

# **FOKUS**

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

**2017**

**Endelig rapport**

**Økonomiforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner i forhold til Økonomiforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling 2017.

Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger fremgår af afsnit 4, og i afsnit 3 gives et skematisk overblik over Borgerrådgiverens konklusioner, herunder i forhold til evalueringerne i 2013 og 2015. Afsnit 2 indeholder en beskrivelse af evalueringsordningens fokus og metode.

Bilag 1 er et skematisk overblik over Borgerrådgiverens samlede konklusioner for forvaltningerne. Her er ligeledes et overblik over konklusionerne fra evalueringerne i 2013 og 2015. Borgerrådgiverens konklusioner i 2017 for Børne- og Ungdomsforvaltningen fremgår ikke af overblikket for 2017. Det skyldes, at Borgerrådgiveren – på anmodning fra forvaltningen og med henvisning til forvaltningens aktuelle status – har besluttet alene at evaluere på en del af forvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening: klagesagsbehandlingen. Af den grund er resultatet af evalueringen for Børne- og Ungdomsforvaltningen ikke sammenligneligt med resultatet af evalueringen for de øvrige forvaltningers vedkommende.

### Baggrund og formål

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Evalueringen indeholder ikke en detaljeret analyse af målbare effekter og resultater mv. i forhold til forvaltningernes sagsbehandling og borgerbetjening – eksempelvis i form af procenttal for nedbringelse af sagsbehandlingsfejl, antallet af klagesager, statslige rekursorganers omgørelsesprocenter og lignende. I stedet evaluerer Borgerrådgiveren forvaltningernes *indsats* for at nå de mål, som forvaltningerne og Borgerrepræsentationen måtte fastsætte.

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

- Gennemfører forvaltningen løbende evaluering af sin indsats såvel som af resultaterne heraf, og korrigerer forvaltningen om nødvendigt indsatsen? Dvs. er en eventuel evaluering en løbende proces eller en engangsforestilling, og hvad gør forvaltningen med sin viden om indsatsernes effektivitet?
- Måler eller registrerer forvaltningen effekten af indsatsen? Dvs. har forvaltningen viden om indsatsens effekt?

I sin essens har evalueringen således til sigte at kaste lys over, om forvaltningerne har iværksat kvalificerede indsatser baseret på et oplyst grundlag. Herved kan ordningen også bruges til at skabe overblik over, hvilke forvaltninger der skal støttes i allerede igangværende indsatser, og hvilke der skal støttes i at få sat gang i nye indsatser.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Evalueringens fokus og metode

Borgerrådgiverens evaluering giver et overblik over forvaltningernes måder at arbejde med styrkelse af retssikkerhed og borgerbetjening i kommunen på.

Evalueringen fokuserer på:

- i hvilket omfang forvaltningernes indsatser for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er baseret på viden
- om der i forvaltningerne tages ansvar ved at udvise beslutnings- og handlekraft til at gøre noget ved eventuelle problemer med kvalitetsniveauet
- om der sker løbende opfølgning på indsatserne.

Evalueringen er på den vis i harmoni med det, der ellers i de seneste år har rørt sig på området i forhold til ansvarlighed og sikring af retssikkerhed i politisk ledede organisationer. Eksempelvis fremhæver Moderniseringsstyrelsens Kodex VII og kommunens eget kodeks for god embedsmandsadfærd, som i vidt omfang er en afskrift af Kodex VII, åbenhed om fejl samt ansvar og ledelse som to centrale pligter, som embedsmænd i centraladministrationen skal overholde.<sup>1</sup> Fejl skal adresseres og håndteres af ledelsen, så man får rettet op og lærer af fejlen, og ledelsen (såvel som medarbejderne) skal udvise ansvarlighed for, at opgaverne bliver løftet, og at ledelsesbeslutninger bliver ført ud i livet.

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

Samtidigt med evalueringens fokus på god borgerservice, retssikkerhed og lovlig forvaltning understøtter metoden også principperne for samarbejde om modernisering af det offentlige,<sup>2</sup> særligt med hensyn til principperne om åbenhed om prioriteringer, klare mål, opgaveløsning, der baseres på viden om, hvad der virker,

---

<sup>1</sup> Moderniseringsstyrelsen, ”Kodex VII - Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen”, Finansministeriet, 2015, og Københavns Kommunes ”Kodeks for regler og normer for forvaltningens rådgivning og bistand til Borgerrepræsentationen, udvalgene, overborgmesteren og borgmestrene”, 2016.

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

udvikling af fagligt handlerum, der bygger på velbegrunderet dokumentation, samt ledelse og engagement, der fremmer innovation, herunder gennem aktiv læring af egne og andres fejl og succeser.

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

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

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

1. Forvaltningen er inaktiv på dette område
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.

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

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

## Styrker og svagheder ved FOKUS

FOKUS er den politiske ledelses billede af forvaltningernes indsats på tværs af kommunen, og evalueringen udvikler og fastholder kommunen på en konstruktiv kurs. Ordningen er desuden en af forudsætningerne for, at Borgerrådgiveren kan begrænse det traditionelle og mere bureaukratiske tilsyn, idet den sikrer, at forvaltningerne er gode nok til også selv at arbejde med kvaliteten.

Det kan forekomme paradoksalt, at så mange borgere får medhold i deres klager over kommunen, også i de forvaltninger, som klarer sig godt i evalueringen.

Dette kan forklares med i hvert fald tre forhold:

1. For det første siger FOKUS kun noget om potentialet for læring og forbedring og ikke noget om, hvorvidt dette potentiale bliver udnyttet og implementeret i den daglige drift.
2. For det andet er logikken i FOKUS-evalueringen og den bagvedliggende forventning om et systematisk arbejde med kvalitetssikring baseret på en forventning om, at information flyder tilstrækkelig frit. I en organisation med tillidsdagsorden kan vi naturligvis ikke basere det fulde ledelsestilsyn på dokumentation, digital ledelsesinformation eller andre lignende hårde ledelseskontroller, men må i nogen grad forlade os på, at vi kan stole på hinanden og herunder også på, at højere ledelseslag modtager reel og uensureret information om tegn på dalende kvalitet o.l. Ikke kun når det efterspørges, men også på de ansvarliges eget initiativ. FOKUS tager ikke højde for, at information om sådanne forhold ikke når frem eller forvanskes undervejs.
3. For det tredje er det forhold, at en forvaltning måtte score grønt mere eller mindre over hele linjen i evalueringen, udtryk for, at forvaltningen gør en god indsats i forhold til de områder, som forvaltningen selv via besvarelsen af spørgeskemaet har identificeret som vigtige. Der er derimod ikke tale om et fuldstændigt billede af alt, hvad der foregår i forvaltningen vedrørende sagsbehandling og borgerbetjening, og navnlig siger evalueringen ikke noget om den konkrete kvalitet i sagerne.

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

I de enkelte forvaltninger og på tværs af hele kommunen viser en sammenligning fra evalueringen i 2013 og frem til evalueringen for 2017 klare forbedringer. Dette bekræfter efter Borgerrådgiverens opfattelse evalueringens egnethed til at udvikle kommunen i retning af at være bedre rustet til at forholde sig til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og samle op dér, hvor kvaliteten viser sig ikke at være i orden.



### **Hvilke af forvaltningens enheder er omfattet af evalueringen?**




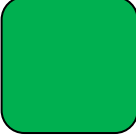
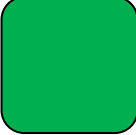
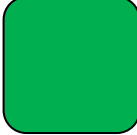
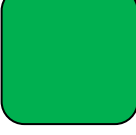
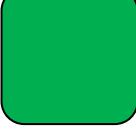
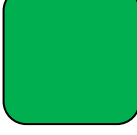
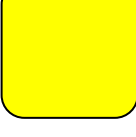
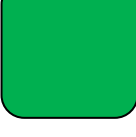
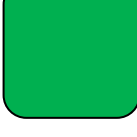
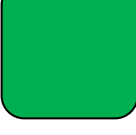
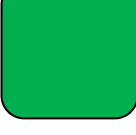
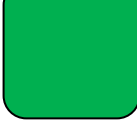
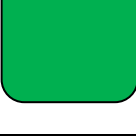
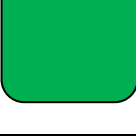
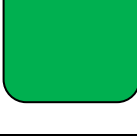



I 2015 blev spændvidden af evalueringsordningen ændret sådan, at det er op til den enkelte forvaltning at foretage en vurdering af, hvilke enheder i forvaltningen der bør være omfattet af evalueringen. Afgrænsningen foretages ud fra de kriterier, den enkelte forvaltning selv har fastlagt baseret på tyngden og kvantiteten af forvaltningens enheders sagsbehandling og borgerbetjening. Det er i den forbindelse forudsat, at der ikke ved afgrænsningen udelades en eller flere enheder, hvor der kvantitativt eller tyngdemæssigt set varetages sagsbehandling og borgerbetjening i betydelig grad, blot fordi enheden/enhederne ikke hører til gruppen af de største sagsbehandlede enheder i forvaltningen.

Økonomiforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2017 til at omfatte følgende:

- Overborgmesterens Sekretariat
- Borgerrepræsentationens Sekretariat
- Lokaludvalgenes sekretariater

Evalueringen i 2017 omfatter således de samme enheder som evalueringen i 2015.

### 3. Borgerrådgiverens konklusioner - overblik og udvikling 2013-2017

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION		
	2013	2015	2017
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder			
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen			
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen			
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger			
E. Forvaltningens tiltag			
F. Forvaltningens evaluering			
G. Forvaltningens viden om effekt			

#### 4. Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger 2017

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

Borgerrådgiveren bemærker – som forvaltningen også har oplyst i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet – at der generelt er meget lidt borgerbetjening i Økonomiforvaltningen, og at forvaltningens opgaver primært består i at understøtte fagforvaltningerne og derfor som udgangspunkt er af intern karakter uden megen direkte borgerkontakt eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand – behandling af blandt andet anmodninger om aktindsigt undtaget. Efter forvaltningens oplysninger kan den primære borgerbetjening i Økonomiforvaltningen bedst beskrives som en postkasse-funktion, hvor borgernes henvendelser i overensstemmelse med vejledningsforpligtelsen bliver ledt hen til det rette sted i kommunen.

Borgerrådgiverens konklusioner skal ses i lyset heraf.

Overordnet set viser Borgerrådgiverens konklusioner, at forvaltningen gør en god indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen i forvaltningen. Forvaltningen har fokus på at sikre, at medarbejderne er klædt på til opgaven og kan opfylde de gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og sikring af kvaliteten i arbejdet er en løbende proces med ledelsesmæssigt fokus. Der er ledelsesmæssig forankring i Koncerndirektionen, som fra centralt hold drøfter og træffer beslutninger om forvaltningens mål og tiltag samt prioriteringen af opgaver og ressourcer, mens konkrete beslutninger om, hvordan forvaltningens mål mv. nås og allokering og prioritering af ressourcer til opgaven, træffes decentralt.

Der synes dog samtidig at være potentiale for at forbedre overblikket over, hvilke tiltag der faktisk er iværksat decentralt for at nå de centralt fastsatte mål, og i hvilket omfang der i alle omfattede enheder sker opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves decentralt. Borgerrådgiveren har samtidig hæftet sig ved, at det nyoprettede Direktionssekretariat i en samlende funktion skal være med til at højne niveauet og sikre hurtig og ensartet sagsbehandling og borgerbetjening på tværs af forvaltningen.

Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at viden om og overblik over forvaltningens decentrale enheders tiltag og opfølgning herpå såvel som evalueringen af forvaltningens samlede indsats – og resultatet af indsatsen – for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen ledelsesmæssigt forankres centralt i eksempelvis Direktionssekretariatet.

Som Borgerrådgiveren også skrev i rapporten for evalueringen i 2015, er forudsætningen, for at forvaltningen kan fastsætte relevante mål og iværksætte tiltag for at opnå disse, at forvaltningen har den fornødne ledelsesinformation at handle på baggrund af. Uden dette vil forvaltningen ikke kunne afdække sine indsatsområder og målrette sin indsats, herunder vælge de rette tiltag og afsætte de nødvendige ressourcer. Borgerrådgiveren anbefalede derfor i evalueringen i 2015, at forvaltningen fortsat har fokus på at sikre systematisk og vidensbaseret ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren henviser til rapporten for evalueringen i 2015, afsnit 3 om konklusioner og anbefalinger.<sup>3</sup>

I besvarelsen af evalueringens spørgeskema i starten af august måned 2017 oplyste forvaltningen, at forvaltningens vurdering af kvalitetsniveauet i borgerbetjeningen er baseret på et skøn, men Borgerrådgiveren har

---

<sup>3</sup> FOKUS 2015-rapporten vedrørende Økonomiforvaltningen, afsnit 3 om konklusioner og anbefalinger.

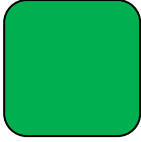

imidlertid hæftet sig ved, at forvaltningen efterfølgende har gennemført flere tiltag for at skaffe sig viden om kvalitetsniveauet via blandt andet statistik og sagsaudit.

Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at disse nye tiltag samlet er egnede til at give forvaltningen en reel, kvalificeret viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Den viden, som tiltagene kan generere, vil blandt andet kunne give koncerndirektionen – og for så vidt også de decentrale enheder – et stærkere og mere kvalificeret grundlag for at overveje specifikke mål og målsætninger for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, for at afdække eventuelt relevante indsatsområder og vil således give mulighed for at iværksætte målrettede tiltag på et oplyst grundlag, hvis der måtte blive afdækket behov for sådanne. I overensstemmelse med Borgerrådgiverens anbefaling i 2015 anbefaler Borgerrådgiveren derfor fortsat, at forvaltningen bibeholder fokus på at sikre systematisk og vidensbaseret ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Sådan viden har efter Borgerrådgiverens opfattelse også potentiale til at gøre det nemmere for forvaltningen i højere grad at fastsætte mål, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten af forvaltningens indsats.

## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen har identificeret de relevante områder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening. Dvs. ved forvaltningen, hvilke områder den skal have styr på?

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

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder at forvaltningen senest i maj måned 2017 har revideret den af forvaltningen tidligere foretagne identifikation.

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

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

”OB-sekretariatet behandlede i 2016 1.451 borgerhenvendelser og modtog i første halvår 2017 (pr. 30. juni) 736 henvendelser.

Det bemærkes, at selvom både BR-sekretariatet samt lokaludvalgene ofte er borgernes indgang til Københavns Kommune, vil den egentlige sagsbehandling vedr. henvendelsen oftest finde sted hos den forvaltning, som henvendelsen vedrører.

BR-sekretariatet og lokaludvalgene er på den måde først og fremmest koordinerende fremfor egentlig sagsbehandlende.

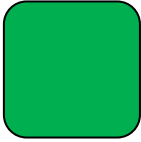


På den måde vil en opgørelse af antal borgersager for så vidt angår BR-sekretariatet og lokaludvalgenes sekretariater være misvisende, da den egentlige behandling og forsøg på løsning af årsagen til borgerens henvendelse vil foregå i den relevante fagforvaltning.”

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

”Nej, ikke overordnet, se ovenstående.”

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

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen har viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de relevante områder. Dvs. ved forvaltningen, hvor skoen trykker?

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

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig oplysningerne i forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet om, at forvaltningens vurdering af, at niveauet for borgerbetjening er godt, er baseret på et skøn.

Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger om, at de enkelte enheder løbende laver kvalitetstjek decentralt. Det fremgår ikke af forvaltningens besvarelse, hvori dette kvalitetstjek består, eller hvilke metoder, der anvendes, og Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt vægt på forvaltningens oplysning om, at der er tale om en skønmæssig vurdering.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig det oplyste om, at Overborgmesterens sekretariat laver en månedlig opgørelse over enhedens overholdelse af frister, og at denne også bruges som indikation på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen.

I forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport er forvaltningen imidlertid kommet med nye, opdaterede oplysninger om, hvordan forvaltningen efterfølgende har skaffet sig hhv. fremadrettet vil skaffe sig viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har særligt noteret sig, at forvaltningen pr. 1. august 2017 er begyndt at lave løbende statistik på sagsbehandlingstiden på indkomne anmodninger om aktindsigt for at kunne afdække relevante indsatsområder/enheder og kunne iværksætte målrettede tiltag på et oplyst grundlag. Ligeledes har Borgerrådgiveren særligt noteret sig, at forvaltningen har gennemført en sagsaudit på stikprøveniveau i de primære fællespostkasser for borgerhenvendelser modtaget i hhv. januar 2017 og januar 2018. Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig, at forvaltningen fremadrettet vil lave en skriftlig høring af forvaltningerne med henblik på at afklare, om borgerhenvendelserne kontinuerligt ender de rette steder samt samle op på eventuelle indsatsområder for egen vejledning og oplæring af ansatte. Borgerrådgiveren har i øvrigt noteret sig resultaterne af forvaltningens sagsaudit og af målingen på sagsbehandlingstiden for behandlingen af anmodninger om aktindsigt.

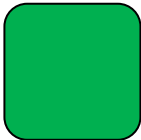


Borgerrådgiveren har på den baggrund overordnet set lagt vægt på, at forvaltningen således nu har skaffet sig reel viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen.

I forhold til kriterium 3, har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder også oplysningen om, at det bortset fra svarfrister er svært at opstille egentlige minimumskrav til kvalitetsniveau, idet kvalitetsniveauet primært består i, at borgernes henvendelser i rette tid ender det rigtige sted i kommunen.



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

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen har sikret, at medarbejderne har kendskab til de relevante minimumskrav for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, og at medarbejderne er klædt på til at opfylde minimumskravene. Dvs. har forvaltningen sikret, at medarbejderne er rustet til at løfte opgaven?

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

#### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysning om, at og hvordan forvaltningen har sikret, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene og at de er klædt på til at opfylde minimumskravene, herunder oplysningerne i forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport.





Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysning om, at Borgerrepræsentationens sekretariat i høj grad har tilrettelagt arbejdet gennem standarder og vejledninger samt sparring og supervision, ligesom medarbejderne deltager i dels Direktionssekretariatets generelle introduktionskursus med fokus på god sagsbehandling dels i et individuelt tilrettelagt introprogram, og derudover løbende deltager i kurser og efteruddannelse mv. for at holde sig ajour med gældende krav. Derudover har Borgerrådgiveren forstået oplysningerne i forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport sådan, at også Overborgmesterens sekretariat og lokaludvalgenes sekretariater har nem og hurtig adgang til en lang række paradigmer.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at Direktionssekretariatets juridiske enhed står til rådighed for løbende sparring om konkrete juridiske problemstillinger vedrørende aktindsigtssager.

For god ordens skyld bemærker Borgerrådgiveren endelig, at forvaltningens oplysninger om løbende revision af organisationsdiagrammer og kontaktlister samt om, at kommunens opbygning og forståelse af de enkelte forvaltnings og enheders rolle er en fast del af introforløbet for nye medarbejdere og en essentiel del af oplæringen, efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som måder, hvorpå det søges sikret, at medarbejderne er klædt på til og har relevante værktøjer til den daglige opgaveløsning.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen har udvist beslutningskraft ved at opstille mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau og ved at træffe konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås, samt om forvaltningen har tilført ressourcer til opgaven. Dvs. er der beslutningskraft i forvaltningen til at gøre noget ved eventuelle problemer, og er arbejdet gjort muligt?

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

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om de mål og/eller hensigtserklæringer, forvaltningen har opstillet, herunder at der er opstillet mål for alle de af forvaltningens enheder, der er omfattet af evalueringsordningen, og at nogle af målene revideres årligt, mens andre revideres, hvis det er nødvendigt, ved nye beslutninger i Borgerrepræsentationen, lovændringer eller organisationsændringer.

Borgerrådsgiveren har endvidere – som også i evalueringen i 2015 – noteret sig, at forvaltningen i 2015 har indført et styrings-setup, og at det herefter er koncerndirektionen, der i fællesskab drøfter og træffer beslutninger om forvaltningens mål og tiltag samt prioriteringen af opgaver og ressourcer. Der er således fælles strategisk styring af koncernen og de underliggende enheder.

Borgerrådgiveren har imidlertid samtidig noteret sig, at forvaltningen – bortset fra ikke nærmere angivne målsætninger i kontorchefernes resultatkontrakter og ikke nærmere angivne decentrale teammål – arbejder med henholdsvis en overordnet målsætning om at yde hurtig og professionel service til borgerne og træffe afgørelser i borgerrettede sager, som er både formelt og materielt korrekte, samt en målsætning om at overholde tilbagemeldingsgarantien. I overensstemmelse med forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport har Borgerrådgiveren således noteret sig, at forvaltningen også for 2018 har som mål fortsat at overholde gældende ret og tilbagemeldingsgarantien.

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningens målsætning om fortsat at overholde gældende ret og Borgerrepræsentationens beslutning om tilbagemeldingsgarantien er uforandret siden evalueringen i 2015.

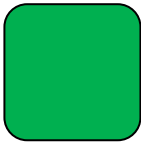


I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er truffet konkrete beslutninger om, hvordan forvaltningens mål og /eller målsætninger nås. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens øvrige oplysninger sådan, at beslutningerne er truffet decentralt, og at der er tale om beslutninger om, at der skal være ledelsesmæssigt fokus (herunder på at overholde tilbagemeldingsgarantien), og om oplæring, kompetenceudvikling og vidensdeling. Borgerrådgiveren har noteret sig, at formaliseringsgraden varierer.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der ikke er truffet beslutning om, *hvornår* forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer skal være nået, idet kvaliteten i arbejdet er en løbende proces, der opdateres i tråd med, at omstændighederne skifter.

I forhold til kriterium 8 har Borgerrådgiveren noteret sig, at forvaltningen har afsat ressourcer til opfølgning/kvalitetssikring på målene og/eller hensigtserklæringerne, at ressourcerne prioriteres decentralt, og at de decentrale enheder løbende vurderer, om de afsatte ressourcer er tilstrækkelige.

## E. Forvaltningens tiltag

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen har fulgt op på sine beslutninger ved at iværksætte konkrete tiltag, og om forvaltningen følger op på, om disse tiltag efterleves. Dvs. er arbejdet gået i gang, og er der viden om, hvorvidt indsatsen virker?

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>E. Forvaltningens tiltag</b>  Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	5	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	5	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningen iværksætter konkrete tiltag decentralt, og har noteret sig de oplyste eksempler. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig, at det nyoprettede Direktionssekretariat (maj 2017) ”i en samlende funktion” skal være med til at højne niveauet og sikre hurtig og ensartet sagsbehandling og borgerbetjening på tværs af forvaltningen.

Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at det ikke fremgår af forvaltningens oplysninger, om forvaltningen har iværksat konkrete tiltag for at følge op på alle forvaltningens beslutninger om, hvordan forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer nås, eller om der alene er iværksat konkrete tiltag som opfølgning på de fleste, flere eller få af forvaltningens beslutninger. Borgerrådgiveren har således forstået forvaltningens oplysninger om, at ”Opfølgning iværksættes decentralt og løbende” sådan, at det er op til den enkelte decentrale enhed at iværksætte konkrete tiltag, og at der ikke i forbindelse med besvarelsen af FOKUS-spørgeskemaet fra direktionens/Direktionssekretariatets side er tilvejebragt et overblik over, om de tiltag, der er iværksat decentralt, dækker alle forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.

Også ved kriterium 10 har forvaltningen givet svaret citeret ovenfor suppleret med oplysning om, at opfølgningen generelt sker mundtligt og løbende til nærmeste leder. Borgerrådgiveren har således også her forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det er op til den enkelte decentrale enhed at følge op på, om iværksatte tiltag efterleves, og at der ikke i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet fra

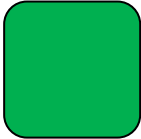




direktionens/Direktionssekretariatets side er tilvejebragt et overblik over – udover for så vidt angår Overborgmesterens sekretariat – i hvilket omfang, der faktisk sker opfølgning decentralt.

Borgerrådgiveren har dog samtidig lagt vægt på det af forvaltningen oplyste omfang af sagsmængden.

## F. Forvaltningens evaluering

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen gennemfører løbende evaluering af sin indsats såvel som af resultaterne heraf, og om forvaltningen om nødvendigt korrigerer indsatsen. Dvs. er en eventuel evaluering en løbende proces eller en engangsforestilling, og hvad gør forvaltningen med sin viden om indsatsernes effektivitet?

På grund af karakteren og indholdet af kriterierne 11 – 14, som indebærer et delvist overlap med evalueringsordningens kategorier for vurdering af forvaltningens niveau (kategorierne 5, 6 og 7), er det ikke muligt at opnå en højere vurdering end kategori 5 ved kriterierne 11 – 14. Ingen af forvaltningerne har således opnået en højere vurdering end kategori 5 på disse kriterier.

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

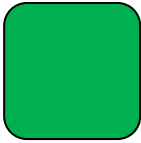

*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger.



## G. Forvaltningens viden om effekt

Kriteriet har til formål at afdække, om forvaltningen måler eller registrerer effekten af indsatsen. Dvs. har forvaltningen data om indsatsens effekt?

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

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af forvaltningens indsats i alle de indsatser, hvor det er muligt at måle.

## Bilag 1

### Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2017<sup>4</sup>

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

<sup>4</sup> Borgerrådgiverens konklusioner i 2017 vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningen fremgår ikke af overblikket for 2017. Som nævnt indledningsvist skyldes det, at Borgerrådgiveren – på anmodning fra forvaltningen – har besluttet alene at evaluere på en del af forvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandlingen og borgerbetjening; klagesagsbehandlingen. Af den grund er resultatet af evalueringen for Børne- og Ungdomsforvaltningen ikke sammenligneligt med resultat af evalueringen for de øvrige forvaltnings vedkommende.

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

FORVALTNING HOVEDKRITERIUM	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen <sup>5</sup>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/ eller borgerbetjeningen							
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
E. Forvaltningens opfølgning							
F. Forvaltningens evaluering							
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt							

<sup>5</sup> I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter, skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldesgørende) oplysninger.