

# Handleplan for effektiv sagsbehandling i Kystzoneforvaltningen

Siden udflytningen i 2016 af sagsområdet vedr. naturbeskyttelseslovens regler om strandbeskyttede og klitfredede arealer til Kystdirektoratet, har sagsproduktionen haft vanskeligt ved at følge med antallet af indkommende sager. Udfordringerne har medført opbygning af sagsbunker og lang sagsbehandlingstid.

## 1) HANDLEPLANENS FORMÅL

Kystdirektoratet har udarbejdet en handleplan for behandlingen af sager om strandbeskyttelse og klitfredning. Handleplanen indeholder en række initiativer, som har til formål at forbedre sagsbehandlingen inden for området ved at

- forkorte sagsbehandlingstiden,
- nedbringe og på sigt eliminere sagsbunker,
- gøre det nemt for ansøgere at få oplysning om status på behandlingen af deres sag, og
- etablere et dialogforum med interessenter inden for området.

## 2) HANDLEPLANENS INITIATIVER OG DELMÅL

Handleplanen består af en række forskellige initiativer, som effektiviserer og forbedrer kvaliteten af sagsbehandlingen. Enkelte initiativer er allerede iværksat, flertallet iværksættes i 2025, og de resterende i 2026.

Initiativerne og tidsfristen for de enkelte initiativers igangsættelse er visualiseret i figuren nedenfor. Oplistingen tager udgangspunkt i implementeringstidspunkt for initiativet.

**Figur 1: Visualisering af initiativer i kronologisk rækkefølge**



## **2) REDEGØRELSE FOR INITIATIVER TIL EFFEKTIVISERING AF SAGSBEHANDLINGEN I KYSTZONEFORVALTNING**

**I dette afsnit redegøres nærmere for de enkelte initiativer. Redegørelsen følger ikke rækkefølgen i opstillingen i figur 1.**

### **A) Principper for visitation af sager**

Målet er at sikre en ensartet og effektiv visitation af sager om strandbeskyttelseslinjen gennem indførelse af en screeningsproces, der hurtigt identificerer de sager, som kan løses uden at skifte hænder, og de sager der kræver videre sagsbehandling.

*For at sikre en optimal proces for screening iværksættes følgende:*

1. Udvikling af screeningskriterier: Der foreligger klare og objektive kriterier for screening af sager, så det hurtigt kan afgøres, om en sag opfylder betingelserne for videre behandling.
2. Standardisering af screeningsproces: Der etableres en ensartet proces, hvor alle nye sager screenes inden for 10 arbejdsdage. Visitator vurderer i den forbindelse også, om sagen er fyldestgørende oplyst.
3. Kvalitet i dokumentation: Ved modtagelsen af sagen informeres ansøgere og anmeldere om kravene til dokumentation, således at alle relevante sagsoplysninger så vidt muligt foreligger, når sagsbehandling påbegyndes
4. Interne kompetencer: Medarbejdere uddannes i brugen af screeningskriterier og -værktøjer for at sikre korrekt og ensartet vurdering på tværs af sager.
5. Monitorering og justering: Screeningsprocessen monitoreres løbende for at sikre, at sager behandles rettidigt og effektivt. Processen justeres løbende, når erfaringer og evalueringer tilsiger det.

Den nye visitationsprocedure implementeres inden udgangen af første kvartal 2025.

### **B) Opdateret og ensartet faglig praksis**

Der er påbegyndt et arbejde med henblik på at sikre en opdateret og ensartet sagsbehandling i teamet.

#### Administrationsgrundlag

Der er i 2024 foretaget en opdatering af det eksisterende administrationsgrundlag fra 2016 inden for strandbeskyttelse og klitfredning, og det opdaterede dokument er udsendt til alle sagsbehandlere. Det nye administrationsgrundlag udgør det primære udgangspunkt for sagsbehandlingen, både som fælles referenceramme og som opslagsværk, ligesom det bruges i oplæringen af nye medarbejdere. Udvalgte medarbejdere har til opgave at sikre den løbende vedligeholdelse/opdatering af administrationsgrundlaget.

I administrationsgrundlaget beskrives principper og nævnspraksis i forbindelse med sagsbehandling inden for strandbeskyttelse og klitfredning, herunder opdelingen i to hovedtyper af sager (ansøgningssager kontra lovliggørelsessager), sagsoplysning, hensynsafvejning, lovlige hensyn, administrativ håndhævelse og politianmeldelse.

Der er udarbejdet en procedure for anvendelse af administrationsgrundlaget i sagsbehandlingen.

Proceduren digitaliseres i det elektroniske sagsbehandlingssystem.

Faglig udvikling og kvalitetssikring, herunder oplæring af nye medarbejdere

Arbejdet med kvalitetssikring og faglig udvikling er aktuelt organiseret på følgende vis:

**Tabel 1: Oversigt over faglige fora i Team Naturbeskyttelse**

| Forum                      | Medlemmer               | Formål                                                                                                                                                                                                                                                     | Mødekadence     |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Normsættende gruppe</b> | Udvalgte medarbejdere   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opfølgning på afgørelser fra Miljø- og Fødevareklagenævnet.</li><li>• Drøftelse og afklaring af spørgsmål fra sagsbehandlere vedr. behandlingen af igangværende, konkrete sager, som kan danne præcedens</li></ul> | 1 gang ugentlig |
| <b>Teammøder</b>           | Samtlige sagsbehandlere | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fremdrift og målopfyldelse</li><li>• Orientering om nyt fra den Normsættende Gruppe</li><li>• Relevante oplæg</li><li>• Generelle orienteringer fra teamleder</li><li>• Videndeling</li></ul>                      | Hver anden uge  |

Der foretages på daglig basis sparring ad hoc, når medarbejdere har brug for at drøfte sagsbehandlingsmæssige problemstillinger.

Nye medarbejdere får et introduktionsforløb, som bl.a. omfatter indføring i de relevante regler i naturbeskyttelsesloven og forvaltningsretten, administrationsgrundlaget og anvendelsen heraf, samt oplæring i sagsbehandlingsværktøjer i form af elektronisk sagsbehandlings- og dokumenthåndteringssystem (ESDH) og SagsGIS.

Organiseringen af arbejdet med kvalitetssikring, altså sikring af den faglige kvalitet i sagsbehandlingen, evalueres løbende med henblik på evt. tilpasning/justering.

Procedurer for sagsbehandling – samlet og udtømmende beskrivelse af arbejdsgange

Der udarbejdes en beskrivelse af procedurer og processer, samt retningslinjer for sagsbehandlingen, fra en sag starter, til den slutter. Beskrivelsen omfatter både den juridiske og den ESDH-relaterede del af sagsbehandlingen. Målet er at få et anvendelsesorienteret arbejdsredskab og opslagsværk, som er umiddelbart brugbart for både nye og erfarne sagsbehandlere, og som samtidig bidrager til hensigtsmæssig anvendelse af og korrekt registrering i ESDH.

Delmål 1: Procedure for anvendelse af administrationsgrundlag i sagsbehandlingen implementeres januar 2025.

Delmål 2: Samlet og udtømmende beskrivelse af procedurer og processer for sagsbehandling ("drejebog") implementeres inden udgangen af 1. kvartal 2025.

### **C) Kortlægning af arbejdsprocesser og effektiviseringspotentialer**

Der iværksættes et forløb med en ekstern konsulent med indsigt i effektivisering af administrative organisationer og arbejdsprocesser. Konsulentens opgave er at identificere teamets arbejdsprocesser og de dertil knyttede arbejdsgange, at afdække effektiviseringspotentialer i arbejdsgangene, samt at rådgive i

forbindelse med den efterfølgende effektiviseringsproces. Det vil være relevant at undersøge centrale arbejdsgange, som fx visitation af indkommende sager, sagsbehandling og godkendelsesprocesser m.m.

Delmål: Forløb iværksættes 1. og 2. kvartal 2025.

## **D) Produktionsstyring**

Arbejdet med at etablere en effektiv produktionsstyring blev indledt i slutningen af 2023 og er fortsat i gang. Et driftsstyringskoncept, hvis primære formål er at nedbringe sagsbehandlingstiden, er således udarbejdet. Hovedelementet i konceptet er valide data om udvalgte mål for sagsbehandling, så der opnås det fornødne ledelsesoverblik. Implementeringen vil skulle understøttes af vedvarende opmærksomhed på kerneopgaven, udførlige vejledninger for de enkelte processer i sagsbehandlingen, målrettet kommunikation og ledelsesfokus.

Implementering af styringskonceptet afventer overgang til nyt ESDH-system (F2), og der vil ikke kunne trækkes valide data om sagsbehandlingstider for de enkelte sagstyper, før overgangen er gennemført. Overgangen til F2 sker pr. 15. januar 2025.

### Principper for opgørelse af sagsbehandlingstid

Princippet for opgørelse af sagsbehandlingstider er fastlagt ud fra et hensyn til at opnå en gennemskuelig og konsistent proces, hvor der skabes balance mellem effektivitet, kvalitet og overholdelse af lovmæssige rammer.

*Måling af sagsbehandlingstiden* sker fra det tidspunkt, hvor en ansøgning er modtaget, til der træffes en endelig afgørelse, og sagen afsluttes. Det betyder, at alle trin i behandlingsprocessen – fra modtagelse af dokumenter, eventuel høring eller supplerende indhentning af oplysninger, til den endelige beslutning – inkluderes i opgørelsen.

### *Fastlæggelse af måltal for sagsbehandlingstider*

Der fastsættes måltal for ansøgningssager og anmeldelsessager, idet disse sager er baseret på en henvendelse fra en ekstern part, som har en relevant interesse i, at sagsbehandlingstiden er så kort som mulig. Ansøgnings- og anmeldelsessager udgør hovedparten af de sager, der behandles,

Der fastlægges på nuværende tidspunkt ikke måltal for et fasttrackspor, idet der er brug for en afdækning af, hvilke sager som skal omfattes af denne kategori. Den nuværende kategorisering af sager som fasttrack omfatter ca. 50% af alle sager, og er således for unuanceret.

2025 forventes at blive et "overgangsår", hvor sagsproduktionen vil blive påvirket af effektiviseringsprocesserne samt implementering af nyt ESDH-system i januar 2025; disse ændringer vil i sig selv være ressourcekrævende. Det vurderes derfor, at det ved fastsættelsen af måltal for sagsbehandlingstider er nødvendigt at sondre mellem 2025 og tiden efter 2025. I forhold til tiden efter 2025, må der forventes at ske en løbende årlig justering af måltal, og der fastsættes derfor aktuelt alene måltal for 2026.

### **Måltal for 2025:**

Måltal for 2025 tager udgangspunkt i de faktiske sagsbehandlingstider for den nuværende sagsproduktion i perioden 2021–2023, men tager hensyn til, at 2025 er et overgangsår. Målet er således, at sagsbehandlingstiden i 2025 ikke stiger, men reduceres marginalt i forhold til den nuværende sagsbehandlingstid. Henset til, at effektiviseringsprocessen igangsættes i 2025, og at der således vil blive

iværksat mange organisatoriske forandringer i 2025, som skal have tid til at virke, vurderes målet som ambitiøst.

#### Måltal:

*Kontinuerlig evaluering og tilpasning af sagsbehandlingstider* er også en del af princippet, så myndigheden løbende kan vurdere, om de opstillede mål fortsat er realistiske og hensigtsmæssige, eller om der er behov for justeringer i praksis. Ved at have klare mål for sagsbehandlingstid bliver det lettere at identificere flaskehalse i processen og træffe de nødvendige organisatoriske ændringer eller tiltag for at forbedre effektiviteten.

Disse principper understøtter en serviceorienteret og rets sikker sagsbehandlingskultur, hvor gennemsigtighed og tidsmæssige forpligtelser går hånd i hånd.

**Tabel 2: Oversigt over måltal for sagsbehandlingstider i 2025 og det måltal der arbejdes efter at opnå, når alle initiativer er fuldt implementeret**

| Procentandel sager, som skal være løst inden for tidsfristen | 2025 | Målsætning |
|--------------------------------------------------------------|------|------------|
| Ansøgningssager                                              | dage | dage       |
| 50%                                                          | 180  | 90         |
| 75%                                                          | 300  | 180        |
| 90%                                                          | 455  | 365        |
| Anmeldelsessager                                             |      |            |
| 50%                                                          | 270  | 180        |
| 75%                                                          | 455  | 365        |
| 90%                                                          | 730  | 545        |

#### E) Tilvejebringelse af relevant ledelsesinformation

For at kunne følge sagsbehandlingstiderne og overvåge sagsproduktionen effektivt, er det nødvendigt at etablere et system for ledelsesinformation. Ledelsesinformationen skal danne grundlag for evaluering og justering af arbejdsprocesser, ressourcestyring og kvaliteten af den sagsbehandling, der udføres i teamet (inkl. progressionsmål og effektevaluering).

De vigtigste typer af ledelsesinformation omfatter:

##### 1. Sagsbehandlingstid:

- Gennemsnitlige sagsbehandlingstider opdelt efter sagskategori. Opgørelsen giver indblik i, hvor hurtigt sagerne behandles, og om der er forskelle i behandlingstiden for forskellige typer af sager.

Relevante sagskategorier er:

- Forespørgsler
- Ansøgninger
- Anmeldelser
- Både- og badebroer
- Klager
- Håndhævelser

- Fordeling af sager på tidsintervaller (f.eks. procentdelen af sager afsluttet inden for 90, 180 og 365 dage). Denne fordeling viser, hvor stor en del af sagerne, der opfylder de fastsatte tidsmål, og giver mulighed for hurtigt at identificere områder, hvor tidsmålene eventuelt ikke overholdes.
  - Alder på åbne sager opdelt efter hvor længe de har været under behandling. Opgørelsen viser, om der er sager, som er væsentligt forsinket, og kan pege på, hvor der eventuelt bør sættes ind med yderligere ressourcer eller procesforbedringer.
2. Sagsflow: Flaskehalsanalyse med angivelse af eventuelle tidspunkter i processen, hvor sagerne typisk opholder sig længst. Analysen kan identificere trin, hvor sagsbehandlingstiden er særligt lang, og således danne grundlag for ændringer/forbedringer i sagsgangen.
  3. Sagsmængde og behandlingskapacitet: Antal modtagne og afsluttede sager pr. måned eller kvartal. Opgørelsen giver et billede af arbejdsbelastningen og myndighedens kapacitet til at behandle de modtagne sager i forhold til de ressourcer, der er til rådighed.
  4. Ressourceforbrug: Tidsregistrering pr. sagstype. Opgørelsen giver indsigt i tidsforbruget pr. sagstype, og om der er variationer i tidsforbrug afhængigt af sagstype eller medarbejder.
  5. Sygefravær på teamniveau bl.a. med fokus på afdelingens kapacitet til at behandle sager effektivt.

#### Power-BI

Ledelsesinformationsværktøjet Power-BI kan anvendes som værktøj til at samle og visualisere data om sagsbehandlingstider, sagsproduktion, lønsum og tidsregistrering. Ved hjælp af Power-BI kan der oprettes overskuelige dashboards, der løbende præsenterer nøgletal og rapporter om sagsbehandlingsprocessen. Det giver et samlet overblik over, hvordan sagerne udvikler sig i forhold til de fastsatte tidsmål, og om ressourceforbruget er i overensstemmelse med de opstillede budgetter.

Power-BI muliggør detaljeret opdeling af data på tværs af sagskategorier og tidsintervaller, og kan opdateres løbende med nye data, så informationen altid er aktuel. Dermed er det muligt at få indsigt i tidsforbrug pr. sagskategori, overblik over omkostning pr. afsluttet sag og løbende følge, om de fastsatte mål overholdes. Funktionen giver således mulighed for en struktureret og datadrevet tilgang til at vurdere effektivitet og ressourceanvendelse i sagsbehandlingen.

Et power-BI system vil kunne oprettes i etaper med følgende delmål:

Delmål 1: Oprettelse af Power-BI for:

- Gennemsnitlige sagsbehandlingstider opdelt efter sagskategori
- Antal modtagne og afsluttede sager pr. måned eller kvartal
- Fordeling af sager på tidsintervaller
- Alder på åbne sager
- Tidsregistrering pr. sagstype

Delmål 2:

- Flaskehalsanalyse
- Tidsregistrering pr. sagstype pr. medarbejder

Delmål 1 implementeres inden udgangen af 2. kvartal 2025, og delmål 2 inden udgangen af 3. kvartal 2025.

## **F) Nedbringelse af sagsbunker**

Sagsbunken nedbringes med 10 % i 2025; procentsats for efterfølgende år er ikke fastlagt på nuværende tidspunkt. Når bunken er væk, fordeles alle indkommende sager direkte til en sagsbehandler ved modtagelsen, og behandles i henhold til de opstillede måltal for sagsbehandlingstid.

Henset til at 2025 bliver et ”overgangsår”, hvor sagsproduktionen vil blive påvirket af effektiviseringsprocesserne m.m., anses målet for ambitiøst. En reduktion på 10 % allerede i 2025 forventes dog samtidig at være realistisk, idet der vil kunne høstes effektiviseringsgevinster ved de initiativer, der iværksættes i 2025, fx måltal for sagsbehandlingstid, ny visitationsprocedure, forløb ved ekstern organisationskonsulent, implementering af sagsbehandlingsprocedure og etablering af ledelsesinformationssystem.

Det anses ligeledes for realistisk, at sagsbunken vil kunne reduceres yderligere efter 2025, og på sigt elimineres, idet indførelsen af teknologiske løsninger som brug af kunstig intelligens (AI) i sagsbehandlingen, fuld digitalisering af ansøgningsprocessen og mulighed for at se sagsstatus på hjemmesiden må forventes at effektivisere sagsbehandlingen mærkbart.

## **G) Teknologiske løsninger**

### Anvendelse af kunstig intelligens i sagsbehandlingen (AI)

Der planlægges med øget brug af kunstig intelligens i sagsbehandlingen, hvilket forventes at bidrage til standardisering og effektivisering via øget automatisering af dele af processerne. Fx kan der bruges AI i forbindelse med visitation af sager, udarbejdelse af forslag til afgørelse i mindre komplekse sager, og screening af udkast til afgørelser. Der vil naturligvis ikke blive udsendt afgørelser uden forudgående vurdering ved en sagsbehandler, men AI kan med fordel bruges til fx at indsamle viden om administrativ praksis, domspraksis, lovforarbejder og bemærkninger m.m., som måtte være relevant baggrundsviden ved sagsbehandlingen af en konkret sag; AI kan også udarbejde forslag til, hvordan de pågældende oplysninger kan anvendes på den konkrete sag.

### Øget digitalisering af ansøgningsproces

Ansøgningsportalen skal opdateres, således at det dels sikres at flest mulige ansøgere bruger denne indgang ved ansøgninger og anmeldelser, dels at borgerens ansøgning/anmeldelse er fyldestgørende oplyst allerede ved modtagelsen. Derved spares mandskabsressourcer og tid.

### Projekt vedr. mulighed for at borgere kan se status for deres sag på hjemmesiden

AI kan hjælpe med at automatisere statusopdateringer til ansøgere, så de får besked om hvor langt deres sag er kommet.

Chatbots kan anvendes til at besvare ofte stillede spørgsmål fra borgere hurtigt og effektivt, således at der ikke skal bruges sagsbehandlerressourcer herpå.

I 2026 igangsættes et projekt som har til formål at give borgerne mulighed for at se sagsstatus på deres sag på Kystdirektoratets hjemmeside. Projektet forventes at effektivisere sagsbehandlingen, idet det alt andet lige må antages at reducere antallet af forespørgsler fra borgere om status på sagsbehandlingen af deres sag, samt antallet af aktindsigtsanmodninger.

## **H) Dialogforum med interessenter**

Der oprettes et dialogforum, hvor væsentlige interessenter inden for sagsområdet er repræsenteret – det kunne fx være klageberettigede organisationer og myndigheder. Forummet mødes halvårligt, og formålet er at give mulighed for gensidig dialog og drøftelse af relevante emner relateret til sagsbehandlingen, administrativ praksis og lign. Formålet er ligeledes, at der i den løbende dialog med interessenterne,

kommunikeres om sagsbehandlingstider, således at interessenterne er med til at forventningsafstemme med omgivelserne og dermed mindske det eksterne tryk på organisationen.

### **I) Brug af ekstern bistand til nedbringelse af sagsbunken**

Som led i planen for nedbringelse af sagsbehandlingstider arbejdes der på at supplere de interne rettede initiativer med ekstern bistand til nedbringelse af sagsbunken.

Såfremt initiativet kan igangsættes forventes processen at omfatte gennemførelse af et pilotprojekt på et mindre antal sager for at sikre, at processen og kvaliteten af arbejdet er i overensstemmelse med myndighedens krav og standarder. Piloten vil give mulighed for at evaluere den eksterne bistands tilgang og identificere eventuelle behov for justeringer i samarbejdet eller arbejdsmetoderne.

Efter en succesfuld afslutning og evaluering af piloten vil der overdrages et større antal sager. Formålet med ekstern bistand at sikre, at sagsbunken nedbringes hurtigere, end det ville være muligt ved udelukkende at anvende interne ressourcer. Dette vil bidrage til en mærkbar reduktion af sagsbunken og aflaste de interne ressourcer, så de kan fokusere på andre opgaver eller mere komplekse sager.

Denne indsats skal koordineres med øvrige tiltag i handleplanen og bidrage til at sikre en effektiv og målrettet nedbringelse af sagsbehandlingstiderne inden for den fastlagte tidsramme