

# **FOKUS**

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

**2015**

**Endelig rapport**

**Kultur- og Fritidsforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling.

Borgerrådgiverens 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 Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningen, herunder i forhold til evalueringen i 2013. Bilag 2 indeholder et overblik over Borgerrådgiverens samlede konklusioner for alle syv forvaltninger. Her gives ligeledes et overblik over konklusionerne fra evalueringen i 2013.

## Baggrund og formål

Borgerrådgiverens 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. Borgerrådgiverens 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 iværksettes 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 Borgerrådgiveren.

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 iværksette 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 Borgerrådsgiverens 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 Borgerrådsgiveren udarbejder den i indstillingen beskrevne model.”

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

I evalueringen foretager Borgerrådsgiveren 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 Borgerrådsgiveren 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.

Borgerrådsgiveren 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 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 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.

Ordningen 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.<sup>1</sup> 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,<sup>2</sup> 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 velbegrunderet 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

---

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

<sup>2</sup> 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.

Kultur- og Fritidsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2015 til at omfatte følgende:

- Kontaktcentret
- Borgerservicecenter Indre by
- Borgerservicecenter Sundby
- Folkeregisteret
- Tillæg 65+
- International House
- Betaling og Kontrol
- Sekretariat og Presse
- Rådhusoplysningen (vielser)
- Hovedbiblioteket – Biblioteksudvikling (gebyr for forlængede udlån)

### **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 overordnet set, at forvaltningen gør en god indsats for at forbedre og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen. Forvaltningen ved, hvad den skal have styr på, og har stort ledelsesmæssigt fokus på at opnå overordnet viden om driften – herunder kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjening – der kan hjælpe både forvaltningens direktion og den lokale ledelse med at identificere, hvor skoen trykker i forhold til kvaliteten i de enkelte enhedernes sagsbehandling og/eller borgerbetjening. Dette gør sig hovedsageligt gældende for enhederne i Københavns Borgerservice, hvor langt størstedelen af forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening foregår.

Forvaltningen har således systematisk, formaliseret og hyppig ledelsesinformation på områder, som forvaltningen har særligt fokus på. Sammen med driftsopfølgning og klagesagsregistrering kan forvaltningen herved i vidt omfang løbende følge udviklingen og kvaliteten i sagsbehandlingen i de forskellige enheder, der er omfattet af ledelsesinformationen mv., og bl.a. på den baggrund iværksætte målrettede forbedringsinitiativer, hvor forvaltningen konstaterer et behov.

Forvaltningens indsats i Tillæg 65+ – hvor forvaltningen på baggrund af en konstatering af en stigning i antallet af klagesager i enheden foretog en analyse af området og på den baggrund iværksatte initiativer for at rette op på sagsbehandlingen – illustrerer Borgerrådgiverens overordnede konklusioner: Ved at sikre viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen i form af løbende driftsinformation og hyppig ledelsesinformation (konkret vedrørende antallet af klagesager) kan forvaltningen iværksætte målrettede og egnede indsatser for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Forvaltningens besvarelse udtrykker en vis ambivalens.

Således tyder forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet på den ene side på et stort ledelsesmæssigt niveau af involvering i sagsbehandling og borgerbetjening, mens forvaltningen på den anden side i følgebrevet tager forbehold for forvaltningens ”flade” struktur, hvilket Borgerrådgiveren forstår som et forbehold rettet imod evalueringens fokus på forvaltningen som helhed under direktionens ansvar, som ikke passer i forvaltningens flade struktur og tillidsbaserede ledelse.

Hertil må Borgerrådgiveren konstatere, at hvis besvarelsen af spørgeskemaet er realistisk (hvad Borgerrådgiveren lægger til grund er tilfældet), synes et ledelsesmæssigt engagement og konstruktivt opsyn med forvaltningen på ingen måde at være uforeneligt med forvaltningens aktuelle struktur og ledelsesform.

Idet det er forvaltningens decentrale enheder, der har ansvaret for at iværksætte eventuelle nødvendige tiltag for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjening i forvaltningen, er det Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen fastholder sin indsats ved at have ledelsesmæssigt fokus på, at de decentrale enheder udviser den fornødne beslutningskraft til at iværksætte sådanne tiltag og undgår forbehold, som kan skabe tvivl blandt medarbejderne om graden af ledelsens engagement.

Det er endvidere Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen har fokus på at sikre, at de decentrale enheder har de nødvendige ressourcer eller reelt har mulighed for at frigøre de nødvendige ressourcer fra deres driftsbudget til at muliggøre deres arbejde med de tiltag, de måtte have iværksat.

Yderligere anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen bibeholder sit fokus på at anvende enkeltstående klagesager, hvor der er fundet fejl i sagsbehandlingen, såvel som observerede fejltendenser i klagesager samt konstatering af stigninger i antallet af klager i en enhed til at uddrage læring af fejlen eller fejltendenserne mv. og aktivt undersøge, om der er behov for at iværksætte forbedringstiltag.

Borgerrådgiveren anbefaler i den sammenhæng, at forvaltningen adskiller klagesager fra aktindsigtsanmodninger.

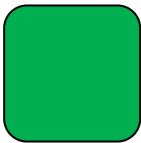



Forvaltningen har iværksat tværgående forbedringstiltag, ikke mindst i form af kompetenceudvikling. Det er Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen fastholder sit fokus på målrettet kompetenceudvikling.

I den forbindelse er det også Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen overvejer potentialet i at udarbejde yderligere vejledninger, paradigmer/skabeloner, arbejdsgangsbeskrivelser mv. for de enheder, der ikke allerede måtte have det. Det kan efter Borgerrådgiverens vurdering bidrage til at sikre, at medarbejderne har tilstrækkeligt kendskab til gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, bidrage til at sikre at minimumskravene overholdes samt lette sagsbehandlingen. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng hæftet sig ved forvaltningens oplysninger under opfølgingsmødet om, at arbejdet med sagsgangsbeskrivelser mv. er i gang i flere af forvaltningens enheder, og at forvaltningen har fokus herpå.

Endelig er det Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen styrker sin helhedsorienterede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening ved at fastsætte nye, ambitiøse helhedsorienterede mål, der omfatter centrale retssikkerhedsgarantier. Ikke mindst hvis forvaltningen ikke viderefører forvaltningens fokuspunkter og de målsætninger, der ligger heri. Til inspiration i forhold til sådanne mål henvises til de eksempler, der er nævnt i afsnit 1.

## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder</b>		
<u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.	6	

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan forvaltningen har identificeret de relevante enheder, samt at der sker løbende revision af identifikationen.

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Borgerrådsgiverens 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 i forhold til dette 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:

”Med ledelsesinformationen følger Kultur- og Fritidsforvaltningen op på en række udvalgte områder, som er særligt relevante for driften, ligesom forvaltningen har en række fokuspunkter for bedre sagsbehandling og klagesagsregistrering.

Der er i følgende opgørelse tale om tal fra 1. og 2. kvartal 2015, med mindre andet er påført:

#### Kontaktcentret:

596.689 opkald

#### Borgerservicecentret Indre by:

128.686 henvendelser

Borgerservicecentret Sundby:

50.437 henvendelser

Borgerservicecentret Bispebjerg:

39.759 henvendelser

Folkeregistret:

3248 borgersager

51 administrative sager

Personlige henvendelser 1. kvartal i ekspedition: 1.175

Personlige henvendelser 2. kvartal i ekspedition: 1.171

Skriftlige henvendelser 1. kvartal mail: 8.207

Skriftlige henvendelser 2. kvartal mail: 7.536

Skriftlige henvendelser 1. kvartal eDoc: 876

Skriftlige henvendelser 2. kvartal eDoc: 871

Skriftlige henvendelser 1. kvartal post: 891

Skriftlige henvendelser 2. kvartal post: 566

**Arveteam**

322 borgersager

26 administrative sager

Tillæg 65+:

17.424 henvendelser indgået ved post

3861 opkald vedr. helbrestillæg (her er der pt. kun tal fra årets fire første måneder)

2418 opkald vedr. sociale sager

## Betaling og Kontrol:

### **Ejendomsskat**

17.863 skatterettelser

### **Betalings fagspor**

Post henvendelser fra borgere i 1. kvartal 1961 stk.

Post henvendelse fra borgere i 2 kvartal 1746 stk.

Telefoni ca. 5000 indgående opkald pr. måned.

### **Kontrol (cpr-kontrol)**

Borgersamtaler 1 kvartal 199 stk.

Borgersamtaler 2 kvartal 190 stk.

### **Gældsvejledning:**

Borgersamtaler 1 kvartal 62 stk.

Borgersamtaler 2. kvartal 42 stk.

### **Debitorstyring:**

Maskinelle rykkerskrivelser	1. kvartal 69.286
	2. kvartal ca. 20.000*
Manuelle skrivelser fra KMD-Debitor	1. kvartal 4.198
	2.kvartal ca. 700*
Afkrævningsskrivelser fra BIS-modul	1. kvartal 2.048
	2. kvartal 2.000*

\* Vedr. 2 kvartal er det et estimat på baggrund af tidligere år samt viden om, at debitor stoppede den 19. maj 2015 som følge af konvertering til nyt debitorsystem.

International House:

22.357 ekspeditioner

2867 telefonopkald

Rådhusoplysningen:

2825 visninger (data fra januar-august 2015)

KVIK Hovedbiblioteket:

9010 henvendelser

KVIK Øbro Jagtvej Bibliotek:

9577 henvendelser

KVIK Kulturstationen Vanløse:

9977 henvendelser

KVIK Valby Bibliotek:

1165 henvendelser

KVIK Biblioteket på Rentemestervej:

6091 henvendelser

Idræts- og kulturfaciliteter:

373.000 timer booket

Sekretariat og Presse:

354 skriftlige henvendelser

Bevillingsnævnet:

414 bevillingssager, 11 borgerhenvendelser, 10 aktindsigtsanmodninger og 14 diverse henvendelser

Huslejenævnet:

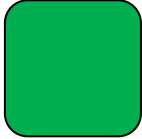


1163 indkomne sager”

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:

”Kultur- og Fritidsforvaltningen er sammensat af så mange forskellige enheder og myndighedsopgaver, at det ikke giver mening at følge op på forvaltningens samlede sagsmængde, da karakteren af sagerne og henvendelserne er så forskellige. Der følges i stedet skarpt op på enhedsniveau jf. punkt 1.3.

Derudover giver ovennævnte opgørelser blot et indblik i de områder, som forvaltningen har særligt fokus på i ledelsesinformationer og repræsenterer således ikke den samlede sagsmængde i forvaltningen.”

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b></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	

*Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder om at viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen hovedsageligt findes decentralt i de enkelte enheder. Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig, at denne viden er baseret på klagesager, ledelsesinformation og driftstavler. Borgerrådsgiveren bemærker hertil, at det ikke fremgår af forvaltningens oplysninger, om alle/hvilke af de enheder, der er omfattet af evalueringen, anvender driftstavler.

Borgerrådsgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder i folgebrev af 8. oktober 2015, om, at nøgleordene i forvaltningen er tillidsbaseret ledelse og flad struktur, og at forvaltningen lægger vægt på, at der på ledelsesniveau i de enkelte enheder er en bevidsthed om eventuelle misforhold mellem det aktuelle og det ønskede sagsbehandlingsniveau, sådan at der hurtigst muligt kan iværksættes de nødvendige initiativer for at forbedre kvaliteten og rette op på eventuelle fejl.

Borgerrådsgiveren har i den forbindelse samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 14 vedrørende den kontrol på udvalgte områder i forhold til kvaliteten i sagsbehandlingen, som Tillæg 65+ har foretaget.

Borgerrådsgiveren har yderligere noteret sig indholdet af den ledelsesinformation, der løbende genereres som opfølgning på de fokuspunkter, forvaltningen har udvalgt, herunder at der for enkelte af enhederne også indgår oplysninger om overholdelsen af specifikke mål for sagsbehandlingstid eller tilsvarende, samt oplysninger vedrø-

rende fordeling af klager på visse enheder. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at der ikke ses at indgå oplysninger om visse af de enheder (Folkeregisteret og Rådhusoplysningen), som er omfattet af evalueringen.

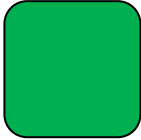


Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt vægt på oplysningerne om, at der igennem ledelsesinformationen deles viden på tværs af forvaltningen mellem direktion og niveau 2 chefer, ligesom Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at der er ledelsesmæssig fokus på at opnå viden om driften, herunder på direktionsniveau i forbindelse med direktionens løbende opfølgning med de ansvarlige chefer.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at viden om kvalitetsniveauet opdateres løbende samt på hyppigheden heraf, herunder de ugentlige driftsmøder og udarbejdelse og afsendelse af ledelsesinformation hver anden måned.

Forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet for så vidt angår kriterium 3 henviser blot til det medsendte bilag 2. Heraf fremgår alene meget sparsomme oplysninger om de minimumskrav, forvaltningen har fastsat til kvalitetsniveauet. Bl.a. fremgår det i flere tilfælde ikke, hvad minimumskravet (målsætningen) er, ligesom det ikke tydeligt fremgår, hvilke enheder der er tale om. Derudover fremgår der ikke oplysninger om eksempelvis visse sagsbehandlingsfrister og kommunens tilbagemeldingsgaranti, som forvaltningen bl.a. oplyste om ved evalueringen 2013. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at det i visse tilfælde er muligt at finde minimumskravene i bilag 1. Borgerrådgiveren bemærker desuden, at flere af de oplyste opgaver og målsætninger ikke vedrører sagsbehandling eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand. Forvaltningen har dog i forlængelse af opfølgningsmødet givet yderligere oplysninger, herunder at forvaltningen også har fokus på de politiske fastsatte frister (i henhold til tilbagemeldingsfristen samt efter retssikkerhedslovens § 3, stk. 2, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger), til trods for, at disse ikke fremgår af driftsinformationen. Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens supplerende oplysninger.



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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b></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>	5	
<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>	5	

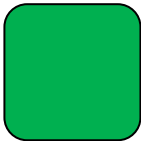



*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens metoder til at sikre, at medarbejderne er bekendt med og har de fornødne værktøjer til at kunne opfylde minimumskravene, herunder at minimumskrav drøftes på teammøder, at driftstavlerne understøtter iagttagelse af minimumskrav, iværksættelsen af projekt 'Bedre Sagsbehandling' for at højne kvaliteten i sagsbehandlingen ved at tilbyde enhederne målrettede kurser, oplæg og workshops og adgang til løbende kompetenceudvikling gennem e-læringsmoduler om bl.a. forvaltningsret, samt at det indgår i den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) at drøfte relevante kurser for at højne kvaliteten i den enkeltes sagsbehandling.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 14 om, at Tillæg 65+ har udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser for alle enhedens arbejdsområder, at faglige spørgsmål drøftes og afklares på faste faglige møder hver 14. dag, samt at bl.a. klagesager af mere principiel karakter anvendes til at udbrede og styrke den generelle viden om sagsbehandlingsregler og procedurer.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger under opfølgingsmødet om, at arbejdet med sagsgangsbeskrivelser mv. er i gang i flere af forvaltningens andre enheder.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</b></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	

### Borgerrådgiiverens bemærkninger

Borgerrådgiiveren har noteret sig oplysningerne om de målsætninger og fokuspunkter, som forvaltningen har fastsat for 2015 for forbedret sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådgiiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen i 2015 vil ensarte klagesagsregistreringspraksis i hele forvaltningen, og at forvaltningen løbende arbejder på at forbedre klagesagsregistreringen og udarbejde relevant ledelsesinformation og opfølgning på baggrund af registreringerne. Vedrørende de mål, der fremgår af forvaltningens ledelsesinformation (oplysningerne i bilag 1 og 2), henviser Borgerrådgiiveren dog samtidig til bemærkningerne herom under kriterium 3.

Vedrørende Projekt Bedre Sagsbehandling har Borgerrådgiiveren hæftet sig ved, at selve implementeringen af projektet indeholder konkrete mål om antal af kurser, der skal afholdes i 2015. Borgerrådgiiveren har endvidere hæftet sig ved de to borgerrettede områder, der er i fokus i projektet (sagsbehandling og kommunikation), herunder særligt fokus på 'Øget kvalitet i sagsbehandlingen', 'Enkel og hurtig sagsbehandling', 'Øget kendskab til god forvaltningsskik' og 'Øget kvalitet i den skriftlige kommunikation'.

Borgerrådgiiveren har derudover lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at målene gælder for alle de enheder, der er omfattet af evalueringsordningen – hvilket Borgerrådgiiveren dog på baggrund af oplysningerne om de

konkrete mål har forstået sådan, at ikke alle målene gælder for alle enheder – og på, at målene på driftstavlerne og i ledelsesinformationen revideres løbende.

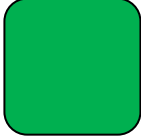


Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysning om, at det er de decentrale ledelser, der har ledelsesretten i forhold til udmøntningen af de nødvendige tiltag, for at forvaltningens fokuspunkter og målsætninger kan indfries, og at forvaltningens opgaveportefølje er så bred, at der ikke kan benyttes samme løsningsmuligheder overalt i forvaltningen. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at kriteriet – i overensstemmelse med vejledningen til spørgeskemaet – også omfatter beslutninger, der er truffet af decentrale enheder omfattet af evalueringen (i henhold til forvaltningens afgrænsning). Bortset fra oplysningerne under kriterium 14 vedrørende tiltag i Tillæg 65+ indeholder forvaltningens besvarelse imidlertid ikke oplysninger om, i hvilket omfang de enkelte decentrale ledelser faktisk har truffet sådanne beslutninger.

Borgerrådgiveren har imidlertid lagt vægt på, at forvaltningen har oplyst, at der er truffet beslutninger om, hvordan forvaltningen når de fleste af forvaltningens mål sammenholdt med, at fokuspunkterne i et vist omfang indeholder beslutninger om, hvordan målsætningerne heri skal nås, og at fokuspunkterne er besluttet af direktionen.

Samtidig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen løbende følger udviklingen og kvaliteten i sagsbehandlingen i de enkelte enheder gennem ledelsesinformation, driftstavlerne og klagesagsregistreringen, og i forlængelse heraf iværksætter nødvendige initiativer, hvis resultaterne indikerer et behov.

Vedrørende kriterium 8 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen har afsat ressourcer til de tværgående indsatsområder, og at de decentrale ledere har mulighed for at anvende ressourcer fra driftsbudgettet til opgaven. Det fremgår ikke af forvaltningens svar, i hvilket omfang dette faktisk er sket. Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at der samlet set alene er afsat ressourcer til visse dele af forvaltningens samlede indsats.

## E. Forvaltningens tiltag

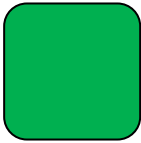




HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>E. Forvaltningens tiltag</b>  Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	6	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende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

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen oplysnings om de tiltag, forvaltningen har iværksat, herunder kompetenceudviklingen af forvaltningens medarbejdere. Borgerrådgiveren har også noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 7 om, at det er de decentrale ledelser, der udmønter de tiltag, der vurderes nødvendige i den enkelte enhed. I den forbindelse har Borgerrådgiveren også lagt vægt på forvaltningens oplysninger under kriterium 14 om de tiltag, Tillæg 65+ har iværksat.

Samtidig har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at der gennem bl.a. driftsopfølgningen og ledelsesinformationerne løbende eller med kortere faste intervaller følges op på efterlevelsen og effekterne af de fleste af de tiltag, som forvaltningens decentrale enheder iværksætter, herunder at denne opfølgning også sker på de løbende møder mellem direktionen og driftscheferne.

## F. Forvaltningens evaluering

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>F. Forvaltningens evaluering</b></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>	1	
<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	

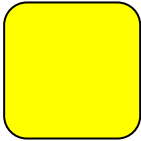

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen systematisk og hyppigt evaluerer på resultaterne af de fleste dele af forvaltningens indsats, herunder at dette bl.a. sker på løbende driftsmøder mellem de ansvarlige chefer og direktionen.

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at der løbende følges op på de enkelte konkrete initiativer, såsom indførslen af driftstavler, men at der, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplys-

ninger, ikke foretages en generel evaluering eller opfølgning på forvaltningens indsats som helhed, dvs. den samlede indsats i hele forvaltningen.

## G. Forvaltningens viden om effekt

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>G. Forvaltningens viden om effekt</b>		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	4	

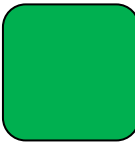
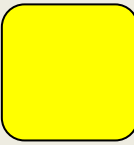
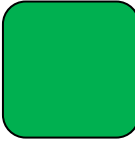
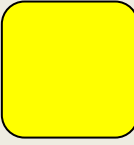
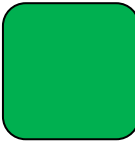
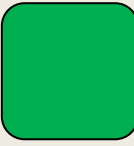
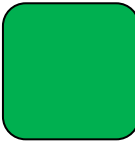

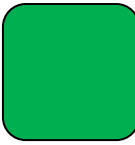
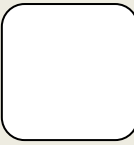
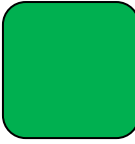
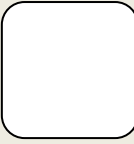
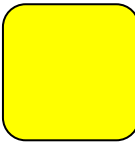

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder at forvaltningen måler eller registrerer effekten af de fleste dele af forvaltningens indsats, samt at dette sker gennem den løbende driftsopfølgning og ledelsesinformation.

Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler eller registrerer i de fleste – men ikke alle eller så godt som alle – tilfælde, hvor effekten kan måles eller registreres.

## 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
<b>HOVEDKRITERIUM</b>							
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 <sup>3</sup>	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							

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