

FOKUS

– Løbende evaluering af indsatser for bedre sagsbehandling i Københavns Kommune

Borgerrepræsentationen har besluttet, at Borgerrådgiveren skal forestå en ordning, som muliggør et individuelt og sammenligneligt overblik over status for og effekten af de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

For at give dette overblik tages der bl.a. udgangspunkt i krav til forvaltningernes bagvedliggende analyser af problemer og løsninger på sagsbehandlingsområdet. Borgerrepræsentationen har pålagt forvaltningerne at opstille sådanne krav.

Ordningen har været anvendt en gang og er herefter blevet evalueret. Evalueringsrapporten blev behandlet på møde i Borgerrepræsentationen den 22. januar 2015.

På baggrund af Borgerrepræsentationens beslutning den 22. januar 2015 har Borgerrådgiveren i foråret 2015 udarbejdet en revideret ordning. Ordningen, som i sin opbygning og i sit indhold bygger videre på den hidtidige ordning, er beskrevet i dette dokument. Ordningens navn er med den reviderede ordning ændret til: *FOKUS – Løbende evaluering af indsatser for bedre sagsbehandling i Københavns Kommune*.

Borgerrådgiveren faciliterer med FOKUS en ny måde at tage temperaturen på forvaltningernes arbejde for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen på. Det er selve indsatsen i forvaltningerne – handlingsgrundlag, beslutningskraft, opfølgning mv. – der er genstand for analyse og i mindre grad effekten af indsatsen.

Dermed er ordningen med til at fastholde kommunens fokus på borgerbetjening og retssikkerhed ved på et oplyst grundlag at afdække forvaltningernes indsatser.

Ordningen har til formål at give det politiske niveau et styringsredskab ved at muliggøre et individuelt og sammenligneligt overblik over forvaltningernes indsats. Ordningen kan herved 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.

Tilsvarende giver ordningen kommunen mulighed for at synliggøre den generelle indsats på sagsbehandlingsområdet over for offentligheden.

Samtidig skal ordningen give forvaltningerne et styrings- og udviklingsværktøj, så udbyttet af evalueringen bliver størst muligt – også for forvaltningerne. Resultatet af den løbende evaluering giver en viden, som gør det muligt for forvaltningerne at målrette, tilrette og styrke deres indsats, fordi ordningen dokumenterer de enkelte forvaltningers kvalificerede indsatser over tid henholdsvis afslører svagheder i spinkle indsatser iværksat på et utilstrækkeligt grundlag. Det giver forvaltningerne mulighed for at revurdere svagt funderede indsatser til fordel for vidensbaserede indsatser.

Derudover giver det sammenlignelige overblik forvaltningerne en viden om kvaliteten af indsatserne på tværs af forvaltningerne. Herigennem har forvaltningerne mulighed for at lære af hinanden og opnå synergieffekter i arbejdet med at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. På den måde er ordningen egnet til at skabe fremdrift gennem benchmarking ved at fremme en proces i forvaltningerne, der kan drive projekter for bedre sagsbehandling.

Metode mv.

Ordningen er inspireret af det anerkendte EU-udviklede værktøj Common Assessment Framework (CAF). CAF er et kvalitetsudviklingsværktøj specielt designet til at hjælpe offentlige institutioner med at foretage selvevaluering. Værktøjet er anvendt af et stort antal af offentlige institutioner, både i EU og på nationalt, regionalt og lokalt niveau.

Ordningen er baseret på en præference for vidensbaserede indsatser. Ordningen fokuserer på, i hvilket omfang forvaltningernes indsatser for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er baseret på viden, og om der sker løbende evaluering af indsatserne. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at dette fokus på viden ikke udelukker metodefrihed i forhold til, hvordan viden opnås eller en rimelig frihed til at fastlægge sit eget evidensbegreb.

Gennem evalueringen søger Borgerrådgiveren overordnet set at afdække følgende:

- 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 korrigerer 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 data om indsatsens effekt?

Ordningen giver herigennem på en nem og overskuelig måde overblik over forvaltningernes måde at arbejde med styrkelse af retssikkerhed og borgerbetjening i kommunen på.

I overensstemmelse med formålet med ordningen foretager Borgerrådgiveren ikke en detaljeret analyse af målbar 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 fokuserer Borgerrådgiveren på at evaluere 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.

Ordningens metode og fokus sikrer, at der ikke er stillet hindringer i vejen for afskaffelsen af indberetningsforpligtelser og lignende i overensstemmelse med kommunens tillidsdagsorden og andre afbureaukratiseringsbestræbelser.

Ligeledes indebærer ordningen ikke, at forvaltningerne skal tilvejebringe nye data eller ledelsesinformation for at kunne besvare ordningens spørgeskema. Dette tilgodeser både kommunens tillidsdagsorden og hensynet til forvaltningernes ressourcer.

Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at de fornødne oplysninger i vidt omfang må antages at være tilgængelige i forvaltningerne allerede – særligt i forhold til de ikke data-relaterede spørgsmål. Dette udelukker naturligvis ikke, at den enkelte forvaltning gennem evalueringsprocessen kan blive opmærksom på områder, hvor forvaltningen selv finder det ønskeligt at tilvejebringe et datagrundlag.

De oplysninger, som Borgerrådgiverens analyse vil blive baseret på, fremgår af afsnittet nedenfor om vurderingskriterierne, hvortil der i øvrigt henvises.

Fokus og spændvidde

Det er ikke alle sagsbehandlende og borgerbetjenende enheder i den enkelte forvaltning, der er omfattet af evalueringens ordning. På baggrund af Borgerrådgiverens evaluering af ordningen i 1. halvår af 2014, er ordningens fokus blevet indsnævret, så færre sagsbehandlende og borgerbetjenende enheder i den enkelte forvaltning er omfattet.

Afgrænsningen har til formål at sikre, at evalueringen bliver mindre omfangsrig og dermed mindre ressourcekrævende for forvaltningerne, og at de anvendte ressourcer på evalueringen bedst muligt står mål med overblik- og læringsudbyttet for forvaltningerne. Samtidig medfører det en øget sammenlignelighed forvaltningerne imellem.

Ordningen er primært rettet mod de tungere sagsbehandlende enheder i forvaltningerne: de forvaltningsenheder, som på mere eller mindre daglig basis varetager sagsbehandling og borgerbetjening, de enheder, der varetager den pågældende forvaltnings myndighedsarbejde og tilsvarende.

Der er stor forskel på tyngden og kvantiteten af sagsbehandling og borgerbetjening såvel forvaltningerne imellem som imellem enhederne i den enkelte forvaltning. Den enkelte forvaltning er derfor nærmest til at vurdere, hvilke enheder i forvaltningen, der bør være omfattet af evalueringen.

Af hensyn til saglighed i udvælgelsen, bør forvaltningens afgrænsning af, hvilke enheder der er omfattet, dog foretages ud fra fastlagte kriterier baseret på tyngden og kvantiteten af forvaltningens enheders sagsbehandling og borgerbetjening.

Det er op til den enkelte forvaltning selv at fastlægge de nævnte kriterier, idet der som nævnt er stor forskel på tyngden og kvantiteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen forvaltningerne imellem. I starten af evalueringens processen vil forvaltningerne dog skulle melde ind til Borgerrådgiveren, hvilke enheder, forvaltningen mener, der er omfattet og hvilke kriterier, forvaltningen har lagt vægt på i afgrænsningen.

I den forbindelse er det forudsat, at afgrænsningen ikke skal ske således, at en forvaltning udelader 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 sagsbehandlende enheder i forvaltningen.

I forhold til afgrænsningen bemærkes det også, at ordningen ikke er møntet på alle de former for 'borgerbetjening', der under en bred sproglig forståelse måtte falde under begrebet. Ordningen sigter primært på den borgerbetjening, der sker i relation til forvaltningens sagsbehandling i borgersager (dvs. sagsbehandlingen rettet mod en eller flere konkrete borgere), uanset om der er tale om sagsbehandling i en sag, hvor der træffes afgørelse eller ej. Eksempelvis er den borgerbetjening der sker, når en borger henvender sig for at få vejledning, omfattet. Den

borgerbetjening i bred forstand, der sker i forbindelse med kommunens faktiske forvaltningsvirksomhed (såsom ældrepleje, hjemmepleje, børnepasning, undervisning, vedligeholdelse af veje), er derimod ikke omfattet.

Når ”Mål og Målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune” foreligger, vil afgrænsningen af ordningens fokus blive sammentænkt hermed.

Opbygning og indhold

Ordningen er opbygget med henblik på at sikre, at den giver et operationelt overblik over forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – for forvaltningerne selv og for det politiske niveau i kommunen.

Kommunens forvaltninger er præget af mangfoldighed i forhold til organisation, kultur og opgaver. Det gælder både imellem forvaltninger og inden for hver enkelt forvaltning. Evalueringsordningen tager så vidt muligt højde for denne mangfoldighed ved at operere med smidige og generelle kriterier, som ikke i sig selv er tilpasset specifikke organisationstyper eller opgaver.

For at sikre den ønskede sammenlignelighed af forvaltningernes indsats er ordningen fortsat centreret omkring en vurdering efter fælles kriterier (dvs. ensartede spørgsmål) for alle forvaltninger, og de fælles kriterier kombineres med konklusioner med et ensartet udtryk.

Endelig er processen og vurderingsgrundlaget i evalueringsordningen tilstrækkelig fleksibelt til, at ordningen kan justeres, når der sker ændringer i forvaltningerne.

Evalueringsordningen indeholder 3 overordnede elementer:

1. **Vurderingskriterier** – De kriterier som Borgerrådgiveren vurderer forvaltningernes indsats ud fra.
2. **Indsamling af oplysninger** – Borgerrådgiverens indsamling af relevante oplysninger om forvaltningernes indsats.
3. **Vurdering og afrapportering** – Borgerrådgiverens vurdering og afrapportering til forvaltningerne og det politiske niveau.

Vurderingskriterier

Det er centralt ved ordningen, at forvaltningernes indsats vurderes ud fra brede kriterier, der er anvendelige og relevante i forhold til alle syv forvaltninger. Vurderingskriterierne angår generelle og bagvedliggende forhold samt processerne ved forvaltningens arbejde med at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – ikke mod indholdet og kvaliteten af forvaltningernes specifikke tiltag og tiltagens omfang.

Ordningen søger på denne måde at brede vurderingen af forvaltningernes indsats ud. Bl.a. indebærer ordningen en vurdering af oplysningsgrundlaget bag forvaltningernes indsats – herunder forvaltningernes bagvedliggende analyser af problemer og løsninger – samt forvaltningernes opfølgning på indsatsen mv.

En vurdering baseret på disse kriterier er hensigtsmæssig, ikke mindst fordi grundlaget for en succesfuld indsats alt andet lige er, at indsatsen er baseret på et oplyst grundlag, herunder viden om konkrete behov samt målsætninger og løsninger, der tager hånd om disse. Et godt oplysningsgrundlag vil i højere grad medføre, at indsatser kan målrettes og eventuelt senere hen tilrettes.

Ordningens vurderingskriterier vil på den baggrund kunne fungere som en rettesnor for, hvordan forvaltningerne bør søge at sikre en god sagsbehandling og borgerbetjening.

De enkelte vurderingskriterier

Ved evalueringen vurderes den enkelte forvaltnings indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen efter følgende kriterier:

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

1. Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen har overblik over, hvad den skal have styr på.

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

2. Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.
3. Hvilke minimumskrav er der fastsat i kommunen til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på sagsområderne, som hører under de enkelte enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, jf. kriterium 1.

Kriterium 2 vægtes højest og er derved bestemmende for, hvordan den samlede vurdering af hovedkriterium B falder ud.

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen ved, hvor skoen trykker.

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

4. Har forvaltningen sikret sig, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, er bekendt med de minimumskrav, der måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de pågældende enheders sagsområder.
5. Har forvaltningen sikret sig, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, er klædt på til og har de fornødne værktøjer og ressourcer til at kunne opfylde de minimumskrav, der i givet fald findes.

Kriterium 4 vægtes højest og er derved bestemmende for, hvordan den samlede vurdering af hovedkriterium C falder ud.

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen har sikret sig, at medarbejderne er rustet til opgaven.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

6. Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.
7. Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.
8. Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

Kriterium 7 vægtes højest og er derved bestemmende for, hvordan den samlede vurdering af hovedkriterium D falder ud.

Kriteriet har til formål at afdække, om der er beslutningskraft til at gøre noget ved eventuelle problemer, og om arbejdet er gjort muligt.

E. Forvaltningens tiltag

9. Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.
10. Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.

Kriterium 9 vægtes højest og er derved bestemmende for, hvordan den samlede vurdering af hovedkriterium E falder ud.

Kriteriet har til formål at afdække, om arbejdet er gået i gang, og om forvaltningen har viden om, hvorvidt indsatsen virker.

F. Forvaltningens evaluering

11. Gennemfører forvaltningen evaluering af *resultaterne* af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.
12. Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens *indsats* med at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.
13. Vurderer forvaltningen i givet fald – på baggrund af evalueringen af forvaltningens indsats og/eller evalueringen af resultaterne af forvaltningens indsats, jf. kriterierne 11 og 12 – om der er behov for at korrigere indsatsen.
14. Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov – tiltag for at korrigere indsatsen.

Kriterium 14 vægtes højest og er derved bestemmende for, hvordan den samlede vurdering af hovedkriterium F falder ud.

Kriteriet har til formål at afdække, om en eventuel evaluering er en løbende proces eller en engangsforestilling, samt hvad forvaltningen gør med sin viden om indsatsens effekt.

G. Forvaltningens viden om effekt

15. Har forvaltningen viden om effekten af forvaltningens indsats gennem måling, registrering eller andet form for systematisk vidensindsamling.

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen har et egentligt vidensgrundlag om indsatsens effekt.

For hvert kriterium vil der endvidere være et eller flere uddybende underkriterier, som kan understøtte Borgerrådgiverens vurdering i forhold til det pågældende kriterium.

Som hidtil kan vurderingskriterierne revideres og tilpasses eventuelle ændringer i forvaltningerne, ligesom kriterierne løbende kan revideres på baggrund af forvaltningernes og Borgerrådgiverens erfaringer med at anvende dem.

Indsamling af oplysninger

Ordningen er baseret på en forudsætning om, at Borgerrådgiveren har kompetence til at indhente relevante og nødvendige oplysninger fra de enkelte forvaltninger om deres indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Som nævnt indledningsvist fordrer ordningen ikke, at forvaltningerne skal tilvejebringe nye data for at kunne bidrage med de ønskede oplysninger.

Borgerrådgiveren har i forbindelse med udarbejdelsen af den oprindelige ordning overvejet flere mulige måder at indhente de oplysninger fra forvaltningerne, som Borgerrådgiveren har brug for, på: eksempelvis at bede forvaltningen om en udtalelse eller udføre interviews med nøglemedarbejdere. Hvis det skal være muligt at tilvejebringe det ønskede sammenlignelige overblik over forvaltningernes indsats, er det imidlertid centralt, at Borgerrådgiveren modtager tilstrækkelig konkrete og typemæssigt ensartede oplysninger fra alle forvaltningerne. Formålet med ordningen nødvendiggør således efter Borgerrådgiverens opfattelse en fuldt ud ensartet ordning med ensartede spørgsmål til forvaltningerne.

Ensartetheden sikres ved, at hver enkelt forvaltning anmodes om at svare på et enslydende spørgeskema med en række konkret formulerede spørgsmål.

Spørgeskemaformen indebærer netop, at svarene fra forvaltningerne bliver konkrete og typemæssigt ensartede. Derved bliver Borgerrådgiverens vurdering i mindst mulig udstrækning baseret på et skøn, og konklusionerne – vurderingen af forvaltningernes indsatser – mere sammenlignelige.

Samtidig medfører spørgeskemaformen, at det vil fremstå klart for forvaltningen, hvilke spørgsmål (og dermed vurderingskriterier) evalueringen af forvaltningens indsats er baseret på. Kriterierne, som er oplyst ovenfor, udgør de konkrete spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgeskemaet giver desuden mulighed for at anføre særlige bemærkninger, som forvaltningen finder relevante for at uddybe eller forklare forvaltningens besvarelse af et eller flere spørgsmål i spørgeskemaet.

På baggrund af Borgerrådgiverens konklusioner i forbindelse med den evaluering af ordningen, som Borgerrådgiveren gennemførte i 1. halvår af 2014, har Borgerrådgiveren i foråret 2015 gennemgået spørgeskemaet for at gøre spørgsmålene – og vejledningsteksterne hertil – mere enkle og klare. Ligeledes har Borgerrådgiveren gjort spørgeskemaet mere overskueligt, særligt ved at spørgeskemaet er blevet slanket, så der er færre uddybende spørgsmål (underkriterier).

Proceduren for forvaltningernes udfyldelse af spørgeskemaet er den, at Borgerrådgiveren sender et enkelt spørgeskema til direktionen i hver af de syv forvaltninger. Borgerrådgiveren beder samtidig den enkelte direktion om at indhente de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at hver forvaltning som

helhed kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet. Direktionen udfylder herefter spørgeskemaet på baggrund af oplysningerne fra de decentrale enheder og returnere det til Borgerrådgiveren.

Det er således forudsat i ordningen, at de relevante decentrale enheder er involveret i evalueringsprocessen i forvaltningen. Særligt i evalueringsprocessen er det læringsperspektiv, der ligger i at gennemgå evalueringsøvelsen, herunder besvare spørgeskemaet, også målrettet det decentrale lederniveau.

Borgerrådgiveren vil under hele processen stå til rådighed for forvaltningerne for en nærmere uddybning af spørgsmålene i spørgeskemaet, hvis det måtte være nødvendigt.

På baggrund af en forvaltnings besvarelse af spørgeskemaet, kan der være behov for, at Borgerrådgiveren beder forvaltningen om at besvare kortere afklarende eller opsamlende spørgsmål.

Vurdering og afrapportering

Vurderingsform

Det er et grundlæggende formål med ordningen at give et operationelt billede og et sammenligneligt overblik over forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. For at skabe dette overblik supplerer ordningen vurderingskriterierne med forskellige **kategorier**, som forvaltningernes indsats kategoriseres i ud fra de svar, som forvaltningerne giver på spørgeskemaet. Kategoriseringen foretages for hvert vurderingskriterium.

Kategorierne er beskrevet nedenfor.

Det er Borgerrådgiveren, der kategoriserer forvaltningernes svar.

For at sikre læring i selve evalueringsprocessen har forvaltningerne dog mulighed for at give sig selv en score inden for hvert enkelt af ordningens vurderingskriterier, dvs. kategorisere sine egne svar. Forvaltningen indplacerer i givet fald sig selv ud fra evalueringsordningens kategorier.

Det vil være op til den enkelte forvaltnings direktion, om muligheden for at foretage egen-score skal udnyttes.

Selvevalueringen kan ske på centralt niveau i forvaltningen, men også på decentralt niveau. For at skabe mest mulig læring decentralt anbefaler Borgerrådgiveren, at også forvaltningernes decentrale enheder laver en selvevaluering.

Scoren foretages som led i forvaltningens proces med at udfylde spørgeskemaet og oplyses til Borgerrådgiveren sammen med forvaltningens returnering af det udfyldte spørgeskema.

Borgerrådgiverens kategorisering af den enkelte forvaltnings svar på spørgeskemaet vil ske uafhængigt af den score, forvaltningen måtte have givet sig selv.

Ordningen anvender følgende kategorier:

1. Forvaltningen er inaktiv på dette område
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, evalueres og tilrettes løbende, sådan at forvaltningen er i kontinuerlig udvikling på området.

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

Kategoriseringen af forvaltningens svar danner grundlag for Borgerrådgiverens konklusion om forvaltningens indsats i forhold til det enkelte kriterium. Inden for hvert kriterium vil placeringen af forvaltningens indsats i en given kategori muliggøre en mere ensartet og sammenlignelig konklusion.

Konklusionen vil blive udtrykt i en grøn, gul eller rød **klassificering**, på samme vis som det ses i bl.a. kommunens inklusionsbarometer.

- En placering i kategori 1 og 2 medfører klassificeringen **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 klassificeringen **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 klassificeringen **grøn**.

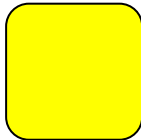



Klassificeringen grøn betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium vurderes at være god. Indsatsen kan have mærkbar effekt.

Kategoriseringsmetoden medfører således, at det bliver klart og gennemskueligt for forvaltningerne på hvilken baggrund deres indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen klassificeres som enten grøn, gul eller rød i forhold til de enkelte kriterier.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere kriterier (1-15). Hvor der er flere kriterier, vil et af disse kriterier, som det fremgår ovenfor, vægtes højest og derved være bestemmende for den samlede klassificeringen af hovedkriteriet som enten grøn, gul eller rød.

Forvaltningernes indsats klassificeres for hvert hovedkriterium. Der gives ikke en samlet klassificering af hovedkriterierne.

Eksempel

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 - 7	KLASSIFIKATION
<p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassifikationen</p>		
<p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p>	6	
<p><u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.</p>	4	
<p><u>Kriterium 8:</u> Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.</p>	1	

Afrapporteringsform

Resultatet af evalueringen forelægges for og drøftes i de respektive stående udvalg – eventuelt i dialog med Borgerrådgiveren – og offentliggøres. Resultatet forelægges ikke for Borgerrepræsentationen.

Afrapporteringen til de stående udvalg sker i form af en skriftlig rapport med Borgerrådgiveren konklusioner om status for og effekten af de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. For at sikre et operationelt og sammenligneligt overblik vil rapporten i vidt omfang indeholde tabeller til illustration af Borgerrådgiverens konklusioner i forhold til de forskellige vurderingskriterier. Afrapporteringen til de stående udvalg vil desuden indeholde en samlet beskrivelse af indsatserne på tværs af forvaltningerne.

Forud for afrapporteringen til de stående udvalg vil Borgerrådgiverens foreløbige rapport vedrørende den pågældende forvaltnings indsats blive sendt til direktionen i hver enkelt forvaltning. Den enkelte forvaltning modtager

ikke Borgerråd giverens foreløbige rapporter vedrørende de øvrige forvaltninger forud for Borgerråd giverens afrapportering til det politiske niveau.

Den skriftlige afrapportering til det politiske niveau suppleres med en dialogbaseret opfølgning over for de forvaltninger, som ønsker det, om resultaterne af evalueringen for den enkelte forvaltning. Borgerråd giverens tilbagemelding vil ske på bilaterale opfølgingsmøder mellem den enkelte forvaltnings direktion og Borgerråd giveren.

Møderne afholdes i forlængelse af, at den enkelte forvaltning hører om Borgerråd giverens foreløbige rapport vedrørende forvaltningen. Opfølgingsmøderne med forvaltningerne sker således forud for afrapporteringen til det politiske niveau.

På opfølgingsmøderne vil Borgerråd giveren kunne give den enkelte forvaltning en tilbagemelding på resultatet af evalueringen, ligesom forvaltningen vil kunne komme med bemærkninger til Borgerråd giverens foreløbige rapport. På baggrund af tilbagemeldingen vil Borgerråd giveren endvidere kunne give forvaltningen mere konkrete og operationelle anbefalinger og anviser forbedringspotentialer i forhold til de ting, som evalueringen måtte have belyst om de generelle og bagvedliggende forhold ved forvaltningens samlede indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

I forhold til den tidligere rent skriftlige afrapportering bemærkes det, at den nye form for tilbagemelding til forvaltningerne indebærer, at Borgerråd giverens enkeltvise rapporter til forvaltningerne ikke i samme omfang som før vil indeholde Borgerråd giverens ofte udførlige bemærkninger til forvaltningens score for hvert enkelt vurderingskriterium. Denne ændring vil også slå igennem i forhold til den skriftlige rapport til de respektive udvalg.

Afrapporteringen sker hvert andet år som følge af ordningens 2-årige cyklus.

Frekvens

Ordningen er baseret på en 2-årig cyklus, og der vil således blive gennemført en evalueringsrunde hvert andet år. Det betyder, at forvaltningerne kun skal besvare evalueringsspørgsmålene hvert andet år, og det giver bedre tid til at forbedre eventuelle forhold på baggrund af den forrige evaluering.

Overblik over processen

