

FOKUS

**Løbende evaluering af indsatser for bedre sagsbehandling
i Københavns Kommune**

2015

Endelig rapport

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerråd giveren sine konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling.

Borgerråd giverens konklusioner og anbefalinger fremgår af afsnit 3, mens afsnit 2 indeholder en beskrivelse af evalueringsordningens fokus og metode. I bilag 1 gives et overblik over Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, herunder i forhold til evalueringen i 2013. Bilag 2 indeholder et overblik over Borgerråd giverens samlede konklusioner for alle syv forvaltninger. Her gives ligeledes et overblik over konklusionerne fra evalueringen i 2013.

Baggrund og formål

Borgerråd giverens evalueringsordning blev iværksat i 2013 som følge af en beslutning i Borgerrepræsentationen. Formålet med evalueringsordningen var og er at muliggøre et individuelt og sammenligneligt overblik over de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Baggrunden for Borgerrepræsentationens beslutning var bl.a. Borgerråd giverens Beretning 2012 – og konstateringen heri af, at der igennem flere år var flere sager med fejl eller lange sagsbehandlingstider end sager uden – og Økonomiudvalgets erklæring i forbindelse med behandlingen af beretningen. Af Økonomiudvalgets erklæring fremgik bl.a. følgende:

”Økonomiudvalget finder det nødvendigt, at der skabes overblik over sagsbehandlingsområdet, så det bliver muligt at afdække det faktuelle niveau for sagsbehandlingen i Københavns Kommune og at få identificeret, hvor der skal iværksættes indsatser for at hæve niveauet.

Økonomiudvalget anerkender, at der er gode forandringsprocesser i gang i forvaltningerne, men må beklageligvis konstatere, at det endnu ikke er lykkedes for kommunen at få reduceret fejlprocenten nævneværdigt for klagesagerne hos Borgerråd giveren.

Økonomiudvalget efterlyser, at forvaltningerne iværksætter tilstrækkelige og virksomme tiltag, der kan skabe en snarlig konstaterbar positiv ændring på fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet.

Økonomiudvalget skal i den forbindelse bemærke, at opstilling af måltal og målsætninger for sygefraværsniveauet samt løbende udarbejdelse af sygefraværstatistik har været vigtige, strategiske styringsredskaber, der markant har nedbragt sygefraværet de senere år.

Det er Økonomiudvalgets vurdering, at lignende positive resultater kan opnås inden for sagsbehandlingsområdet.

Økonomiudvalget finder derfor, at der i lighed med kommunens arbejde med sygefravær skal opstilles mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet.

Økonomiudvalget anbefaler således, at Borgerrepræsentationen pålægger Økonomiforvaltningen at fremlægge forslag til mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet til politisk behandling.

Det er endvidere Økonomiudvalgets vurdering, at der til brug for forvaltningernes arbejde med nedbringelse af fejlprocenterne må tilvejebringes ledelsesinformation, der gør det muligt for forvaltningernes respektive ledelser at identificere områder, hvor der er behov for at iværksætte særlige indsatser og for at justere allerede igangsatte indsatser med henblik på at hæve sagsbehandlingsniveauet.

Økonomiudvalget vurderer, at der kan skabes det nødvendige forvaltningsspecifikke informationsgrundlag ved, at der opstilles krav til grundlaget for de bagvedliggende analyser af problemer og løsninger.

Kravene skal sikre, at analyser af indsatser på sagsbehandlingsområdet bl.a. forholder sig til, hvad baggrunden for iværksættelsen af den pågældende indsats er, hvad der ønskes opnået med den pågældende indsats, samt hvordan indsatsen er prioriteret.

Ligeledes vil det datamateriale, der tilvejebringes på baggrund af Borgerrådgiverens model, kunne bidrage til et samlet overblik over kommunens sagsbehandlingsniveau og effekten af iværksatte indsatser. Modellen skal således muliggøre et individuelt og sammenligneligt overblik over status for og effekten af de enkelte forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Økonomiudvalget kan således tiltræde forslaget om at Borgerrådgiveren udarbejder den i indstillingen beskrevne model.”

Der henvises til Økonomiudvalgets beslutning på møde den 11. juni 2013.

I evalueringen foretager Borgerrådgiveren ikke en detaljeret analyse af målbare effekter og resultater mv. i forhold til forvaltningernes sagsbehandling og borgerbetjening – eksempelvis i form af procenttal for nedbringelse af sagsbehandlingsfejl, antallet af klagesager, statslige rekursorganers omgørelsesprocenter og lignende. I stedet evaluerer Borgerrådgiveren forvaltningernes *indsats* for at nå de mål, som forvaltningerne og Borgerrepræsentationen måtte fastsætte – eksempelvis de mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune, som Borgerrepræsentationen på et senere tidspunkt måtte fastsætte i overensstemmelse med tidligere beslutninger herom.

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

- Har forvaltningen identificeret de relevante områder (organisatoriske enheder), hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening? Dvs. ved forvaltningen, hvad den skal have styr på?
- Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de relevante områder? Dvs. ved forvaltningen, hvor skoen trykker?
- Har forvaltningen sikret, at medarbejderne har kendskab til de relevante minimumskrav for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, og at medarbejderne er klædt på til at opfylde minimumskravene? Dvs. har forvaltningen sikret, at medarbejderne er rustet til at løfte opgaven?
- Har forvaltningen udvist beslutningskraft ved at opstille mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau og ved at træffe konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås samt tilført ressourcer til opgaven? Dvs. er der beslutningskraft til at gøre noget ved eventuelle problemer, og er arbejdet gjort muligt?
- Har forvaltningen fulgt op på sine beslutninger ved at iværksætte konkrete tiltag, og følger forvaltningen op på, om disse tiltag efterleves? Dvs. er arbejdet gået i gang, og er der viden om, hvorvidt indsatsen virker?
- Gennemfører forvaltningen løbende evaluering af sin indsats såvel som af resultaterne heraf, og korregerer forvaltningen om nødvendigt indsatsen? Dvs. er en eventuel evaluering en løbende proces eller en engangsforestilling, og hvad gør forvaltningen med sin viden om indsatsernes effektivitet?

- Måler eller registrerer forvaltningen effekten af indsatsen? Dvs. har forvaltningen viden om indsatsens effekt?

Herved kan ordningen også bruges til at skabe overblik over, hvilke forvaltninger, der skal støttes i allerede igangværende indsatser, og hvilke, der skal støttes i at få sat gang i nye indsatser.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse kræver forventningen om efterlevelse af myndighedskrav, lovgivning og økonomiske rammer, at topledelsen engagerer sig reelt i, hvordan disse rammer udfyldes. Evalueringen er en metode til at sikre dette specifikt for så vidt angår forhold, der vedrører retssikkerhed og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren finder på ny anledning til at understrege, at der i evalueringsordningen i vidt omfang er lagt op til metodefrihed for forvaltningerne, sådan at forvaltningerne kan tilrettelægge deres indsats under hensyntagen til tillidsdagsordenen, forvaltningens opgaveportefølje, organisation, kultur og ledelsesfilosofi mv. Evalueringsordningen fordrer således ikke en bestemt løsningsmodel eller organisationsstruktur mv.

På samme vis rummer ordningens fokus på vidensbaserede indsatser, at forvaltningerne har metodefrihed i forhold til, hvordan reel viden opnås eller en rimelig frihed til at fastlægge sit eget evidensbegreb.

Borgerrådgiverens evalueringsordning fordrer heller ikke et stort bureaukratisk apparat i den enkelte forvaltning, for at forvaltningens indsats tager sig positivt ud i evalueringen. Bl.a. gælder metodefriheden naturligvis også i forhold til, hvordan forvaltningerne skaber overblik over indsatsens effekt ved at måle, registrere eller på anden måde systematisere eller indsamle viden om effekten af deres indsats. Måling og registrering mv. skal således ikke forstås snævert, og en måling eller registrering mv. er af den grund ikke nødvendigvis ressourceintensiv.

Det gælder også i forhold til den enkelte forvaltnings mål om at forbedre eller sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Evalueringsordningen fordrer ikke nødvendigvis en tung bureaukratisk styring, opstilling af mål i form af Key Performance Indicators eller tilsvarende. De typer af mål, som efterspørges, er mål, der viser, at forvaltningen vil noget med sin indsats – at forvaltningen ønsker at gøre en reel indsats for at sikre borgernes centrale retssikkerhedsgarantier og en god borgerservice. Sådanne mål kan i sagens natur have meget forskellig karakter og kan eksempelvis være: en procentuel nedbringelse af antallet af klagesager (som forvaltningen som bekendt allerede er forpligtet til at registrere); en procentuel nedbringelse af sager, hvor kommunen underkendes i klagenævn mv.; en procentuel nedbringelse af klagesager, hvor Borgerrådgiveren må rejse en tilsynssag, fordi sagen ikke kan løses på uformelt grundlag; løbende sagsaudits hvor et antal sager gennemgås for at finde blinde pletter; mål for højere efterlevelse af centrale sagsbehandlingsskridt (såsom journalisering, sikker post, inddragelse af borgeren, vejledning, sikring af koordination og sammenhæng for borgeren mv.) – for eksempel kombineret med sagsaudits for at følge forbedringskurven; overholdelse af god vejledningsskik; åben deling af erfaringer fra klagesager; åben drøftelse af fejl; kompetenceregnskaber; løbende evaluering i enhederne af indsatsen (eksempelvis årlig FOKUS-evaluering inden for eget sagsområde), mv.

Ligeledes har Borgerrådgiverens konkrete anbefalinger til de respektive forvaltninger ikke til hensigt at opfordre til egentlig ledelsesmæssig kontrol og øget bureaukratisk registrering, men lægger i stedet op til at sikre ledelsesmæssig forankring og ejerskab hos den centrale ledelse samt vidensbaserede indsatser.

Evalueringsordningen og Borgerrådgiverens konkrete konklusioner og anbefalinger er således baseret på et princip om en høj grad af ledelsesmæssig involvering, og overlader det i videst mulige omfang til den enkelte forvaltning at definere graden af styring.

Ordnningen stiller således ikke hindringer i vejen for afskaffelsen af indberetningsforpligtelser og lignende i overensstemmelse med kommunens tillidsdagsorden og andre afbureaukratiseringsbestræbelser.

Endelig kræver evalueringsordningen ikke, at forvaltningerne skal tilvejebringe ny data eller ledelsesinformation for at kunne besvare ordningens spørgeskema, idet spørgeskemaet alene skal udfyldes på baggrund af det, som den enkelte forvaltning allerede ved om egen indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening. De fornødne oplysninger må i vidt omfang antages at være tilgængelige i forvaltningerne allerede.

2. Evalueringens fokus og metode

Borgerrådgiverens evaluering giver et overblik over forvaltningernes måder at arbejde med styrkelse af retssikkerhed og borgerbetjening i kommunen på. Evalueringen fokuserer på, i hvilket omfang forvaltningernes indsatser for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er baseret på viden, om der i forvaltningerne tages ansvar ved at udvise beslutnings- og handlekraft til at gøre noget ved eventuelle problemer med kvalitetsniveauet, og om der sker løbende opfølgning på indsatserne.

Evalueringen er på den vis i harmoni med det, der ellers rører sig på området i forhold til ansvarlighed og sikring af retssikkerhed i politisk ledede organisationer. Eksempelvis fremhæver Moderniseringsstyrelsens Kodex VII åbenhed om fejl samt ansvar og ledelse som to centrale pligter, som embedsmænd i centraladministrationen skal overholde.¹ Fejl skal adresseres og håndteres af ledelsen, så man får rettet op og lærer af fejlen, og ledelsen (såvel som medarbejderne) skal udvise ansvarlighed for, at opgaverne bliver løftet, og at ledelsesbeslutninger bliver ført ud i livet. Pligterne antages også at gælde for arbejdet i kommunerne.

Der er tale om grundlæggende dyder, hvis systematiske efterlevelse i den enkelte forvaltning i kommunen også automatisk vil komme til udtryk i Borgerrådgiverens evaluering af forvaltningens indsats.

Samtidigt med evalueringens fokus på god borgerservice, retssikkerhed og lovlig forvaltning, understøtter metoden også principperne for samarbejde om modernisering af det offentlige,² særligt med hensyn til principperne om åbenhed om prioriteringer, klare mål, opgaveløsning, der baseres på viden om, hvad der virker, udvikling af fagligt handlerum, der bygger på velbegrunder dokumentation, samt ledelse og engagement, der fremmer innovation, herunder gennem aktiv læring af egne og andres fejl og succeser.

Evalueringen baserer sig på en afdækning af hver enkelt forvaltnings indsats på baggrund af en række fastsatte kriterier. Borgerrådgiveren har kategoriseret den enkelte forvaltnings indsats ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i evalueringsordningens spørgeskema. Spørgsmålene svarer til evalueringsordningens vurderingskriterier (1-15).

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det pågældende spørgsmål med tilhørende underspørgsmål. Der er således ikke foretaget en kategorisering for hvert underspørgsmål separat.

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

1. Forvaltningen er inaktiv på dette område

¹ Moderniseringsstyrelsen, ”Kodex VII - Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen”, Finansministeriet, 2015.

² Aftale om syv principper for samarbejde mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked om modernisering indgået mellem Regeringen, Akademikerne, FTF, OAO, Danske Regioner og KL, juni 2013.

2. Forvaltningen har delvist gennemført planlægning af den pågældende handling
3. Forvaltningen har fuldt ud gennemført planlægning af den pågældende handling
4. Forvaltningen er på nuværende tidspunkt i gang med at udføre den pågældende handling
5. Forvaltningen har udført den pågældende handling
6. Forvaltningen har udført den pågældende handling og følger op, evaluerer og tilretter eventuelt sin indsats på det pågældende område
7. Alt, hvad forvaltningen gør, planlægges, udføres, følges op på, evalueres og tilrettes løbende, sådan at forvaltningen er i kontinuerlig udvikling på området.

Kategorierne udtrykker, hvilket aktionsniveau forvaltningen har nået i forhold til det pågældende vurderingskriterium. Niveauerne er kumulative i den forstand, at avancement til et niveau forudsætter, at det forudgående niveau er gennemført.

Særligt om kategori 1 bemærkes, at kategorien også omfatter de tilfælde, hvor forvaltningen alene i meget begrænset omfang er aktiv på det pågældende område.

Om kategori 4 bemærkes, at denne omfatter de tilfælde, hvor den pågældende handling alene er udført delvist eller alene er udført i en eller flere af de relevante enheder i forvaltningen.

Kategoriseringen af forvaltningens svar har herefter dannet grundlag for Borgerrådgiverens konklusion om forvaltningens indsats i forhold til det enkelte kriterium. Konklusionen er udtrykt i en grøn, gul eller rød klassificering:

- En placering i kategori 1 og 2 medfører en klassificering som rød.

Klassificeringen rød betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium vurderes at være utilfredsstillende. Der er ikke aktuelt udsigt til, at indsatsen vil have en effekt.

- En placering i kategori 3 og 4 medfører en klassificering som gul.

Klassificeringen gul betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium på nuværende tidspunkt vurderes at være utilstrækkelig, men at forvaltningen er aktivt i gang med at styrke og kvalificere sin indsats. På sigt kan indsatsen have en mærkbar effekt, hvis forvaltningen går videre med indsatsen.

- En placering i kategori 5, 6 og 7 medfører en klassificering som grøn.

Klassificeringen grøn betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium vurderes at være god. Indsatsen kan have mærkbar effekt.

Det forhold, at en forvaltning måtte score grønt mere eller mindre over hele linjen i evalueringen, er således udtryk for, at forvaltningen gør en god indsats i forhold til de områder, som forvaltningen selv via besvarelsen af

spørgeskemaet har identificeret som vigtige. Der er ikke nødvendigvis tale om et fuldstændigt billede af alt, hvad der foregår, i forvaltningen vedrørende sagsbehandling og borgerbetjening.

En klassificering som grøn over hele linjen betyder heller ikke i sig selv, at forvaltningen har nået et endemål og gør alt det, der er muligt at gøre for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen på de områder, som forvaltningen har identificeret som vigtige. Men det viser, at forvaltningen har engagement og en organisation, der er forberedt på at samle op på de problemer, der måtte opstå.

Derudover vil der naturligt være nuanceforskelle inden for klassificeringen grøn – både i forhold til det enkelte vurderingskriterium og i forhold til det samlede billede. Det skyldes dels, at klassificeringen grøn omfatter et indholdsmæssigt bredt spektrum fra kategori 5 til kategori 7, dels at der inden for hver af disse kategorier er rum for nuancer.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder i øvrigt to eller flere vurderingskriterier (1 – 15). Hvor der under et hovedkriterium er flere vurderingskriterier, vil et af disse kriterier vægtes højest og derved være bestemmende for den samlede klassificering af hovedkriteriet som enten grøn, gul eller rød. Den konkrete vægtning inden for hvert hovedkriterium fremgår af beskrivelsen af Borgerrådgiverens evalueringsordning, hvortil der i øvrigt henvises.

I forhold til evalueringen i 2013 er spændvidden af evalueringsordningen blevet ændret sådan, at det er op til den enkelte forvaltning at foretage en vurdering af, hvilke enheder i forvaltningen, der bør være omfattet af evalueringen. Afgrænsningen foretages ud fra de kriterier, den enkelte forvaltning selv har fastlagt baseret på tyngden og kvantiteten af forvaltningens enheders sagsbehandling og borgerbetjening. Det er i den forbindelse forudsat, at der ikke ved afgrænsningen udelades en eller flere enheder, hvor der kvantitativt eller tyngdemæssigt set varetages sagsbehandling og borgerbetjening i betydelig grad, blot fordi enheden/enhederne ikke hører til gruppen af de største sagsbehandlede enheder i forvaltningen.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2015 til at omfatte følgende:

- Lokalområdekontoret i hvert af de fem lokalområder for så vidt angår opgaven med visitation til hjælp efter serviceloven (decentrale enheder)
- Hjælpemiddelcenteret for så vidt angår opgaven med visitation til visse former for hjælp efter serviceloven (visse hjælpemidler og boligindretning)
- Afdelingen for forløbskoordination i Center for Kvalitet og Sammenhæng for så vidt angår opgaverne med visitation til genoptræning efter sundhedsloven samt udskrivningskoordinatorerne
- Afdelingen for hjemmepleje og aktivitet i Center for Omsorg for så vidt angår opgaven med pladsanvisning til pleje- og ældreboliger
- Afdelingen for tværgående indsatser i Center for Omsorg for så vidt angår opgaven med den centrale boligvisitation
- Juridisk Afdeling i Center for Administration for så vidt angår opgaven med behandling af sager om magtanvendelse og flytning uden samtykke efter regler i serviceloven

3. Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Evalueringen giver ikke en samlet klassificering, og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats, hvorfor den ledsages af følgende samlede vurdering.

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at forvaltningen gør en god indsats for at forbedre og sikre kvaliteten i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. Forvaltningen sikrer i vidt omfang løbende både formaliseret og ikke-formaliseret viden om kvalitetsniveauet og opnår herigennem også viden om særlig relevante indsatsområder. Dette sker bl.a. igennem de kvartalsvise administrationsrapporter, der tjener som styringsinstrument for ledelsen på alle niveauer. Ligeledes ses forvaltningen at have fokus på at understøtte linjeledelsens opgave med at sikre, at medarbejderne har det fornødne kendskab til de minimumskrav, der gælder for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Ikke mindst har forvaltningen udvist beslutningskraft ved at fastsætte både konkrete og mere overordnede mål for sagsbehandlingen i forvaltningen som helhed, ligesom forvaltningen har iværksat tværgående tiltag for at nå målene. Særligt har forvaltningen etableret Kvalitetsorganisationen, som bl.a. er et forum for strategiske drøftelser og udvikling af den faglige og brugeroplevede kvalitet, herunder den faglige kvalitet i myndighedsopgaven på tværs af forvaltningen.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således, at forvaltningen har ledelsesmæssig fokus på kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at forvaltningen – udover de tiltag, der er iværksat i de enkelte enheder – har iværksat flere brede, tværgående tiltag for at understøtte og udvikle kvaliteten af forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening.

Det er efter Borgerrådgiverens opfattelse vigtigt, at forvaltningen fastholder sit fokus på og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren finder det derfor positivt, at der med etableringen af Kvalitetsorganisationen i 2015 er foretaget en generel revidering af forvaltningens metode til at arbejde med kvalitetsudvikling med henblik på fremadrettet at sikre det nødvendige overblik, koordinering, viden og beslutningskraft til indsatsen.

Borgerrådgiveren har hæftet sig ved, at den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe kan indstille til Kvalitetsfora og Kvalitetsråd, og at det er kvalitetsrådet, der har beslutningskompetencen i Kvalitetsorganisationen. Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det vigtigt, at der er kontinuerligt centralt ledelsesmæssigt fokus på kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Derfor anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen også med den nye kvalitetsorganisation sikrer, at der er ledelsesmæssigt fokus på og engagement i at levere god sagsbehandling og borgerbetjening opad i Kvalitetsorganisationen, herunder på den centrale ledelses eget initiativ.

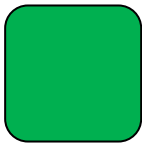

I det omfang linjeledelsen stadig har ansvar for at iværksætte konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål, anbefaler Borgerrådgiveren ligeledes, at forvaltningen bibeholder fokus på at sikre, at de enkelte enheder iværksætter tiltag, hvor der konstateres et behov, samt at der er adgang til og afsættes tilstrækkelige ressourcer til opgaven.

I den forbindelse anbefaler Borgerrådgiveren desuden, at forvaltningen bibeholder sit fokus på at opnå ledelsesinformation, der i vidt omfang indeholder viden om kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Sådan ledelsesinformation er forudsætningen for, at forvaltningen som helhed så vel som de enkelte enheder kan målrette og prioritere indsatsen.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen yderligere kunne opnå bedre mulighed for at tilrette sine indsatser ved at have fokus på kontinuerligt og systematisk at evaluere den samlede *indsats* og de enkelte dele heraf.

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningens konkrete mål – at sagsbehandlingsfristerne overholdes i 80 % af sagerne, og at antallet af klager ikke overstiger 1 % – er nået. Borgerrådgiveren anbefaler derfor endelig, at forvaltningen overvejer, om de konkrete mål skal revideres og/eller suppleres af nye helhedsorienterede mål.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder		
<u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.	5	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningens identifikation af de relevante enheder er sket ved en gennemgang af forvaltningens organisation, og at identifikationen senest er foretaget i forbindelse med en organisationsændring i 2013.

I forhold til forvaltningens oplysninger om de enheder, der er tale om, bemærker Borgerrådgiveren, at forvaltningen har oplyst, at der udover disse enheder ikke er medtaget enheder, der kun som følge af lejlighedsvis borgerhenvendelser foretager borgerrettet sagsbehandling, f.eks. ledelsessekretariatet. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at der sker sagsbehandling og borgerbetjening i flere enheder i forvaltningen, end i de, der er nævnt af forvaltningen. På baggrund af forvaltningens oplysninger om afgrænsningen af evalueringsordningen og metoden til at foretage identifikationen af relevante enheder, lægger Borgerrådgiveren dog til grund, at forvaltningen også har foretaget en identifikation af de relevante enheder, der ikke er nævnt specifikt i forvaltningens oplysninger.

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Borgerrådgiverens forslag til evalueringsordningen den 22. oktober 2013 tilkendegav Økonomiudvalget, at hovedkriterium A tillige burde afdække omfanget af de enkelte forvaltningsenheders sagsproduktion, såvel som forvaltningernes samlede sagsmængder. Af den årsag er forvaltningens svar herom anført nedenfor.

Om kriterium 1.3, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort, hvor mange borgersager de enkelte organisatoriske enheder behandler per år, har forvaltningen oplyst følgende:

”Der udarbejdes kvartalsvis en administrationsrapport med den væsentligste ledelsesinformation på området. Rapporterne præsenterer både resultater indenfor de væsentligste områder i SUF og holder målingerne op i mod de mål for sagsbehandling, der er opstillet politisk. Endvidere udarbejdes der halvårsrapporter til Sundheds- og Omsorgsudvalget (Halvårsrapporter). Tallene nedenfor stammer fra disse rapporter.

Herudover kan der løbende trækkes oplysninger via forskellige fagsystemer.

Visitation til hjælp efter serviceloven (hjemmepleje)

- I 2014 blev der behandlet 6865 sager om hjemmehjælp, heraf blev sagsbehandlingstiden overholdt i 92% af sagerne. Dette er inden for den målsætning, som Sundheds- og Omsorgsudvalget har om, at 80% af sagerne skal være behandlet inden 10 hverdage efter henvendelsen.
- Der har været 2198 genoptræningsforløb efter serviceloven i andet kvartal 2015, heraf blev ventetiden overholdt i 95% af tilfældene, hvilket er indenfor den politiske målsætning.

Hjælpe-middelcentret

- Der er afsluttet 9583 sager om tekniske hjælpemidler i 2014, heraf er 85% behandlet indenfor den tidsfrist, som udvalget har fastlagt.
- Der er afsluttet 8979 sager om personlige hjælpemidler i 2014, heraf er 95% behandlet indenfor den tidsfrist, som udvalget har fastlagt.

Visitation til genoptræning efter sundhedsloven

- Der har været 1113 accelererede forløb i 2014, hvoraf ventetiden blev overholdt i 94% af forløbene. Der har været 6344 normale forløb i perioden, her blev ventetiden overholdt i 96% af tilfældene. I begge kategorier er overholdelsen over det politisk fastsatte mål.

Udskrivningskoordinatorene

- Der har i 2014 været behandlet 3210 sager fordelt på 2358 borgere.

Pladsanvisning af pleje- og ældreboliger

- Der har været 507 sager om plejeboliger i 2014. Heraf har 81% overholdt sagsbehandlingsfristen på 10 dage.
- Sundheds- og Omsorgsudvalgets mål er, at alle godkendte borgere skal have et tilbud om en bolig inden for fire uger – jf. den såkaldte 4-ugersgaranti - hvis borgeren søger i hele Københavns Kommune. I 2014 var 575 borgere omfattet af 4-ugersgarantien. 55% modtog en bolig indenfor tidsfristen.

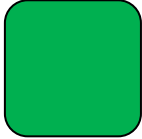


Juridisk Afdeling

- Der har i 2014 været behandlet i alt 457 indberetninger og ansøgninger om magtanvendelse samt sager om flytning uden samtykke i henhold til servicelovens kapitel 24.”

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort, hvor mange borgersager forvaltningen samlet set behandler per år, har forvaltningen oplyst følgende:

”Forvaltningen behandler for de omhandlede enheder samlet set summen af de enkelte enheders antal sager, jf. spm. 1.3.”

B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 2:</u> Ved forvaltningen hvordan kvalitetsniveauet er i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.</p>	6	
<p><u>Kriterium 3:</u> Hvilke minimumskrav har kommunen selv fastsat til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de sagsområder, som hører under de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.</p>	5	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig de tværgående metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren har herved også noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 6 om formål med og opgaver for den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe, som er en del af forvaltningens etablerede kvalitetsorganisation.

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om løbende generering af statistik for overholdelse af sagsbehandlingsfrister samt antal og resultat af sager påklaget til Ankestyrelsen, anvendelsen af interne sagsaudits, gennemførelse af en kvantitativ brugerundersøgelse i 2014, hvor forskellige spørgsmål/forhold vedrørende sagsbehandling og borgerbetjening indgik, drøftelser i en række faste og formaliserede erfaringsfora, indsigt opnået gennem inddragelse af sagsbehandlere ved udarbejdelse af vejledninger, instrukser og retningslinjer, samt at Ankestyrelsens og Borgerrådgiverens tilkendegivelser i konkrete sager indgår i forvaltningens vurdering af kvalitetsniveauet.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om de enkelte enheders metoder. Borgerrådgiveren har hertil lagt vægt på, at der gennemgående ses at ske løbende opfølgning på og sparring om konkrete sager (både formaliseret og ikke-formaliseret), lokal undervisning, tæt opfølgning på overholdelse af sagsbehandlingsfrister mv., gennemgang af klagesager – herunder systematisk monitorering og gennemgang af afgørelser fra Statsforvaltningen og Ankestyrelser på påklagede afgørelser – samt brugerundersøgelser.

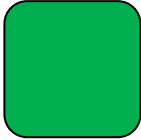


Borgerrådgiveren har særlig lagt vægt på bredden af metoderne og metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden. Endvidere har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at viden opnås løbende og på den ledelsesmæssige forankring og opfølgning, ikke mindst for så vidt angår forvaltningens administrationsrapporter (med bl.a. den nævnte statistik), som Borgerrådgiveren har noteret sig også tjener som styringsinstrument for ledelsen på alle niveauer.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger om de centralt fastsatte minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder politisk fastsatte sagsbehandlingsfrister, krav som er opstillet i forvaltningens kvalitetsstandarder og indsatskataloger (krav til sagsbehandlingen på grundlag af metoden for god sagsbehandling beskrevet i Socialministeriets metodehåndbog), krav til sagsbehandlingen, der er integreret i arbejdsgangsbeskrivelser i forvaltningens dokumentationssystem KOS, samt tilbagemeldingsgarantien.

Desuden har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om de minimumskrav, der herudover er fastsat decentralt. Borgerrådgiveren har bl.a. hæftet sig ved, at der i vidt omfang er fastsat frister for besvarelse og behandling af henvendelser, anmodninger, genoptræningsplaner mv., samt anvendelsen af et fagligt dokumentationsredskab, FSII (ensartet funktionsvurdering).

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig, at minimumskravene gælder for alle henholdsvis stort set alle de enheder, der er omfattet af evalueringsordningen.

C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen, er bekendt med de minimumskrav, der findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de pågældende enheders sagsområder.</p>	6	
<p><u>Kriterium 5:</u> Har forvaltningen sikret, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen, er klædt på til samt har de fornødne værktøjer og ressourcer til at kunne opfylde de gældende minimumskrav.</p>	6	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det er linjeledelsen og de lokalt forankrede faglige koordinatore, der konkret har ansvaret for at sikre, at medarbejderne i den enkelte enhed er bekendt med de gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

I den forbindelse har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at og hvordan Center for Omsorg og Center for Kvalitet og Sammenhæng varetager det overordnede arbejde med at sikre, at linjeledelsen og de faglige koordinatore kan løfte opgaven med at formidle kravene til medarbejderne.

Borgerrådgiveren har også lagt vægt på, at Center for Administration løbende yder intern konsulentbistand og undervisning, og at Center for HR varetager udvikling og driftsunderstøttelse i forhold til digitale hjælpemidler, såsom forvaltningens dokumentationssystem KOS.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at forvaltningens kvalitetsstandarder og indsatskatalog udgør et væsentligt dagligt arbejdsredskab – og som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger er redskaber til at sikre, at medarbejderne er bekendt med de gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – og at ændringer heri formidles til medarbejderne gennem linjeledelsen og de faglige koordinatore.

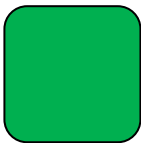



Borgerrådgiveren har således lagt vægt på, at linjeledelsens og de faglige koordinators arbejde med at sikre, at medarbejderne er bekendt med de gældende minimumskrav, i vidt omfang understøttes fra centralt hold.

Derudover har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan de enkelte enheder konkret har sikret, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene, herunder via kurser og løbende undervisning i god sagsbehandling både centralt og decentralt, gennemgang og brug af arbejdsgange, vejledninger og retningslinjer mv., sidemandsoplæring og undervisningsmateriale til nye medarbejdere, vidensdeling og drøftelse af god sagsbehandling på personalemøder og i teams mv., faglig sparring med faglige koordinators mv. samt organisering i specialteams/-grupper.

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at metoderne er alsidige, understøttende og anvendes løbende, og at de i vist omfang udgøres af mere eller mindre formaliserede tiltag.

Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan forvaltningen både overordnet set såvel som i de enkelte enheder har sikret, at medarbejderne er klædt på til og har værktøjerne til at kunne opfylde de gældende minimumskrav.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening i forvaltningen.</p>	6	
<p><u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen truffet konkrete beslutninger om, <u>hvordan</u> forvaltningen når målene og/eller hensigtserklæringerne.</p>	5	
<p><u>Kriterium 8:</u> Er der blevet afsat ressourcer til arbejdet med at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.</p>	4	

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har noteret sig forvaltningens meget udførlige oplysninger. Borgerrådgiaveren har lagt vægt på dels forvaltningens mere overordnede mål/hensigtserklæringer dels de konkrete mål, samt at målene/hensigtserklæringerne gælder for de fleste af de omfattede enheder og revideres efter behov og efter politisk ønske.

Borgerrådgiaveren har noteret sig, at forvaltningen i 2015 har etableret Kvalitetsorganisationen, der skal sikre beslutningskraft og fokus på kvalitetsudviklingen (faglig og brugeroplevet kvalitet i det praksisnære arbejde med forvaltningens kerneopgaver). Borgerrådgiaveren har i den forbindelse lagt vægt på de overordnede mål, der er opstillet for den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe om at sikre og udvikle den faglige kvalitet i myndighedsopgaven på tværs af forvaltningen, herunder understøtte og udvikle et sammenhængende og systematisk myndighedsfagligt kvalitetsarbejde, initiere nye udviklings- og understøttelsesinitiativer mv.

Endvidere har Borgerrådgiaveren noteret sig de mål eller hensigtserklæringer om bedre sagsbehandling og borgerbetjening, der efter Borgerrådgiaverens opfattelse ligger mere eller mindre eksplicit i forvaltningens indsatser om henholdsvis helhedssagsbehandling, retningsgivende dokumenter, myndighedsforum og bedre og mere effektiv sagsbehandling i forhold til snitflade med Socialforvaltningen.

Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på, at forvaltningen har opstillet konkrete mål om dels, at minimum 80 % af sagerne skal behandles inden for de fastsatte frister, dels at antallet af klager ikke overstiger 1 % af sagerne.

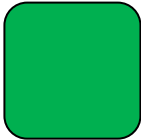


Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig oplysningerne om de mål og hensigtserklæringer, som de enkelte enheder har fastsat derudover.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen for så vidt angår de overordnede centralt fastsatte indsatser og mål har truffet beslutninger om, hvordan forvaltningen når alle de opstillede mål, og at beslutningerne i vidt omfang er truffet på direktionsniveau (dog også godkendelse på politisk niveau for så vidt angår de konkrete måltal).

Vedrørende kriterium 8 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at de centralt besluttede indsatser samt overholdelsen af de konkrete måltal generelt skal holdes inden for den almindelige budgetramme. Borgerrådgiveren har dog samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at enkelte af enhederne har afsat økonomiske ressourcer til undervisning, og at enhederne løbende foretager vurdering af, om der er ressourcer til gennemførelse af indsatser. Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse, og at forvaltningen – i det omfang der afdækkes konkrete behov – kan prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind.

Borgerrådgiveren har således lagt til grund, at forvaltningen alene i et mindre omfang afsætter særskilte ressourcer til at følge op på forvaltningens beslutninger om, hvordan målene og hensigtserklæringerne nås.

E. Forvaltningens tiltag

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
E. Forvaltningens tiltag Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	6	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	6	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger, herunder under kriterium 4, 6 og 7, i forhold til de centralt iværksatte tværgående tiltag – særligt etablering af Kvalitetsorganisationen, helhedssagsbehandling, retningsgivende dokumenter, etablering af myndighedsforum, indsatsen i forhold til bedre og mere effektiv sagsbehandling ved snitflade med Socialforvaltningen og løbende konsulentbistand og undervisning fra Center for Administrations side – såvel som de tiltag, der er iværksat i de decentrale enheder.

Vedrørende tiltag iværksat i de enkelte decentrale enheder har Borgerrådgiveren noteret sig, at der i vidt omfang er tale om undervisning/kurser, sidemandsoplæring, løbende drøftelser og sparring mv.

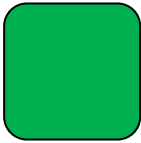




Borgerrådgiveren har lagt særlig vægt på omfanget og bredden af forvaltningens tværgående indsatser.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at Kvalitetsorganisationen, som er etableret i 2015, bl.a. har til formål at sikre et løbende overblik over og understøttelse af kvalitetsudviklingsarbejdet, sådan at der foretages løbende opfølgning på forvaltningens indsatser.

Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på, at forvaltningen følger op på fastsatte tiltag og mål gennem administrationsrapporterne fire gange årligt og gennem års- og halvårsrapporter til Sundheds- og Omsorgsudvalget. Borgerrådgiveren har noteret sig, at de kvartalsvise administrationsrapporter også indeholder et kort resumé, hvor områder, der kræver særlig opmærksomhed eller en særlig indsats, fremhæves.

Endelig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, hvordan og hvor hyppigt de enkelte decentrale enheder følger op på de iværksatte tiltag.

F. Forvaltningens evaluering

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p>	5	
<p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – baseret på de vurderingskriterier som fremgår af spørgsmål 1-10 ovenfor – af forvaltningens <i>indsats</i> for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p>	3	
<p><u>Kriterium 13:</u> På baggrund af forvaltningens eventuelle evaluering af indsatsen (kriterium 12) og/eller resultaterne af indsatsen (kriterium 11) vurderer forvaltningen da, om der er behov for at korrigere forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p>	5	
<p><u>Kriterium 14:</u> Hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen (kriterium 13), iværksætter forvaltningen da tiltag for at korrigere indsatsen.</p>	5	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 11. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler resultaterne af forvaltningens indsats, hvor disse er målbare (eksempelvis gennem administrationsrapporterne), og at forvaltningen i øvrige tilfælde følger op på anden vis, eksempelvis gennem feedback på møder via forvaltningens erfaringsfora eller lignende. Borgerrådgiveren har derudover noteret sig, at der også sker evaluering af resultaterne af indsatsen gennem sagsaudits og stikprøver af medarbejdernes sagsbehandling.

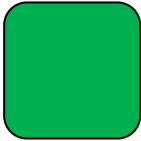

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen har oplyst, at der på denne vis følges op på så godt som alle centrale indsatser. Samtidig har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at og hvordan de decentrale enheder (med en enkelt undtagelse) evaluerer på deres respektive indsatser.

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysning om, at forvaltningen med etableringen af Kvalitetsorganisationen har foretaget en generel revidering af forvaltningens metode for arbejdet med kvalitetsudvikling. Det fremgår ikke af forvaltningens oplysninger, om der i forbindelse med denne revidering også er gennemført en evaluering af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådgiveren har dog forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen endnu ikke har gennemført /gennemfører en generel evaluering af forvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening, men at en sådan evaluering fremadrettet vil kunne gennemføres som følge af etableringen af Kvalitetsorganisationen, særligt den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe.

Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 13 sådan, at forvaltningen nu såvel som tidligere faktisk foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere indsatsen, og at opgaven med at foretage denne vurdering nu hører under Kvalitetsorganisationen.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 14. Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens svar alene indeholder oplysninger vedrørende ca. halvdelen af de enheder, der er omfattet af evalueringsordningen, ligesom forvaltningens henvisning til ”svarene ovenfor” ikke er tilstrækkelig præcis til, at Borgerrådgiveren kan identificere hvilke svar og oplysninger, der konkret henvises til. *Borgerrådgiveren bemærker således, at indholdet af forvaltningens oplysninger ikke gør en verificering af forvaltningens oplysninger mulig.*

G. Forvaltningens viden om effekt

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
G. Forvaltningens viden om effekt		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	5	

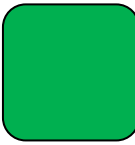

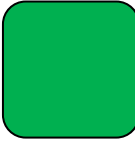
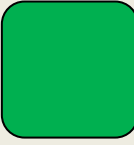
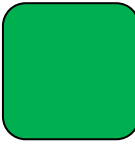
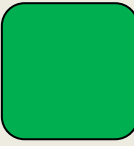
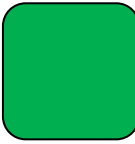
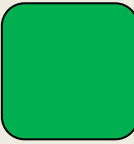
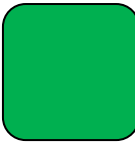

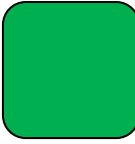
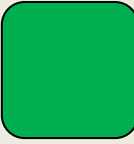
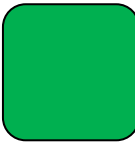
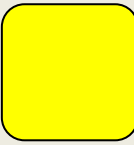
Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har alene henvist til forvaltningens oplysninger under kriterium 11. Borgerrådgiveren har på den baggrund – som nævnt under kriterium 11 – forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler resultaterne af forvaltningens indsats i alle tilfælde, hvor disse er målbare.

Borgerrådgiveren bemærker, at der ikke af forvaltningens oplysninger under kriterium 11 fremgår nærmere oplysninger om, hvordan forvaltningen måler effekten af sin indsats – udover de oplysninger der fremgår vedrørende de enkelte enheder. På baggrund af forvaltningens oplysninger andetsteds i spørgeskemaet har Borgerråd-giveren dog lagt til grund, at der er tale om målinger mv., som indgår i de administrationsrapporter, som Afdeling for Data og Analyse udarbejder, og som indeholder nøgletal og målopfyldningsgrad for forvaltningens arbejdsområder i form af bl.a. statistik for overholdelse af sagsbehandlingsfrister, antal påklagede sager til Ankestyrelsen og udfaldet ved Ankestyrelsen.

Bilag 1

Overblik og udvikling

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION	
	2015	2013
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder		
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen		
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen		
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger		
E. Forvaltningens tiltag		
F. Forvaltningens evaluering		
G. Forvaltningens viden om effekt		

FORVALTNING	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
HOVEDKRITERIUM							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
C. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
G. Forvaltningens tiltag							
H. Forvaltningens evaluering							
H. Forvaltningens viden om effekt							

FORVALTNING HOVEDKRITERIUM	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen ³	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
E. Forvaltningens opfølgning							
F. Forvaltningens evaluering							
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt							

³ I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter, skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldesgørende) oplysninger.