



6. Forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen (2013-0188187)

INDSTILLING OG BESLUTNING

Indstilling om,

1. at tage Borgerrådgiverens rapport om forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen 2013/2014 til efterretning.
2. at pålægge de stående udvalg at drøfte rapporten, idet Borgerrådgiveren samtidig pålægges at stå til rådighed for en nærmere dialog med de stående udvalg i den henseende.

Det bemærkes, at evalueringsværktøjet er et dynamisk værktøj, som kan ændres og tilpasses, hvis der viser sig et behov herfor.

Borgerrådgiveren har planlagt en evaluering af evalueringsværktøjet i løbet af 1. halvår af 2014.

Forvaltningerne har overfor Økonomiforvaltningen oplyst, at de skønsmæssigt sammenlagt har brugt 11,2 uger på at bidrage med information til evalueringsværktøjet. Spørgeskemaet indeholder ca. 80 spørgsmål inklusiv underspørgsmål og Borgerrådgiverens statusrapport vedrørende evalueringsværktøjet er på i alt 119 sider. Hertil kommer den tid, som Borgerrådgiveren har brugt på at udarbejde statusrapporten.

De bemærkes, at det er vigtigt, at det medgåede ressourceforbrug samt omfanget af opgaven står mål med udbyttet af at benytte værktøjet som styringsredskab såvel politisk som i forvaltningerne.

I evalueringen bør det derfor undersøges, hvorvidt evalueringsværktøjet fungerer efter hensigten, hvad årsagen hertil er, og om hensigten kan opnås på en mindre ressourcekrævende og mindre omfangsrig måde. I den forbindelse bør det tillige belyses, hvorvidt anbefalingerne i tilstrækkelig grad er konkrete og operationelle, og hvorvidt evalueringsmodellen i tilstrækkelig grad bidrager til imødekommelse af det ønske, der er om at modtage øget konsultativ bistand fra Borgerrådgiveren.

Det bemærkes, at det endvidere er vigtigt, at der i evalueringen sker en belysning og revurdering af såvel det videnskabsteoretiske paradigme, som evalueringsværktøjet er udarbejdet i henhold til, som den anvendte kvalitative metode til udarbejdelse af det spørgeskema, som indgår i evalueringsværktøjet.

Det bemærkes, at den politiske opfordring til at finde et mere borgerrettet navn til evalueringsmodellen end Indicium, som fremkom i form af en protokolbemærkning den 22. oktober 2013 bør følges og Økonomiudvalget har noteret sig oplysningen i indstillingen om, at dette tillige vil blive medtaget i forbindelse med evalueringen.

Endelig bemærkes det, at evalueringsværktøjet på sigt bør holdes op imod og sammentænkes med det arbejde, som er igangsat vedrørende mål og målsætninger for sagsbehandlingen, som bl.a. består i at afdække forudsætninger og muligheder for automatisk generering af tværgående ledelsesinformation for derigennem at opstille konkrete måltal på sagsbehandlingsområdet.

(Borgerrådgiverudvalget)

PROBLEMSTILLING

På møde i Borgerrepræsentationen den 19. juni 2013 blev det besluttet at pålægge Borgerrådgiveren at udarbejde et forslag til en model, som muliggør et individuelt og

sammenligneligt overblik over status for og effekten af de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Borgerrepræsentationen godkendte efterfølgende på møde den 31. oktober 2013

Borgerrådgiverens forslag til model til løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen (evalueringsmodellen). Evalueringsmodellen er vedlagt som bilag 2.

Borgerrådgiverens 1. status baseret på modellen skal forelægges for Borgerrepræsentationen senest i marts måned 2014 sammen med forvaltningernes status for fokuspunkter, og herefter én gang årligt.

LØSNING

Borgerrådgiveren forelægger hermed Borgerrådgiverens rapport om forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen 2013/2014 (bilag 1).

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at der generelt set foregår et stort arbejde i kommunen for at sikre kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Konklusionerne viser dog samtidig – sammen med Borgerrådgiverens bemærkninger til de enkelte forvaltninger – at der er meget store forskelle i indsatserne forvaltningerne i mellem. Dette gælder både indsatsernes omfang, oplysningsgrundlaget, som ligger til grund for indsatserne – herunder forvaltningernes bagvedliggende analyser og viden om eventuelle problemer i forhold til det aktuelle kvalitetsniveau i de relevante enheder – samt indsatsernes kvalitet og forbedringspotentiale.

Der henvises i øvrigt til rapporten.

Borgerrådgiverens konklusioner er baseret på hver forvaltnings besvarelse af et enslydende spørgeskema med en række konkret formulerede spørgsmål. Borgerrådgiveren har konstateret, at der i visse tilfælde er store forskelle forvaltningerne imellem, hvad angår besvarelsens omfang og detaljeringsgrad.

Borgerrådgiverens konklusioner for de enkelte forvaltninger har været forelagt direktionen i forvaltningen i en foreløbig udgave, sådan at forvaltningen har haft mulighed for (med kort frist) at komme med bemærkninger hertil.

Borgerrådgiverens enkeltvise rapporter for hver forvaltning, herunder Borgerrådgiverens overordnede anbefalinger og bemærkninger til den enkelte forvaltnings indsats, fremgår af bilag A til rapporten.

Forvaltningernes bemærkninger har ført til ændringer af såvel evalueringsresultater som af de af Borgerrådgiveren anførte bemærkninger og er desuden medtaget i bilag B til rapporten.

Enkelte af forvaltningerne har udtrykt bekymring vedrørende Borgerrådgiverens overordnede anbefalinger i forhold til kommunens tillidsdagsorden. Borgerrådgiveren understreger i den anledning, at der i vid udstrækning er lagt op til metodefrihed, sådan at forvaltningerne kan tilrettelægge deres indsats under hensyn til tillidsdagsordenen, ligesom Borgerrådgiveren bemærker, at de overordnede anbefalinger lægger op til at sikre vidensbaseret ledelsesinformation, ledelsesmæssig forankring og ejerskab hos den centrale ledelse – og ikke egentlig ledelsesmæssig kontrol og øget bureaukratisk registrering.

Under evalueringsprocessen har Kultur- og Fritidsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen fremsat forbehold i forhold til evalueringsmodellen. Der henvises til Kultur- og Fritidsforvaltningen brev af 25. november 2013 og Sundheds- og Omsorgsforvaltningens brev af 29. november 2013, som er vedlagt rapporten som bilag C.

Kultur- og Fritidsforvaltningens og Sundheds- og Omsorgsforvaltningens forbehold samt eventuelle øvrige tilbagemeldinger fra alle syv forvaltninger vil blive inddraget i den evaluering af vurderingskriterierne og evalueringsprocessen 2013/2014, som Borgerrådgiveren vil foretage i løbet af første halvår 2014 i samarbejde med forvaltningerne.

Evalueringsprocessen 2013/2014 har været undergivet en stram tidsplan både hos Borgerrådgiveren og hos forvaltningerne som konsekvens af, at Borgerrådgiverens 1. status skal forelægges for Borgerrepræsentationen senest i marts måned 2014. I umiddelbart forlængelse af

Borgerrepræsentationens beslutning på mødet den 31. oktober 2013 sendte Borgerrådgiveren således spørgeskemaet til forvaltningerne den 1. november 2013 med frist for besvarelse senest den 25. november 2013. På baggrund af denne frist har enkelte forvaltninger taget forbehold for ufyldstgørende oplysninger mv. i besvarelsen af spørgeskemaet.

Borgerrådgiveren har endvidere konstateret, at Borgerrådgiveren modtog Sundheds- og Omsorgsforvaltningens besvarelse fire dage efter fristen og Teknik- og Miljøforvaltningens besvarelse 28 dage efter fristen.

Borgerrådgiveren modtog derved Teknik- og Miljøforvaltningens besvarelse kun få arbejdsdage inden, at Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner skulle sendes til forvaltningens direktion. Af den grund har det ikke tidsmæssigt været muligt for Borgerrådgiveren at foretage en evaluering for 2013/2014 af Teknik- og Miljøforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Forvaltningen er derfor ikke omfattet af Borgerrådgiverens rapport for 2013/2014.

Borgerrådgiveren må konstatere, at dette forløb har gjort det umuligt for Borgerrådgiveren at overholde Borgerrepræsentationens beslutning af 19. juni 2013 for Teknik- og Miljøforvaltningens vedkommende.

Økonomiudvalgets beslutning på mødet den 22. oktober 2013 var ledsaget af en protokolbemærkning med opfordring til, at der findes et mere borgerrettet navn til Borgerrådgiverens evaluerings-model. Når Borgerrådgiveren ikke allerede nu har ændret navnet på evalueringsmodellen, skyldes det, at forvaltningerne, som er de umiddelbare brugere af evalueringsmodellen, synes at have taget navnet til sig. Det er i hvert fald Borgerrådgiverens erfaring, at navnet anvendes i daglig tale. Borgerrådgiveren mener derfor, at forvaltningerne bør inddrages i beslutningen om den fremadrettede navngivning. Dette vil ske i forbindelse med Borgerrådgiverens evaluering af vurderingskriterierne og evalueringsprocessen.

ØKONOMI

Forslaget har ingen økonomiske konsekvenser.

VIDERE PROCES

Planen for den videre politiske behandling af Borgerrådgiverens rapport er tilrettelagt således:

- 24. januar 2014 Borgerrådgiverudvalget behandler Borgerrådgiverens rapport
- 18. marts 2014 Økonomiudvalget behandler Borgerrådgiverens rapport
- 27. marts 2014 Borgerrepræsentationen behandler Borgerrådgiverens rapport

Johan Busse

/Andreas Alexander Reitzel

OVERSIGT OVER POLITISK BEHANDLING

Borgerrådgiveren indstiller til Borgerrådgiverudvalget,

1. at anbefale Borgerrepræsentationen – efter forudgående indhentet erklæring fra Økonomiudvalget – at tage Borgerrådgiverens rapport om forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen 2013/2014 til efterretning,
2. at anmode Borgerrepræsentationen om – efter forudgående indhentet erklæring fra Økonomiudvalget – at pålægge de stående udvalg at drøfte rapporten, idet Borgerrådgiveren samtidig pålægges at stå til rådighed for en nærmere dialog med de stående udvalg i den henseende.

Borgerrådgiverudvalgets beslutning i mødet den 24. januar 2014

Det anførte i indstillingens punkt 1 blev godkendt. Det anførte i indstillingens punkt 2 blev godkendt.

Økonomiforvaltningen indstiller overfor Økonomiudvalget, at sagen oversendes til Borgerrepræsentationen med følgende erklæring:

Økonomiudvalget har noteret sig, at evalueringsværktøjet er et dynamisk værktøj, som kan ændres og tilpasses, hvis der viser sig et behov herfor.

Borgerrådgiveren har planlagt en evaluering af evalueringsværktøjet i løbet af 1. halvår af 2014.

Forvaltningerne har overfor Økonomiforvaltningen oplyst, at de skønmæssigt sammenlagt har brugt 11,2 uger på at bidrage med information til evalueringsværktøjet. Spørgeskemaet indeholder ca. 80 spørgsmål inklusiv underspørgsmål og Borgerrådgiverens statusrapport vedrørende evalueringsværktøjet er på i alt 119 sider. Hertil kommer den tid, som Borgerrådgiveren har brugt på at udarbejde statusrapporten.

Økonomiudvalget finder det vigtigt, at det medgåede ressourceforbrug samt omfanget af opgaven står mål med udbyttet af at benytte værktøjet som styringsredskab såvel politisk som i forvaltningerne.

I evalueringen bør det derfor undersøges, hvorvidt evalueringsværktøjet fungerer efter hensigten, hvad årsagen hertil er, og om hensigten kan opnås på en mindre ressourcekrævende og mindre omfangsrig måde. I den forbindelse bør det tillige belyses, hvorvidt anbefalingerne i tilstrækkelig grad er konkrete og operationelle, og hvorvidt evalueringsmodellen i tilstrækkelig grad bidrager til imødekommelse af det ønske, der er om at modtage øget konsultativ bistand fra Borgerrådgiveren.

Økonomiudvalget finder det endvidere vigtigt, at der i evalueringen sker en belysning og revurdering af såvel det videnskabsteoretiske paradigme, som evalueringsværktøjet er udarbejdet i henhold til, som den anvendte kvalitative metode til udarbejdelse af det spørgeskema, som indgår i evalueringsværktøjet.

Økonomiudvalget mener herudover, at den politiske opfordring til at finde et mere borgerrettet navn til evalueringsmodellen end Indicium, som fremkom i form af en protokolbemærkning den 22. oktober 2013 bør følges og har noteret sig oplysningen i indstillingen om, at dette tillige vil blive medtaget i forbindelse med evalueringen.

Økonomiudvalget skal endelig bemærke, at evalueringsværktøjet på sigt bør holdes op imod og sammentænkes med det arbejde, som er igangsat vedrørende mål og målsætninger for sagsbehandlingen, som bl.a. består i at afdække forudsætninger og muligheder for automatisk generering af tværgående ledelsesinformation for derigennem at opstille konkrete måltal på sagsbehandlingsområdet.

Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 18. marts 2014

Indstillingen blev anbefalet over for Borgerrepræsentationen uden afstemning.

BESLUTNING

Borgerrepræsentationens beslutning i mødet den 27. marts 2014

Indstillingen blev godkendt uden afstemning.

BILAG

[Borgerrådgiverens rapport om forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen - 2013/2014](#)

[Bilag A Borgerrådgiverens rapporter for hver af de seks omfattede forvaltninger](#)

[\(indholdsfortegnelse for rapporter del 1-6\)](#)

[Bilag A, del 1. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Økonomiforvaltningens indsats](#)

[Bilag A, del 2. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats](#)

[Bilag A, del 3. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats](#)

[Bilag A, del 4. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats](#)

[Bilag A, del 5. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Socialforvaltningens indsats](#)

[Bilag A, del 6. Borgerråd giverens konklusioner vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indsats](#)

[Bilag B Forvaltningernes bemærkninger til Borgerråd giverens foreløbige konklusioner](#)

[Bilag C Kultur- og Fritidsforvaltningens brev af 25. november 2013 til Borgerråd giveren og](#)

[Sundheds- og Omsorgsforvaltningens brev af 29. november 2013 til Borgerråd giveren](#)

[INDICIUM - Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen](#)

INDICIUM

**Borgerrådgiverens rapport om forvaltningernes indsats for at forbedre sags-
behandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014**

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| 1. Indledning | 3 |
| 2. Sammenfatning | 5 |
| 3. Overblik over Borgerrådgiverens konklusioner | 7 |
| 4. Borgerrådgiverens konklusioner | 8 |
| Bilag | |
| A. Borgerrådgiverens rapporter for hver af de seks omfattede forvaltninger | 14 |
| B. Forvaltningernes bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner | 103 |
| C. Kultur- og Fritidsforvaltningens brev af 25. november 2013 til Borgerrådgiveren og Sundheds- og Omsorgsforvaltningens brev af 29. november 2013 til Borgerrådgiveren | 120 |

1. Indledning

Formålet med Borgerrådgiverens evalueringsmodel er særligt at give det politiske niveau et individuelt og sammenligneligt overblik over forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Evalueringsmodellen og formen for Borgerrådgiverens konklusioner, som fremgår nedenfor afsnit 2-4, afspejler dette.

Evalueringsmodellen analyserer den enkelte forvaltnings samlede indsats på baggrund af fælles, specifikke vurderingskriterier, som er rettet mod generelle og bagvedliggende forhold samt processerne ved forvaltningernes arbejde med at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

En enkelt forvaltning har under evalueringsprocessen anmodet Borgerrådgiveren om, at Borgerrådgiveren anviser specifikke løsnings- eller forbedringsforslag, der kan løfte Borgerrådgiverens bedømmelse af forvaltningens indsats i forhold til de enkelte vurderingskriterier. Borgerrådgiveren står som altid til rådighed for forvaltningerne for en drøftelse af, hvordan Borgerrådgiveren kan bidrage til forvaltningernes arbejde med at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og tager naturligvis gerne imod invitationer til at bidrage til forvaltningernes arbejde i den henseende. Borgerrådgiveren henviser i øvrigt til sine bemærkninger til de enkelte forvaltninger, herunder Borgerrådgiverens anbefalinger.

Som det fremgår af Borgerrådgiverens enkeltvise rapporter for hver af de syv forvaltninger (bilag A), har Borgerrådgiveren valgt at ledsage sine konklusioner vedrørende den enkelte forvaltning med helt overordnede anbefalinger til den pågældende forvaltning. Enkelte af forvaltningerne har udtrykt bekymring vedrørende anbefalingerne forhold til kommunens tillidsdagsorden. Borgerrådgiveren finder derfor anledning til at understrege, at der i vid udstrækning er lagt op til metodefrihed, sådan at forvaltningerne kan tilrettelægge deres indsats under hensyn til tillidsdagsordenen. Borgerrådgiveren bemærker i øvrigt, at Borgerrådgiverens helt overordnede anbefalinger ikke har til hensigt at opfordre til egentlig ledelsesmæssig kontrol og øget bureaukratisk registrering, men i stedet lægger op til at sikre vidensbaseret ledelsesinformation, ledelsesmæssig forankring og ejerskab hos den centrale ledelse. Altså en lav grad af styring og en høj grad af involvering.

Tilsvarende skal evalueringens fokusering på bedre måling og registrering af kvaliteten af sagsbehandlingen ikke forstås snævert som hård, objektiv og verificerbar måling, men som vidensbaseret dataindsamling i bred forstand, altså at undersøge tingenes tilstand i modsætning til alene at have en fornemmelse for tingenes tilstand. Vidensbaseret dataindsamling kan således også omfatte måling eller registrering af indikationer, som siger noget om kvaliteten (omgørelsesprocenter ved klageorganer, stikprøver, større eller mindre praksisundersøgelser, medarbejdernes egne dokumenterede vurderinger af kvaliteten mv.).

Det er endvidere hensigten med evalueringsmodellen, at evalueringen og evalueringsprocessen kan give forvaltningerne en viden, som gør det muligt at målrette, tilrette og styrke deres indsats, og at forvaltningerne dermed kan anvende evalueringsmodellen som styringsredskab internt i forvaltningerne.

Bl.a. af den grund forudsætter evalueringsmodellen, at forvaltningernes direktioner indhenter de oplysninger fra forvaltningernes decentrale enheder, som er nødvendige for evalueringen. Borgerrådgiveren kan imidlertid konstatere, at enkelte af forvaltningerne ikke har inddraget de decentrale enheder i de pågældende forvaltninger og derved heller ikke har udnyttet informations- og styringspotentialer i evalueringsmodellen. Dette påvirker evalueringens kvalitet og validitet og følgelig også læringspotentialer.

Teknik- og Miljøforvaltningen er ikke omfattet af Borgerrådgiverens rapport for 2013/2014. Det skyldes, at Borgerrådgiveren modtog Teknik- og Miljøforvaltningens besvarelse af evalueringsmodellens spørgeskema kun få arbejdsdage, inden at Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner skulle sendes til forvaltningens direktion. Af den grund har det ikke tidsmæssigt været muligt for Borgerrådgiveren at foretage en evaluering af Teknik- og Miljøforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Nedenfor følger først en sammenfatning af Borgerrådgiverens konklusioner (afsnit 2). Herefter følger et skematisk overblik over Borgerrådgiverens konklusioner (afsnit 3) og afslutningsvist Borgerrådgiverens konklusioner for forvaltningerne i forhold til hvert enkelt vurderingskriterium (afsnit 4). Borgerrådgiverens enkeltvise rapporter for hver forvaltning, herunder Borgerrådgiverens bemærkninger til den enkelte forvaltnings indsats, fremgår af bilag A til rapporten.

Evalueringsform

I overensstemmelse med evalueringsmodellen har Borgerrådgiveren kategoriseret forvaltningernes indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningerne har givet på spørgsmålene i et enslydende spørgeskema samt forvaltningernes eventuelle bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner. Spørgsmålene i spørgeskemaet svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningernes besvarelse af det pågældende spørgsmål med tilhørende underspørgsmål mv.

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af 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 på, evalueres og tilrettes løbende, sådan at forvaltningen er i kontinuerlig udvikling på området.

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

Det bemærkes, at kategori 1 også omfatter de tilfælde, hvor en forvaltning alene i meget begrænset omfang er aktiv på det pågældende område. Endvidere bemærkes, at kategori 4 også omfatter de tilfælde, hvor den pågældende handling alene er udført delvist eller alene er udført i en eller flere af de relevante enheder i den pågældende forvaltning.

Endelig bemærkes, at sammenhængen mellem vurderingskriterierne 11-14 under hovedkriterium F indebærer, at det som udgangspunkt ikke vil være muligt at opnå en højere kategori end 5 for disse kriterier. Tilsvarende gør sig gældende i forhold til vurderingskriterium 3. Disse forhold vil blive inddraget i den evaluering af vurderingskriterierne og evalueringsprocessen 2013/2014, som Borgerrådgiveren vil foretage i løbet af første halvår 2014 i samarbejde med forvaltningerne.

Kategoriseringen af forvaltningernes indsats har herefter dannet grundlag for Borgerrådgiverens konklusioner om forvaltningernes indsats i forhold til det enkelte kriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion vedrørende den enkelte forvaltnings indsats.

Konklusionerne 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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel, som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

2. Sammenfatning

I afsnit 3 gives et skematisk overblik over Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende forvaltningernes indsats i forhold til hvert vurderingskriterium.

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at der generelt set foregår et stort arbejde i kommunen for at sikre kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Konklusionerne viser dog samtidig – sammen med Borgerrådgiverens bemærkninger til de enkelte forvaltninger – at der er meget store forskelle i indsatserne forvaltningerne i mellem. Dette gælder både indsatsernes omfang, oplysningsgrundlaget som ligger til grund for indsatserne – herunder forvaltningernes bagvedliggende analyser og viden om eventuelle problemer i forhold til det aktuelle kvalitetsniveau i de relevante enheder – samt indsatsernes kvalitet og forbedringspotentiale.

Særlig stærkt står indsatsen i de forvaltninger, der erfaringsmæssigt og statistisk set (hos Borgerrådgiveren) modtager flest klager over sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og blandt andet derfor har et godt vidensbaseret kendskab til kvaliteten af sagsbehandlingen (Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen).

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at disse forvaltninger ved, hvad de skal have styr på, og hvor skoen trykker, og at forvaltningerne udviser beslutningskraft – herunder ved at fastsætte konkrete mål, iværksætte tiltag for at nå målene og allokere ressourcer for at muliggøre de iværksatte tiltag. Derudover har forvaltningerne ledel-

sesmæssigt engagement og fokus på indsatserne. Det er på den baggrund Borgerrådsgiverens vurdering, at indsatserne vil kunne have mærkbar effekt på sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningerne.

Andre forvaltningers indsats fremstår mere sporadisk og fragmenteret (Børne- og Ungdomsforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen). Dette er muligvis en konsekvens af, at forvaltningerne ikke i lige så høj grad modtager klager specifikt over sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

I disse forvaltninger er der ikke i samme udstrækning genereret viden og ledelsesinformation specifikt om det aktuelle kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det afspejler sig bl.a. i, at der ikke i lige så høj grad er opstillet konkrete mål, som dækker centrale forvaltningsretlige retssikkerhedsgarantier, med henblik på at reducere et eventuelt misforhold mellem det aktuelle kvalitetsniveau og gældende minimumskrav, og at der ikke i samme omfang er allokeret særskilte ressourcer til indsatsen mv. Derudover er ansvaret for indsatserne i betydeligt omfang placeret decentralt uden involvering på topledelsesniveau i samme omfang som i førnævnte gruppe.

De øvrige forvaltningers indsats placerer sig mellem disse to yderpunkter (Økonomiforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen).

De af Borgerrådsgiverens egen driftundersøgelser, som omfatter alle forvaltninger, dokumenterer ikke, at kvaliteten er højere i de forvaltninger, som modtager færre klager, men indikerer tværtimod at alle forvaltninger har et sammenligneligt niveau for kvaliteten i sagsbehandlingen.

De overordnede konklusioner peger blandt andet på denne baggrund i retning af, at kommunen bør arbejde videre med en vidensbaseret afdækning af sagsbehandlingskvaliteten i alle forvaltninger.

Dette ses at harmonere med, at Borgerrepræsentationen har pålagt Økonomiforvaltningen at fremlægge forslag til mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet – under henvisning til de positive resultater, kommunen har haft med at nedbringe sygefraværet gennem opstilling af måltal og løbende udarbejdelse af ledelsesinformation – og at der igangsættes en foranalyse, der har til formål at afdække forudsætninger og muligheder for generering af tværgående ledelsesinformation for derigennem at opstille konkrete måltal på sagsbehandlingsområdet.

3. Overblik over Borgerrådgiverens konklusioner

| FORVALTNING HOVEDKRITERIUM | Økonomiforvaltningen | Kultur- og Fritidsforvaltningen ¹ | Børne- og Ungdomsforvaltningen | Sundheds- og Omsorgsforvaltningen | Socialforvaltningen | Besæftigelses- 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 | | | | | | |

¹ I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldstørende) oplysninger.







4. Borgerrådgiverens konklusioner

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner i forhold til hvert enkelt vurderingskriterium.

Forvaltningernes oplysningsgrundlag – relevante enheder

Kriterium 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.

| ØKF | | KFF | | BUP | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|---|----------|---|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 6 |  | 4 |  | 5 |  | 5 |  | 6 |  | 5 |  |

Forvaltningernes oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen

Kriterium 2:

Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

| ØKF | | KFF | | BUP | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|---|----------|---|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 |  | 4 |  | 5 |  | 5 |  | 6 |  | 7 |  |

Kriterium 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.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> |

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







Kriterium 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.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 6 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> |







Kriterium 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.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|---|----------|---|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 6 |  | |  | 5 |  | 5 |  | 6 |  | 6 |  |

Forvaltningernes beslutningskraft og målsætninger**Kriterium 6:**

Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 6 |  | |  | 1 |  | 4 |  | 6 |  | 6 |  |

Kriterium 7:

Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, *hvordan* målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

| ØKF | | KFF | | RUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|--------------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 4 | | | <input type="checkbox"/> | 5 | | 5 | | 5 | | 6 | |

Kriterium 8:

Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, *hvordan* målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

| ØKF | | KFF | | RUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|--------------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 1 | | | <input type="checkbox"/> | 4 | | 4 | | 5 | | 5 | |

Forvaltningernes opfølgning**Kriterium 9:**

Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, *hvordan* opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.

| ØKF | | KFF | | RUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|--------------------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | | | <input type="checkbox"/> | 1 | | 5 | | 6 | | 6 | |

Kriterium 10:

Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 6 | | | | 1 | | 4 | | 6 | | 6 | |

Forvaltningernes evaluering**Kriterium 11:**Gennemfører forvaltningen evaluering af *resultaterne* af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | |

Kriterium 12:Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens *indsats* for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | |

Kriterium 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 korriger indsatsen.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> |

Kriterium 14:

Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korriger indsatsen – tiltag for at korriger indsatsen.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 | <input checked="" type="checkbox"/> |

Forvaltningernes måling eller registrering af effekt**Kriterium 15:**

Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.

| ØKF | | KFF | | BUF | | SUF | | SOF | | BIF | |
|----------|-------------------------------------|----------|--------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation | Kategori | Klassifikation |
| 5 | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | 7 | <input checked="" type="checkbox"/> |

Bilag A

Borgerrådgiverens rapporter for hver af de seks omfattede forvaltninger

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Økonomiforvaltningens indsats | 16 |
| 2. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats | 31 |
| 3. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats | 42 |
| 4. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats | 57 |
| 5. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Socialforvaltningens indsats | 75 |
| 6. Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indsats | 89 |

INDICIUM

– Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen

Indledning

På mødet i Borgerrepræsentationen den 19. juni 2013 blev det besluttet at pålægge Borgerrådgiveren at udarbejde et forslag til en model, som muliggør et individuelt og sammenligneligt overblik over status for og effekten af de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

I udarbejdelsen af dette overblik skal der bl.a. tages udgangspunkt i krav til forvaltningernes bagvedliggende analyser af problemer og løsninger på sagsbehandlingsområdet. Borgerrepræsentationen besluttede på samme møde at pålægge forvaltningerne at opstille sådanne krav.

Borgerrådgiverens forslag til en model skal fremlægges for Borgerrepræsentationen i efteråret 2013, og Borgerrådgiverens 1. status baseret på den vedtagne model skal forelægges for Borgerrepræsentationen senest i marts 2014 og herefter én gang årligt.

Formålet med den evalueringsmodel, Borgerrådgiveren foreslår, er at facilitere 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.

Formålet med modellen er endvidere at give et individuelt såvel som et sammenligneligt overblik over forvaltningernes *indsats*. Dette overblik vil kunne give forvaltningerne mulighed for at lære af hinanden og opnå synergieffekter i arbejdet med at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Samtidig vil det give det politiske niveau et operationelt billede af arbejdet med at sikre bedre sagsbehandling og borgerbetjening i Københavns Kommune.

I overensstemmelse med formålet med evalueringsmodellen er der ikke indtænkt en detaljeret analyse af målbare 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 modellen på at evaluere forvaltningernes indsats for at nå bl.a. de mål om nedbringelse af fejl i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, som forvaltningerne og Borgerrepræsentationen måtte fastsætte. Der henvises i den sammenhæng eksempelvis til Økonomiforvaltningens forslag til mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet, som den 31. oktober 2013 fremlægges for Borgerrepræsentationen.

Modellen vil derved kunne give forvaltningerne en viden, som gør det muligt at målrette, tilrette og styrke deres indsats med henblik på at nå de fastsatte mål. Den enkelte forvaltning kan – hvis forvaltningen ønsker det – anvende evalueringsmodellen som *styringsredskab* i forbindelse med forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Ligeledes har den enkelte forvaltning mulighed for at implementere evalueringsmodellen i forvaltningens decentrale enheder. En evalueringsmodel med fokus på indsatsen sikrer endvidere, at der ikke stilles hindringer i vejen for afskaffelsen af de indberetningsforpligtelser, som er et resultat af kommunens tillidsdagsorden og andre afbureaukratiseringsbestrebelse.

Af samme årsag – og ud fra ressourcehensyn – forudsætter modellen ikke, at forvaltningerne skal tilvejebringe nye data for at kunne bidrage med de nødvendige oplysninger, idet de fornødne oplysninger må antages at være tilgængelige allerede.

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

Borgerrådgiveren har valgt at kalde evalueringsmodellen for INDICIUM, som betyder information og opdagelse og samtidigt signalerer, at evalueringsmodellen ikke leverer endegyldige svar, men indikationer af om forvaltningerne bevæger sig i den politisk ønskede retning.

Evalueringsmodellens opbygning og indhold

Borgerrådgiverens evalueringsmodel 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. Evalueringsmodellen tager højde for denne mangfoldighed ved at operere med smidige og generelle kriterier, som ikke er tilpasset specifikke organisations typer eller opgaver.

For at sikre den ønskede sammenlignelighed af forvaltningernes indsats er modellen samtidig centreret omkring en vurdering efter fælles kriterier for alle forvaltninger, og de fælles kriterier kombineres med konklusioner med et ensartet udtryk.

Endelig er modellens proces og vurderingsgrundlag tilstrækkelig fleksibelt til, at modellen kan justeres, når der sker ændringer i forvaltningerne.

Evalueringsmodellen indeholder 3 overordnede elementer:

1. **Vurderingskriterier** – De kriterier 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.

Ad 1. Vurderingskriterier

Det er centralt ved modellen, at forvaltningernes indsats vurderes ud fra kriterier, der er både anvendelige og relevante i forhold til alle syv forvaltninger og alle forvaltningsopgaverne. Vurderingskriterierne går på 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.

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

En vurdering baseret (også) på disse kriterier er hensigtsmæssig, ikke mindst fordi grundlaget for en succesfuld indsats alt andet lige er, at indsatsen er baseret på kvalificerede analyser og viden om behov, målsætninger og

løsninger. Et godt oplysningsgrundlag vil i højere grad medføre, at indsatser kan målrettes og eventuelt senere hen tilrettes.

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

Vurderingskriterierne

Modellen vurderer 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.

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.

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.

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.

E. Forvaltningens opfølgning

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.

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 for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.

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

G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt

15. Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.

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

Vurderingskriterierne kan revideres og tilpasses eventuelle ændringer i forvaltningerne, ligesom kriterierne løbende vil blive evalueret og revideret på baggrund af forvaltningernes og Borgerrådsgiverens erfaringer med at anvende modellen.

Ad 2. Indsamling af oplysninger

Evalueringsmodellen er baseret på en forudsætning om, at Borgerrådsgiveren 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 modellen ikke, at forvaltningerne skal tilvejebringe nye data for at kunne bidrage med de ønskede oplysninger.

Borgerrådsgiveren har overvejet flere mulige måder at indhente de oplysninger fra forvaltningerne, som Borgerrådsgiveren har brug for; 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 Borgerrådsgiveren modtager tilstrækkelig konkrete og typemæssigt ensartede oplysninger fra alle forvaltningerne.

Evalueringsmodellen sikrer dette 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 Borgerrådsgiverens vurdering i mindst mulig udstrækning baseret på Borgerrådsgiverens skøn, og konklusionerne – vurderingen af forvaltningernes indsatser – mere sammenlignelige.

Samtidig medfører den enkle spørgeskemaform, at det vil fremstå klart for forvaltningen, hvilke oplysninger forvaltningen skal give og i hvilket omfang, ligesom der ikke lægges uforholdsmæssigt beslag på forvaltningernes ressourcer i forbindelse med afgivelsen af oplysninger til Borgerrådsgiveren. Forvaltningernes informationer skal dog indsamles centralt i forbindelse med afgivelse af svar til Borgerrådsgiveren, hvilket navnlig i det første år vil kunne indebære et vist ressourceforbrug afhængigt af hvilke informationer, forvaltningerne allerede ligger inde med centralt.

Kriterierne, som modellen indplacerer den enkelte forvaltnings indsats ud fra – og som er oplistet ovenfor – udgøres af 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.

Proceduren for forvaltningernes udfyldelse af spørgeskemaet er den, at Borgerrådsgiveren sender et enkelt spørgeskema til direktionen i hver af de syv forvaltninger. Borgerrådsgiveren 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 har herefter ansvaret for at udfylde spørgeskemaet på baggrund af oplysningerne fra de decentrale enheder og returnere det til Borgerrådsgiveren.

Borgerrådsgiveren 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 Borgerrådsgiveren beder forvaltningen om at besvare kortere afklarende eller opsamlende spørgsmål.

Ad 3. Vurdering og afrapportering

Vurderingsform

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

Det er Borgerrådgiveren, der kategoriserer forvaltningernes svar.

Modellen 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 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**.

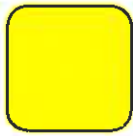



Klassificeringen grøn betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium vurderes at være god. Indsatsen kan have mærkbar effekt.

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. Hvor der under et hovedkriterium er flere kriterier, vil et af disse kriterier – som det fremgår ovenfor – vægtes højest og derved være bestemmende for den samlede klassificering 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 |
|--|-------------------|--|
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger Kriterium 7 er bestemmende for klassifikationen | |  |
| <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. | 6 |  |
| <u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtserklæringerne nås. | 4 |  |
| <u>Kriterium 8:</u> Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås. | 1 |  |

Afrapporteringsform

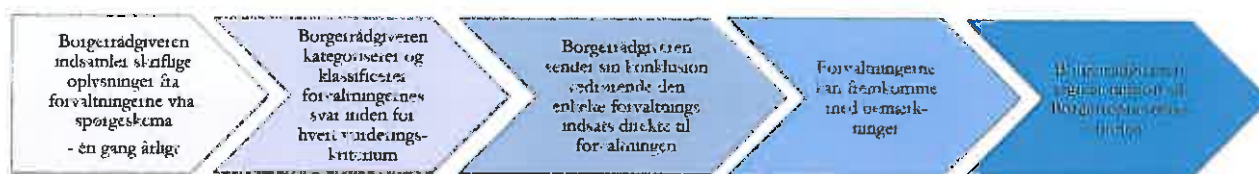
Borgerrådgiveren vil én gang årligt give Borgerrepræsentationen en skriftlig afrapportering med Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende status for og effekten af de syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende den pågældende forvaltnings indsats vil blive sendt til direktionen i hver enkelt forvaltning forud for afrapporteringen til Borgerrepræsentationen. Den enkelte forvaltning modtager ikke Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende de øvrige forvaltninger forud for Borgerrådgiverens afrapportering til Borgerrepræsentationen.

Borgerrådgiverens konklusioner sendes til direktionen i den enkelte forvaltning med henblik på, at forvaltningen inden for en kort frist kan komme med deres eventuelle bemærkninger, som kan føre til revurdering eller kan medtages som forvaltningens kommentarer i et bilag til rapporten.

Afrapporteringen til Borgerrepræsentationen såvel som den forudgående tilbagemelding til forvaltningerne vil ske i form af en kort skriftlig rapport. 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 Borgerrepræsentationen vil desuden indeholde en samlet beskrivelse af indsatsene på tværs af forvaltningerne.

Overblik over processen



INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Økonomiforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Økonomiforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse ikke i alle tilfælde indeholder oplysninger, der gør det muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger.

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at forvaltningen overordnet set gør en god indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen. Forvaltningen ved, hvad den skal have styr på, og afdækker i vidt omfang løbende relevante indsatsområder i de enheder i forvaltningen, hvor langt hoveddelen af forvaltningens sagsbehandling og/eller borgerbetjening sker (Københavns Borgerservice).

Det kan konstateres, at der særligt vedrørende disse enheder er stort ledelsesmæssigt fokus på at opnå viden om driften, herunder kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Økonomiforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er stigende, men faldende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 125 klager vedrørende Økonomiforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 65,6 % (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen kunne styrke sin indsats ved at have fokus på at sikre, at der udvises tilstrækkelig beslutningskraft i de decentrale enheder, herunder at der iværksættes tiltag for og afsættes særskilte ressourcer til at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Ved samtidig at have fokus på at indsatsen er forankret på et højere ledelsesmæssigt niveau end enhedsniveau vil forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse kunne sikre et godt ledelsesmæssigt overblik over både den samlede indsats og de enkelte dele heraf samt få mulighed for ledelsesmæssig styring med iværksættelse af tiltag og allokering af ressourcer, hvor det måtte være relevant.



Dette vil efter Borgerrådgiverens vurdering endvidere gøre det nemmere for forvaltningen at sikre en helhedsorienteret indsats.

Forvaltningen kan overveje at anvende Indicium-modellen eller lignende som styringsredskab i sin indsats – særligt på det decentrale niveau (lokalindsatsen).

Endelig anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen bibeholder sit fokus på at anvende enkeltstående sager, hvor der er fundet fejl, som læringspotentiale i forbedringsarbejdet.

Det bemærkes, at Borgerrepræsentationen, efter at forvaltningen har besvaret spørgeskemaet, har truffet beslutning om, at Københavns Borgerservice flytter fra Økonomiforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen. De bemærkninger, der er anført vedrørende Københavns Borgerservice, er således relevante for Kultur- og Fritidsforvaltningen.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 6 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig, hvordan forvaltningen har identificeret de relevante enheder, samt hvornår der følges op på og sker tilretning af denne identifikation.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Ja, de enkelte organisatoriske enheder opgør selv den årlige sagsmængde:

I OB-sekretariatet finder en jævnlig optælling af borgerhenvendelser sted. Det opgøres, at OB-sekretariatet modtager ca. 13.500-14.000 mails årligt. Hertil 150-200 fysiske breve fra borgere. Brevene indscannes og arkiveres i Outlook sammen med mailene. Herudover omkring 1800 telefoniske henvendelser og ca. 50 personlige fremmøder årligt. Samtlige besvarelser på borgerhenvendelserne journaliseres i e-Doc af de relevante sagsbehandlere efter god journaliseringspraksis jf. retningslinier om ’7 gode vaner’. Denne journaliseringspraksis er i øvrigt gældende for hele ØKF.

BR-sekretariatet modtager ca. 750 skriftlige borgerhenvendelser årligt, hvoraf ca. 50 af dem udgør aktindsigtsansøgninger i henhold til offentlighedsloven. Henvendelserne registreres og journaliseres i eDoc.

Sekretariatet for ledelse og kommunikation laver ikke en samlet opgørelse over henvendelser, da de relaterer sig til forskellige fag og sagsområder. Sekretariatet for ledelse og kommunikation koordinerer en række aktindsigter internt i Økonomiforvaltningen. Det drejer sig om ca. 10 aktindsigter årligt. Sekretariatet for ledelse og kommunikation administrerer desuden arrangementspuljen, hvor der søges om tilskud til arrangementer i KK. SLK modtager i gennemsnit ca. 30 henvendelser årligt, hvoraf ca. 2/3 af henvendelserne får refusion af en række udgifter.

I KBS opgøres sagsmængde som del af den månedlige Driftsstyring i KBS. Herigennem følger man op på en række *udvalgte* områder, der er særligt relevante for driften. Opgørelsen repræsenterer dermed ikke KBS' samlede sagsmængde. Eksempelvis er antal sager vedr. pas og kørtkort ikke afspejlet i de månedlige opfølgninger.

Nedenfor opgøres tal for 2012, men mindre andet er påført, så evt. sæsonrelaterede udsving er repræsenteret.

Kontaktcenteret:

1.301.371 opkald

Borgerservicecenter Indre by:

216.204 personlige henvendelser

Borgerservicecenter Sundby:

81.294 personlige henvendelser

Borgerservicecenter Bispebjerg:

77.870 personlige henvendelser

Folkeregisteret:

6.112 oprettede sager

Tillæg 65+: (Tallene dækker perioden februar til december 2012)

29.351 indgået post

16.056 opkald vedr. helbrestillæg

5.625 opkald vedr. sociale sager:

Center for Opkrævning & Kontrol:

7.570 sager

41.059 opkald med notatpligt:

1.025 Henvendelser på snydknappen, som ikke har genereret en sag

256 afholdte samtaler

Sekretariat og Nævn:

2.536 oprettede sager:

International House: (Enheden er oprettet pr. 1. juni 2013 og tallene vedrører derfor alene perioden 1. juni 2013 og frem til 10. november 2013)

Antal sager vedr. indrejse og sundhedskort 6.075

Øvrige sager/henvendelser 3.710

Vielser:

Antal sager: 5.174

Antal ekspeditioner: 7.065

Antal mails: 5.960




Indkommende opkald: 4.184”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Der foretages ikke en samlet central opgørelse over sagsmængden i Økonomiforvaltningen. Opgørelse over sagsproduktion i borgersager mv. sker som nævnt ovenfor i de enkelte enheder. Myndighedsopgaverne i Økonomiforvaltningen er så forskelligartede, at det ikke er hensigtsmæssigt med en central opfølgning. Til gengæld bliver der i de enkelte enheder og underenheder fulgt skarpt op.”

Borgerrådgiveren har noteret sig, at langt hoveddelen af forvaltningens sagsbehandling og/eller borgerbetjening sker i Københavns Borgerservice.

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|--|-------------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger




Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen er forankret i de enkelte enheder.

Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen for så vidt angår flere af enhederne har karakter af skøn. I BR-sekretariatet, OB-sekretariatet og Sekretariatet for ledelse og kommunikation er denne viden bl.a. baseret på en løbende gennemgang af sager i forbindelse med ledelsesgodkendelse/-supervision, anvendelsen af standarder for arbejdstilrettelæggelsen mv., antallet af klager og manglende tilsidesættelse af forvaltningens vurdering ved administrative rekursmyndigheder.

Vedrørende Københavns Borgerservice har forvaltningen oplyst, at der er iværksat mange tiltag for at opnå den nødvendige viden om sagsbehandlingen i de enkelte enheder. Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at Københavns Borgerservice ikke centralt har et *detaljeret* kendskab til kvaliteten af sagsbehandlingen i de enkelte enheder, men Borgerrådgiveren har samtidig forstået forvaltningens oplysninger sådan, at denne viden – i hvert fald i et vist omfang – eksisterer i de enkelte enheder, ligesom der i 2012 er påbegyndt en månedlig registrering af alle modtagne klager. Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at der er ledelsesmæssigt fokus på at opnå viden om driften – herunder om elementer vedrørende kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, bl.a. gennem Styrket Borgerkontakt og den aktive driftsstyring med månedlig opfølgning.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig, at den vedlagte Driftsstyringsrapport for september 2013 for Københavns Borgerservice indeholder oplysninger om specifikke mål, særligt vedrørende sagsbehandlingstid, der gælder for de enkelte enheder i Københavns Borgerservice.

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





| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | 6 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har særligt lagt vægt på, at forvaltningens metoder til at sikre sig, at de relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene, udgøres dels af mere eller mindre formaliserede og systematiske tiltag, såsom vejledninger, paradigmer og periodisk undervisning og kurser, dels af ikke-formaliseret vidensdeling såsom sparring og sidemandsoplæring. Borgerrådsgiveren har ved kategoriseringen endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der som minimum ved de årlige MUS-samtaler bliver foretaget en vurdering af behovet for specifik opkvalificering af medarbejderne.

Borgerrådsgiveren har yderligere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om løbende opfølgning, bl.a. ved at den månedlige ledelsesinformation/driftsstyring anvendes som grundlag for at træffe beslutning om opnormering af kvalifikationer mv., herunder juridiske kompetencer.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtsserklæringer 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, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtsserklæringerne 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 hensigtsserklæringerne nås.</p> | 1 |  |

Borgerrådgi verens bemærkninger

Vedrørende kriterium 6 har Borgerrådgiveren bl.a. noteret sig, at forvaltningen over for kontraktnehederne, herunder Københavns Borgerservice, har udarbejdet en række målsætninger til sikring af bl.a. god sagsbehandling, at mål er opstillet for den altovervejende del af de relevante enheder og sagsområder i hele forvaltningen, samt at der er opstillet specifikke mål for alle sagsområderne i Københavns Borgerservice.




Det fremgår imidlertid ikke af forvaltningens besvarelse, *hvilke* konkrete målsætninger, forvaltningen har opstillet for at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, og *det er således ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger*. Borgerrådgiveren har i den forbindelse dog lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der internt i de enkelte organisatoriske enheder er indarbejdet målsætninger i kontorchefernes resultatkontrakter for løbende at forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at der er tale om *konkrete* mål for at forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen og derved også i realiteten målsætninger om at reducere et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau.

Vedrørende kriterium 7 bemærker Borgerrådgiveren, at kriteriet – i overensstemmelse med proceduren for forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet – er tiltænkt også at omfatte sådanne beslutninger, der træffes decentralt i forvaltningen.

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at Københavns Borgerservice – som Borgerrådgiveren forstår forvaltningens oplysninger – har udarbejdet skriftlige handleplaner til målrealisering for den altovervejende del af målsætningerne. Forvaltningens besvarelse indeholder ikke oplysninger om eventuelle beslutninger truffet i den øvrige relevante del af forvaltningen. Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund for klassifikationen, at sådanne beslutninger om, hvordan de opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås, er truffet i flere, men ikke i alle de relevante enheder i forvaltningen.

Det fremgår ikke klart af forvaltningens oplysninger, i hvilket omfang der decentralt er afsat særskilte ressourcer (i bred forstand, dvs. både egentlige økonomiske midler såsom lønpuljer og indirekte anvendelse af økonomiske ressourcer) til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås. Borgerrådgiveren har imidlertid forstået forvaltningens besvarelse og bemærkninger sådan, at der ikke er afsat *særskilte* ressourcer hertil hverken centralt eller decentralt, at opfølgning på tiltagene i stedet er en integreret del af medarbejdernes opgavevaretagelse, at de sædvanligt tilgængelige ressourcer decentralt kan omfordeles afhængigt af særlige behov, og at der for en stor del af tiltagene ikke er behov for ekstra ressourcer.






E. Forvaltningens opfølgning

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| E. Forvaltningens opfølgning Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen. | |  |
| <u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås. | 5 |  |
| <u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleveres. | 6 |  |

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der decentralt er iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås. Med undtagelse af oplysningerne vedrørende Styrket Borgerkontakt og oplæg om kvaliteten af det bidrag, som enheder leverer til besvarelse af borgerhenvendelser i OB-sekretariatet, fremgår det imidlertid ikke af forvaltningens besvarelse, hvilke tiltag, der er tale om. *Det er således ikke muligt for Borgerrådgiaveren at verificere forvaltningens oplysninger.*

F. Forvaltningens evaluering



| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| F. Forvaltningens evaluering Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen. | |  |
| <u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 5 |  |
| <u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 5 |  |
| <u>Kriterium 13:</u> 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. | 5 |  |
| <u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådgiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der ikke fra centralt hold gennemføres en generel evaluering af indsatsene, dog således at forvaltningen årligt foretager en samlet evaluering af Københavns Borgerservices indsats. Borgerrådgiveren har noteres sig forvaltningens oplysninger om, at der decentralt sker løbende evaluering på kontormøder og lignende af alle de tiltag, der er iværksat for at forbedre sagsbehandlingen.








G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler effekten decentralt. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at forvaltningen alene har oplyst, hvordan forvaltningen foretager målingen for så vidt angår Københavns Borgerservice og Borgerrepræsentationens Sekretariat, og således ikke hvad angår de øvrige relevante enheder. På baggrund af forvaltningens oplysninger har Borgerrådgiveren i øvrigt lagt til grund, at det er muligt for forvaltningen at dokumentere forvaltningens effektmålinger. Borgerrådgiveren har dog ikke modtaget oplysning herom.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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 kategori 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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

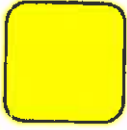

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Som følge af indholdet af forvaltningens besvarelse er det ikke muligt for Borgerrådgiverens at fremkomme med egentlige konklusioner vedrørende forvaltningens indsat for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng noteret sig forvaltningens bemærkninger i følgebrevet af 25. november 2013 om, at forvaltningen stiller sig tvivlende over for det udfyldte spørgeskemas anvendelighed i det videre arbejde.

Det er dog Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen med fordel først og fremmest kan gennemføre en mere systematisk kortlægning af, i hvilke organisatoriske enheder i forvaltningen, 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).

En sådan kortlægning er bl.a. nødvendig for, at forvaltningen kan sikre sig viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante enheder, og derved give forvaltningens ledelse den nødvendige viden om, hvilke enheder der kan og bør spille en rolle for forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen som helhed. Denne viden udgør den fundamentale forudsætning for, at forvaltningen kan målrette sin indsats.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 4 |  |

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Forvaltningen har oplyst, at forvaltningen har valgt at besvare spørgeskemaet ud fra fire udvalgte *bovedområder* i forvaltningens borgerrettede funktioner (alkoholbevillingsområdet, Servicecentret, Folkeoplysning og Københavns Ejendomme), og at dette i sagens natur ikke betyder, at forvaltningen dermed har sagt, at der ikke er andre relevante områder. På baggrund af forvaltningens oplysninger må Borgerrådgiaveren derfor lægge til grund, at forvaltningen ved besvarelsen af spørgeskemaet alene delvist har foretaget en fuldstændig identifikation af de relevante enheder.

Borgerrådgiaveren bemærker i øvrigt, at den af forvaltningen oplyste identifikationsmetode påvirker evalueringens kvalitet og validitet og følgelig også læringspotentialet.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Alkoholbevillingsområdet

Sekretariat & Kommunikation udarbejder sagsfremstillinger til Bevillingsnævnet i anslået 800 sager årligt. Det er som nævnt i svar 1 Bevillingsnævnet, der som selvstændig myndighed, træffer afgørelse.

Sekretariatet/nævnet modtager dog mange henvendelser vedrørende alkoholbevillinger i løbet af året. Næsten samtlige af disse er dog fra borgere, der ønsker at påpege problemer vedrørende eksisterende eller fremtidige restaurationer. Der er således ikke tale om afgørelsessager i forvaltningslovens forstand.

Servicecentret

Nej, ikke som udgangspunkt. Københavns Biblioteker har dog oplyst følgende:

Det samlede udlån i Københavns Biblioteker var 6.587.000 materialer.

10 dage efter lånetidens udløb udsendes en hjemkaldelse. En hjemkaldelse gælder et samlet lån, og kan godt dreje sig om flere materialer med samme afleveringsdato.

34.000 hjemkaldelser blev sendt som papirpost

123.000 blev sendt via e-mail.

102.000 blev sendt via sms.

Hvis låneren har oplyst både mobilnummer og e-mailadresse får han den samme hjemkaldelse på begge platforme. Der er altså overlap mellem de to typer.

31 dage og 41 dage efter lånetidens udløb udsendes regning på materialerne inkl. gebyr for overskridelse af lånetiden.

i 2012 blev der sendt 37.400 regninger i papirform.

Folkeoplysning (lokale og tilskud):

Der er ingen aktuelle oplysninger om antallet. Imidlertid er omfanget af årlige sager nogenlunde kendt, idet det er sammenhængende med antallet af folkeoplysende foreninger og aftenskoler i kommunen. Alle disse har ansøgninger om tilskud og/eller lokaler (faciliteter). Der føres dog ikke regnskab med antallet af uformelle borgerhenvendelser (telefonisk rådgivning, møder i forb. med etablering af foreninger, forespørgsler til værserende sager).

Københavns Ejendomme

Den overvejende del af borgerhenvendelser til Københavns Ejendomme går via KFFs sekretariat. Øvrige henvendelser – som der er mange af – er typisk fra brugere af ejendommene, det vil sige kommunalt ansatte eller ansatte på institutioner med kommunal driftsoverenskomst. Vi behandler desuden henvendelser fra private lejere.”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:




”Folkeoplysning (lokale og tilskud):

Nej

Københavns Ejendomme:

Se 1.4.”

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 4 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiwerens bemærkninger

Borgerrådgiweren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at og hvordan forvaltningen har opnået viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de af forvaltningen nævnte enheder.




Borgerrådgiweren bemærker, at spørgsmålet vedrører, hvilken *viden* forvaltningen har om kvalitetsniveauet. Borgerrådgiweren må forstå forvaltningens oplysninger sådan, at der i vidt omfang er tale om forvaltningens opfattelser eller fornemmelser om kvalitetsniveauet, som er baseret på et mere eller mindre kvalificeret skøn. Dette kan efter Borgerrådgiwerens opfattelse ikke kvalificeres som viden. *Idet der i vidt omfang er tale om oplevet viden, kan forvaltningernes oplysninger i øvrigt ikke verificeres.*

Borgerrådgiweren bemærker endvidere, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder en samlet besvarelse, men alene en besvarelse for hver enkelt af de fire enheder i forvaltningen, som forvaltningen har valgt at besvare spørgeskemaet ud fra.

Endelig bemærker Borgerrådgiweren, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 1 indebærer, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterierne 2 og 3 alene omfatter de enheder i forvaltningen, som forvaltningen har anført vedrørende kriterium 1, og således ikke alle de relevante enheder i forvaltningen.

Forvaltningens oplysninger giver således ikke Borgerrådgiweren grundlag for at konkludere, at forvaltningen har udført den relevante handling (opnå viden om kvalitetsniveauet).

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 4, herunder særligt at de enkelte ledere i forvaltningen til enhver tid har fingeren på pulsen og sikrer sig, at minimumskravene er velkendte for sagsbehandlere. På baggrund af indholdet af forvaltningens besvarelse er det imidlertid uklart for Borgerrådgiveren, i hvilket nærmere omfang forvaltningen har sikret sig, at medarbejderne i de relevante enheder er bekendt med minimumskravene. *Efter Borgerrådgiverens opfattelse indeholder forvaltningens besvarelse ikke oplysninger, der i tilstrækkeligt omfang gør det muligt for Borgerrådgiveren at verificere det oplyste.*

Forvaltningens besvarelse af de spørgsmål, der vedrører kriterium 5, er ufuldstændig og gør det efter Borgerrådgiverens opfattelse ikke muligt at kategorisere forvaltningens indsats inden for det område, som kriteriet vedrører.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|--------------------------|
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen. | | <input type="checkbox"/> |
| <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. | | <input type="checkbox"/> |
| <u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtserklæringerne nås. | | <input type="checkbox"/> |
| <u>Kriterium 8:</u> Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås. | | <input type="checkbox"/> |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har ikke besvaret de spørgsmål, der vedrører kriterierne 6, 7 og 8.

E. Forvaltningens opfølgning

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|--------------------------|
| E. Forvaltningens opfølgning Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen. | | <input type="checkbox"/> |
| <u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås. | | <input type="checkbox"/> |
| <u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves. | | <input type="checkbox"/> |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har ikke besvaret de spørgsmål, der vedrører kriterierne 9 og 10.

F. Forvaltningens evaluering

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|--------------------------|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p> | | <input type="checkbox"/> |
| <p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | | <input type="checkbox"/> |
| <p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | | <input type="checkbox"/> |
| <p><u>Kriterium 13:</u> 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.</p> | | <input type="checkbox"/> |
| <p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p> | | <input type="checkbox"/> |

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Forvaltningen har ikke besvaret de spørgsmål, der vedrører kriterierne 11, 12, 13 og 14.

G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt




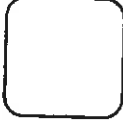
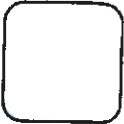
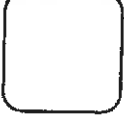
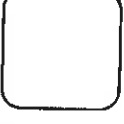
| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|--------------------------|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | | <input type="checkbox"/> |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | | <input type="checkbox"/> |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har ikke fyldestgørende besvaret de spørgsmål, der vedrører kriterium 15.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger for så vidt angår Servicecentret. Forvaltningen er imidlertid ikke fremkommet med oplysninger vedrørende de øvrige enheder, og det er derfor ikke muligt at kategorisere forvaltningens svar.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse i mange tilfælde ikke indeholder oplysninger, der gør det muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger.

Borgerrådgiveren bemærker endvidere, at forvaltningen blot tegner sig for en lille del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Børne- og Ungdomsforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er stigende. Denne tendens gør sig også gældende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 58 klager vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 54,4 % (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Borgerrådgiveren gør dog samtidig opmærksom på Borgerrådgiverens egen driftundersøgelse om forvaltningens kapacitet til at varetage forvaltningsretlige krav mv. (forvaltningens sagsnr. 2013-57647). Undersøgelsen blev iværksat på baggrund af, at Borgerrådgiveren i en række tilfælde i forbindelse med konkrete sager og undersøgelser havde observeret, at forvaltningens sagsbehandling og tilbagemeldinger til Borgerrådgiveren havde været præget af fejl og mangler af usædvanlig karakter. Borgerrådgiveren konkluderede i undersøgelsen, at der er en reel og sandsynlig risiko, at forvaltningen i sin organisering og arbejdstilrettelæggelse i væsentlig grad har overvurderet kapaciteten og kompetencerne i de juridiske supportfunktioner, som forvaltningen forlader sig på.

På baggrund af Borgerrådgiverens konklusioner og bemærkningerne nedenfor er det først og fremmest Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen vil kunne gøre en reel og helhedsorienteret indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen ved at opstille flere og helhedsorienterede mål for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, at iværksætte konkrete tiltag med henblik på at opnå disse mål, og at allokere de nødvendige ressourcer til formålet. Det anbefales, at målene dækker centrale forvaltningsretlige retssikkerhedsgarantier.

Som et led i en sådan helhedsorienteret indsats bør forvaltningen efter Borgerrådgiverens vurdering bl.a. have fokus på at opstille rammer og procedurer, der dels understøtter en forvaltningsmæssig læringskultur med henblik på udvikling og forbedring på området for sagsbehandling og/eller borgerbetjening, dels kan medvirke til at identificere og erkende fejl i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren henviser i den sammenhæng også til Borgerrådgiverens udtalelse af 16. august 2013 i ovennævnte konkrete egen driftundersøgelse. Heraf fremgår bl.a., at forvaltningens metode til at føre tilsyn med overholdelsen af de almindelige forvaltningsretlige krav sammenholdt med fraværet af forvaltningsretlige eller juridisk sagkundskab i forvaltningens decentrale enheder efter Borgerrådgiverens vurdering stiller temmelig store krav til lokale lederes indsigt i regler for offentlig myndighedsudøvelse, sagsbehandling og borgernes rettigheder mv.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse bør forvaltningen således særligt have fokus på, at både ledere og medarbejdere i de enheder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening er bekendt med, hvilke krav der findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandling og/eller borgerbetjening, og har en effektiv adgang til juridisk sagkundskab.

Borgerrådgiveren finder det i den forbindelse positivt, at forvaltningen allerede har iværksat tiltag hertil i form af en dialog med Borgerrådgiveren om behovet for vejledninger og uddannelses tiltag i forvaltningen.

Endvidere bør forvaltningen efter Borgerrådgiverens vurdering i videst muligt omfang sikre, at forvaltningens indsats er ledelsesmæssigt forankret, sådan at indsatsen ikke blot er den enkelte lokale leders ansvar. Efter Borgerrådgiverens vurdering vil dette give en mindre fragmenteret indsats og et bedre ledelsesmæssigt overblik.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen desuden opnå bedre mulighed for at kunne tilrette sine indsatser ved at have fokus på – kontinuerligt og systematisk – at evaluere både den samlede indsats og de enkelte dele heraf samt måle eller registrere effekten af indsatsen.

Forvaltningen kan overveje at anvende Indicium-modellen eller lignende som styringsredskab i sin indsats, herunder ikke mindst i indsatsen på det decentrale niveau (lokalindsatsen).

Forudsætningen for at kunne træffe beslutninger om nye mål og iværksætte tiltag for at opnå disse er, at forvaltningen har den fornødne ledelsesinformation til at handle på baggrund af. Forvaltningen vil ellers ikke kunne afdække sine indsatsområder, målrette sin indsats, vælge de rigtige initiativer og prioritere sine ressourcer.

Som det fremgår af Borgerrådgiverens bemærkninger vedrørende kriterium 2, er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i vidt omfang har karakter af skøn, som er foretaget ud fra usystematisk og fragmenteret information.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det derfor positivt, at forvaltningen arbejder på en forbedring af ledelsesinformationen vedrørende kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen for at sikre en mere systematisk dialog om overholdelse af forvaltningsretlige krav.

Det er dog Borgerrådgiverens vurdering, at en mere systematiseret og vidensbaseret – og således ikke blot dialogbaseret – ledelsesinformation vil kunne give forvaltningens ledelse en mere reel, kontinuerlig og struktureret viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante enheder i forvaltningen.



En sådan systematisk og vidensbaseret ledelsesinformation er, som nævnt, et nødvendigt grundlag for, at forvaltningen kan målrette sin indsats og prioritere sine ressourcer hertil.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at den politisk vedtagne dialogbaserede ledelsesmodel som udgangspunkt er baseret på relevant data. Borgerrådgiveren har dog ikke modtaget oplysninger om – eller har i øvrigt viden om – hvilke data, der er tale om, herunder i hvilket omfang dataene relaterer sig til forvaltningens sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Endelig er det Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen med fordel som det første kan foretage en mere grundig og systematisk identifikation af de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening. Dette kunne eksempelvis ske gennem inddragelse af ledelsen i samtlige enheder i forvaltningen.

En fuldstændig identifikation vil bl.a. give forvaltningens ledelse den nødvendige viden om, hvilke enheder der kan og bør spille en rolle for forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen som helhed. Uden denne viden vil det efter Borgerrådgiverens opfattelse være vanskeligt for forvaltningen at målrette sin indsats.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at identifikationen er foretaget på baggrund af grundlæggende viden om den opgavevaretagelse, som forvaltningen er ansvarlig for. Borgerrådgiveren har i øvrigt forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen ikke foretager en egentlig revision af identifikationen, men at eventuel revision sker på baggrund af den nævnte grundlæggende viden.

Borgerrådgiveren bemærker, at indholdet af forvaltningens besvarelse ikke gør en verificering af forvaltningens oplysninger mulig.

Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse bl.a., at forvaltningen ikke – som Borgerrådgiveren må forstå forvaltningens besvarelse – udtømmende har oplyst, hvilke enheder under 'områder' der er omfattet. Forvaltningens besvarelse indeholder desuden ikke oplysninger om eventuelle enheder, der organisatorisk hører under en anden enhed – eksempelvis oplysninger om, hvorvidt alle enheder i centralforvaltningen er omfattet eller om det alene er én eller enkelte af enhederne heri.

Borgerrådgiveren bemærker endvidere, at forvaltningens identifikationsmetode påvirker evalueringens kvalitet og validitet og følgelig også læringspotentialet.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Forvaltningens ca. 17.000 medarbejdere er i daglig kontakt med omkring 70.000 daglige brugere, primært på decentralt niveau, som hver kan have berøring med flere enheder i forvaltningen.

Nærmere - skønnede - tal for borgerkontakt fremgår ndf:

Områder: ca. 12.500 pr. år




Pladsanvisning: ca. 144.000 pr. år
Forældrebetaling: ca. 61.000 pr. år

Skoler og institutioner, sundhedspleje, tandpleje, Børnecenter Kbh., Ungdommens Uddannelsesvejledning, specialundervisning for voksne er ikke opgjort specifikt, men udgøres af daglig servicering af de typisk mange tusind børn og forældre i målgruppen for den pgl. kerneydelse.”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Se svar på spm. 1.4. Samlet mængde sager/henvendelser er ikke registreret/opgjort.”

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|--|-------------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiaverens bemærkninger




Borgerrådgiaveren bemærker, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen efter Borgerrådgiaverens opfattelse i vidt omfang har karakter af skøn, som er foretaget ud fra usystematisk og fragmenteret information.

Borgerrådgiaveren har herved lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen løbende opnår viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante organisatoriske enheder i forvaltningen gennem ledelsesstrengen, henvendelser fra borgere, målinger på enkeltområder og Borgerrådgiaverens Beretning.

Borgerrådgiaveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysninger (under bemærkningsfeltet til hovedkriterium A) om, at overholdelse af sagsbehandlingskrav p.t. ikke indgår i en systematiseret form i dialogen i ledelsesstrengen.

Borgerrådgiaveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen generelt arbejder på at forbedre ledelsesinformation på området, så der kan sikres en mere systematiseret dialog om overholdelse af forvaltningsretlige krav. *Forvaltningens oplysninger indeholder ikke nærmere detaljer om, hvori dette arbejde består, og det er således ikke muligt for Borgerrådgiaveren at verificere oplysningerne.*

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Efter Borgerrådgiverens opfattelse indeholder forvaltningens besvarelse ikke umiddelbart oplysninger, der i tilstrækkeligt omfang gør det muligt at verificere forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Dette gælder både kriterium 4 og 5, som er næsten enslydende besvaret.

Årsagen hertil er bl.a., at forvaltningens oplysninger er sparsomme og af forholdsvis generel karakter. Samtidig vedrører oplysningerne i et vist omfang *den enkelte leders ansvar* for at sikre, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Borgerrådgiveren henviser herved også til forvaltningens besvarelse under bemærkningsfeltet til hovedkriterium A, hvoraf det bl.a. fremgår, at der i forvaltningen er generel ledelsesmæssig bevågenhed på overholdelsen af krav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, at dette primært sker gennem forvaltningens ledelsesniveauer, som har ansvaret for, at alle regler overholdes inden for deres område, og at den lokale leder har ansvaret for, at medarbejderne har de fornødne kompetencer til udførelsen af deres opgaver.





Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens besvarelse alene indeholder generelle oplysninger om, hvordan den enkelte leder konkret sikrer, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Indicium forudsætter imidlertid, at forvaltningen til brug for besvarelsen af spørgeskemaet indhenter de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at forvaltningen kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet. I forhold til nærværende kriterium ville sådanne oplysninger kunne være konkrete oplysninger om,

hvilke specifikke metoder lederne i enhederne har anvendt for at sikre sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene.

Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig, at forvaltningen har iværksat en dialog med Borgerrådgiveren om uddannelsesiltag og behovet for vejledninger i forvaltningen, og at forvaltningen endvidere deltager i en række projekter til forbedring af sagsbehandlingen i samarbejde med øvrige forvaltninger i kommunen, herunder Økonomiforvaltningen. Forvaltningen har nærmere oplyst, at disse projekter udgøres af arbejdet i den juridiske koordinationsgruppe og af Borgerrepræsentationens beslutning om mål og målsætninger for sagsbehandlingen på mødet den 12. december 2013.

Borgerrådgiveren bemærker hertil, at forvaltningen således deltager i de samme tværgående projekter som de øvrige forvaltninger i kommunen.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 1 |  |
| <p><u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtserklæringerne nås.</p> | 5 |  |
| <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> | 4 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen alene har opstillet to specifikke mål, som gælder for blot få af de relevante enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, og på få af de relevante sagsområder, der hører under enhederne. Forvaltningen har således alene opstillet mål og/eller hensigtserklæringer for mellem 0-10 % af de relevante enheder og sagsområder.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om, at målene er fastsat på enkelte områder, men uden at der har været tale om registrerede misforhold mellem minimumskrav og kvalitet. Borgerrådgiveren har i øvrigt forstået forvaltningens oplysninger således, at dette manglende registrerede misforhold også er årsagen til, at forvaltningen ikke har opstillet mål for de øvrige enheder og sagsområder.




Forvaltningens oplysning giver Borgerrådgiveren anledning til at henvise til Borgerrådgiverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (kriterium 2), og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at der ikke foreligger et *registreret* misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der på ledelsesniveau er truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene nås – om end Borgerrådgiveren bemærker, at forvalt-

ningen ikke har oplyst, hvor beslutningerne fremgår (formen) eller oplyst om det nærmere indhold af beslutningerne. *Det er således ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger.*

Endelig har Borgertrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen har afsat ressourcer til at følge op på det ene af forvaltningens mål, dvs. samlet set halvdelen af forvaltningens mål.

E. Forvaltningens opfølgning






| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| E. Forvaltningens opfølgning Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen. | |  |
| <u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås. | 1 |  |
| <u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves. | 1 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen ikke har iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig, at forvaltningen har besvaret spørgsmål 9 ud fra, at de opstillede mål vedrørende forbedring af sagsbehandling og reduktion af antallet af klager pt. overholdes, og at der derfor ikke er behov for opfølgning.

I overensstemmelse med forvaltningens opklarende oplysninger til Borgerrådgiveren, har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens besvarelse af spørgsmålene 9 og 10 sådan, at forvaltningen ikke har iværksat særlige initiativer, men at forvaltningen følger op på de to mål, som forvaltningen har beskrevet i besvarelsen af spørgsmål 6, og at denne opfølgning indgår i den generelle ledelsesdialog, dvs. gennem ledelsesstrengen.

F. Forvaltningens evaluering



| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 13:</u> 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådgiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder tilstrækkelige – berunder tilstrækkelige præcise – oplysninger til, at det er muligt at verificere forvaltningens besvarelse.

G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt








| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 1 |  |

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen alene måler effekten af få dele af forvaltningens indsats.

Det er i øvrigt uklart for Borgerrådgiaveren, i hvilket omfang den af forvaltningen anvendte metode giver mulighed for at vise en egentlig målbar eller registrerbar effekt af forvaltningens indsats.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens bemærkninger i følgebrevet af 29. november 2013 om, at det ikke i alle sammenhænge har været muligt for forvaltningen at besvare Borgerrådgiverens spørgeskema så præcist, som der lægges op til i skemaets vejledende tekster, og at forvaltningens metoder heller ikke kan omsættes til de parametre, som Borgerrådgiveren opstiller som kategorier for svar.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse i visse tilfælde ikke indeholder oplysninger, der gør det muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Sundheds- og Omsorgsforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er faldende. Tendensen er stigende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt, stærkest stigende på kort sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 44 klager vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 69,0 % (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at forvaltningen på flere områder gør en god indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen. Som det fremgår af forvaltningens oplysninger, er der imidlertid i vidt omfang tale om, at denne indsats indgår i forvaltningens samlede indsats for faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, og at indsatsen for at sikre/forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen derfor ikke adskilles fra den samlede kvalitetsindsats.

Det er på den baggrund Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen kan styrke sin indsats ved at sikre, at de konkrete tiltag har fornødent fokus specifikt på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder at der er opstillet mål og/eller hensigtserklæringer, der specifikt vedrører kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil det endvidere kunne forbedre forvaltningens indsats, hvis indsatsen forankres på et højere ledelsesmæssigt niveau, sådan at ansvaret – bl.a. for at sikre, at medarbejderne har det fornødne kendskab til minimumskravene for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, at de fastsatte mål nås, at der iværksættes konkrete tiltag og at der afsættes ressourcer hertil – ikke alene påhviler linjeledelsen.

Dette vil efter Borgerrådgiverens vurdering give en mindre fragmenteret indsats og en egentlig ledelsesmæssig viden, styring og overblik.



Det er i den forbindelse Borgerrådgiverens vurdering, at det vil være lettere for forvaltningen at afdække indsatsområder og målrette sin indsats, hvis forvaltningen har fokus på, at ledelsesinformation i høj grad også indholder konkret information særligt om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante enheder i forvaltningen, dvs. ikke alene som en integreret del af ledelsesinformation om den samlede kvalitet i opgavevaretagelsen.

Borgerrådgiveren finder det i den forbindelse positivt, at forvaltningen i foråret 2014 vil gennemføre en sagsaudit inden for enkelte sagsområder i forvaltningen, hvor sagerne bl.a. vil blive undersøgt for formelle sagsbehandlingsfejl.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen desuden opnå bedre mulighed for at kunne tilrette sine indsatser ved at have fokus på – kontinuert og systematisk – at evaluere den samlede *indsats* og de enkelte dele heraf samt i væsentligt højere grad måle eller registrere effekten af indsatsen.

Forvaltningen kan overveje at anvende Indicium-modellen eller lignende som styringsredskab i sin indsats, herunder ikke mindst i indsatsen på det decentrale niveau (lokalindsatsen).

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|---|-------------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, hvordan forvaltningen har identificeret de relevante enheder, herunder indholdet af forvaltningens udførlige liste medsendt som bilag. Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at identifikationen formelt set er sket i forbindelse med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet, men at forvaltningen også forud herfor var bekendt med de organisatoriske enheder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Borgerrådgiveren bemærker, at det af listen over de relevante enheder fremgår, hvilken type af sagsbehandling den enkelte enhed foretager, og at sagsbehandling i bilaget er angivet som "Forvaltningsvirksomhed, hvor der træffes afgørelse". I den forbindelse bemærker Borgerrådgiveren, at "sagsbehandling" i spørgeskemaets forstand også omfatter sager, hvor forvaltningen ikke skal træffe afgørelse. Borgerrådgiveren henviser til spørgeskemaets vejledning til spørgsmål 1. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om, at dette forhold ikke influerer på forvaltningens oplyste identifikation.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

"Generelt foretages der i SUF en løbende og systematisk afrapportering til ledelsen, direktionen samt det politiske udvalg via administrationsrapporter, kvartalsrapporter og årsrapporter.

Niveauet for den løbende afrapportering er i administrationsrapporten på lokalområdeniveau. En stor del af det bagvedliggende data i administrationsrapporten er tilgængeligt for de relevante afdelinger og enheder, så data kan brydes ned. Der arbejdes på at gøre alt data tilgængeligt for de relevante afdelinger og enheder.

I afrapporteringen indgår informationer om strategiske nøgletal og målopfyldningsgrad for forvaltningens arbejdsområder, herunder sagsbehandlingstider, brugerundersøgelser, tilsynsresultater mm. Administrationsrapporterne indeholder derudover et kort resumé, hvor områder, der kræver særlig opmærksomhed eller en særlig indsats, fremhæves.

For så vidt angår antallet af henvendelser fra borgere til SUF, udarbejdes der ikke løbende afrapportering til centralforvaltningen. Data er dog tilgængelig for de områder, som beskrives i nedenstående oversigt Jfr. punkt 1.5

I oversigten ses det, om der registreres data på antal henvendelser og i så fald hvor data registreres, samt hvilke af disse data der bruges til at udarbejde statistik for sagsbehandlingstider. I de tilfælde hvor der udarbejdes statistik for sagsbehandlingstider, er det udtryk for, at der er et forvaltningsmæssigt eller politisk fokus på sagsbehandlingstiderne.

Forvaltningen fører også manuel statistik over antallet af færdigbehandlede klagesager.

Forvaltningen fører derimod ikke statistik over antallet af andre afgørelsestyper/henvendelser, som f.eks. henvendelser/afgørelser om aktindsigt/videregivelse af oplysninger.”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Se besvarelsen under punkt 1.4.

Oversigt over registrerede data;

| Område | Registreres der data og i så fald hvor? | Bruges data til at udarbejde statistik for sagsbehandlingstider |
|----------------------------|---|---|
| Hjemmepleje | Ja, i KOS2 | Ja |
| Sygepleje | Nej – fordi langt størstedelen af henvendelser er visitationer fra hospitaler/læger | Nej |
| Plejebolig | Ja, i KOS2 | Ja |
| Hjælpeområdene | Ja i CARE | Ja |
| Træningsområdet | Ja, i Sundhedsportalen/KOS2 | Ja |
| Patientrettet forebyggelse | Ja, i Sundhedsportalen | Nej |
| Borgerrettet forebyggelse | Ja, men det registreres manuelt | Nej |




I følge forvaltningens årsrapport for 2012 havde forvaltningen;

- 478 ansøgninger om plejebolig
- 3.606 sager om hjemmepleje og madservice
- 22.604 sager om hjælpemidler (personlige og tekniske)
- 198 klager, der blev færdigbehandlet
- 35.360 brugere af omsorgsydelser
- 22.287 brugere af sundhedsydelser
- 10.598 brugere af sygeplejeydelser
- 4.558 beboere i plejeboliger

- 2.594 brugere af midlertidige døgnpladser
- 11.773 ekspeditioner vedrørende genoptræningsplaner
- 1.957 borgere med kroniske sygdomme deltog i et patientrettet forebyggelsesforløb
- 7.558 borgere modtog forebyggelsesulbud vedrørende kost, motion, rygning, alkohol

Derudover henvises til forvaltningens oplysninger om den omfattende faktiske forvaltningsvirksomhed, som varetages i SUF, og hvor der i vidt omfang ydes "borgerbetjening" inden for rammerne af fx god forvaltningsskik. I den kontekst er det forvaltningens opfattelse, at det vil være illusorisk at opgøre antallet af borgerhenvendelser."

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgi-verens bemærkninger

Borgerrådgi-veren har noteret sig de af forvaltningen oplyste metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgi-veren har særligt lagt vægt på forvaltningens oplysninger om anvendelsen af interne kvalitetsmålinger (audits), som på visse områder foretages regelmæssigt, den gennemførte kvalitetsanalyse med fokus på hjemme- og sygepleje, kortlægningen af de kvalitetsmålinger, der foretages centralt i forvaltningen, samt at Ankestyrelsens og Borgerrådgi-verens udtalelser og årlige beretning indgår i forvaltningens vurdering af kvalitetsniveauet.

Borgerrådgi-veren har endvidere noteret sig, at forvaltningens indsats i forhold til at afdække og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen indgår som en del af en bredere indsats for at sikre faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, samt at begrebet faglig kvalitet omfatter delelementer, der relaterer sig konkret til det juridiske kvalitetsniveau i forhold til sagsbehandling og ikke mindst borgerbetjening.

Borgerrådgi-veren har i den sammenhæng også noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 29. november 2013, hvoraf det bl.a. fremgår, at det efter forvaltningens opfattelse ikke i alle sammenhænge er muligt at adskille forvaltningens indsats for at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening fra den samlede kvalitetsindsats i forhold til opgavevaretagelsen.




Det er imidlertid uklart for Borgerrådgiveren, *i hvilket nærmere omfang* de af forvaltningen beskrevne metoder bidrager med ledelsesinformation specifikt for så vidt angår det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. Dette gælder særligt de nævnte tilsynsmetoder i forhold til hjemmepleje, hjemmesygepleje og plejeboliger, de nævnte brugerundersøgelser samt det obligatoriske tilbud vedrørende frontpersonalets IT og læse/skrivekompetencer – som Borgerrådgiveren har forstået sådan, at alt frontpersonale bliver tilbudt kurset, men at det ikke er obligatorisk at deltage. Det gælder dog også de nævnte kvalitetsmålinger, idet det på baggrund af forvaltningens oplysninger er uklart for Borgerrådgiveren, i hvilket nærmere omfang disse kvalitetsmålinger omfatter det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig forvaltningens oplysninger under besvarelsen af spørgsmål 4 om, at forvaltningen i foråret 2014 vil gennemføre en sagsaudit inden for enkelte sagsområder, hvor sagerne bl.a. vil blive undersøgt for formelle sagsbehandlingsfejl.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger om de af forvaltningen fastsatte minimumskrav – i form af interne instrukser og vejledninger – til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, herunder at krav til sagsbehandling og borgerbetjening ofte indgår som en integreret del af forvaltningens sundheds- og omsorgsfaglige instrukser. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at det – inden for forvaltningens faktiske forvaltningsvirksomhed – er forvaltningens erfaring, at fokus på korrekt sagsbehandling og borgerbetjening bedst sikres ved at vejledninger, instruktioner mv. også indgår som en integreret del af forvaltningens mere opgavbestemte retningslinjer.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig, at forvaltningen aktuelt arbejder på at afklare behovet for en revision af de af forvaltningen oplyste retningsgivende dokumenter.

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, at linjeledelsen har ansvaret for, at medarbejderne i de pågældende enheder har kendskab til de minimumskrav, der måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, herunder at det er de lokale lederes ansvar, at medarbejderne følger de retningslinjer og vejledninger, der findes, og har de fornødne kvalifikationer og kompetencer mv.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at forvaltningen har forankret opgaven i forhold til implementering og opfølgning på ændringer i praksis/genopretning af mulige misforhold i lokalområdekantorerne, men at der derudover kan være mere tværgående indsatser og/eller særlig undervisning og konsulentbistand fra centralforvaltningen.

Borgerrådgiveren har i den sammenhæng noteret sig, at centralforvaltningen koordinerer og formidler de krav, der stilles til medarbejderne i form af ændrede regler/praksis, vejledninger, instrukser mv. Borgerrådgiveren forstår forvaltningens oplysninger sådan, at denne formidling sker fra centralforvaltning til den decentrale ledelse, og ikke direkte til medarbejderne. Borgerrådgiveren har dog samtidig noteret sig, at det i forhold til større/komplekse ændringer er ganske sædvanligt, at formidling suppleres af kurser/informationsmateriale med mere for medarbejderne, samt at materiale er tilgængeligt for medarbejderne via opgaveportal og KKintra mv.





Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 29. november 2013 om, at der ikke findes ét samlet koncept for sikring af medarbejdernes kendskab til konkrete sagsbehandlingsregler mv., og at der i stedet lægges vægt på, at konkrete tiltag relateres til de enkelte fagområder.

Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder oplysninger om, hvordan de enkelte ledere faktisk har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Indicium forudsætter imidlertid, at forvaltningen til brug for besvarelsen af spørgeskemaet indhenter de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at forvaltningen kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse gør ovenstående oplysninger fra forvaltningen det således ikke i sig selv muligt at verificere i hvilket omfang, forvaltningen har sikret sig, at de relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene.

Borgerrådgiveren har dog lagt vægt på, at forvaltningens metoder til at sikre sig, at de relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene, i et vist omfang udgøres af mere eller mindre formaliserede tiltag, såsom anvendelsen af interne vejledninger og koncepter samt løbende tilbud om undervisning i forvaltningsret og sagsbehandling. Borgerrådgiveren har herved bl.a. lagt vægt på, at alle visitaturer er uddannet i Metode til god sagsbehandling.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 4 |  |
| <p><u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtserklæringerne nås.</p> | 5 |  |
| <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> | 4 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningen har fastsat mål for sagsbehandlingstiderne for langt størstedelen af de ydelser, som forvaltningen leverer, og at der følges op på disse mål kvartalsvist.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens øvrige oplysninger om forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer, herunder 'Værdi for borgeren - visioner og resultater som grundlag for organisering og styring i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen'. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, er der i vidt omfang er tale om mål, visioner og hensigtserklæringer, som ikke - eller kun i begrænset omfang - direkte vedrører kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, men vedrører forvaltningens ydelser i generel forstand.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at forvaltningen iværksætter konkrete handleplaner i det omfang, der gennem administrationsrapporterne konkret afdækkes misforhold eller risiko for misforhold.

Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at forvaltningen delvist har opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at det er forvaltningens opfattelse, at der er truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås for den altovervejende del af de opstillede mål.

Borgerrådgiveren har imidlertid noteret sig, at det er linjeledelsen, der har ansvaret for at opnå de kvalitetsmål, der blandt andet måles i de årlige tilsyn – dog sådan at større tværgående problemstillinger analyseres centralt, eksempelvis vedrørende basiskvaliteten i hjemme- og sygeplejen, hvor der på baggrund af en kvalitetsanalyse er gennemført et 'kvalitetsprogram' på tværs af forvaltningen. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng desuden noteret sig lokalområdekontorenes understøttende rolle i relation til genopretning af mulige misforhold.




Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder oplysninger om, hvorvidt de enkelte ledere faktisk har truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås. Indicium forudsætter imidlertid, som nævnt i bemærkningerne under kriterium 4, at forvaltningen til brug for besvarelsen af spørgeskemaet indhenter de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at forvaltningen kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse gør ovenstående oplysninger fra forvaltningen det således ikke i sig selv muligt at verificere i hvilket omfang, forvaltningen har truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

Vedrørende kriterium 8 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at det er linjeledelsens ansvar at afsætte ressourcer til at følge op på forvaltningens beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigts-erklæringerne nås. Det fremgår ikke af forvaltningens oplysninger hvorvidt/i hvilket omfang, der fra linjeledelsens side faktisk er afsat ressourcer hertil, og *Borgerrådgiveren kan således ikke verificere forvaltningens oplysninger.*

Borgerrådgiveren har dog lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse, og at forvaltningen – i det omfang, der afdækkes konkrete behov – kan prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind, bl.a. via den konsulentbistand, som forvaltningen råder over i lokalområde- og centralforvaltningsregi. Borgerrådgiveren har således lagt til grund, at forvaltningen i et vist omfang afsætter særskilte ressourcer til at følge op på forvaltningens beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

E. Forvaltningens opfølgning

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>E. Forvaltningens opfølgning</p> <p>Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.</p> | 4 |  |

Borgerrådgiiverens bemærkninger

Borgerrådgiiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger, herunder oplysningerne i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at forvaltningen særligt i forhold til myndighedsområdet har iværksat flere tiltag, der specifikt er målrettet forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at det ikke i alle sammenhænge er muligt at udskille forvaltningens indsats for at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening fra forvaltningens samlede kvalitetsindsats i forhold til opgavevaretagelsen.

Endvidere har Borgerrådgiiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at det først og fremmest er linjeledelsens ansvar at iværksætte konkrete tiltag som opfølgning på tilsyn og audits. Det fremgår imidlertid ikke af forvaltningens besvarelse, hvilke tiltag om nogen der konkret er blevet iværksat af linjeledelsen.

Det er således ikke muligt for Borgerrådgiiveren at verificere i hvilket omfang, linjeledelsen har iværksat tiltag som opfølgning op forvaltningens beslutninger om, hvordan de opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.

Borgerrådgiiveren har yderligere noteret sig forvaltningens øvrige oplysninger, herunder om de tværgående kvalitetsanalyser, som i forhold til hjemme- og sygeplejen er blevet fulgt op af et 'kvalitetsprogram', der over et år arbejdede med tiltag, der kunne forbedre kvaliteten. På baggrund af forvaltningens oplysninger er det imidlertid uklart for Borgerrådgiiveren i hvilket omfang, sådanne centralt iværksatte tiltag også omfatter kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.






Vedrørende kriterium 10 har Borgerrådgiiveren ligeledes lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at opfølgning først og fremmest er linjeledelsens ansvar. Det fremgår ikke af forvaltningens besvarelse vedrørende dette

kriterium, om – og i givet fald i hvilket omfang – linjeledelsen konkret løbende følger op på, om de af linjeledelsen iværksatte tiltag efterleves.

Det er således ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere om og i givet fald i hvilket omfang, linjeledelsen foretager en sådan løbende opfølgning.

Borgerrådgiveren har dog samtidig lagt vægt på, at centralforvaltningen løbende følger op på tiltag på de større og mere risikobetonede områder, herunder de tværgående tiltag.

F. Forvaltningens evaluering

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 13:</u> 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådgiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.



Vedrørende kriterium 11 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen løbende foretager opfølgning på de opstillede mål blandt andet i form af ledelsesinformationsrapporter.

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen kvartalsvis udarbejder en rapport til Sundheds- og Omsorgsudvalget, hvori der afrapporteres på de politiske mål.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at der som led i rapporteringen foregår en systematisk evaluering af de politiske mål, og at kommentarer til nøgletallene indgår som et væsentlig, integreret led i rapporteringen. Det er imidlertid uklart for Borgerrådgiveren, i hvilket omfang denne afrapportering og evaluering på de politiske mål omfatter en egentlig generel evaluering af forvaltningens samlede indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. På baggrund af forvaltningens oplysninger har Borgerrådgiveren dog forstået det sådan, at afrapporteringen på de politiske mål også omfatter en generel evaluering af selve indsatsen.

Vedrørende kriterium 14 bemærker Borgerrådgiveren, at forvaltningens besvarelse alene indeholder oplysninger om, at der løbende følges op på de rapporter, der gennemføres. Forvaltningen henviser herved også til besvarelsen vedrørende kriterium 13, hvor det imidlertid blot fremgår, at rapporteringen altid følges af en vurdering af, hvor der er særlige problemstillinger, der *bør* følges op på [Borgerrådgiverens fremhævelse]. Borgerrådgiveren har imidlertid forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen både foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere indsatsen, såvel som at der i givet fald værksættes konkrete tiltag ved behov.








G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 4 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen måler effekten på flere dele af forvaltningens indsats (mellem 10 og 40 % af indsatsen). Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder konkrete oplysninger om, hvordan forvaltningen måler effekten af sin indsats, udover at metoden afhænger af området.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag - relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag - kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Socialforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Socialforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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.

Kategoriene 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 tilstrækkelig, 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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at forvaltningen gør en god indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen som helhed. Først og fremmest ved forvaltningen, hvad den skal have styr på og har i vidt omfang afdækket relevante indsatsområder. Dernæst har forvaltningen udvist beslutningskraft, herunder allokere visse ressourcer for at muliggøre de iværksatte tiltag for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen.

Det kan endvidere konstateres, at forvaltningen har et godt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening på direktionens niveau.

Forvaltningen tegner sig for en betydelig del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler, og erfaringsmæssigt modtager Borgerrådgiveren derudover hyppigt henvendelser, der vedrører forvaltningens sagsbehandling mv. Samtidig administrerer forvaltningen sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling – særligt i afgørelses-sager – ofte har stor social og/eller økonomisk betydning for den enkelte borger, og hvor reglerne og sagsbehandlingsprocedurerne kan være komplicerede og svære at forstå for den enkelte borger.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Socialforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er stigende. Tendensen er faldende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt, stærkest stigende på kort sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 297 klager vedrørende Socialforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 70,5 %.

I de sager, hvor Borgerrådgiveren foretager en undersøgelse af sagsbehandlingens kvalitet, ses der en faldende tendens (færre fejl) på både kort og lang sigt, hvilket er mest udtalt på kort sigt (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det er særligt vigtigt, at forvaltningen bibeholder fokus på at evaluere selve indsatsen – og ikke blot resultaterne heraf – med henblik på at sikre, at den samlede indsats såvel som de enkelte dele heraf er målrettet og egnet.

I den forbindelse er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningen bør bevare sit fokus på at foretage en overordnet og generel evaluering af indsatsen, sådan at forvaltningen evaluerer de enkelte dele af indsatsen og samtidig med en vis frekvens foretager en evaluering af den samlede indsats for derigennem at danne sig et overblik over indsatsen som helhed.

Forvaltningens fastsatte mål og iværksatte tiltag er altovervejende fastsat for de fire myndighedscentre med tilhørende enheder, men ikke for de øvrige enheder i forvaltningen såsom centerfamillesskaberne. Borgerrådgiveren er opmærksom på, at hovedparten af forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening foregår i myndighedscentre med tilhørende enheder.

For at opnå en mere fuldstændig helhedsorienteret indsats for at forbedre forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening kan forvaltningen dog efter Borgerrådgiverens opfattelse overveje, om det vil være hensigtsmæssigt at fastsætte mål, iværksætte tiltag og allokere de nødvendige ressourcer for at muliggøre tiltagene for samtlige af de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Sådanne målsætninger og tiltag er nødvendigvis samtidig afhængig af, at forvaltningen i høj grad har fokus på at sikre den fornødne ledelsesinformation også vedrørende de enheder, som ikke hører under et af de fire myndighedscentre. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC Social planlægger udbygning af ledelsesinformationen, således at det forventes, at der i en overskuelig fremtid vil kunne skabes ledelsesinformation også vedrørende den sagsbehandling, der f.eks. foregår på institutions- og tilbudsområdet.



En helhedsorienteret indsats vil efter Borgerrådgiverens vurdering endvidere i høj grad sikre, at der i samtlige af de relevante enheder i forvaltningen er et kontinuerligt fokus på at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen endelig kunne opnå et bedre overblik over indsatsens effekt – herunder udviklingen i kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen – ved at have fokus på at måle eller registrere effekten af alle de dele af forvaltningens indsats, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng noteret sig, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC Social er opmærksom på udbygningen af ledelsesinformation til brug for såvel kvalitet som effekt af de tiltag, forvaltningen iværksætter.

Om måling og registrering af effekten af forvaltningens indsats har forvaltningen endvidere oplyst, at det dog også er vigtigt at have for øje, at andre metoder tilsvarende vil kunne være anvendelige til at skabe det nævnte overblik, og at ressourceforbruget ved at måle og registrere effekten af tiltag desuden bør stå i rimeligt forhold til den viden, som kan opnås ved målingen og registreringen.

Borgerrådgiveren er enig heri, idet Borgerrådgiveren i øvrigt bemærker, at der efter Borgerrådgiverens opfattelse er og bør være metodefrihed i forhold til, hvordan forvaltningerne måler og registrere effekten af deres indsats. Borgerrådgiveren er endvidere enig i, at ressourcebetragtninger bør indgå i vurderingen af, om måling og registrering konkret bør foretages, eksempelvis hvis der er tale om en enhed, hvor der kun i ubetydeligt eller marginalet omfang foregår sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|---|-------------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 6 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, hvordan og hvornår forvaltningen har identificeret de relevante enheder.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Forvaltningen har opgjort sagsproduktionen i et vist omfang. Der produceres pt. data i form opgørelser af sagsproduktion på store dele af myndighedsområdet. Der foreligger dokumentation for sagsbehandlingen på alle forvaltningens sagsområder. Det er dog ikke al information, der endnu er struktureret på en måde, som gør det egnet som kilde til systembaserede opgørelser.

Der leveres data på *børneområdet* vedrørende:

- Underretninger efter servicelovens § 155. Der er i perioden 1. september 2012 til 31. august 2013 behandlet 8.954 underretninger.
- Undersøgelsessager efter Servicelovens § 50. Der er i perioden november 2012 til oktober 2013 behandlet 2.099 sager i BFCK og 81 sager i Handicapcenter København.
- Handleplaner efter Servicelovens § 140. Der er i perioden november 2012 til oktober 2013 behandlet 2.644 sager i Børnefamiliecenter København og 541 sager i Handicapcenter København.
- Opfølgninger efter servicelovens § 70. Der er i perioden 1. september 2012 til 31. august 2013 udarbejdet 4.254 opfølgninger på handleplaner (3-mdrs. og 6-mdrs.opfølgninger).

Forvaltningen opgør borgerhenvendelser i hver af de otte familie- og ungerådgivninger i Børnefamiliecenter København; altså 16 organisatoriske enheder i alt. Registreringsmetoden er dog ikke så ensartet endnu, at der kan gives sammenlignelige data på tværs af enhederne indenfor samme tilbud.

Forvaltningen er i gang med at fastlægge en registreringspraksis i familierådgivninger og ungerådgivninger, der vil kunne give systematisk viden om borgerhenvendelser i disse anonyme rådgivningstilbud.

Derudover udtrækkes en række data vedr. foranstaltninger på baggrund af økonomidata.

På *voksenområdet* leveres data på:

- Behandling af ansøgninger om ydelser efter Aktivlovens §§ 81-85, Servicelovens §§ 41-42 og 100. Der er i perioden medio 2012 til 2013 behandlet:
16.926 ansøgninger om enkeltydelser efter Aktivlovens § 81-85.
- 2.265 ansøgninger om handicapkompenserende ydelser til børn efter Servicelovens §§ 41-42 på Handicapcenter København
samt
- 562 Ansøgninger om merudgifter til voksne med varige funktionsnedsættelser efter Servicelovens § 100. Heraf er 250 behandlet i Handicapcenter København og 312 i Socialcenter København.
- Udarbejdelse af sociale handleplaner efter Servicelovens § 141. I 2012 er 2655 borgere blevet tilbudt udarbejdelse af en socialhandleplan. Heraf har 1422 borgere taget imod tilbuddet og fået udarbejdet en handleplan.

Der er i 2012 udarbejdet 2335 voksenudredninger, der anvendes til vurdering og/eller visitering til:

- Socialpædagogisk bistand i hjemmet (Servicelovens § 85)
- Merudgifter til voksne med nedsat funktionsevne (Servicelovens § 100)
- Socialpsykiatriske botilbud, botilbud til borgere med handicap (Servicelovens §§ 107-108)

Derudover er der i 2012 registreret modtagelse af 3.757 klagesager, som fordeler sig med: 238 sager i Børnefamiliecenter København; 1.510 i Handicapcenter København, 79 i Rådgivningscenter København, 1.930 i Socialcenter København.

Der registreres også antal magtanvendelser på forvaltningens tilbud for handicappede voksne og børn, psykisk syge, børn og unge samt udsatte voksne. Der er i 2012 registreret i alt 1.681 magtanvendelser og for 1. og 2. kvartal i 2013 i alt 702 magtanvendelser.

Ledelsesinformationer vedr. ansøgningssager på voksenområdet trækker pt. på kildedata fra KMD-aktiv. Dataindhentningsmodellen er pt. under udvikling, idet der kildekonverteres til at trække på informationer fra CSC-Social. Dette muliggør tilsvarende ledelsesinformation som for ovenstående samt vedr. Aktivlovens § 27a, Pensionslovens §§ 17-18 og Servicelovens §§ 112,113 og 116, Retsplejelovens § 5a, m.m., som er under udvikling.

Pt. har forvaltningen ikke nogen systematisk opsamling af ledelsesinformation vedr. henvendelsessager, eller øvrige sagstyper, idet sagsbehandling på voksenområdet frem til 2013 primært er foregået i KMD-sag eller Brugerjournalen. I begge systemer kan henvendelser dokumenteres, men informationerne lagres ikke på en måde, der muliggør systematisk opfølgning/ samkøring af oplysninger.




I takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC-Social, som tværgående fagsystem (afløser 15 forskellige fagsystemer, der understøtter sagsbehandlingen på hele forvaltningens område), planlægges udbygningen af ledelsesinformation tilsvarende. Således forventes det, at der i en overskuelig fremtid vil kunne skabes ledelsesinformation vedr. ovenstående sagstyper, samt den sagsbehandling der fx foregår på institutions- og tilbudsområdet i dag, og for væsentlige deles vedkommende, først opsamles elektronisk pr. medio 2013.

Derudover opgøres hver enheds beholdning af aktive sager i KMD-sag fordelt på KL-emnekode (fælles KL standard), tilsvarende på månedlig basis. Det bemærkes, at der er stort overlap mellem disse, ligesom der er forskellig praksis i anvendelsen af de forskellige sagstyper; alt efter sagstypens karakter, samt hvilke øvrige fagsystemer, som de understøtter.”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Nej.”

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




| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|--|-------------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har givet detaljerede oplysninger om forskellige metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante organisatoriske enheder i forvaltningen, herunder ikke mindst gennem decentralt og centralt ledelsestilsyn, der gennemføres som stikprøver af et bestemt antal sager. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens øvrige metoder, såsom løbende målinger af sagsbehandlingstider på visse områder, registrering af klagesager, ledelsesinformation via forvaltningens IT-systemer, ekstern revision, drøftelser i faglige fora internt i forvaltningen, tilbagemeldinger fra forvaltningens dialogfora med eksterne parter, herunder borgerne mv.

Borgerrådgiveren har lagt vægt på bredden af metoderne, den ledelsesmæssige forankring, metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden, og at metoderne anvendes sideløbende. Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at forvaltningen modtager denne viden løbende eller med kortere faste intervaller.

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





| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 - 7 | KLASSIFIKATION |
|--|-------------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | 6 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har særligt hæftet sig ved omfanget, bredden og den ledelsesmæssige forankring af de af forvaltningens oplyste initiativer for at sikre, at medarbejderne er bekendte med minimumskravene, herunder anvendelsen af processkrivelser og vejledninger og den kontinuerlige udvikling af standardskrivelser såvel som faste introduktionskurser og løbende kompetenceudvikling gennem bl.a. undervisning. Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt vægt på, at der også er tale om tværgående, understøttende initiativer, herunder ikke mindst indførelsen af det nye sagsbehandlersystem, CSC Social.

Borgerrådgiveren har i øvrigt lagt vægt på, at der i et vist omfang er tale om løbende og fortsatte initiativer, og at der er betydeligt ledelsesmæssigt fokus på at sikre kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om 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> | 5 |  |
| <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> | 5 |  |




Borgerrådgiverens bemærkninger

Vedrørende kriterium 6 bemærker Borgerrådgiveren, at forvaltningens tiltag og fastsatte mål mv. er fastsat for de fire myndighedscentre med tilhørende enheder, men ikke for de øvrige enheder i forvaltningen.

Borgerrådgiveren har særligt lagt vægt på omfanget og indholdet af handleplan for kvalitet i sagsbehandlingen og bedre økonomistyring, herunder at handleplanen gælder for forvaltningens fire myndighedscentre og de tilhørende enheder, hvor størstedelen af forvaltningens sagsbehandling i borgersager foregår (ifølge forvaltningens oplysninger under spørgsmål 1).

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen – idet det fremgår under de konkrete punkter i handleplanerne, hvordan og hvornår målene og/eller hensigtserklæringerne nås henholdsvis skal være nået – har truffet sådanne beslutninger vedrørende alle de mål, der er omfattet af handleplanerne. Borgerrådgiveren har lagt dette til grund for kategoriseringen sammen med forvaltningens oplysninger vedrørende sagsbehandlingsfrister og tilbagemeldingsgaranti.






E. Forvaltningens opfølgning

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>E. Forvaltningens opfølgning</p> <p>Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.</p> | 6 |  |

Borgerrådgi verens bemærkninger

Borgerrådgi veren har lagt vægt på de oplysninger, der fremgår under forvaltningens besvarelse vedrørende kriterierne 6 og 7, om de initiativer og tiltag, som forvaltningen har iværksat som led i forvaltningens to handleplaner mv. Derudover har Borgerrådgi veren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der sker en løbende tilpasning af tiltagene i de to handleplaner. Endelig har Borgerrådgi veren lagt vægt på, at der bl.a. på ledelsesniveau løbende – og med korte intervaller – følges op på, om tiltagene efterleves.

F. Forvaltningens evaluering

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af resultaterne af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 13:</u> 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p> | 5 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger



Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådsgiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådsgiveren har bl.a. lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen gennemfører en generel evaluering af indsatsen for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, og at dette sker løbende.

Borgerrådsgiveren har særligt lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der foretages en vurdering af, om der er behov for at korrigere indsatsen og iværksætter nye tiltag, hvis evalueringen af selve indsatsen – og ikke blot

evalueringen af resultaterne af indsatsen, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger – viser behov for det.

G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt








| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 4 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler eller registrerer flere dele af forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om, at effekten på nogle områder måles via opgørelse af fejlprocenter – eksempelvis i forbindelse med ledelsestilsynet og måling af overholdelse af sagsbehandlingsfrister løbende i SCS Social – mens effekten af forvaltningens indsats på andre områder er mindre målbar. Borgerrådgiveren har imidlertid forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen delvist foretager måling af de målbare effekter, dvs. ikke i alle tilfælde, hvor effekten kan måles.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

INDICIUM

Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indsats

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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
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 tilstrækkelig, 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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiverens konklusioner understøtter forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen har stort fokus på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og gør en stor indsats for at forbedre kvaliteten i overensstemmelse med forvaltningens ambitiøse målsætninger. Borgerrådgiverens konklusioner synliggør, at forvaltningen ved, hvad den skal have styr på, at forvaltningen løbende afdækker indsatsområder og søger at målrette sin indsats derefter, og at forvaltningen har udvist beslutningskraft – herunder ved at fastsætte omfattende og konkrete mål, iværksætte (mange) tiltag og allokere ressourcer til indsatsen. Forvaltningens indsats har ledelsesmæssigt fokus, og der følges op og evalueres både på resultaterne af indsatsen og på selve indsatsen.

Forvaltningen ses at være indrettet på konstruktivt at identificere og erkende fejl med udviklingspotentialer og har opstillet rammer og procedurer, der understøtter en forvaltningsmæssig læringskultur med henblik på udvikling og forbedring.

Det kan desuden konstateres, at forvaltningen har et stærkt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening på direktionens niveau.

Forvaltningen tegner sig for en væsentlig del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler, og erfaringsmæssigt modtager Borgerrådgiveren derudover hyppigt henvendelser, der vedrører forvaltningens sagsbehandling mv. Samtidig administrerer forvaltningen sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling – særligt i afgørelses-sager – ofte har stor økonomisk betydning for den enkelte borger, og hvor reglerne og/eller sagsbehandlingsprocedurerne kan være komplicerede og svære at forstå for den enkelte borger.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er stigende. Denne tendens gør sig også gældende på kort sigt (2012-2013), men med en mindre stigende tendens. Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt, men også her med en mindre stigende tendens på kort sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 489 klager vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 55,6 %.



I de sager, hvor Borgerrådgiveren foretager en undersøgelse af sagsbehandlingskvaliteten, ses der en faldende tendens (færre fejl) på både kort og lang sigt, hvilket er udtalt på kort sigt (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det er særligt vigtigt, at forvaltningen bibeholder fokus på at evaluere selve indsatsen – og ikke blot resultaterne heraf – med henblik på at sikre, at den samlede indsats såvel som de enkelte dele heraf er målrettet og egnet, ikke mindst for at kunne nå forvaltningens ambitiøse målsætning.

I den forbindelse er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningen bør styrke sit fokus på også at foretage en overordnet og generel evaluering af indsatsen, sådan at forvaltningen ikke alene evaluerer de enkelte dele af indsatsen separat, men samtidig med en vis frekvens foretager en evaluering af den samlede indsats for derigennem at kunne danne sig et overblik over indsatsen som helhed.

Det beskæftigelsesretlige og arbejdsmarkedsretlige område bærer i et vist omfang præg af, at der med mellemrum foretages gennemgående regelændringer, som forvaltningens medarbejdere skal lære at administrere efter og vejlede borgerne om. Derfor er det efter Borgerrådgiverens opfattelse vigtigt, at forvaltningen sikrer, at fokus samtidig bevares på de grundlæggende forvaltningsretlige regler, eksempelvis ved at forvaltningsretlige regler i fornødent omfang integreres i de læringsprocesser, som forvaltningen igangsætter som følge af regelændringerne på det beskæftigelsesretlige og arbejdsmarkedsretlige område.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig, hvordan forvaltningen har identificeret de relevante enheder. Borgerrådgiveren bemærker, at det ikke fremgår af oplysningerne fra forvaltningen, herunder det vedlagte bilag, hvordan identifikationen er foretaget for så vidt angår Ydelsesservice København og Center for Driftsunderstøttelse.

Borgerrådgiveren går ud fra, at borgmesterhenvendelser bliver sagsbehandlet i Center for Driftsunderstøttelse, og Borgerrådgiveren lægger til grund, at dette er årsagen til, at forvaltningen ikke har medtaget en anden enhed i centralforvaltningen vedrørende disse henvendelser.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Som beskrevet i svaret vedrørende 1.1, har forvaltningen via ledelsesinformationssystemet BIFLIS trukket en liste der både viser antallet af kontaktføreløb i forvaltningen, samt hvilken afdeling i enten jobcentre eller beskæftigelsescentrene som den enkelte borger er/har været knyttet til...

Borgerrådgiveren skal imidlertid være opmærksom på, at antallet af kontaktføreløb jf. det vedlagte bilag viser perioden 1. februar 2013 til 31. juli 2013, dvs. en periode på et halvt år. Grunden til at forvaltningen ikke har opgjort antallet af kontaktføreløb i de enkelte organisatoriske enheder pr. år er, at forvaltningen reorganiserede den interne jobcenterstruktur pr. 1. februar 2013. Det vil derfor ikke give et retvisende billede at opgøre antallet af kontaktføreløb på de enkelte organisatoriske enheder pr. år, da flere af de nuværende afdelinger ikke har eksisteret i et år.

Samtidig skal der tages forbehold for, at Jobcenter København, Center for Arbejdsfastholdelse i oktober 2013 også gennemgik en intern organisationsændring, med nye organisatoriske enheder til følge. Det vedlagte bilag giver derfor ikke et retvisende billede i forhold til, hvor de enkelte kontaktføreløb er placeret Jobcenter København, Center for Arbejdsfastholdelse.

Af det vedlagte bilag fremgår det, at der i perioden 1. februar 2013 til 31. juli 2013 var 82.587 kontaktføreløb. De 82.587 kontaktføreløb er udtryk for unikke cpr.nr./personer. Der er imidlertid ikke muligt at gange tallet med 2 for at få antallet for et år. Dette skyldes blandt andet, at mange af kontaktføreløbene strækker sig over en længere periode end et halvt år (hvorfor de så ville tælle dobbelt). Til sammenligning kan det nævnes, at forvaltningen i hele 2012 - en periode på et år - havde 103.717 kontaktføreløb (unikke cpr.nr./personer).

Summen af de enkelte afdelingers kontaktføreløb er imidlertid højere end antallet af (unikke) borgere i forvaltningen, jf. det vedlagte bilag. Dette er et udtryk for, at en borger i løbet af et halvt år, kan være tilknyttet flere forskellige afdelinger.




Udover kontaktføreløb i jobcentrene og beskæftigelsescentrene kan det nævnes, at kvalitetssporet i Center for Driftsunderstøttelse behandler cirka 2.000 klager om året.

Sagsproduktionen i Ydelsesservice i de enkelte organisatoriske enheder er knyttet an til ydelsen. Forvaltningen har imidlertid ikke (inden for Borgerrådgiverens korte tidsfrist) haft mulighed for, at analysere sagsomfanget i Ydelsesservice fordelt på de enkelte organisatoriske enheder, da dette ikke bliver opgjort ét samlet sted. Borgerrådgiveren er naturligvis velkommen til at kontakte forvaltningen, såfremt dette er relevant i forhold til Borgerrådgiverens evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, hvorefter forvaltningen vil undersøge dette nærmere."

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

"Se svaret vedrørende spørgsmål 1.4"

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|--|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 2:</u> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p> | 7 |  |
| <p><u>Kriterium 3:</u> 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.</p> | 5 |  |




Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens meget udførlige oplysninger – herunder det medsendte materiale – om de forskellige metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante organisatoriske enheder i forvaltningen. Borgerrådsgiveren har i den forbindelse lagt vægt på oplysningerne om forvaltningens interne kvalitetsopfølgning (ledelsestilsynet af borgersager) – herunder områderne og antallet af sager der gennemgås, omsætningen af resultaterne og den i metoden indbyggede opfølgning også fra direktionens side – forvaltningens løbende registrering af klagesager og den aktive anvendelse af denne registrering, anvendelsen af revisionens årlige rapport samt forvaltningens opfølgning på Borgerrådsgiverens Beretning.

Borgerrådsgiveren har endvidere lagt vægt på bredden i metoderne, den ledelsesmæssige forankring og opfølgning, metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden og det forhold, at metoderne anvendes sideløbende. Borgerrådsgiveren har endelig lagt vægt på, at forvaltningen i vidt omfang opnår viden løbende.

Borgerrådsgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger om de af forvaltningen fastsatte minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

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





| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|--|-----------------|---|
| <p>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret 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.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 5:</u> 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.</p> | 6 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har særligt noteret sig bredden af forvaltningens metoder til at sikre sig, at medarbejderne er bekendt med de eksisterende minimumskrav, herunder obligatorisk undervisning/kurser for nye medarbejdere, anvendelsen af arbejdsgangsportaler og sagsbehandlerbibliotek, mere eller mindre formaliserede lokale læringsmiljøer og kompetenceudvikling i form af undervisning/kurser efter behov. Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig, at medarbejdernes kompetenceniveau drøftes og vurderes under MUS-samtalerne (der henvises til forvaltningens besvarelse under spørgsmål 6).

Borgerrådsgiveren har overordnet set lagt vægt på, at metoderne er alsidige, understøttende og i visse tilfælde lokalt forankrede, ligesom Borgerrådsgiveren har lagt vægt på, at der er tale om løbende initiativer.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</p> <p>Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtsserklæringer 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 hensigtsserklæringerne nås.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 8:</u> Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtsserklæringerne nås.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om indholdet og forankringen af de fastsatte mål mv. Borgerrådgiveren har i den forbindelse særligt noteret sig, at forvaltningen gennem strategien 'Borgeren ved roret' aktivt arbejder med at omstille forvaltningens kultur til en mere aktiv servicekultur, at forvaltningen som led i denne strategi har fastsat et – efter Borgerrådgiverens opfattelse særdeles ambitiøst – mål om at halvere omfanget af fejl og kritisable forhold i borgersager inden 2015 (Barometermål 4), og at forvaltningen som en del af strategien har iværksat hele 26 forskellige projekter, der sammen skal være med til at løfte kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at hvert jobcenter og beskæftigelsescenter har en resultatkontrakt, hvori der indgår specifikke resultatmål om at reducere fejl og kritisable forhold i borgersager på baggrund af forvaltningens kvalitetsopfølgning.




Borgerrådgiveren har yderligere lagt vægt på, at målene mv. gælder for den langt altovervejende del af enhederne i forvaltningen.

Derudover har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen løbende evaluerer på og eventuelt revurderer målene – bl.a. på baggrund af forvaltningens kontinuerlige kvalitetsopfølgning og årlige opfølgning på Borgerrådgiverens Beretning.

Borgerrådgiveren har endelig lagt vægt på, at de konkrete beslutninger om, hvordan målene mv. nås, i vidt omfang er truffet på direktionsniveau og således er ledelsesmæssigt forankrede.

Særligt vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren i øvrigt noteret sig forvaltningens forholdsvis detaljerede oplysninger om de forskellige indsatsområder og initiativerne indeholdt heri, som forvaltningen arbejder med for at nå Barometermål 4.

E. Forvaltningens opfølgning






| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>E. Forvaltningens opfølgning</p> <p>Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.</p> | 6 |  |
| <p><u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.</p> | 6 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens forholdsvist detaljerede oplysninger – herunder i ”Oversigt over handleplanen for halvering af fejl og mangler” – om, hvilke konkrete projekter samt indholdet heraf forvaltningen har iværksat for at nå Barometermål 4 mv. Borgerrådgiveren har herved også lagt vægt på, at forvaltningen har iværksat hele 26 forskellige projekter.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på at, hvordan og hvor hyppigt forvaltningen følger op på de iværksatte tiltag og deres effekt – også i perioderne mellem kvalitetsopfølgningerne – og i den forbindelse vurderer, om der bør sættes andre eller ekstra initiativer i værk for at nå målene. Borgerrådgiveren har noteret sig, at opfølgningen for den altovervejende del foregår skriftligt.

F. Forvaltningens evaluering

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p> | |  |
| <p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 13:</u> 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.</p> | 5 |  |
| <p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiiverens bemærkninger

Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådgiiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.



Borgerrådgiiveren har lagt vægt på, at forvaltningen løbende følger op på resultaterne af samtlige af de forskellige indsatser/tiltag.

Borgerrådgiiveren har endvidere lagt vægt på, at der løbende sker en generel evaluering af indsatsen bl.a. på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau. Borgerrådgiiveren har i den sammenhæng noteret sig forvaltningens oplysninger om, at mange af resultaterne ikke er direkte målbare.

Endvidere har Borgerrådgiveren noteret sig, at evalueringen i visse tilfælde er formaliseret, derved at flere af forvaltningens projekter afsluttes med en rapport, der evaluerer både projektet og dets resultater.

Borgerrådgiveren har yderligere lagt vægt på, at der løbende foretages en vurdering af, om indsatsen skal korrigeres, og at der i givet fald iværksættes tiltag med dette formål. Borgerrådgiveren har hertil særligt lagt vægt på, at dette gælder for alle dele af indsatsen, og at vurderingen bl.a. foretages på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau.








G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1-7 | KLASSIFIKATION |
|---|-----------------|---|
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 7 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen måler effekten i alle tilfælde, hvor denne er målbar. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om, at måling sker halv-årligt gennem kvalitetsopfølgningen, årligt gennem revisionen og Borgerrådgiverens Beretning samt løbende gennem klagesager mv.

Overblik

| HOVEDKRITERIUM | KLASSIFIKATION |
|---|--|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder |  |
| B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen |  |
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger |  |
| E. Forvaltningens opfølgning |  |
| F. Forvaltningens evaluering |  |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt |  |

Bilag B

Forvaltningernes bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner



Til Borgerrådgiveren

07-01-2014

Sagsnr.
2013-0253522

Økonomiforvaltningens bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner 2013/2014

Dokumentnr.
2013-0253522-4

Borgerrådgiveren har den 3. januar 2014 pr. e-mail sendt Økonomiforvaltningens direktion Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner vedr. Økonomiforvaltningens indsats for at forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen (Indicium).

Sagsbehandler
Lea Rothenborg

Borgerrådgiverens konklusioner er baseret på Økonomiforvaltningens besvarelse af 25. november 2013 på baggrund af et spørgeskema. Borgerrådgiveren har givet Økonomiforvaltningen en tidsfrist til at indsende evt. bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner senest den 10. januar 2014.

Efter gennemgang af Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner samt øvrige bemærkninger til Økonomiforvaltningens besvarelse, er der fra Økonomiforvaltningens side behov for at adressere enkelte bemærkninger til Borgerrådgiverens vurderinger og de heraf følgende konklusioner om forvaltningens indsats for at forbedre kvaliteten i sagsbehandling og borgerbetjening.

1) Økonomiforvaltningens overordnede bemærkninger til Borgerrådgiverens anbefalinger og foreløbige konklusioner på baggrund af evalueringen

Økonomiforvaltningen ønsker generelt – i det omfang det er muligt og relevant – at modtage Borgerrådgiverens anbefaling til hvad forvaltningen kan foretage sig for at opnå en højere kategoriplacering ud fra de enkelte kriterier.

Konkret anbefaler Borgerrådgiveren, at Økonomiforvaltningen styrker sin indsats ved, at de decentrale enheder iværksætter tiltag og afsætter særskilte ressourcer til at forbedre sagsbehandlingen, herunder anvender enkelt sager, der udviser fejl, som læringspotentiale i forbedringsarbejdet. Derudover at indsatsen også skal forankres på et centralt ledelsesniveau.

Økonomiforvaltningen skal i den forbindelse gøre Borgerrådgiveren opmærksom på, at de decentrale enheder i Københavns Borgerservice og Økonomiforvaltningens Rådhusdel er beslutningsdygtige i forhold til, hvordan fastsatte mål nås. Derudover er opfølgning og evaluering af effektmål allerede forankret på øverste ledelsesniveau – dels i direktionen i Københavns Borgerservice i form af månedlig driftstyring, dels i Økonomiforvaltningens direktion i form af virksomhedskontrakter og løbende opfølgning på 6 ugersmøder med

Sekretariatet for
Ledelse og
Kommunikation

Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1599 København V

Mobil
4032 0998

E-mail
AK3T@okf.kk.dk

EAN nummer
5798009800299

forvaltningens kontrakterheder. Endelig bliver enkeltssager, der udviser fejl eller i øvrigt har givet anledning til klager drøftet i de pågældende enheder netop som led i en læringsproces og for dermed at forbedre kvaliteten af sagsbehandlingen. Såfremt den nuværende vurdering fastholdes, ønsker Økonomiforvaltningen derfor en anvisning på, hvad der yderligere kan styrke indsatsen med henblik på at øge bedømmelsen.

2) Vedr. hovedkriterium D: Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

Som forudsætning for at Borgerrådgiveren kan verificere Økonomiforvaltningens oplysninger, efterlyser Borgerrådgiveren til kriterium 7 og 8 en konkretisering af, hvilke målsætninger forvaltningen har opstillet for at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau i sagsbehandlingen.

De enheder i forvaltningen, som behandler borgerrettede sager, har formuleret særskilte mål rettet mod kvaliteten i sagsbehandlingen. Det ses konkret i kontorchefernes resultatkontrakter, i resultatkrav via KPI'er i virksomhedskontrakten mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Borgerservice, samt Københavns Borgerservice' fokuspunkter. Af eksempler på disse mål, der alle retter sig mod kvaliteten i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen kan nævnes:

- Efterlevelse af tilbagemeldingsgaranti og nedbringelse af sager, hvor fristen ikke kunne overholdes.
- God sagsbehandling - herunder anvendelse af sagsbehandlertelefon og vidensdeling
- Anvendelse af Styret Borgerkontakt i formalitetsklager
- Vejledningspligt
- Klagesagsregistrering
- Eftersyn af konkrete sagsområder, hvor kvaliteten af sagsbehandlingen bør forbedres.

Derudover kan nævnes, at Økonomiforvaltningen arbejder på et set-up for kontrol af efterlevelse af tilbagemeldingsgarantien, således at forvaltningen fremadrettet kan foretage effektiv og regelmæssig stikprøvekontrol.

Borgerrådgiveren bemærker yderligere, at forvaltningen ikke afsætter særskilte ressourcer til opfølgning. Det er korrekt, at der ikke dedikeres særskilte lønpuljer til opfølgning, ligesom der ikke afsættes særskilte lønpuljer til andre af forvaltningens fokusområder. Det er den enkelte enheds ansvar at prioritere de allokerede lønmæssige ressourcer til varetagelse af enhedens opgaveportefølje, herunder at opnå de mål, der er besluttet for enheden. Herunder tiltag rettet mod at styrke den borgerrettede sagsbehandling. Økonomiforvaltningen kan derfor ikke genkende, at der ikke afsættes ressourcer til opfølgning på,

hvordan målene nås. Borgerrådgiveren bedes derfor oplyse, om det forventes, at forvaltningen opretter centrale lønpuljer til formålet for at opnå en højere kategoriplacering end 1.

3) Vedr. hovedkriterium G: Forvaltningens måling eller registrering af effekt

Borgerrådgiveren efterlyser, at Økonomiforvaltningen i sin besvarelse beskriver hvordan de relevante enheder måler effekten af indsatsen.

Hertil ønsker Økonomiforvaltningen at understrege, at der som led i vedtagelsen af målene også sker opfølgning på, hvorvidt målene nås samt vurdering af *effekten* af målene, for derigennem at sikre kvalitet. Det sker gennem månedlig opfølgning i såvel Københavns Borgerservice ved hjælp af strategikort og driftsstyring som Overborgmester-sekretariatets og Borgerrepræsentationens sekretariats gennemgang af borgersager og håndtering af disse. Denne månedlige gennemgang vil således danne grundlag for praksisændring eller revision af målsætning, hvis det viser sig, at mål og/eller indsatser ikke har den tilsigtede effekt.

Månedlig driftsopfølgning, servicemål og strategiske mål og evaluering af disse i Københavns Borgerservice er i øvrigt forankret på direktionensniveau. For forvaltningens øvrige enheder bliver der fulgt op på kontorchefernes individuelle mål i resultatkontrakter minimum en gang årligt samt evalueret og revideret af Økonomiforvaltningens øverste ledelse.

Borgerrådgiverens bemærkning om, at Borgerrepræsentationens sekretariat anvender en metode, der ikke muliggør måling eller registrering af effekten af forvaltningens indsats, fordi der er tale om en metode der bygger på medarbejdernes og ledelsens *oplevelse af effekten*, finder Økonomiforvaltningen misvisende.

Når Borgerrepræsentationens sekretariat løbende gennemfører kvalitetskontrol er det fordi effektmålene for sekretariatets sagsbehandling og håndtering af borgerhenvendelser skal kendetegnes ved højt kvalitet, professionalisme og hurtig ekspedition. Der måles altså ikke på borgernes tilfredshed, hvorved effekten af den løbende kvalitetskontrol ikke nødvendigvis vil være ensbetydende med at borgernes tilfredshed stiger. Med andre ord, effekten af Borgerrepræsentationens sekretariats indsats måles på andre måder end ved at spørge borgerne.

Økonomiforvaltningen er derfor af den overbevisning, at der allerede arbejdes med kvantitative, målbare effekter af såvel målsætninger som konkrete initiativer til at forbedre sagshåndtering og borgerhenvendelser med fokus på kvalitet, professionalisme og hurtig ekspedition.



KØBENHAVNS KOMMUNE
Kultur- og Fritidsforvaltningen
Administrerende direktør

Borgerrådsgiveren
Vester Voldgade 2A
1552 København V

10-01-2014

Sagsnr.
2013-0243539

Dokumentnr.
2013-0243539-7

Ved skrivelse af 3. januar 2014 fremsendte Borgerrådsgiveren foreløbige konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen må indledningsvis konstatere, at de foreløbige konklusioner synes at bekræfte den bekymring, som Kultur- og Fritidsforvaltningen gav udtryk for i skrivelse af 25. november 2013: det udfyldte spørgeskema vurderes ikke at være anvendeligt i det videre arbejde.

De 7 forvaltninger i Københavns Kommune er i kraft af de meget forskelligartede opgaveområder også meget forskellige, bl.a. for så vidt angår organisationsstrukturen og sagsbehandlingen. Det er Kultur- og Fritidsforvaltningens vurdering, at det udarbejdede spørgeskema ikke tager højde for de naturlige forskelle, der er mellem de enkelte forvaltninger.

Det er endvidere Kultur- og Fritidsforvaltningens oplevelse, at "Indicium" og spørgeskemaet tager udgangspunkt i en traditionelt hierarkisk organisation. Nøgleordene i Kultur- og Fritidsforvaltningen er derimod tillidsbaseret ledelse og en "flad" struktur. Kultur- og Fritidsforvaltningen ved, hvilke organisatoriske enheder i forvaltningen, der varetager sagsbehandling og/eller borgerbetjening. "Identifikationsmetoden" er således det kendskab som forvaltningens ledelse har til forvaltningens opbygning og arbejdsopgaver.

Som det også fremgår af skrivelsen af 25. november 2013 har Kultur- og Fritidsforvaltningen valgt at fokusere på 4 udvalgte områder – dette betyder i sagens natur ikke, at forvaltningen dermed har sagt, at der ikke er andre relevante områder, f.eks. borgmesterhenvendelser o.lign., der ganske rigtigt håndteres i Sekretariat & Kommunikation.

Videre har Kultur- og Fritidsforvaltningen lagt til grund, at forvaltningen har den fornødne viden om kvalitetsniveauet, og forvaltningen er på ingen måde enig i, at denne "oplevede viden" er problematisk. Kultur- og Fritidsforvaltningen kunne anføre, at de meget få henvendelser som Borgerrådsgiveren modtager for så vidt

Rådhuset
1. sal, vær. 83
1599 København V

Telefon
3366 2331

E-mail
haurum@kff.kk.dk

angår Kultur- og Fritidsforvaltningens område tværtimod synes at bekræfte, at forvaltningens oplevede viden om sagsbehandlingsniveauet er korrekt.

Et andet eksempel på, at spørgeskemaet ikke menes at være relevant for Kultur- og Fritidsforvaltningens vedkommende er Borgerrådgiverens bemærkning om, at det er uklart om/i hvilket omfang forvaltningen mener at have sikret sig, at medarbejderne i de relevante enheder er bekendt med de minimumskrav, som måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen mv. Kultur- og Fritidsforvaltningen må holde fast i, at de enkelte ledere i forvaltningen til enhver tid har "fingeren på pulsen" og sikrer sig, at disse minimumskrav er velkendte for sagsbehandlerne.

Med hensyn til spørgeskemaets vurderingskriterier har Kultur- og Fritidsforvaltningen forstået "Indicium" således, at kriterierne D-G alene er relevante, såfremt forvaltningen har konstateret eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. I det omfang en forvaltningen vurderer, at der ikke er tale om misforhold, har det været forvaltningens opfattelse, at det er legitimt ikke at udfylde spørgsmålene vedrørende kriterierne D-G.

Kultur- og Fritidsforvaltningen må dog samtidig erkende, at spørgsmålene og bemærkningerne kan være vanskelige at forstå.

Det er sammenfattende Kultur- og Fritidsforvaltningens opfattelse, at kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen er på et tilfredsstillende niveau, og at Borgerrådgiverens spørgeskema og "Indicium"-modellen virker som "overkill" for Kultur- og Fritidsforvaltningens vedkommende. De omfattende brugerundersøgelser o.lign. som forvaltningen løbende gennemfører, underbygger i hvert fald, at borgerne gennemgående er meget tilfredse med forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. I det omfang Kultur- og Fritidsforvaltningen oplever problemer med kvalitetsniveauet, sættes der ind konkret. Dette kan gøres, fordi forvaltningen vurderer, at man har "fingeren på pulsen" hvad kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen angår.

Kultur- og Fritidsforvaltningen skal opfordre til, at Borgerrådgiveren i stedet for at arbejde videre med "Indicium" indgår i en nærmere dialog med de enkelte forvaltninger, og med udgangspunkt i den konkrete forvaltnings situation vurderer om der kan være behov for (yderligere) tiltag, og i givet fald hvilke.

Afslutningsvis skal Kultur- og Fritidsforvaltningen for god ordens skyld bemærke, at siden spørgeskemaet blev udfyldt har Københavns Ejendomme og Københavns Borgerservice "byttet plads", således at Københavns Borgerservice nu sorterer under Kultur- og

Fritidsudvalget, mens Københavns Ejendomme henhører under Økonomiudvalget. Dette tager det udfyldte spørgeskema i sagens natur ikke højde for.

Med venlig hilsen


Carsten Haurum


Klaus Vollstedt



KØBENHAVNS KOMMUNE
Børne- og Ungdomsforvaltningen
Direktør

Til Borgerrådgiveren
Sendt pr. mail d.d.

10-01-2014

Sagsnr.
2013-0223298

Dokumentnr.
2013-0223298-15

Bemærkninger til BRGs foreløbige konklusioner

I har med brev af 3.1.2014 fremsendt foreløbige konklusioner, baseret på Børne- og Ungdomsforvaltningens besvarelse af 25. november 2013 af det spørgeskema, som Borgerrådgiverens sendte til forvaltningen den 1. november 2013.

Nedenfor fremgår forvaltningens specifikke bemærkninger til de foreløbige konklusioner:

- Vedr. Borgerrådgivers anbefalinger, s. 4, hvori indgår bemærkninger om forvaltningens dialogbaserede ledelsesmodel

Anbefalingerne ifm. forvaltningens dialogbaserede ledelsesmodel bør suppleres med, at den politisk vedtagne dialogbaserede ledelsesmodel som udgangspunkt er baseret på relevant data. Kun i tilfælde, hvor der ikke foreligger relevant data, kan observationer og oplysninger, som ikke nødvendigvis er evidensbaseret, indgå i ledelsesdialogen efter behov. Det bør desuden fremgå, at forvaltningen er klar over, at ledelsesinformationen på området kan forbedres og at der som følge heraf er igangsat overvejelser herom. Dette er Børne- og Ungdomsudvalget orienteret om ifm. behandlingerne af de årlige beretninger fra Borgerrådgiveren.

- Vedr. bemærkning i pkt. "A Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder", s. 5, om, at forvaltningen ikke udtømmende har redegjort for, hvilke enheder i forvaltningen, der er omfattet af sagsbehandling/borgerbetjening.

Forvaltningen har i stedet for en angivelse af enheder valgt at tage udgangspunkt i antallet af borgere, som hver dag betjenes af forvaltningens medarbejdere. Desuden kan alle enheder i forvaltningen i princippet komme ud for borgerbetjening, fx via telefonopringninger, mails, aktindsigtsbegæringer mv.

- Vedr. bemærkning i pkt. "C Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandling/borgerbetjeningen", s. 9, sidste afs. vedr. henvisning til "en række ikke nærmere specificerede projekter til forbedring af sagsbehandlingen.....".

Vi foreslår, at udtrykket "ikke nærmere specificerede projekter" udgår, da disse bemærkninger henviser til arbejdet i den juridiske koordinationsgruppe, nedsat af 7-dir-kredsen, som bla. har etableret et sagsbehandlerbibliotek på KK Intra, og BR-beslutningen om mål og målsætninger for sagsbehandlingen på mødet den 12.12.13.

- Vedr. bemærkning i pkt. "E. Forvaltningens opfølgning", s. 12, om, at forvaltningen ikke har iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens evt. beslutninger om, hvordan opstillede mål nås

Forvaltningen har besvaret dette spørgsmål ud fra, at de opstillede mål vedr. forbedring af sagsbehandling og reduktion af antal klager p.t. overholdes, og at der derfor ikke er behov for opfølgning.

Generelt vil forvaltningen gerne bemærke, at de foreløbige konklusioner ikke bibringer viden, som forvaltningen ikke havde i forvejen. Det lave klageniveau i BUF ift. antallet af betjente borgere er et indicium for, at det generelle niveau for forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening lever op til borgernes forventninger.

Med venlig hilsen

Tobias Børner Stax



Kommentarer til Borgerrådgiverens udkast til evaluering af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen

08-01-2014

Sagsnr.
2013-0242638

Borgerrådgiveren har den 3. januar 2014 fremsendt sine foreløbige konklusioner 2013/2014 vedrørende forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandling og borgerbetjening med henblik på forvaltningens bemærkninger til det fremsendte materiale.

Dokumentnr.
2013-0242638-18

Sagsbehandler
Lone Ahm

Forvaltningen har følgende konkrete bemærkninger:

Vedrørende A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

Borgerrådgiveren noterer sig, at *"identifikationen formelt er sket i forbindelse med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet."*

Med henvisning til forvaltningens svar på spørgeskemaets punkt 1.3 skal det bemærkes, at forvaltningen også forud for besvarelse af Borgerrådgiverens spørgeskema var bekendt med de organisatoriske enheder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Oplysningen i punkt 1.3 angik således alene, at forvaltningen ikke tidligere har lavet en formel opstilling ud fra de specifikke kriterier, som Borgerrådgiveren ønskede, dvs. i forhold til "organisatoriske enheder med egen leder/leder på afdelingsniveau".

Jfr. forvaltningens bemærkninger i følgebrevet til skemaets besvarelse indebærer forvaltningens relativt mange driftsenheder, hvor der ydes vejledning til konkrete borgere i forbindelse med den faktiske forvaltningsvirksomhed - fx plejehjem, der typisk er opdelt i flere afdelinger med hver sin afdelingsleder - at forvaltningen sædvanligvis ikke finder grundlag for en konsekvent identifikation på afdelingsniveau i forhold til afdækning af, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Forvaltningen skal endvidere bekræfte Borgerrådgiverens anførte forudsætning om, at oplysningerne om afgørelsessager i forvaltningens opstilling af sagsbehandlende og borgerbetjenende enheder ikke influerer på forvaltningens oplyste identifikation.

Vedrørende B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller Borgerbetjeningen
Borgerrådgiveren anfører, at han finder det uklart, i hvilket omfang alle de af forvaltningen beskrevne metoder til kvalitetsmåling er egnede til at bidrage med ledelsesinformation specifikt for så vidt angår det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandling og/eller borgerbetjeningen. Det anføres samtidig, at uklarheden særligt omfatter tilsynsmetoder i forhold til hjemmepleje, hjemmesygepleje

Adm.center - Juridisk -
Afdeling

Sjællandsgade 40
2200 København N

Direkte telefon
3530 3802

E-mail
DH66@suf.kk.dk

EAN nummer
5798009291004

www.kk.dk

og plejeboliger, brugerundersøgelser, obligatoriske tilbud vedrørende frontpersonalets IT og læse/skrivekompetencer samt kvalitetsmålinger.

I den forbindelse skal det oplyses, at forvaltningen ved besvarelse af Borgerrådgiverens spørgeskema tog udgangspunkt i den samme ramme, som Borgerrådgiveren ellers anvender i sin indsats for at forbedre kommunens sagsbehandling og borgerbetjening, dvs. ikke blot de almindelige forvaltningsretlige regler, men også kommunens værdigrundlag og politikker samt relevante bestemmelser i anden lovgivning, som sagsbehandlingen/borgerbetjeningen måtte vedrøre.

De eksempler, som Borgerrådgiveren anfører, er, jfr. forvaltningens bemærkninger i følgebrevet af 29. november 2013 herunder således eksempler på tiltag, hvor kommunens indsats i forhold til at afdække og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandling og borgerbetjening indgår som en del af en bredere indsats for at sikre faglig kvalitet i opgavevaretagelsen.

Kommunens tilsynskoncept for hjemmepleje m.fl. har 3 overordnede temaer;

- Får borgerne de visiterede ydelser i den faglige kvalitet, som er fastlagt af kommunen og som borgeren har retskrav på?
- Udføres opgaverne i overensstemmelse med kommunens retningslinjer for dels faglig dokumentation og dels det daglige arbejde?
- Inddrages borgerne i opgaveløsningen i det omfang de har ressourcer til det?

I begrebet "faglig kvalitet" indgår delelementer, der relaterer sig konkret til det juridiske kvalitetsniveau i forhold til sagsbehandling og ikke mindst borgerbetjening fx i forhold til afdækning af, om borgerens retskrav opfyldes i forhold til den visiterende myndigheds afgørelse om hjælp, personalets optræden samt kendskab til klageveje og retningslinjer.

I brugerundersøgelser undersøges blandt meget andet brugernes kendskab til klageadgang, forståelse af begrundelser for afgørelser og oplevelser i forhold til at føle sig inddraget i sagsbehandlingen.

For en meget stor andel af forvaltningens borgerrettede opgaver stilles der kvalificerede krav til skriftlig kommunikation, notatpligt og dokumentation/journalisering, der bl.a. skal sikre borgernes retssikkerhed i forhold til åbenhed, gennemsikkelighed og adgang til aktindsigt. I borgerbetjeningen medvirker det endvidere til at sikre, at borgerne får den hjælp og de ydelser, de har krav på. Pilotprojektet om opkvalificering af frontpersonalets IT- og læse-skrive indsats afdækkede således et behov for en opkvalificerende indsats på dette område, og ved den efterfølgende evaluering blev det konkluderet, at

de iværksatte initiativer er egnede til en kvalitetsforøgelse i forhold til forvaltningens borgerrettede dokumentationsopgaver.

I forhold til embedslægetilsynene indgår der tilsvarende i disse tilsyn bl.a. efterlevelse af de gældende regler for sundhedsfaglig dokumentation og patientrettigheder. Det er forvaltningens opfattelse at disse tilsyn har tæt relation og betydning for borgerbetjeningen på plejehjemmene, at de naturligt indgår i vurderingen af kvalitetsniveauet på dette område.

Vedrørende C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen Borgerrådgiveren angiver, at han forstår forvaltningens oplysninger sådan, at formidling af ændrede regler/praksis, vejledninger, instrukser mm. der stilles til rådighed for medarbejderne sker fra centralforvaltning til linjeledere, og ikke direkte til medarbejderne.

Forvaltningen skal i den forbindelse bemærke, at det i forhold til større/komplekse ændringer er ganske sædvanligt, at formidling suppleres af kurser/informationsmøder mm. for medarbejderne, jfr. fx undervisningsforløb i forbindelse med KOS2 og kompetenceudviklingsstrategien for demenspolitikken. Endvidere er materiale tilgængeligt for medarbejderne via opgaveportal og kknnet mv.

Borgerrådgiveren bemærker endvidere, at forvaltningen i besvarelse af spørgeskemaet ikke har givet oplysninger om, hvordan de enkelte ledere faktisk har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene.

Forvaltningens skal igen henvise til følgebrevet den 29. november 2013 og de forbehold, som forvaltningen har anført.

Udover de metoder, som Borgerrådgiveren anfører, at han har lagt vægt på i forhold til forvaltningens sikring af, at relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene, er det væsentligt for forvaltningen at præcisere, at forvaltningen via sin organisering med en "fremskudt forvaltning" - i form af lokalområdekontorer - generelt har forankret opgaven i lokalområdekontorerne i forhold til implementering og opfølgning på ændringer i praksis/genopretning af mulige misforhold.

Som anført i spørgeskemabesvarelsen kan der derudover være mere tværgående indsatser og/eller særlig undervisning og konsulentbistand fra centralforvaltningen.

Lokalområdekontorerne er således konkrete tovholdere i forhold til implementering af udmeldinger fra centralforvaltningen om nye

forhold. Dette kan fx være via linjeledelsen eller via fælles møder/kurser o.lign. for relevante medarbejdere i lokalområdet.

Tilsvarende gælder i forhold til konstaterede misforhold, hvor lokalområdekantoret understøtter enhedens ledelse i genopretning og typisk har tæt parløb med den lokale enhed i forhold til handleplaner mv.

Det er derimod lederne i de enkelte enheder, der har ledelsesansvaret i forhold til at sikre, at deres medarbejdere har tilstrækkelige forudsætninger – og herunder viden og oplysninger – i forhold til opgaveløsningen.

På væsentlige områder er der fastsat centrale processuelle retningslinjer for genopretning - fx i forhold til kritiske tilsynsrapporter – men de lokale enheder har i vid udstrækning handlingsfrihed i forhold til at sikre, at medarbejderne har kendskab til sagsbehandlingskrav mm.

Vedrørende D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger
Borgerrådgiveren noterer sig tilsvarende betragtninger i forhold til forvaltningens besvarelse af spørgeskemaets punkt D.

I den forbindelse skal forvaltningen henvise til ovennævnte bemærkninger om lokalområdekantorenes rolle i relation til implementering og opfølgning på misforhold mm.

I forhold til ressourceanvendelse er det forvaltningens opfattelse, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse. I det omfang, der afdækkes konkrete behov kan forvaltningen prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind, bl.a. via den konsulentbistand, som forvaltningen råder over i lokalområde- og centralforvaltningsregi.

Vedrørende E. Forvaltningens opfølgning
Borgerrådgiveren anfører, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder konkrete oplysninger om, hvilke tiltag forvaltningen har iværksat specifikt rettet mod forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening.

I den sammenhæng skal forvaltningen henvise til indsatsen omkring Borgerrepræsentationens beslutning om fokusområder, som Borgerrådgiveren evaluerede i 2013.

Endvidere skal forvaltningen henvise til de afgivne oplysninger i selve spørgeskemabesvarelsen, hvor der bl.a. er anført tiltag i forhold til sagsbehandlingstider, konsulentbistand, vejledningsmateriale og undervisningstilbud inden for forvaltningsret i bred forstand, målrettet

undervisning for myndighedspersoner i forbindelse med indførelse af KOS2 samt Fælles sprog 2, uddannelse i "Metode til god sagsbehandling" (udviklet af servicestyrelsen) og diplommoduler i jura og etik samt etablering af netværk for myndighedsledere i form af fast Myndighedsforum.

Med hensyn til Borgerrådgiverens bemærkninger om kendskab til linjeledelsens tiltag henvises til ovennævnte om lokalområdekontorenes rolle mm.

Vedrørende F. Forvaltningens evaluering

Borgerrådgiveren finder det uklart, om afrapportering af de politiske mål omfatter en evaluering af indsatsen.

I den forbindelse skal det oplyses, at der rapporteres kvartalsvis til Sundheds- og Omsorgsudvalget. I rapporteringen indgår en række politisk nøgletal. Som led i rapporteringen foregår der en systematisk evaluering af de politiske mål. Kommentarer til nøgletallene, hvor målene ikke kan nås, indgår som et væsentligt, integreret led i rapporteringen. Kommentarerne indeholder typisk følgende: 1. En forklaring på, hvorfor det ønskede mål ikke er opnået. 2. En vurdering af, hvornår målene kan opfyldes samt 3. En beskrivelse af den indsats, der gøres for at opnå målet. På den baggrund har politikerne mulighed for at vurdere, om indsatsen er tilstrækkelig og om der skal foretages yderligere for at opnå målene.

Med hensyn til faktisk opfølgning skal forvaltningen henviser til ovennævnte beskrivelse af den opfølgningssopgave, som især Lokalområdekontorerne varetager.



KØBENHAVNS KOMMUNE
Socialforvaltningen
Adm. Direktør

Borgerrådgiveren
Vester Voldgade 2A
1552 København V

10. januar 2014

Sagsnr.
2013-0252160

Dokumentnr.
2013-0252160-37

Vedrørende Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner på evaluering af Socialforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, jf. Borgerrådgiverens j.nr. 2013-0188187

Borgerrådgiveren har i brev af 3. januar 2014 fremsendt de foreløbige konklusioner på Borgerrådgiverens evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har i brevet oplyst, at forvaltningens direktion senest den 10. januar 2014 kan anføre bemærkninger til de foreløbige konklusioner og Borgerrådgiverens bemærkninger hertil. Forvaltningens eventuelle bemærkninger kan føre til en revurdering eller kan medtages som forvaltningens kommentarer i et bilag til den samlede rapport for de syv forvaltninger, som skal forelægges for Borgerrepræsentationen i marts 2014.

Socialforvaltningens bemærkninger

Socialforvaltningen har kun enkelte bemærkninger til Borgerrådgiverens evaluering af Socialforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det drejer sig om følgende:

Om evaluering af indsatsen

Borgerrådgiveren nævner, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse er vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at det er særligt vigtigt, at forvaltningen bibeholder fokus på at evaluere indsatsen – og ikke blot resultaterne heraf – med henblik på at sikre, at den enkelte indsats såvel som de enkelte dele heraf er målrettet og egnet.

Borgerrådgiveren peger på, at forvaltningen også bør styrke fokus på at foretage en overordnet og generel evaluering af indsatsen, sådan at forvaltningen ikke alene evaluerer de enkelte dele af indsatsen separat, men samtidig med en vis frekvens foretager en evaluering af den samlede indsats for derigennem at kunne danne sig et overblik over indsatsen for helhed.

Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådgiverens anbefaling og vil overveje, hvordan forvaltningen med en vis frekvens kan foretage

Direktionen

Bernstorffsgade 17, 3.
1592 København V.

Telefon
33 17 33 17

Direkte telefon
33 17 32 02

Telefax
33 17 32 04

E-mail
Anette.Laigaard@sof.kk.dk

www.kk.dk

en overordnet og generel evaluering af den samlede indsats omkring sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Der skal i den forbindelse henvises til forvaltningens besvarelse i Borgerrådsgiverens spørgeskema, hvor det er oplyst, at forvaltningen løbende gennemfører en generel evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at det sker i forbindelse med den løbende indsamling af viden om kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen, herunder gennem stikprøver i ledelsestilsynene, målinger og registreringer vedrørende f.eks. sagsbehandlingstider og klagesager, ledelsesinformation om f.eks. sagsproduktion, ekstern revision af sagsområder, eksternt og internt tilsyn med tilbud, faglige fora mellem parter i organisationen og dialogfora med eksterne parter m.v.

Der henvises i øvrigt til, at forvaltningen som beskrevet i spørgeskemaet generer information om udvalgte sagsområder og resultater og om kvaliteten af disse i hele forvaltningen, herunder til direktion og udvalg. På denne måde kan Socialforvaltningen på det lokale, centrale og politiske plan evaluere på de iværksatte tiltag, herunder eventuelt iværksætte nye tiltag, hvis der er behov herfor.

Om indsats i samtlige enheder

Borgerrådsgiveren nævner, at forvaltningen kan overveje, om det vil være hensigtsmæssigt at fastsætte mål, iværksætte tiltag og allokere de nødvendige ressourcer for at muliggøre tiltag for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen for samtlige enheder i forvaltningen, såsom for centerfællesskaberne på tilbudsområdet. Det bemærkes, at sådanne målsætninger og tiltag nødvendigvis er afhængig af, at forvaltningen i høj grad har fokus på at sikre den fornødne ledelsesinformation også vedrørende de enheder, som ikke hører under de fire myndighedscentre.

Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådsgiverens anbefaling og kan henvise til, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC-Social (afløser 15 forskellige fagsystemer, der understøtter sagsbehandlingen på hele forvaltningens område), planlægger udbygning af ledelsesinformationen, således at det forventes, at der i en overskuelig fremtid vil kunne skabes ledelsesinformation også vedrørende den sagsbehandling, der f.eks. foregår på institutions- og tilbudsområdet.

Om måling eller registrering af effekt

Borgerrådsgiveren nævner, at forvaltningen efter Borgerrådsgiverens opfattelse vil kunne opnå et bedre overblik over indsatsens effekt – herunder udviklingen i kvalitetsniveauet – ved at have fokus på at måle eller registrere effekten af alle de dele af forvaltningens indsats, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten.

Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådgiverens anbefaling og skal i den forbindelse oplyse, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC Social netop er opmærksom på udbygningen af ledelsesinformation til brug for vurdering af såvel kvalitet som effekt af de tiltag, der iværksættes.

Som det også fremgår af forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet måles effekten af indsatsen på nogle områder via opgørelse af fejlprocenter. Det sker f.eks. i forbindelse med ledelsestilsynet på personsager og måling af overholdelse af sagsbehandlingsfrister, medens effekten af indsatsen på andre områder er mindre målbar – f.eks. er det svært at måle i hvilket omfang faglige fora og dialogfora har haft betydning for reduktion af fejlprocenterne på personsager og i hvilket omfang effekten er opnået gennem f.eks. bedre understøttende elektroniske processer i sagsbehandlingen eller andet – ofte vil der være tale om, at det er et samspil mellem flere indsatser på et område, der resulterer i bedre kvalitet i sagsbehandlingen.

I de tilfælde, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten af en indsats, er forvaltningen som udgangspunkt enig med Borgerrådgiveren i, at det kan bidrage til at skabe overblik over, om der er behov for at iværksætte tiltag på et område eller om de iværksatte tiltag er tilstrækkelige eller de skal justeres. Det er dog også vigtigt at have for øje, at andre metoder tilsvarende vil kunne være anvendelige til at skabe overblikket, og at ressourceforbruget ved at måle og registrere tiltag desuden bør stå i et rimeligt forhold til den viden, som kan opnås ved målingen og registreringen.

Venlig hilsen



Anette Laigaard

Bilag C

**Kultur- og Fritidsforvaltningens brev af 25. november 2013 til Borgerrådgiveren
og Sundheds- og Omsorgsforvaltningens brev af 29. november 2013 til Borger-
rådgiveren**



KØBENHAVNS KOMMUNE
Kultur- og Fritidsforvaltningen
Sekretariat og Kommunikation

Borgerrådsgiveren
Vester Voldgade 2A
1552 København V

25-11-2013

Sagsnr.
2013-0243539

Dokumentnr.
2013-0243539-3

Ved skrivelse af 1. november 2013 fremsendte Borgerrådsgiveren et spørgeskema på 27 sider til samtlige forvaltninger, herunder Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Fornålet med spørgeskemaet er at indhente oplysninger fra forvaltningerne om forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, idet oplysningerne vil danne grundlag for Borgerrådsgiverens konklusioner, som forelægges for Borgerrepræsentationen efter at den enkelte forvaltning har haft lejlighed til at fremkomme med bemærkninger.

Kultur- og Fritidsforvaltningen har valgt at besvare de stillede spørgsmål ud fra følgende hovedområder i forvaltningens borgerrettede funktioner:

- Alkoholbevillingsområdet i Sekretariat & Kommunikation
- Servicecentret, der har den tætte dialog med forvaltningens mange kulturhuse, idrætsanlæg o.lign. borgerrettede aktiviteter
- Folkeoplysning (lokale og tilskud) i Planlægning
- Københavns Ejendomme

Det samlede skema er således udfyldt på baggrund af tilbagemeldingerne fra de 4 enheder i forvaltningen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen konstaterer, at fristen for at udfylde det omfattende spørgeskema har været særdeles kort – 3 uger fra modtagelsen - og at det på konkret forespørgsel ikke har været muligt at få en fristforlængelse på nogle få dage med henblik på en gennemskrivning og kvalitetssikring af materialet.

Af denne grund må Kultur- og Fritidsforvaltningen tage et generelt forbehold for det indsendte materiale, ligesom man forbeholder sig at vende tilbage med yderligere bemærkninger/oplysninger, senest i forbindelse med at Borgerrådsgiveren den 3. januar 2014 fremsender sine foreløbige konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Sekretariatet

Rådhuset
1599 København V

Telefon
33 66 23 42

Direkte telefon
3366 2342

E-mail
kkvoll@kff.kk.dk

EAN nummer
5798009780515

www.kk.dk

Det er på det foreliggende grundlag sammenfattende Kultur- og Fritidsforvaltningens opfattelse, at resultatet (det udfyldte spørgeskema) ikke står mål med det samlede ressourceforbrug i forvaltningen ved at udfylde det særdeles omfattende spørgeskema og forvaltningen stiller sig tvivlende over for det udfyldte skemas anvendelighed i det videre arbejde.

Såfremt det fremsendte materiale giver anledning til spørgsmål er Borgerrådgiveren selvfølgelig meget velkommen til at rette henvendelse til Kultur- og Fritidsforvaltningen med henblik på en uddybning af oplysningerne.

Med venlig hilsen

Merete Evers Dewilde

/Klaus Vollstedt

Side 2 af 2



KØBENHAVNS KOMMUNE
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Center for administration

Borgerrådgiveren

29-11-2013

Sagsnr.
2013-0242638

Dokumentnr.
2013-0242638-10

Borgerrådgiverens evaluering af indsatsen for forbedring af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i Københavns Kommune.

I mail af 1. november 2013 fremsendte Borgerrådgiveren et spørgeskema og bad i den forbindelse om en række oplysninger til brug for den evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, som blev vedtaget i Borgerrepræsentationen den 31. oktober 2012.

Vedlagt returneres spørgeskemaet i udfyldt stand, idet forvaltningen samtidig skal knytte følgende bemærkninger til besvarelsen;

I forhold til konkret sagsbehandling har forvaltningen en række selvstændige forvaltningsretlige vejledninger og værktøjer til ledere og medarbejdere fx i form af interne vejledninger, adgang til det fælles sagsbehandlerbibliotek, Schultz Kommunekoncept (love og bekendtgørelser mm. med kommentarer) og koncepter i forhold til forvaltningens IT-understøttelse – herunder omsorgssystemet KOS2 - samt forvaltningsretlige og andre sagsbehandlingskurser mm. Særligt i forhold til myndighedsområdet har forvaltningen endvidere iværksat flere tiltag, der specifikt er målrettet forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening jfr. fx forvaltningens tiltag og fokuspunkter i forhold til kommunens generelle indsats for bedre sagsbehandling.

I indsatsen for at yde en god borgerbetjening er der betydelig fokus på at sikre sammenhængende forløb for de borgere, der benytter forvaltningens tilbud. Inden for sundheds-, pleje- og omsorgsområdet møder borgerne således oftest medarbejdere, der udover de rette forudsætninger for at yde kvalificeret sagsbehandling og borgerbetjening i traditionel forstand (dvs. inden for rammerne af de forvaltningsretlige regler og retsgrundsætninger) samtidig har særlige faglige og uddannelsesmæssige kvalifikationer – og opgaver - inden for fx sygepleje-, terapi- samt social- og sundhedsområdet.

Forvaltningens opgaveportefølje indeholder endvidere en omfattende borgerrettet faktisk forvaltningsvirksomhed, og dette indebærer, at et betydeligt antal medarbejdere med meget forskellige faglige forudsætninger omfattes af begrebet "borgerbetjening".

Dette gælder fx i forhold til krav om korrekt, høflig og "professionel" adfærd over for brugere og pårørende i hjemmeplejen, på aktivitets- trænings- og plejecentre mm. Omfanget af "borgerbetjening" i forvaltningen afspejler sig således bl.a. i, at klager over personalets

Direktionen

Sjællandsgade 40
Annekst I
2200 København N

Telefon
3530 3530

Direkte telefon
3530 3757

E-mail
hanne.bastrup@suf.kk.dk

EAN nummer
5798009290205

adfærd i disse enheder indgår med en vis vægt i forvaltningens centrale klageregistrering.

Inden for denne forvaltningsvirksomhed er der tilsvarende fokus på god borgerbetjening som en del af indsatsen for faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, og det er forvaltningens erfaring, at fokus på korrekt sagsbehandling og borgerbetjening i mere forvaltningsretlig forstand bedst sikres ved, at vejledning, instruktioner og opdatering på dette område også indgår som en integreret del af forvaltningens mere opgavebestemte retningslinjer inden for fx sundheds- og omsorgsområdet.

I forhold til beskrivelse og oplistning af forvaltningens indsats for at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening/borgerhenvendelser er det derfor ikke i alle sammenhænge muligt at udskille indsatsen fra forvaltningens samlede kvalitetsindsats i forhold til opgavevaretagelsen.

Dette indebærer endvidere, at der ikke er ét samlet fælles koncept for sikring af medarbejdernes kendskab til konkrete sagsbehandlingsregler og herunder brug af almindelige forvaltningsretlige grundsætninger om god forvaltningsskik i borgerbetjening generelt. I stedet lægges der vægt på, at konkrete tiltag relateres til de enkelte fagområder – og i visse tilfælde konkrete enheder.

Ud fra ovennævnte rammer har det derfor ikke i alle sammenhænge været muligt at besvare Borgerrådgiverens spørgeskema så præcist, som der lægges op til i skemaets vejledende tekster, og forvaltningens metoder kan heller ikke generelt omsættes til de parametre, som Borgerrådgiveren opstiller som kategorier for svar.

Forvaltningen står naturligvis til rådighed i forhold til uddybning og/eller nærmere konkretisering af besvarelsene i det omfang, det er muligt. Henvendelse herom kan ske til Lone Ahm, tlf. 3530 3802 eller pr. mail dh66@suf.kk.dk.

Med venlig hilsen


Hanne Baastrup
direktør