



Kvalitet i borgerbetjeningen

September 2011

Indledning

Nedenfor beskrives hvordan Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen generelt arbejder med kvalitet i borgerbetjeningen, herunder hvordan forvaltningen arbejder med fastsættelse af mål for kvaliteten og med brugertilfredshedsundersøgelser til belysning af borgernes oplevelse af kvaliteten.

Sagsnr.
2011-127309

Dokumentnr.
2011-668848

Resumé:

- Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens aktiviteter og redskaber i kvalitetsarbejdet tager afsæt i henholdsvis borgerne, medarbejderne samt den politiske og administrative ledelse.
- Forvaltningen arbejder således systematisk med måling af brugertilfredshed/ borgernes oplevelse af kvaliteten, kompetenceudvikling, resultatkontrakter, resultatopfølgning, afrapportering af mål for kvalitet og service til borgerne, ledelsestilsyn i borgersager, opfølgning på klagesager, Borgerrådgiverens beretninger og revisionens bemærkninger.
- Forvaltningen vil herudover redesigne ledelsestilsynet i borgersagerne, således at det i højere grad målrettes den generelle kvalitet i sagsbehandlingen.
- Endvidere etableres pr. 1. januar 2012 et nyt tværgående administrativt center i forvaltningen, som skal medvirke til at styrke kvaliteten på en række centrale områder, herunder på forvaltningens ledelsestilsyn.
- Det er forvaltningens mål, at der udarbejdes en kvalitetshåndbog, som definerer og beskriver forvaltningens arbejde med kvalitet i sagsbehandlingen, og som skaber grundlag for en samlet opfølgning på kvalitetsarbejdet.

Kvalitet i borgerbetjeningen

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arbejder systematisk med kvalitetssikring og kvalitetsudvikling. Nedenfor beskrives rammerne for arbejdet.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indsats til borgerne tager blandt andet afsæt i gældende lovgivning, politiske beslutninger i Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og Borgerrepræsentationen, samt forvaltningens mission og vision og interne arbejdsgange.

Kvalitetskontrolenheden

Bernstorffsgade 21, 4.
1592 København V

Telefon
3317 3416

Telefax
3317 3763

EAN nummer
5798009710185

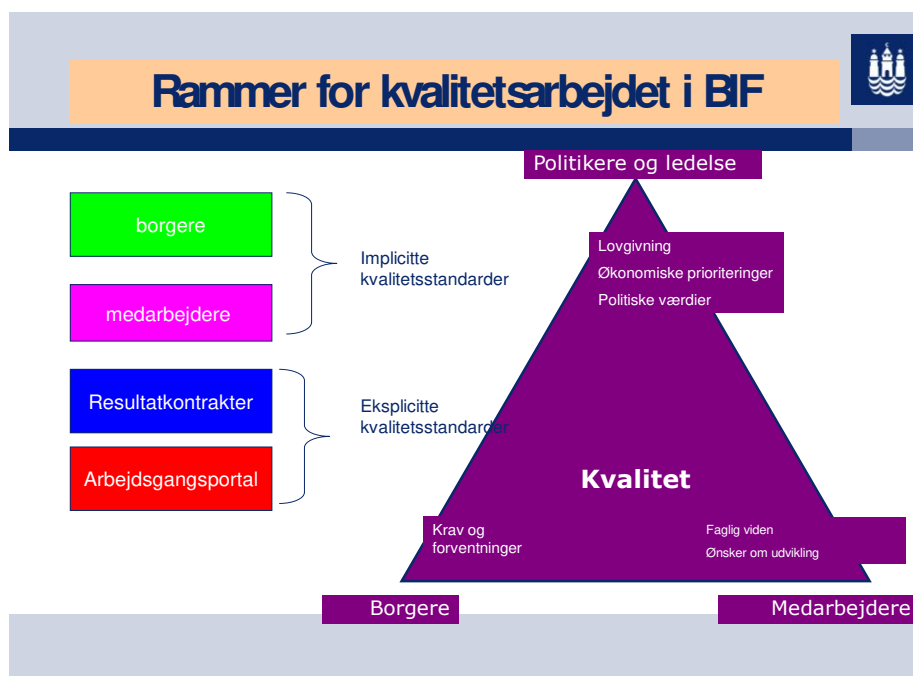
www.kk.dk

Målet er, med udgangspunkt i den enkelte borgers situation, at levere en god ensartet borgerservice af høj kvalitet indenfor lovgivningens rammer, som resulterer i effekt for borgeren i form af højere grad af afklaring mod og tilknytning til arbejdsmarkedet.

En god kvalitet i borgerbetjeningen handler således både om lovgivningsmæssige og politiske rammer, medarbejdernes viden og kompetencer, hensigtsmæssig tilrettelæggelse af processer og opgaver, herunder IT- understøtning, krav og forventningsafstemning kommunen og borgerne imellem, opfølgning og evaluering m.m., jf. nedenstående model.

Kvalitetstrekanten er en metode til at beskrive de forskellige interesser, der er i spil, når kvaliteten for en given service skal afgrænses og defineres.

Kvalitetstrekanten beskriver de eksplicite og implicite kvalitetsstandarder. De eksplicite kvalitetsstandarder er de, som er givet på forhånd som f.eks. lovgivning, ledelsesbeslutninger, arbejds gange, resultatkontrakter mv. De implicite kvalitetsstandarder er alle de uformelle normer, oplevelser og forventninger til kvalitet, som f.eks. medarbejdernes viden, erfaring og borgerkendskab samt borgernes forventninger til service og kvalitet.



Som eksempel kan nævnes forvaltningens service- og forberedelsesguide.

Målet med serviceguiden er, at skabe rammen om dialogen med borgeren ved dennes møde med Jobcenter København, således at det

bliver klart både, hvad forvaltningen kan tilbyde og ikke kan tilbyde, og hvad der forventes af borgeren.

Serviceguiden skal således signalere, at forvaltningens serviceydelser tilbydes i et samspil mellem forvaltning og borger, og at borgeren er en aktiv samarbejdspartner.

Forberedelsesguiden indeholder en kort information om job- eller opfølgningssamtalen samt spørgsmål til borgeren. Guiden er målrettet de forskellige borgergruppers behov. Formålet med forberedelsesguiden er, at understøtte borgerens egen forberedelse af samtalen og herigennem optimere borgerens muligheder for selvaflarung og aktiv deltagelse i samtaleforløbet.

Kvalitetsudvikling

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arbejdes med at supplere fokus på overholdelse af lovgivning, procesregler m.m. med fokus på den service, forvaltningen leverer til borgere og virksomheder. Sagt på en anden måde ønsker forvaltningen både at gøre tingene rigtig og gøre de rigtige ting – at yde professionel service til tiden.

Det fordrer blandt andet, at forvaltningen har et godt kendskab til og forståelse for de forskellige målgruppers behov, adfærd og oplevelser og kan forstå baggrunden for disse for at anvende denne viden aktivt til dels at nytænke og udvikle forvaltningens service og til at sikre implementering af nye services, redskaber eller processer.

Fokus i forvaltningens arbejde med kvalitetsudvikling er derfor:

- At nytænke service med udgangspunkt i borgerne
- At udvikle kvalitetsstandarder
- At organisere arbejdet effektivt

Med dette udgangspunkt for kvalitetsudvikling er det forvaltningens opfattelse, at der opnås:

- Større indsigt i vores målgrupper
- Bedre oplevet kvalitet målt som større tilfredshed hos borgerne
- Bedre kvalitet i serviceydelser målt i resultater og effekter
- Øget produktivitet
- Større medarbejdertilfredshed

Borgerrådgiverklager og andre klagesager

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen anvender både klager over den formelle sagsbehandling (formalitetssklager) og klager over de afgørelser, som forvaltningen træffer (realitetsafgørelser) aktivt i arbejdet med kvalitetssikring i sagsbehandlingen. Sagerne medvirker til at belyse forvaltningens indholdsmæssige faglige niveau og service,

samt den måde forvaltningen har tilrettelagt arbejdet på, herunder ikke mindst den måde forvaltningen møder og er i dialog med borgerne på.

Beskæftigelsesnævnet behandler realitetsklager over konkrete afgørelser på Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens område. Forvaltningen følger løbende udviklingen i omfanget af sager, hvor forvaltningens afgørelse henholdsvis stadfæstes eller omgøres, således at der hurtigt kan iværksættes kvalitetsforbedrende initiativer fx undervisning.

Forvaltningen behandler selv formalitetsklager. Der er forholdsvis få klager set i forhold til det store omfang af borgerkontakter og aktiviteter i forvaltningens regi. Klagesagerne repræsenterer ofte "worst cases" i sagsbehandlingen og anvendes aktivt til læring i forvaltningens centre, så bundniveauet i sagsbehandlingen løftes, og så fejl og dårlig borgerservice forebygges.

Også Borgerrådgiveren behandler konkrete formalitetsklager og foretager egen drift undersøgelser. Resultatet indgår i en årlig beretning, hvor Borgerrådgiveren peger på udfordringer i kommunen og anbefalinger til forbedring af borgerbetjeningen.

Resultatet af de konkrete klagesager og undersøgelser samt konklusionerne i Borgerrådgiverens årlige beretning indgår overordnet som en kvalitetsindikator i forvaltningens arbejde med at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder i vurderingen af, hvorvidt forvaltningen generelt har en udfordring på et område, om der er behov for udarbejdelse/tilpasning af arbejdsgange, om der er behov for undervisning, intensiveret opfølgning mv.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen følger således konkret op på de udfordringer, som Borgerrådgiverens årlige beretning viser, ligesom der følges op på eventuel kritik i Borgerrådgiverens egen drift undersøgelser.

Både Borgerrådgiverens årlige beretning og resultatet fra Borgerrådgiverens egen drift undersøgelser behandles af eller videreformidles til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

Senest har Borgerrådgiverens egen drift undersøgelse af sagsbehandlingen i revalideringssager givet anledning til kritik af forvaltningens notatpligt. På baggrund heraf er notatpligten indskærpet i forvaltningen, ligesom at forvaltningen vil inddrage overholdelsen af notatpligten i et fremtidigt ledelsestilsyn. Det er forvaltningens opfattelse, at der herved skabes fokus på notatpligten i den daglige sagsbehandling på en sådan måde at kompetenceudvikling og kvalitetssikring kombineres.

Mål for kvalitet og service til borgerne

Borgerrådgiverens beretning har endvidere dannet grundlag for en beslutning i Borgerrepræsentationen om at sætte fokus på forvaltningernes sagsbehandling og service til borgerne.

Forvaltningerne er som følge heraf forpligtet til at arbejde med politisk fastsatte både tværgående og forvaltningsspecifikke mål for reduktion af antal klager, reduktion af fejl i sagsbehandlingen og reduktion af sagsbehandlingstiden.

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget har i overensstemmelse hermed fastsat mål, som forvaltningen hvert kvartal måler på. Resultatet afrapporteres kvartalsvis til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, ligesom der sker halvårlig afrapportering af status til Økonomiudvalget.

Der er tale om en dynamisk proces for forvaltningernes arbejde med mål for kvaliteten, således at målene kontinuerligt kan tilpasses de kvalitetsmæssige udfordringer, forvaltningerne står overfor.

Måling af sagsbehandlingstiden

En af de udfordringer, som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen gennem længere tid har stået overfor, er klager over lang sagsbehandlingstid.

Forvaltningen har iværksat flere forskellige initiativer både af faglig og organisatorisk karakter, som har haft en positiv effekt på sagsbehandlingstiden. Der er dog fortsat behov for stor fokus på sagsbehandlingstiden.

På en række af de områder, hvor forvaltningens træffer afgørelse, skal der i henhold til retssikkerhedslovens fastsættes vejledende sagsbehandlingstider.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen foretager ca. en gang årligt en meget omfattende måling af forvaltningens overholdelse af disse frister, hvilket giver et godt grundlag for, at se hvordan den gennemsnitlige sagsbehandlingstid er, samt at identificere eventuelle områder, hvor den vejledende sagsbehandlingsfrist ikke overholdes.

Det er forvaltningens opfattelse, at implementering af EDH giver mulighed for i højere grad at foretage løbende målinger og derved en mere reel mulighed for hurtigt at kunne analysere og agere på sager, hvor sagsbehandlingstiden er ved at skride.

Ledelsestilsyn i borgersager

Formålet med Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens ledelsestilsyn i borgersager er at måle kvaliteten af sagsbehandlingen, herunder om grundlaget for hjemtagelse af statsrefusion er korrekt.

Udvælgelsen af fokusområder i det centralt forankrede ledelsestilsyn sker blandt andet på baggrund af revisionsprotokollater, klagesager, Borgerråd giverundersøgelser og ny lovgivning.

Ledelsestilsynet medvirker til at understøtte kvalitetsudviklingen i sagsbehandlingen, og afspejler en proces, hvor der både fokuseres på overholdelse af grundlæggende krav i lovgivningen og i forvaltningens interne retningslinjer, samt på kvaliteten af det faglige indhold i sagsbehandlingen.

Ledelsestilsynet består af 4 elementer: Gennemførelse af stikprøver, analyse, initiativer til forbedring og opfølgning.

Den lokale ledelse skal således på baggrund af resultaterne af ledelsestilsynet anvise konkrete handlingsinitiativer til styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen.

Resultaterne af ledelsestilsynet afrapporteres og behandles månedsvis i direktionen, på centerchef møder og i de enkelte centre med henblik på løbende læring og styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen.

I forbindelse med etableringen af et tværgående administrativt center bliver en væsentlig del af ledelsestilsynet centraliseret.

Ledelsestilsynet udvikles løbende under hensyn til forvaltningens behov og eventuelle anbefalinger fra fx revisionen. Deloitte anbefaler i revisionen for 2010, at der i ledelsestilsynet løbende tages en måling af den generelle kvalitetsmæssige stand af sagsbehandlingen, hvor tilsynet i dag overvejende er nedslag på elementer i sagsbehandlingen.

Forvaltningen vil på baggrund heraf redesigne ledelsestilsynet i forhold til at fokusere på en helhedsorienteret gennemgang af sager fremadrettet med henblik på et overordnet billede af kvaliteten. Dette kan medvirke til at udpege eventuelle specifikke områder, som forvaltningen skal have særskilt fokus på.

Endvidere er det forvaltningens mål, at udarbejde en kvalitetshåndbog, som beskriver forvaltningens arbejde med kvalitet i sagsbehandlingen, således at der skabes et solidt grundlag for belysning af kvalitetsniveauet samt for udvikling af og opfølgning på både den generelle kvalitetsmæssige stand af sagsbehandlingen og på konkrete delelementer af sagsbehandlingen.

Revision

Kommunens revisor Deloitte rapporterer årligt 2 direktionsnotater henholdsvis med og uden refusion, som føder ind til en revisionsberetning, der alle forelægges Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

Herudover rapporterer Deloitte 1 gang årligt en løbende revision på områder udvalgt af revisionen samt 2 årlige servicebesøg.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen udarbejder en detaljeret handleplan til genopretning af kvaliteten, som opfølgning på revisionens bemærkninger i direktionsnotaterne og beretningen.

Forvaltningen foretager en halvårsopfølgning på revisionens bemærkninger og handleplanen, hvor der redegøres for status for de planlagte initiativer, herunder hvornår initiativerne er fuld implementeret. Halvårsopfølgningen forelægges BIU.

Revisionen for 2010 viser, at forvaltningen har udfordringer primært på følgende områder:

- Modregning af efterlevelseshjælp i kontanthjælp
- Kvalitetssikring af refusionsopgørelse vedrørende sociale ydelser og flaskehals
- Mangler ved designet af ledelsestilsyn
- Fejlomfanget i bevillingssager generelt

Der henvises i øvrigt til Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets behandling af direktionsnotaterne for 2010.

Resultatkontrakter og resultatopfølgning

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arbejder målrettet med resultatkontrakter på de decentrale centre.

Resultatkontrakterne indeholder de prioriterede mål, som centret skal indfri og afspejler forvaltningens overordnede strategier, mål og fokusområder inden for de fire områder: Beskæftigelsesindsatsen, Kvalitet i servicen, Personale og organisation, og Økonomi.

Resultatkontrakterne understøtter således centrenes bidrag til at gennemføre Københavns Kommunes beskæftigelsesindsats, hvor centrene har respektive opgaver i forhold til den beskæftigelsespolitiske servicering af borgere og virksomheder.

I naturlig forlængelse heraf er opfølgning på forvaltningens resultater et vigtigt element i forvaltningens arbejde med kvalitet og forvaltningen har derfor udviklet et Ledelsesinformationssystem (BIF-LIS), der dels skal sikre en effektiv styring og ressourceudnyttelse i forvaltningen gennem tilvejebringelse af valide nøgletal som grundlag for centrenes planlægning, og dels gøre det muligt at følge tæt op på forvaltningens mange forskelligartede resultater i det daglige, på overordnet niveau og på center- og afdelingsniveau. Både ledelse og medarbejdere har brug for den rigtige information for at kunne målrette og optimere indsatsen.

Resultatdata fra LIS anvendes blandt andet til løbende opfølgning via:

- Planlægning og styring af den lokale indsats i centre og afdelinger, blandt andet så samtaler og aktive tilbud gennemføres rettidigt
- Resultatstatus for de enkelte enheder, som er en kontinuerlig opfølgning på resultatkontrakterne der er indgået mellem centralforvaltningen og enhederne.
- Månedlig resultatstatus til BIU med udvalgte centrale resultatindikatorer
- Halv- og helårsopfølgning på resultatkontrakter i form af statusrapporter til BIU
- Løbende kommunikation om resultater bl.a. via forvaltningens intranet og via eksternt rettede nyhedsbreve mv.

Kompetenceudvikling af medarbejdere

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har et omfattende uddannelsesprogram til nye og øvrige medarbejdere, for at sikre at medarbejderne ikke alene besidder den nødvendige viden om beskæftigelseslovgivningen, men ligeledes om effektiv borgerkontakt som for eksempel den professionelle samtale.

Endvidere er det obligatorisk for alle nye medarbejdere med ansvar for konkret borgersagsbehandling at deltage i et 3-dages kursus, der vedrører de regler, der gælder for borgerbetjening og førelse af borgersager. Erfarne medarbejdere har ligeledes mulighed for deltagelse i kurset.

Formålet med kurset er, at give deltagerne et grundlæggende kendskab til de generelle regler om borgerens retsgarantier, og de generelle krav, der stilles i forbindelse med førelse af en borgers sag, særligt ved skrivning i journalen. Det omfatter bl.a. tavshedspligt og diskretionshensyn, god forvaltningsskik, sagsbehandlingstid og sagsbehandlingsfrister, klagevejledning og klagefrister, herunder sondring mellem realitetsklager og formalitetsklager mm.

Forvaltningen udbyder endelig kurser i beskæftigelseslovgivningen, og har mulighed for løbende at tilpasse udbuddet konkret til efterspørgsel og behov.

Arbejdsgangsportal

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har udviklet en IT-understøttet arbejdsgangsportal med beskrivelse af de mest centrale sagsskridt i omkring 300 såkaldte ”flowcharts”, der er tilgængelig for alle medarbejdere på kknet.

Formålet med fælles arbejds gange er bl.a. at:

- Styrke borger- og virksomhedsaspektet gennem ensartede og hensigtsmæssige procedurer

- Sikre enkel, lovmæssig og faglig styring af arbejdsprocesser, herunder implementering af ny lovgivning mv.
- Sikre en effektiv anvendelse af værktøjer, herunder IT
- Skabe en platform for hurtig og nem udførelse af administrative opgaver for medarbejderne
- Sikre bedst mulig rationel og effektiv drift i organisationen
- Styrke integration og oplæring af nye medarbejdere

Arbejdsgangene er opbygget som processer i opgaveløsningen, herunder med anvisning på faglige og lovgivningsmæssige handlinger, IT-understøttelse i f.eks. KMDOpera, KMDsag journaler m.v. og samarbejde mellem de enkelte enheder i forvaltningen.

Ud over procesbeskrivelserne er der til stort set alle arbejdsgangene tilknyttet værktøjer, som yderligere giver anvisninger og vejledninger på opgaveløsningen. Værktøjerne er tilgængelige direkte fra den enkelte arbejdsgang via IT-understøttelse.

Arbejdsgangsportalen indgår i videst muligt omfang i alle undervisnings- og informationssammenhænge med henblik på at sikre kendskab og anvendelse af arbejdsgangene.

Progressionsmåling og borgernes oplevelse af kvalitet

Med den stigende ledighed og de økonomiske udfordringer for BIF, er behovet for en større indsigt i effekterne af aktivering øget betragteligt. Der er stort behov for at øge indsigten i sammenhængen mellem indsats typer og effekter, så øget viden kan være med til at forme forvaltningens strategier og services. I den forbindelse er borgernes oplevelser et helt centralt input.

På baggrund heraf har forvaltningen udviklet et koncept for måling af brugervurderinger og progression, der kan anvendes til ledelsesinformation på alle niveauer om indsatsen, samt kvalificering og effektivisering af beskæftigelsesindsatsen herunder det løbende arbejde med kvalificering af jobplanerne.

Der måles specifikt på både borgerens tilfredshed med det tilbud borgeren har deltaget i og på borgerens vurdering af tilbuddets mulighed for at bringe ham/ hende tættere på job. Konceptet anvendes i første omgang på kommunens beskæftigelsescentre.

Målet er blandt andet at sikre kontinuitet og løbende fremdrift i borgerens forløb, løbende dialog med borgeren om forløbet, som samlet bidrager til en øget kvalitet i jobplaner og en mere ensartet dokumentation og rapportering.

Herudover skal det nævnes, at forvaltningen med mellemrum måler brugertilfredsheden i jobsamtaler og aktive tilbud i kommunens job-

og beskæftigelsescentre. Ved seneste måling svarede mere end 1.200 borgere (svarende til en svarprocent på 22).

Tværgående administrativt center

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen etablerer pr. 1. januar 2012 et tværgående administrativt center. Målet er at understøtte de borgervendte centre, således at disse i videst muligt omfang aflastes fra administrative opgaver og kan fokusere indsatsen på at levere høj kvalitet i borgerbetjeningen.

Dette skaber samtidig mulighed for en effektiv, og professionel administrativ servicering på centrale administrative områder på tværs af forvaltningen fx klagesagsbehandling og ledelsestilsyn i borgersager.