



# Bestyrelsens beretning for 2019

til Beskæftigelsesministeriet

arbejdsmarkedets  
erhvervssikring=

# INDHOLD

---

<b>1 Indledning.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Bestyrelsens strategi 2019-2023.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Stabil drift med rette kvalitet .....</b>	<b>6</b>
3.1 Effektiv tilrettelæggelse af sagsafviklingen .....	11
3.2 Rette kvalitet .....	12
<b>4. Sund økonomi.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Tilfredse Kunder .....</b>	<b>14</b>
5.1 Tilgængelig kundeservice.....	14
<b>6. Fundamentet.....</b>	<b>16</b>
6.1 Kompetencer.....	16
6.2 Nyt sagsbehandlingssystem i AES - ANS .....	18
6.3 Kultur .....	18
<b>7. Opsummering og perspektivering .....</b>	<b>19</b>
7.1 Tillid og omverden .....	19
7.2 Hvad er i fokus i 2020?.....	19

# 1 INDLEDNING

---

Dette er den årlige beretning, som bestyrelsen efter loven skal afgive til beskæftigelsesministeren. Beretningen opsummerer årets resultater og væsentligste beslutninger i AES, og hvordan bestyrelsen har arbejdet med de strategiske prioriteringer i 2019.

Som administrator af arbejdsskadesikringsområdet er det en væsentlig opgave konstant at sikre en afbalanceret vægning af de mange hensyn, der skal tages i sagsbehandlingen af arbejdsskadesager. Det er blandt andet at skabe en god kundeoplevelse ved at sikre parternes retssikkerhed, en så hurtig sagsbehandling som muligt, afgørelser af rette kvalitet og en sund økonomi i AES.

Det strategiske mål for bestyrelsen er et langsigtet mål i erkendelse af, at de udfordringer, der er på arbejdsskadeområdet, tager tid at løse. Med denne beretning beretter bestyrelsen om en række vigtige skridt, der i 2019 har bragt AES tættere på at opnå målsætningen om tilfredse kunder, stabil drift med rette kvalitet, sund økonomi og et stærkt fundament af teknologi og medarbejderkompetencer. Beretningen afgives i lyset af, at AES fortsat er under nødvendig udvikling i forhold til at løse de udfordringer, der stadig er gældende på arbejdsskadeområdet.

## **Arbejdsskadesikring er en samfundsopgave med mange aktører**

Sagsbehandlingen af arbejdsskadesager gennemgår mange sagsskridt, og flere aktører er involveret. Derfor er det vigtigt for bestyrelsen, at der anlægges et bredt perspektiv på det samlede kundeforløb i en arbejdsskadesag. Det vil være gavnligt for både AES og de tilskadekomne, hvis vi i det samlede arbejdsskadesystem bliver bedre til at tænke i sammenhænge og i samarbejdsflader mellem de forskellige aktører.

AES arbejder løbende med at optimere de forskellige sagsprocesser – det værende sig både de interne, som AES har fuld kontrol over, og de eksterne, som AES har begrænset kontrol over. Som det fremgår af Rigsrevisionens undersøgelse, går ca. 2/3 af sagsbehandlingstiden af en arbejdsskadesag med at afvente eksterne aktører. AES' muligheder for rent faktisk at styre de eksterne aktørers tidsforbrug er ikke til stede, hvilket blandt andet er medvirkende til, at det i mange sager ikke er muligt at overholde lovens frister for sagsbehandlingen.

Selvom lovgivningen i dag afspejler, at fristerne er vejledende, er det et problem, at fristerne af både myndigheder og tilskadekomne opfattes som realistiske og derfor skaber nogle forventninger, der ikke kan mødes i praksis. Bestyrelsen er naturligvis optaget af at imødekomme lovens frister i så mange sager som muligt, men hensynet til parternes retssikkerhed vil altid blive vægtet højere.

## **Tidssvarende teknologi er en forudsætning**

En af bestyrelsens vigtigste beslutninger i 2019 har været indgåelse af kontrakt om udvikling af et nyt sagsbehandlingssystem som afløser for det nuværende stærkt forældede system. Bestyrelsen har tildelt leverandøren Netcompany kontrakten, og derved er det store udviklingsarbejde af det nye system (ANS) igangsat i 2019. Udskiftning af den teknologiske platform er en afgørende forudsætning for at kunne effektivisere samarbejdet med de mange eksterne aktører og få bedre muligheder for driftsstyring i AES.

## **2019 er sluttet fornuftigt**

De skridt, der er taget i 2019, har betydet, at året sluttede med en mere sund sagsportefølje og en økonomi i bedre balance. Og det glæder bestyrelsen sig over. Selvom der fortsat er mange udviklingspunkter, AES vil og skal have fokus på i de kommende år, så er der taget vigtige skridt i forhold til det videre arbejde. Bestyrelsen ser frem til at fortsætte det gode og vigtige samarbejde med ministeren om at sikre udvikling af arbejdsskadeområdet med fokus på det samlede kundeforløb.

På vegne af bestyrelsen for Arbejdsmarkedets Erhvervssikring

Bente Overgaard  
Bestyrelsesformand

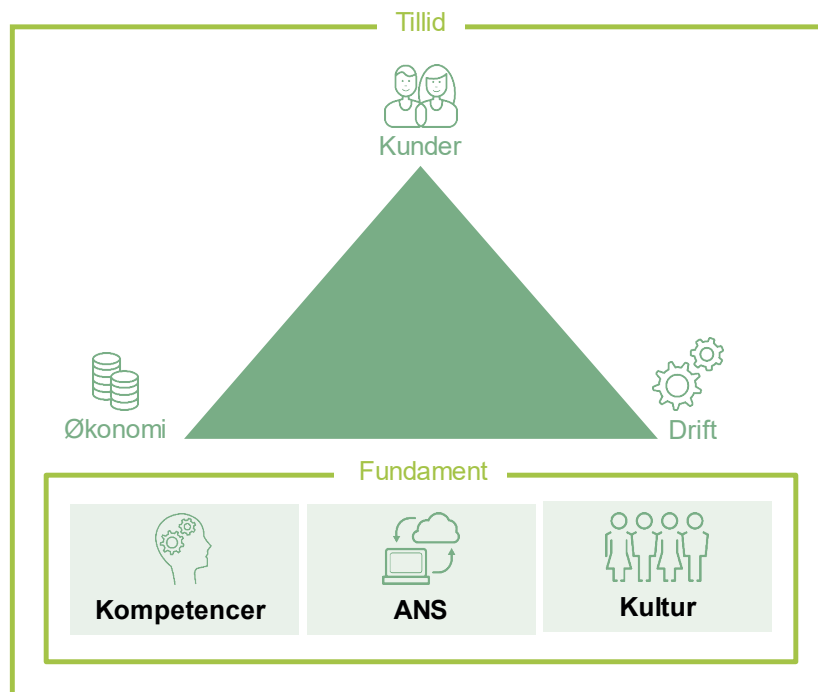
# 2 BESTYRELSENS STRATEGI 2019-2023

AES' skal sikre, at alle, der kommer til skade på arbejdet, får den erstatning, de har ret til efter loven.

For at løfte det ansvar har bestyrelsen vedtaget en strategi, som sætter de overordnede rammer for, at AES kan bidrage til et trygt arbejdsmarked, hvor man kan regne med en uafhængig og korrekt afgørelse af sin arbejdsskadesag.

Det kræver, at AES opleves som en tillidsvækkende og betroet administrator for arbejdsmarkedets parter, kunderne og beskæftigelsesministeren. Bestyrelsens strategi har sat en retning, hvor AES kontinuerligt arbejder for at tilstræbe en balance mellem de tre hjørner i strategitrekanten udtrykt som strategiske målsætninger: Tilfredse kunder, Stabil drift med rette kvalitet og Sund økonomi. Samlet set skal udviklingen inden for de tre hjørner i strategitrekanten skabe grundlaget for en øget tillid til AES fra omverdenen og AES' opdragsgivere.

Balancen i strategitrekanten hviler på et fundament bestående af tidssvarende teknologi, medarbejdere med rette kompetencer og en organisation båret af en konstruktiv kultur. Fundamentets stabilitet er således en forudsætning for, at trekanten kan være i balance.



Med udarbejdelse og vedtagelse af den nye strategi, som gælder fra 2019-2023, har bestyrelsen taget hul på en ny periode som nyoprettet myndighed med en vigtig samfundsopgave at løse. De strategiske indsatsområder og opnåede resultater i 2019 skal ses i lyset af, at 2019 har været det første år med den nye strategi.

I 2019 har den del af fundamentet, der omhandler udvikling af et nyt sagsbehandlingssystem (ANS), været et af de højest prioriterede indsatsområder. Udvikling af ANS er helt centralt som fundament for sagsbehandling af arbejdsskadesager. Og samtidig er udvikling af den teknologiske platform afgørende for at kunne effektivisere samarbejdet med de eksterne aktører. Udviklingen er en kompleks opgave, der udover at kræve specialkompetencer også trækker på de erfarne sagsbehandlingsressourcer i AES.

Samtidig har driften været et omdrejningspunkt for AES. Det skyldes, at der fortsat har været behov for at sikre stabilisering af driften generel set, men i særdeleshed på ulykkesområdet. Sagsbehandlingstiderne har været et konstant fokuspunkt for bestyrelsen, der derfor har fulgt udviklingen nøje.

Da både udviklingen af sagsbehandlingssystemet og stabiliseringen af driften kræver stabile medarbejderressourcer, har det strategiske indsatsområde kompetencer fyldt meget – også i 2019. Allerede inden etableringen af AES oplevede Arbejdsskadestyrelsen en stor medarbejderomsætning, som er fortsat efter etableringen af AES som følge af udflytningen. Det har betydet et stort videnstab for AES, som også har haft en væsentlig indflydelse på AES' kultur. AES har således siden 1. juli 2016 og indtil 31. december 2019 sagt farvel til 402 medarbejdere og samtidig ansat og oplært 335 nye.

Samtidigt har AES måttet sande, at tiltrækning af rette kompetencer til sagsbehandlingen er sværere i de nyetablerede centre Haderslev og Vordingborg, hvorfor AES i 2019 ikke til fulde lykkedes med at rekruttere det ønskede antal medarbejdere til blandt andet sagsbehandlingen. For at kompensere herfor har AES også åbnet for rekruttering af sagsbehandlende kompetencer i Hillerød.

Det er i 2019 lykkedes at få nedbragt medarbejderomsætningen for sagsbehandlere i 2019, som er det første år efter udflytningen geografisk er afsluttet, men der er behov for en fortsat indsats for at få medarbejdersituationen yderligere stabiliseret.

### **Opbygning af beretning**

Beretningen bygget op omkring de tre hjørner i strategitrekanten og fundamentet, som fungerer som kapitler.

Hvert kapitel er herefter inddelt i henhold til de definerede milepæle, som har været udgangspunktet for det strategiske arbejde i 2019.

# 3 STABIL DRIFT MED RETTE KVALITET

AES' bestyrelse har for dette hjørne i strategitrekanten vedtaget en strategisk målsætning, der lyder: *AES tilstræber en effektiv og gennemsigtig behandling af arbejdsskadesager med rette kvalitet.*

Der har i AES' levetid været udfordringer med at etablere en stabil drift som følge af store driftsmæssige omvæltninger, som ikke alene vedrører en ustabil medarbejdersituation som følge af udflytningen, men også lovgivningsmæssige praksisforandringer, der løbende har ramt arbejds-skadeområdet.

AES har derfor i de forudgående år arbejdet på at stabilisere driften på hele arbejdsskadeområdet og har blandt andet med afviklingen af de ophobede sager og en række indsatser i forhold til driftsafviklingen etableret en stabil drift af erhvervssygdomsområdet. Vurderingen har på baggrund af de resultater været, at en stabilisering af ulykkesområdet er væsentlig for at opnå en generelt driftsmæssig stabilitet, hvorfor dette har været et omdrejningspunkt i 2019.

For at imødekomme en driftsmæssig stabilitet på ulykkesområdet har AES på ulykkesområdet defineret to milepæle, der er nødvendige at arbejde inden for i 2019. Det drejer sig om: 1) effektiv tilrettelæggelse af sagsafviklingen og 2) rette kvalitet i sagsafviklingen.

## **Væsentligste resultater i forhold til stabil drift med rette kvalitet:**

Etablering af en sagsportefølje i bedre balance med:

- ▶ Realisering af opstillede prognoser for sagsbehandlingstider undtaget for private erstatnings-sager med tab af erhvervsevne
- ▶ Et acceptabelt niveau af antal verserende sager gennem 2019 set i forhold til antallet af anmeldelser
- ▶ Fastholdelse af et stabilt niveau af ældre sager på ca. 1.000
- ▶ Realisering af mål i satspuljeforlig om en sagsbehandlingstid for veteransager på under 12 måneder ved udgangen af 2019
- ▶ Realisering af mål om at mindst 95 % af afgørelserne er materialet korrekte – gennem hele 2019 ensartet kvalitet i sagsbehandlingen på tværs af lokationer
- ▶ Hurtigere oplæring af nye sagsbehandlere
- ▶ Medarbejderomsætningen er mere end halveret i løbet af året fra ca. 6 procent i årets første kvartal til ca. 2,5 procent i årets sidste kvartal.

Bestyrelsen glæder sig særligt over, at det er lykkedes at skabe gode resultater samtidigt med, at AES i 2019 har skullet konsolidere en udflytning, hvor sidste etape blev gennemført ved udgangen af 2018.

AES er således kommet et langt stykke af vejen med at stabilisere driften generelt, men at sikre en stabil drift med rette kvalitet er ikke et afsluttet indsatsområde trods opnåelse af gode resultater – det er et kontinuerligt fokusområde og vil også være det for AES i 2020.

## Sund sagsportefølje:

### Sagsbehandlingstid for førstegangssager nedbragt i 2019

AES har i 2019 arbejdet med, hvordan sagsbehandlingstiden kan nedbringes. Sagsbehandlingstiden for alle førstegangssager, inkl. sager om erhvervsevnetab, lå således ved udgangen af 2019 på 7,7 måneder og rammer dermed prognosen for 2019, som var på 7-9 måneder.

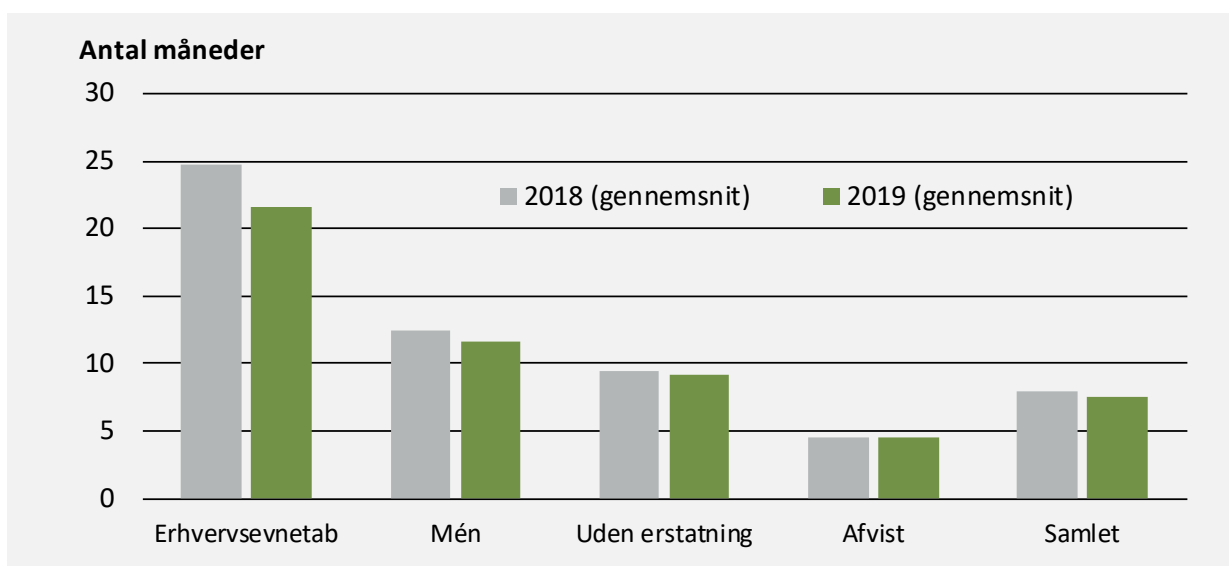
Det er antalmæssigt den største gruppe sager og udgør ca. 75 procent af alle sager, som blev afviklet i AES i 2019.

I 2019 er det samtidigt lykkedes AES at nedbringe sagsbehandlingstiden for de tungeste sager, sager om erhvervsevnetab, til under 22 måneder, idet sagsbehandlingstiden var 21,6 måneder i 2019. Dermed fulgte sagsbehandlingstiden for denne type sager prognosen for 2019, som var 20-22 måneder. Til sammenligning var sagsbehandlingstiden på 26,5 måneder ved oprettelsen af AES i 2016\*. Den højeste sagsbehandlingstid i AES' tid for sager med erhvervsevnetab har været på 34,2 måneder, som den var på i 4. kvartal 2017. Det skyldes, at AES i 2017 gennemførte Indsats ETAB, hvor de gamle sager, AES havde overtaget ved oprettelsen, blev afviklet. Dermed talte de med i den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i takt med, at der blev truffet afgørelser.

Førstegangssager med erhvervsevnetab er en lille gruppe af sager er sager, som er de tungeste sager i AES, og dermed også de sager, der tager længst tid. Det er sager, hvor de tilskadekomne er kommet mest alvorligt til skade, og der derfor som oftest vil være en længere lægelig udredning (hospitalsindlæggelser, operationer, speciallægeundersøgelser mv) og en kommunal afklaringsfase med arbejdsprøvning. Der er tale om ca. 2-5 procent af AES' samlede sagsportefølje. Det er samtidigt ofte de sager, der finder vej til offentlighedens opmærksomhed, netop fordi den samlede sagsbehandlingstid kan være lang.

Det er vurderingen, at 20-22 måneder er den sagsbehandlingstid, der gennemsnitligt må forventes for disse sager med den gældende lovgivning. Udover at disse sager ofte har komplicerede forløb for de skadelidte, er det ofte ikke muligt at identificere dem allerede ved anmeldelsen.

Figuren viser den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for forskellige sagstyper i hhv. 2018 og 2019.



### Flere verserende sager med en stabil sagsalder

Antallet af verserende sager har i 2019 været relativt stabilt over året. Dog ligger antallet af verserende sager højere ved udgangen af 2019, hvilket blandt andet skal ses i sammenhæng med, at der har været et større antal anmeldelser i 2019 sammenholdt med de forudgående år, ligesom det ikke var fuldt muligt at få rekrutteret de efterspurgte kompetencer til sagsbehandlingen i efteråret 2019.

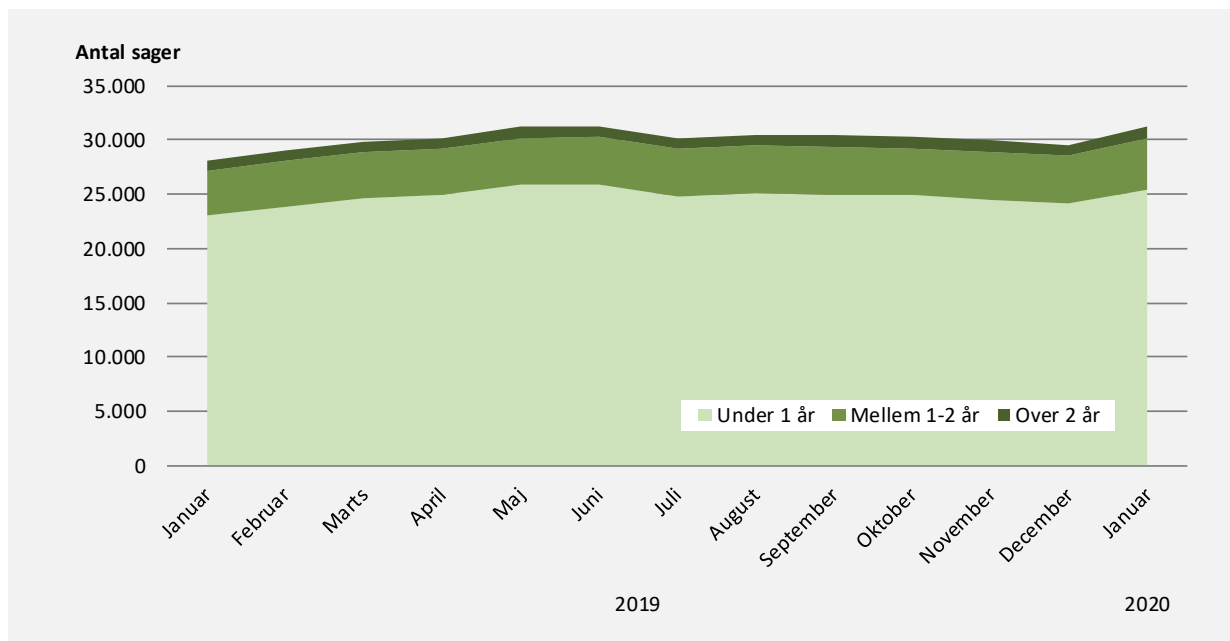
I forhold til sagstilgangen har der gennem de seneste år været en jævnt faldende tendens i antal tilgåede sager fra omkring 60.000 sager i 2014 til ca. 45.000 i 2018, men i 2019 blev der anmeldt ca. 49.000 sager. En stigning i antallet af anmeldte sager vil altid påvirke antallet af verserende sager.

\*Tal pr. 2. kvartal 2016

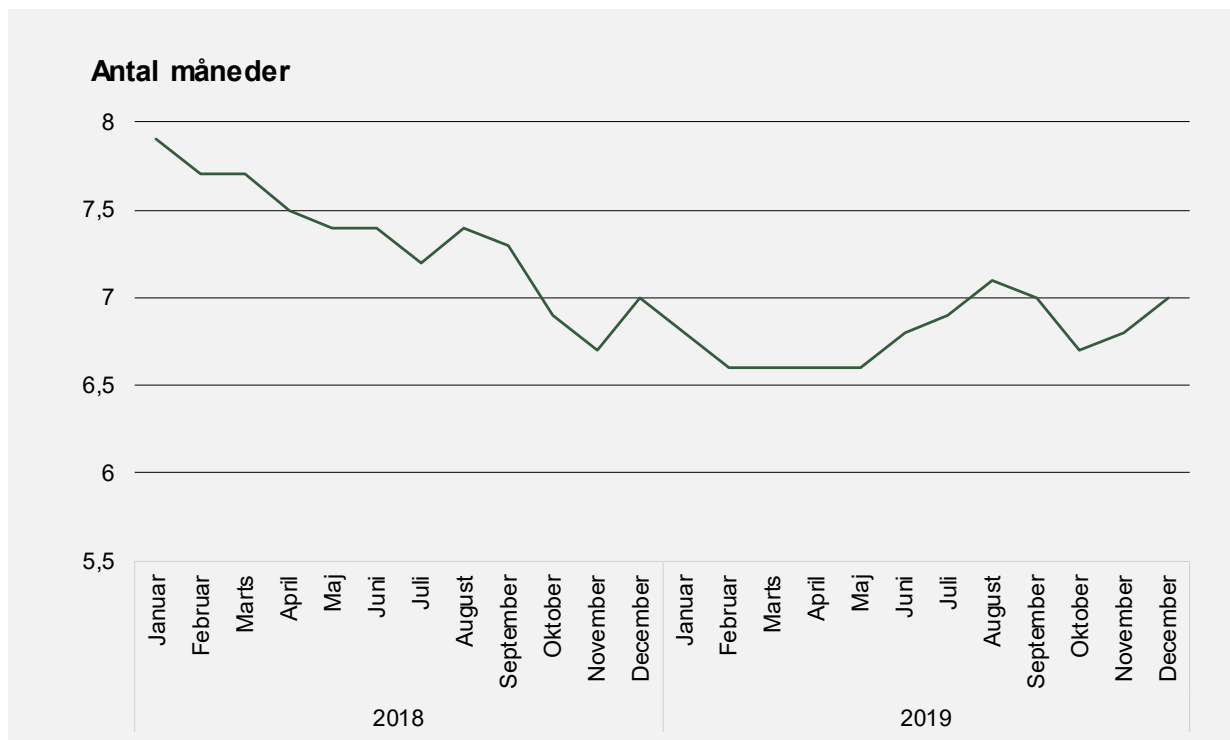
Således er antallet af verserende sager steget fra 25.900 sager ultimo 2018 til 29.600 sager ved udgangen af december 2019 svarende til en stigning på ca. 14 pct. Det er væsentligt i den sammenhæng at holde sig sagernes alder for øje.

Den gennemsnitlige alder på førstegangssager var i både december 2018 og december 2019 på 7 måneder, hvorfor det således er lykkedes at fastholde den gennemsnitlige alder samtidigt med, at der er blevet anmeldt flere sager.

Figuren viser udviklingen i antallet af alle verserende sagstyper fra januar 2019 til januar 2020, hvor det kan ses, at stigningen i verserende sager sker for sager under 1 år som følge af det stigende antal anmeldelser.



Figuren viser førstegangssagernes gennemsnitlige alder:



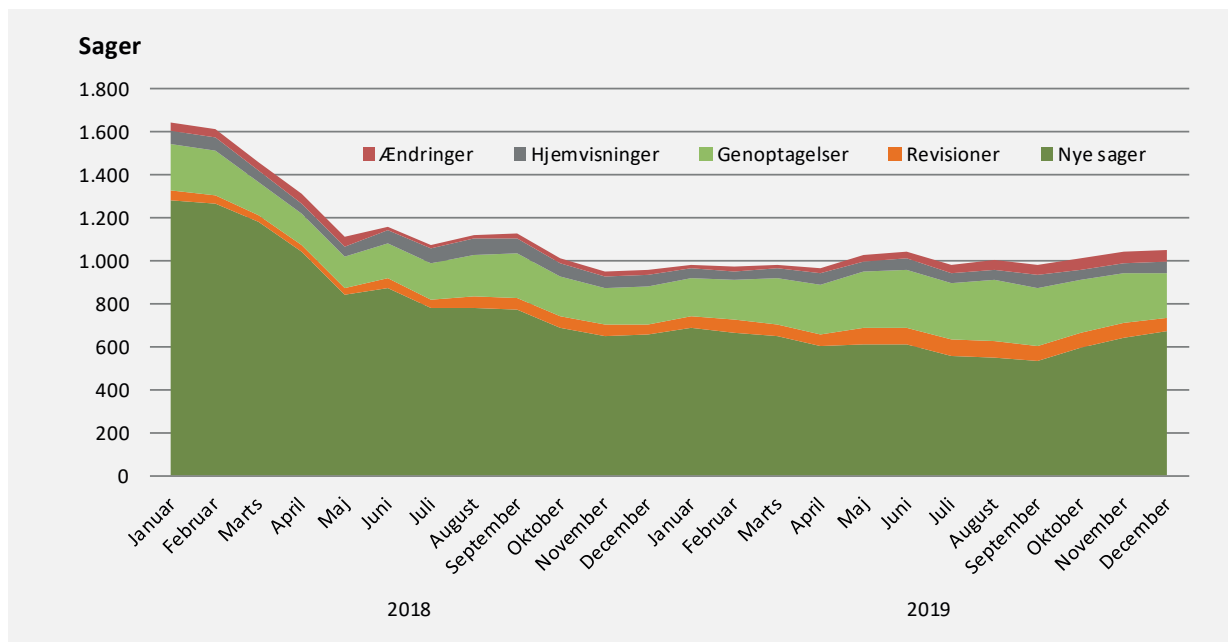


## Stabilt antal af sager med en alder på over 2 år

Det er AES' målsætning, at der skal være helt konkrete forhold i sagen, der begrundet en sagsbehandlingstid på over to år. I 2019 er antallet af sager over to år holdt nogenlunde konstant omkring de 1.000 sager.

Dermed fastholdes det niveau, som blev opnået i 2018 på baggrund af en særlig indsats, hvor antallet af sager blev reduceret fra ca. 1.600 til ca. 1.000 ved indgangen til 2019.

Figuren viser udviklingen i antallet af forskellige typer af sager over 2 år.



Samlet set har AES fortsat en god balance i sagsporteføljen, som skyldes en løbende prioritering i driften.

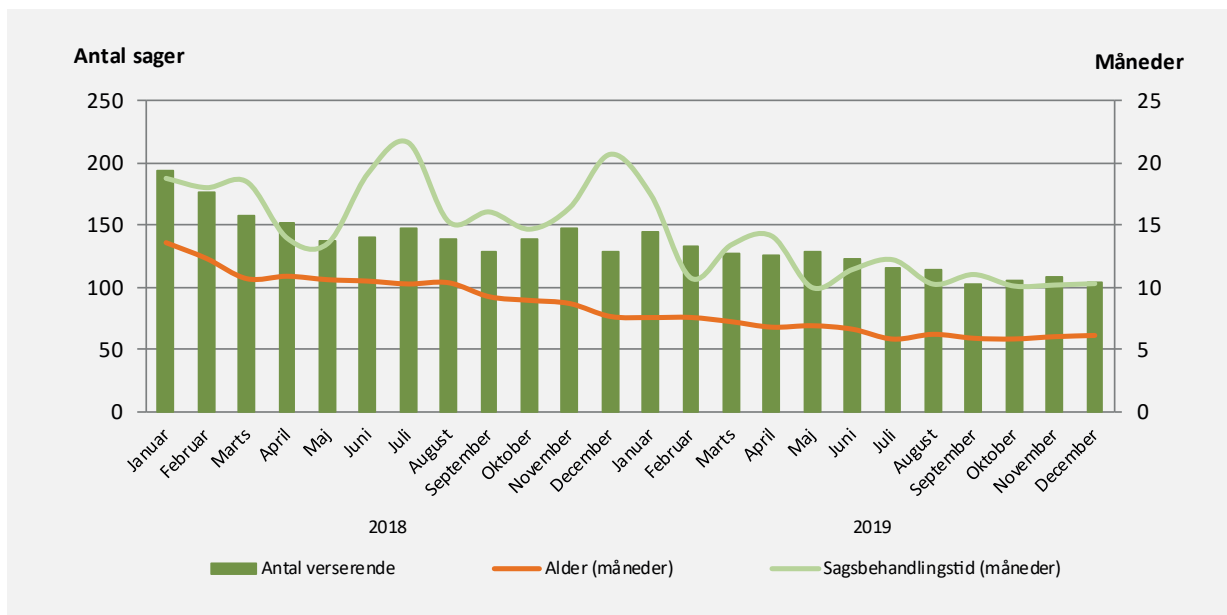
Det kræver imidlertid et fortsat fokus at fastholde den sunde sagsporteføje, idet der også fra politisk side kommer opgaver, AES skal prioritere – eksempelvis implementering af ny lovgivning.

Samtidig er der for AES et behov for at kunne sikre et tilstrækkeligt antal sagsbehandlende ressourcer til at kunne fortsætte den sunde afvikling af sagerne, hvilket i 2019 har vist sig at være en udfordring.

## Udvikling i sagsbehandlingstid for veteransager

Der har været et politisk mål om, at sagsbehandlingstiden for veteransager ved udgangen af 2019 skulle være på under 12 måneder. Det har AES indfriet med en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 11,7 måneder i 2019.

Desuden er både antallet af verserende sager og sagerens alder faldet løbende over året, som det fremgår af figuren nedenfor.



## Lovens frister for sagsbehandling

Rigsrevisionen indledte i 2018 en undersøgelse af sagsbehandlingstiden i AES. Rigsrevisionens undersøgelse stod på i det meste af 2019, og den blev afsluttet med afgivelse af beretning til Statsrevisorerne i november 2019.

Der har i AES været brugt mange ressourcer på undersøgelsen, og det er derfor også glædeligt at kunne konstatere, at beretningen viser et relativt nuanceret billede af AES' udvikling fra nyoprettet institution til en driftssikker administrator med positive resultater.

Bestyrelsen er enig med Statsrevisorerne i, at der stadig er mulighed for at gøre det bedre, herunder forbedret produktivitet og en styrkelse af samarbejdet med eksterne aktører så informationer modtages hurtigere. Det er områder, der kræver særlig fokus, hvilket arbejdet med strategien netop skal medvirke til at rammesætte.

Rigsrevisionen lagde stor vægt på overholdelse af lovens frister for sagsbehandlingen. Det ligger bestyrelsen meget på sinde, at fristerne imødekommes i så mange sager som overhovedet muligt. Som det fremgår af Rigsrevisionens undersøgelse, går ca. 2/3 af sagsbehandlingstiden af en arbejdsskadesag med at afvente eksterne aktører. AES' muligheder for rent faktisk at styre de eksterne aktørers tidsforbrug er ikke til stede, hvilket blandt andet er medvirkende til, at det i mange sager ikke er muligt at overholde lovens frister for sagsbehandlingen.

Bestyrelsen følger kvartalsvist udviklingen i overholdelse af lovens frister og drøfter også jævnligt, hvad AES kan gøre for at forbedre overholdelsen. Det er vigtigt at understrege, at det er et kontinuerligt fokus hos bestyrelsen, hvordan driften kan være så effektiv som muligt uden samtidigt at gå på kompromis med parternes retssikkerhed og kvaliteten i afgørelserne. Indsatsen for et styrket samarbejde om sagsoplysning med eksterne aktører har her høj prioritet, hvor det netop er et led i indsatsen for en større overholdelse af fristerne, at samarbejdet med eksterne aktører styrkes.

### 3.1 EFFEKTIV TILRETTELÆGGELSE AF SAGSAFVIKLINGEN

Indsatsområdet *effektiv tilrettelæggelse af sagsafviklingen* har til formål at muliggøre, at AES har de lavest mulige sagsbehandlingstider inden for lovens rammer. Fokus for indsatsen i 2019 er på ulykkesområdet, hvor det var væsentligt at opnå en generel driftsmæssig stabilitet. For at sikre dette har AES i 2019 haft fokus på udvikling og forbedringer af standardprocesser og liggetider i sagerne.

Nogle af de processer, der er blevet optimeret, er bl.a. rykkerproceduren med henblik på at forbedre liggetiderne. Der opstår ofte liggetid i forbindelse med, at AES ikke modtager efterspurgtede oplysninger til tiden. Dette kan samlet set forlænge sagsbehandlingstiden væsentligt. AES er i 2020 optaget af at følge, hvad effekten af det iværksatte initiativ vil blive.

Et andet eksempel er, at AES har videreudviklet standardprocessen for indhentelse af journaler fra egen læge og indført en mere effektiv og smidig proces. Det forventes at medføre, at AES skal indhente færre oplysninger, og samtidig skal det sikre, at AES kun indhenter oplysningerne i de tilfælde, hvor de er nødvendige. Effekterne heraf kendes ikke endnu, og også her bliver det interessant at følge, om der er behov for justeringer i den nye proces i takt med, at der med ANS opstår nye og bedre muligheder, samt at der eventuelt fra anden side etableres bedre digitale muligheder.

Der går i dag meget tid med selve indhentningen af oplysninger fra eksterne, eksempelvis når AES må skrive ud til lægerne for at indhente lægejournaler fremfor at kunne indhente dem direkte via registeradgang, eller når AES må afvente kommunerne for at få oplysninger om tilskadekomnes jobmæssige situation, som er oplysninger, der ellers kunne hentes direkte fra de kommunale systemer. Det er bestyrelsens overbevisning, at det vil understøtte et bedre kundeforløb, hvis AES fremadrettet kan at benytte de offentlige registre til digitalt at understøtte arbejdsskadesagsbehandling.

#### **Effektivt samarbejde med forsikringsselskaberne**

AES og Forsikring & Pension har i 2019 påbegyndt et fælles samarbejde med fokus på bedre oplysning af de sager, som forsikringsselskaberne anmelder til AES. Hensigten er, at AES og forsikringsselskaberne kan være enige om nogle standardskridt i den indledende sagsoplysning i forsikringsselskaberne, så AES ikke behøver at foretage de samme sagsskridt, når sagsbehandling påbegyndes i AES. Dette samarbejde hænger sammen med bestyrelsens fokus for det samlede kundeforløb, idet samarbejdet også har til formål at gøre det mere enkelt og gennemskueligt for de tilskadekomne.

Effekterne af den bedre sagsoplysning har også en stærk kobling til den gode kundeoplevelse, idet standardprocesser og reducerede liggetider skaber en gennemsigtighed og forudsigelighed i sagsbehandling, som er efterspurgt af de tilskadekomne.

I 2019 har AES også arbejdet med den lovændring, der trådte i kraft 1. januar 2020. Det har medført et stort arbejde med at tilrettelægge arbejdsgange i henhold til de nye regler. Arbejdet med lovændringerne vil fortsat fylde i AES i 2020, hvor de første afgørelser efter de nye regler vil komme.

## 3.2 RETTE KVALITET

Indsatsområdet *rette kvalitet i sagsafviklingen* har til formål yderligere at styrke det arbejde, som AES siden oprettelsen har gennemført i forhold til at sikre en ensartet kvalitet i sagsbehandlingen.

Baseret på læring og viden fra de forudgående år med bl.a. klageenheden og kvalitetsmålingerne skal indsatsområdet rammesætte det videre arbejde med fortsat at sikre ensartet kvalitet på tværs af AES' lokationer.

AES definerer rette kvalitet ved, at 95 procent af alle sager er materielt korrekte. Bestyrelsen kan samlet set konstatere, at 2019 kvalitetsmæssigt har været et tilfredsstillende år, idet kvalitetsmålingerne generelt set har ligget på eller over målet på 95 procent materielt korrekte afgørelser. Kvalitetsmålingerne foretages hvert kvartal og anvendes af både bestyrelsen og administrationen til hele tiden at sikre, at de afgørelser, der træffes, er af rette kvalitet.

Der har samlet set for 2019 ikke været tale om generelle fejl i sagsbehandlingen ,og der har også været en ensartethed i kvaliteten på tværs af de forskellige lokationer i AES i hele 2019. .

Der er i 2019 blevet arbejdet med udvikling og forbedring af flere standardprocesser i sagsbehandlingen med det formål at sikre høj kvalitet i afgørelser og hurtigere sagsgange. Desuden medvirker standardprocesser til, at de samme typer sager behandles ens, hvilket i høj grad er essentielt for en organisation, der opererer fra flere lokationer rundt om i landet. Standardprocesserne er således medvirkende til, at AES også i 2019 realiserer et mål om, at mindst 95 % af afgørelserne er materialet korrekte på tværs af lokationer.

# 4 SUND ØKONOMI

AES' bestyrelse har vedtaget en strategisk målsætning, der lyder: *AES tilstræber at være en omkostningsbevidst og værdiskabende organisation*. Det betyder, at AES skal være bevidst om, hvordan ressourcerne anvendes mest hensigtsmæssigt.

Et af formålene er, at AES har stabile priser og en gennemsigtig omkostningsstruktur. For at nå dertil er det vigtigt med en bedre indsigt i de omkostningsdrivere, der er gældende for AES. Det handler om, at den anvendte krone realiseres med størst mulig gevinst.

Det samlede økonomiske resultat i 2019 i AES blev et overskud på 13 mio. kr. Dermed realiseres en del af potentialet for opsparing til ANS. Overskuddet skyldtes højere sagsindtægter kombineret med reducerede administrationsomkostninger i forhold til budgetteret. Således havde AES sagsindtægter for samlet set ca. 49.000 afsluttede sager – herunder ca. 46.000 arbejdsskadesager, hvilket er på niveau med 2018. Det er et meget tilfredsstillende resultat i et år præget af konsolidering efter udflytningen, og hvor ANS-udviklingen er påbegyndt og derfor trækker ressourcer fra driften.

## Væsentligste resultater i forhold til *sund økonomi*:

- ▶ Et overskud på 13 mio. kr.
- ▶ Realiserede administrationsomkostninger for AES på 18 mio. kr. lavere end budgetteret

## Sagsindtægter

I AES blev der samlet set afsluttet ca. 49.000 sager i 2019 – herunder ca. 46.000 arbejdsskadesager. De samlede sagsindtægter blev 363 mio. kr. inklusive 30 mio. kr. til takstregulering.

Dette resultat er nået ved tæt styring af sagsproduktionen og ved løbende iværksættelse af initiativer for at imødekomme de krav, der er stillet til sagsbehandlingen.

## Administrationsomkostninger for AES

De realiserede administrationsomkostninger for AES var 18 mio. kr. lavere end budgetteret. De primære årsager var en reduktion af omkostninger til Statens IT og øvrig IT, hvilket er i tråd med intentionen om at nedbringe omkostninger forbundet med vedligehold af den eksisterende IT-plattform.

Derudover har der været en periodisering af ANS-aktiviteter til 2020, ligesom den buffer, der var indregnet i budgettet i forhold til at sikre opretholdelse af den fornødne sagsproduktion i 2019, kun delvist er benyttet.

# 5 TILFREDSE KUNDER

AES' bestyrelse har vedtaget en strategisk målsætning, som lyder: *AES tilstræber at møde kunderne – borgere, organisationer og virksomheder – gennem åbenhed, service og brugervenlige løsninger.*

I AES' strategiformel opereres der med et bredt kundebegreb. Arbejdet med at sikre tilfredse kunder retter sig naturligvis mod tilskadekomne, men også mod andre parter i sagerne, såsom fagforeninger, arbejdsgivere og andre myndigheder.

AES har siden oprettelsen haft fokus på at blive klogere på kunderne og deres behov for at møde dem med den service, som de har brug for. AES' mål er at skabe den bedst mulige kundeoplevelse, hvor kundernes behov er i fokus.

Samtidigt har bestyrelsen i andet halvår af 2019 sat fokus på det samlede kundeforløb, fordi det netop er det samlede forløb fra skadetidspunkt til endelig afklaring, der er central for tilskadekomne. Det er ikke, om sagen aktuelt behandles af den ene eller anden instans.

## Væsentligste resultater i forhold til tilfredse kunder\*:

- ▶ Andelen af kunder, der er tilfredse med den tid, det tog at behandle deres sag, lå i hele 2019 over målsætningen på 75 pct.
- ▶ Andelen af kunder, som oplever, at det var nemt at få behandlet sin sag, lå i hele 2019 over målsætningen på 75 pct.
- ▶ Andelen af kunder, som har tillid til, at AES har behandlet deres sag korrekt, steg i 2019 fra 70 pct. til målsætningen på 75 pct. ved udgangen af året
- ▶ Forbedring af kommunikation om sagsoplysning ved hjælp af digitalisering af spørgeskemaer.

## 5.1 TILGÆNGELIG KUNDESERVICE

I 2019 har AES arbejdet struktureret med at sikre en smidig og tilpasningsdygtig tilgængelighed for AES' kunder, som skal lette kundernes kontaktflader med AES.

Det har både omhandlet digital, personlig og automatiseret kontakt. Formålet har været at sikre en letforståelig kommunikation med afsæt i modtagerens behov.

Bestyrelsen anerkender, at der har været et legitimt behov for netop at lette kommunikationen i både sagsoplysningen og i afgørelserne. Det er et kontinuerligt arbejde, hvor det hele tiden er muligt at justere også mindre ting, som gør en stor forskel for modtageren.

Herudover har det været hensigten at bidrage til at øge AES' digitaliseringsgrad og det generelle serviceniveau, der hvor det giver mening og skaber gevinst frem mod implementeringen af ANS. Nogle af de væsentligste tiltag i 2019 har været lancering af en mere brugervenlig version af selvbetjeningsløsningen, SeSag, hvor sagens parter kan følge sagerne.

Hertil kommer, at AES har digitaliseret flere af de spørgeskemaer, som AES fremsender til tilskadekomne, arbejdsgivere og læger for at få sagerne belyst. Dette har haft stor betydning for AES' tilgængelighed for kunderne og medfører også, at det er hurtigere og mere smidigt at bidrage til sagsoplysningen.

Det vil forhåbentlig på sigt betyde, at AES får oplysninger hurtigere og også kan fjerne et sagskridt i forhold til at sende rykkere for oplysningerne. AES følger derfor også i 2020 effekterne af blandt andet indførelsen af de digitale spørgeskemaer.

\* Tilfredse kunder måles som kunder, der i besvarelsen enten har svaret "tilfreds" eller neutralt i form af "hverken eller".

I forhold til øvrige kunder har AES gennemført et pilotforsøg med differentierede telefonlinjer for professionelle parter, så opkald kan dirigeres til de medarbejdere, der bedst kan betjene denne gruppe. Forsøget lader til at have positiv effekt for både den enkelte part, men også for den samlede ventetid på telefonerne. Løsningen udvides derfor til at omfatte flere parter i 2020.

For at være bedre tilgængelig for tilskadekomne fra andre lande er anmeldeplatformen EASY i 2019 blevet oversat til engelsk, ligesom den fælles europæiske anmeldelse EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information) er blevet implementeret, og AES har allerede modtaget de første henvendelser fra andre EU-myndigheder gennem løsningen.

# 6 FUNDAMENTET

For at sikre grundlaget for at skabe balance i strategitrekanten skal fundamentet være stabilt. Bestyrelsen har defineret fundamentet i AES som bestående af kompetencer, ANS og kultur. De tre elementer er altafgørende for, at det lykkes at indfri de tre hjørner i strategitrekanten.

Som følge af udflytningen har AES oplevet en stor medarbejderomsætning, som ikke alene har medført et betydeligt videnstab, men som også har haft en væsentlig indflydelse på organisationens kultur. De medarbejdere, der flyttede med fra det tidligere Arbejdsskadestyrelsen, har skullet omstille sig på en ny kultur, og de nyansatte er i høj grad trådt ind i en organisation i opbrud. Da den store faglighed og engagement er nøglen til at lykkes både med at etablere stabil drift og udviklingen af ANS, har stabilisering af medarbejdersituationen været en væsentlig prioritering i 2019.

Samtidig er arbejdsskadesikringsområdet præget af en betragtelig teknologisk gæld, som er en væsentlig forudsætning for at forbedre driftsstyringen i AES yderligere. Det forældede system, som i dag understøtter sagsbehandlingen, er begrænset i forhold til de forventninger AES' omverden og især kunderne kan forvente at have til AES.

## Væsentligste tiltag i forhold til at styrke fundamentet i AES:

- ▶ Implementering af ændret rekrutteringsstrategi for at sikre rette kompetencer
- ▶ Igangsættelse af Projekt om synlige karriereveje og Projekt om attraktive arbejdspladser
- ▶ Tildeling af eksternt kontrakt til udvikling af det nye sagsbehandlingssystem ANS
- ▶ Igangsættelse af projekt Attraktiv Arbejdsplads
- ▶ Etablering af dialogforum med henblik på direkte dialog mellem ledelse og medarbejdere – på tværs af lokationer

## Væsentligste resultater i forhold til fundamentet:

- ▶ Synlige resultater af mere fokuseret oplæringsforløb, hvor medarbejderen er klar til selvstændig opgaveløsning to måneder tidligere end før
- ▶ Medarbejderomsætningen er mere end halveret i løbet af 2019

## 6.1 KOMPETENCER

Formålet med dette fokusområde er at sikre, at AES har kompetente og engagerede medarbejdere, der trives og er motiverede til at levere på et højt specialiseret niveau. Samtidig er det en investering, der sikrer, at AES har det rette antal medarbejdere og de rette kompetencer til at løse opgaven.

AES har arbejdet med kompetencer på forskellige måder i 2019, jf. nedenfor.

### Oplæring

Siden oprettelsen af AES har der været forsøg med forskellige oplæringskoncepter. AES har i løbet af 2018 ændret konceptet, og i 2019 har AES set rigtige positive effekter heraf. Nye sagsbehandlere er med det nye oplæringskoncept klar til selvstændig opgaveløsning ca. to måneder tidligere end før.

Det nye koncept baserer sig i høj grad på læring gennem feedback og med det udgangspunkt, at sagsbehandling læres ved at sagsbehandle. Alle nye medarbejdere har en mentor, som læser alle medarbejderens afgørelser i begyndelsen og giver feedback på udviklingspunkter.



I udgangspunktet tager det 4-6 måneder at gennemgå oplæring, hvor de nye sagsbehandlere gradvis frigives på forskellige sagsområder. Der går dog op mod 9 måneder, førend en ny sagsbehandler er i fuld produktion med basissagsbehandling.

For at lykkes er det nødvendigt at anvende de dygtigste og mest effektive sagsbehandlere som mentorer for at skabe produktive nye sagsbehandlere. Det bemærkes i den forbindelse, at der er tale om den samme gruppe af erfarne og meget kompetente medarbejdere, som også er nødvendige for udviklingen af ANS. Det er derfor væsentligt for AES at anvende oplæringskoncepter, der er mest muligt effektive, for at reducere trækket på den samme gruppe af medarbejdere mest muligt.

### **Større fokus på rekrutteringen af nye medarbejdere**

Det er en kendsgerning, at grundlaget for rekruttering af kompetente medarbejdere er forskelligt afhængigt af hvor i landet, der skal rekrutteres. I de seneste år har det vist sig sværere at tiltrække og rekruttere tilstrækkeligt med akademiske sagsbehandlere til lokationerne Vordingborg og Haderslev, og endog sidst på året også til lokationen i Hillerød.

Som et supplement til sagsbehandlere med juridisk baggrund er der blandt andet derfor også blevet kigget mod profiler med andre uddannelsesbaggrunde. Det har vist sig, at sundhedsfaglige medarbejdere og øvrige professionsbachelorere med erfaring og viden samt interessere for sagsbehandling fra tidligere job har gode forudsætninger for at varetage rollen som arbejdsskadesagsbehandler.

For at sikre fremtidige potentielle kandidater til sagsbehandlingen er der i 2019 blevet etableret et praktiksamarbejde med professionshøjskolen Absalon i Næstved, hvor studerende kan komme i praktik i AES. Formålet fra AES' side er at styrke AES som en attraktiv arbejdsplads med fokus på at kunne tiltrække rette kompetencer på de forskellige lokationer.

### **Synlige karriereveje**

Som et led i arbejdet med at sikre kompetente medarbejdere i AES er der i løbet af 2019 blevet udviklet et nyt dialogværktøj, hvis formål er at gøre medarbejdere og ledere opmærksom på de interne muligheder for videreudvikling og intern mobilitet. Der er gennemført pilotprojekter i 2019, og arbejdet forsætter i 2020, hvor dialogværktøjet implementeres i hele organisationen.

En afledt effekt forventes at være bedre understøttelse af relevant intern mobilitet for at sikre fastholdelse og udvikling af medarbejderne. Derudover forventes det ligeledes at styrke organisationens kapacitet og kompetencer og derigennem bidrage til arbejdet med at etablere stabil drift og løbende udvikling i AES.

### **Investering i AES som en attraktiv arbejdsplads også i fremtiden**

I 2019 har AES desuden igangsat et projektet ved navn "Attraktiv arbejdsplads". Formålet med projektet er at blive klogere på, hvad der skal til for at sikre, at AES er en attraktiv arbejdsplads også i fremtiden. I 2019 har projektet i den første ud af tre faser kortlagt den indsigt, der allerede findes internt i organisationen. Resultatet af undersøgelsen har givet AES en sammenhængende indsigt i medarbejdernes oplevelse af AES som arbejdsplads.

I 2020 vil arbejdet fortsætte, hvor projektet vil dykke ned i områder, der ikke allerede er undersøgt. Resultatet heraf vil give ledelsen muligheden for at træffe beslutninger om konkrete initiativer på et oplyst grundlag.

## 6.2 NYT SAGSBEHANDLINGSSYSTEM I AES - ANS

AES' nuværende sagsbehandlingssystem, SJP, er tæt på 30 år gammelt og flere komponenter supporteres ikke længere af leverandører. Systemet er specialudviklet gennem årene og er ikke dokumenteret. Samtidig kan systemet ikke nemt integreres med ny teknologi. Der arbejdes derfor på at udskifte det med et nyt sagsbehandlingssystem, ANS.

Bestyrelsens væsentligste skridt i forhold til ANS har i 2019 været at tildele kontrakten for udvikling af systemet til Netcompany. Tildeling af kontrakten til udvikling af ANS har betydning for hele organisationen, idet det udover at være en stor økonomisk post i AES også er en organisatorisk stor opgave.

Implementeringen af den nye tekniske løsning vil påvirke langt de fleste processer og støttesystemer i AES. Projektet har derfor et særligt fokus på at undersøge kundernes behov, så den færdige løsning kan imødekomme disse, og så der sikres en mulighed for, at der løbende kan ske tilpasning ved behov.

Samtidig gennemgås alle processer i sagsbehandlingen, så de kan tilpasses de muligheder, en moderne løsning giver. De erfarne sagsbehandlere inddrages direkte i udviklingen, dels for at sikre kvaliteten af løsningen, dels for at forberede den organisatoriske ibrugtagning af ANS.

Parallelt med udviklingen og implementeringen af ANS tilser bestyrelsen, at den nuværende SJP-plattform løbende vedligeholdes og levetidsforlænges ved bl.a. at opgradere de komponenter i infrastrukturen, der er tekniske mulige og nødvendige. Desuden udskiftes fortsat en række af støttesystemerne, og i 2019 er den tekniske løsning til modtagelse af både fysisk og digital post udskiftet til en moderne løsning, der kan fungere sammen med ANS.

## 6.3 KULTUR

Formålet med indsatsområdet er at sikre, at AES' kultur understøtter de forskellige initiativer og ikke ender som en barriere for den videre udvikling.

AES' ledergruppe er i høj grad kulturbærende, og det er dermed væsentligt, at der er en tydelig sammenhængskraft i organisationen, som lederne har let ved at spejle sig i og formidle videre. Indsatsområdet skal understøtte, at både medarbejdere og ledere ser værdien i den rolle, de hver især løfter, i det større billede.

I 2019 har administrationen igangsat en række initiativer for at samle kulturen i AES, jf. nedenfor

### Implementering af grundfortællingen

Siden oprettelsen af AES har administrationen været præget af væsentlige opgaver med udflytningen. Udover at der skulle etableres to nye centre og opbygges ny kapacitet har AES også skulle integreres i ATP. Det har været en rejse, som har krævet omstilling og medført uvished hos den enkelte medarbejder.

Derfor har der i 2019 været arbejdet med at implementere AES' grundfortælling som et understøttende element til, at hele organisationen arbejder i samme retning og føler sig som én organisation uanset, om man er flyttet med til AES fra Arbejdsskadestyrelsen eller er ny i AES. Grundfortællingen skal fremadrettet være med til at løfte medarbejdernes stolthed over de samfundsvigtige opgaver, der løses i AES, samt skabe en større forståelse for samspillet mellem drift og udvikling.

### Dialogforum

Idet AES i dag er placeret på tre lokationer, som kan skabe en distance i hverdagen mellem de enkelte afdelinger og ikke mindst mellem ledelsen og medarbejderne, er der i 2019 igangsat et dialogforum. Dialogforum er et månedligt møde mellem koncerndirektøren i AES og udvalgte medarbejdere på tværs af AES' lokationer. Mødet skal sikre tæt dialog mellem øverste ledelse og medarbejderne.

# 7 OPSUMMERING OG PERSPEKTIVERING

---

## 7.1 TILLID OG OMVERDEN

Et væsentligt element i AES' strategiformel er den tillid, som AES møder fra omverden.

Tilliden fra omverden bygger på, hvor godt det lykkes at etablere balance mellem hjørnerne i strategitrekanten: Stabil drift med rette kvalitet, Sund økonomi og Tilfredse kunder, samt hvor solidt fundamentet er. Tilliden fra omverden er produktet af den sammenhængskraft, som det lykkes at skabe.

For at sikre en relevant og konstruktiv inddragelse er det væsentligt for AES at lykkes med en mere struktureret og koordineret indsats over for interessenterne. Det strategiske interessentarbejde skal grundlæggende sikre, at AES opfattes som tillidsskabende, transparent og inddragende.

I 2019 var det først og fremmest væsentligt for AES at lykkes med en koordinering og strukturering af indsatsen over for interessenterne. Det var været vigtigt for AES at arbejde med en ensartethed på tværs af organisationen, så kommunikation og dialog med interessenterne er struktureret, strategisk og relevant. Det er fortsat et område, der kræver opmærksomhed i de kommende år.

I forhold til den konkrete opgave med udvikling af ANS har AES vurderet det hensigtsmæssigt at nedsætte en følgegruppe og referencegruppe, som på forskellige ledelsesniveauer begge består af AES' væsentligste interessenter. Formålet med grupperne er løbende at kunne orientere de væsentligste interessenter om udvikling i AES samt eventuelle udfordringer.

AES har i flere år haft tilbagevendende dialogmøder med forsikringsselskaberne og Forsikring & Pension, hvilket er fortsat i 2019. Det er et godt forum til at drøfte de snitflader, der er mellem de forskellige aktører i arbejdsskadesystemet. I 2019 har AES også haft stigende kontakt med kommuner og fagforbund, hvor det også er omdrejningspunktet at sikre en god og konstruktiv dialog om de emner, der måtte volde udfordringer.

AES har også i 2019 deltaget i tekniske gennemgange for Beskæftigelsesudvalget, som er en god måde at skabe indsigt i AES på for omverdenen. Det giver AES mulighed for at oplyse og nuancere AES' arbejde og eventuelle konkrete problemstillinger. Det bidrager de løbende BEU-spørgsmål også til, og AES vil gerne kvittere for altid at blive inddraget i besvarelsene heraf.

## 7.2 HVAD ER I FOKUS I 2020?

AES' resultater i 2019 vidner om en begyndende stabilisering af arbejdsskadesikringsområdet, for så vidt angår driften og økonomien af området inden for de rammer, der gør sig gældende på området. Det giver imidlertid ikke anledning til at hvile på laurbærrene – og AES er heller ikke helt i land.

AES har siden oprettelsen fokuseret benhårdt på at optimere, stabilisere og udvikle på de indre linjer. Hensynet har været at sikre et solidt udgangspunkt for administrationen af arbejdsskadesikringsområdet. Samtidig har der være betydelige og håndgribelige udfordringer at løse. 2019 har været det første år efter den endelige udflytning og nok er det gået fornuftigt, men der er endnu et stykke vej at gå, førend det samlede arbejdsskadesikringsområde er helt i mål.

Bestyrelsen har respekt for, at den interne viden om udviklingen endnu ikke stemmer fuldt overens med opfattelsen i omverdenen. AES har fortsat komplicerede sager, hvor den enkelte oplever, at det er svært at gennemskue, hvad der skal til. Den oplevelse manifesterer sig hos de aktører og organisationer, der yder hjælp til de tilskadekomne borgere.

AES er dermed ikke i land: Ambitionerne er ikke fuldt indfriet og kunderne har endnu ikke helt den oplevelse, de bør have. Men AES er godt på vej: Bestyrelsen har efter 2019 en styrket tillid og forventning til den strategi, der er lagt for AES i 2019-2023. Bestyrelsen har i 2020 derfor et særligt fokus rettet mod en sammenhængende kundeoplevelse, hvor den tilskadedkomne forstår, hvad der sker i forløbet.

Resultaterne i 2019 er således et skridt på vejen. Driften er stabil og har den rette kvalitet, og AES har en sund økonomi. Tre fjerdedele af AES' kunder har en tilfredsstillende oplevelse. De næste skridt handler om at højne graden af tilfredse kunder og sikre et solidt fundament for AES ind i fremtiden, både hvad angår teknologi og medarbejdere.

### **Hvad bringer 2020 for AES?**

I løbet af 2020 manifesterer ANS sig for alvor som en stor anledning til forandring, der påvirker hele organisationen. Forberedelserne har stået på siden oprettelsen af AES, og det store forarbejde får for alvor effekt i 2020, hvor AES arbejder henimod at være klar med den første minimums-version i 2021, et såkaldt Minimum Viable Product (MVP) af det sagsbehandlingssystem, der i fremtiden skal understøtte AES på en mere tidssvarende teknologisk platform.

I arbejdet med at udvikle og implementere ANS er der tæt sammenhæng mellem de ressourcer, der prioriteres til udvikling og implementering af ANS, og det generelle produktivetsniveau i sagsafviklingen, der samtidig er det økonomiske grundlag for AES' forretning. Det vil derfor være væsentligt at arbejde med løbende at sikre en fornuftig balance imellem de hensyn, der tages, for derved at sikre, at AES kan møde omverdens forventninger bedst muligt.

Idriftsættelsen af MVP'et forudsætter, at hele organisationen arbejder målrettet frem mod det. For driften betyder det, at der skal arbejdes målrettet på at optimere sagsafviklingen mest muligt for at sikre, at der ikke er ophobede sager, samt at produktiviteten er fornuftig. Dette ligger helt i forlængelse af anbefalingerne fra Rigsrevisionen, der således passer godt ind i den strategiske retning, som bestyrelsen har sat for AES.

Samtidig er det væsentligt for AES at sikre, at produktiviteten styrkes. Det er blandt de indsatsområder, som bestyrelsen arbejder med i 2020. Særligt produktiviteten er også blevet fulgt fra AES' omverden – blandt andet med Rigsrevisionens undersøgelse i løbet af 2019. Der er en forventning fra omverden om, at AES tager stilling til styrkelse af produktiviteten, og det vil bestyrelsen arbejde med i 2020.

Et andet indsatsområde i 2020 for bestyrelsen er, at medarbejdersituationen stabiliseres og konsolideres. Også i den forbindelse har ANS en effekt. Udover, at der i udviklingsfasen er behov for tilstrækkelige ressourcer, er der også efter implementeringen af ANS behov for at have sikret, at de rette kompetencer er til stede, samt at medarbejderne er motiverede.

ANS medfører ligeledes på sigt en forandring for AES' kunder. Kunderne vil blive mødt af en helt anderledes kommunikation, hvor ambitionen er at sikre, at det bliver markant lettere at forstå, hvad der kommunikeres. Men denne forandring bliver ikke mulig at indfri i 2020, idet ANS først er endeligt implementeret i 2022. Til gengæld er det en ambition i 2020 at blive skarp på at kunne formidle, hvilken forandring ANS vil medføre – både for kunder og medarbejdere.

Fokus i AES i 2020 er således på at tilrettelægge en lang række elementer af AES' forretning med henblik på at lette overgangen til ANS. Samtidig har bestyrelsen blikket stift rettet mod medarbejdersituationen og driften. AES kan ikke tåle at miste momentum i forhold til stabilisering af hverken driften eller grundlaget for denne.