

FOKUS

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

2017

Endelig rapport

Sundheds – og Omsorgsforvaltningen

1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner i forhold til Sundheds – og Omsorgsforvaltningens 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.

Ordningen 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.¹ 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,² særligt med hensyn til principperne om åbenhed om prioriteringer, klare mål, opgaveløsning, der baseres på viden om, hvad der virker,

¹ 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.

² 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.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2017 til at omfatte følgende:

Decentrale enheder:




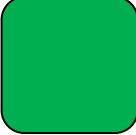
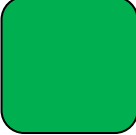
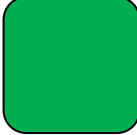
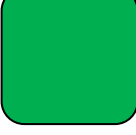
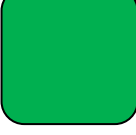
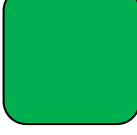
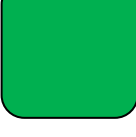
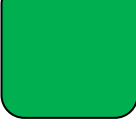
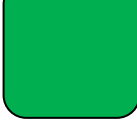
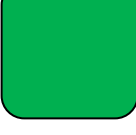
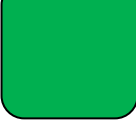
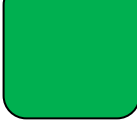
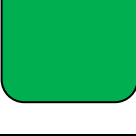
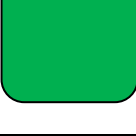
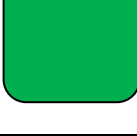
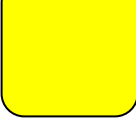
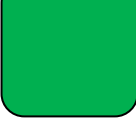
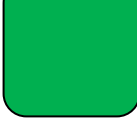
- Lokalområdekontoret i hvert af de 5 lokalområder for så vidt angår opgaven med visitation til hjælp efter serviceloven.

Centrale enheder:

- Hjælpemiddelcentret for så vidt angår opgaven med visitation til visse former for hjælpemidler efter serviceloven, så som kropsbårne hjælpemidler.
- Afdelingen for forløbskoordination i Center for Omsorg og Rehabilitering for så vidt angår opgaverne:
 - Visitation til genoptræning efter sundhedsloven
 - Udskrivningskoordinatorerne
- Afdelingen for Myndighed i Center for Omsorg og Rehabilitering for så vidt angår opgaven med den centrale boligvisitation, og for så vidt angår opgaven med pladsanvisningen til pleje- og ældreboliger.
- Juridisk Afdeling i Center for Administration for så vidt angår opgaven med behandling af sager om magtanvendelse og flytning uden samtykke efter reglerne i serviceloven.

Evalueringen i 2017 omfatter således de samme sagsområder som evalueringen i 2015, idet forskellen i de omfattede enheder i 2017 i forhold til evalueringen i 2015 alene synes at være en konsekvens af organisationsændringer mv.

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.

Forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2017 er i høj grad indholdsmæssigt overensstemmende med de oplysninger, forvaltningen gav i evalueringen i 2015. Dette afspejler sig i sagens natur i Borgerrådgiverens konklusioner, som i vidt omfang er på linje med resultatet af evalueringen i 2015.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således, at forvaltningen fortsat gør en god indsats for at forbedre og sikre kvaliteten i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening.

Ledelsesinformation, der indeholder viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, er en forudsætning for at kunne målrette og prioritere indsatsen, og evalueringen viser, at forvaltningen fortsat anvender forskellige egnede metoder til løbende at generere formaliseret såvel som ikke-formaliseret viden om kvalitetsniveauet – og herigennem også viden om relevante indsatsområder.

Evalueringen viser endvidere, at forvaltningen fortsat har udvist beslutningskraft fra centralt ledelsesmæssigt hold – ikke mindst fra direktionens side – ved at fastsætte dels konkrete (og målbare) tværgående mål dels mere overordnede mål og hensigtserklæringer, ligesom forvaltningen fra centralt hold har iværksat (og gennemført) flere brede, tværgående tiltag for at understøtte og udvikle kvaliteten af forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. Samtidig er der også i et vist omfang udvist beslutningskraft fra decentralt ledelsesmæssigt hold ved at fastsætte lokale mål og iværksætte tiltag for at nå målene.

Borgerrådgiveren har endvidere hæftet sig ved, at forvaltningens nye omsorgssystem, CURA, kan understøtte bedre og hurtigere dokumentation og overblik, og – som Borgerrådgiveren har forstået det – sammen med forvaltningens færdig-implementerede indsats Helhedssagsbehandling kan være med til at understøtte helhedsorienteret sagsbehandling og en koordineret indsats for borgerne.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således fortsat, at forvaltningen har ledelsesmæssigt fokus på opgaven med god sagsbehandling og borgerbetjening.

Som Borgerrådgiveren anførte i konklusionen på evalueringen i 2015, er det efter Borgerrådgiverens opfattelse vigtigt, at forvaltningen fastholder sit fokus på og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren fremhævede på den baggrund etableringen af Kvalitetsorganisationen såvel som den heri omfattede myndighedsfaglige gruppe.

Borgerrådgiveren har derfor også i den nuværende evaluering noteret, at en af konsekvenserne ved revisionen af Kvalitetsorganisationen i 2017 er, at den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe ikke længere eksisterer. Den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe havde efter det oplyste som overordnet mål at sikre og udvikle den faglige kvalitet i myndighedsopgaven på tværs af forvaltningen, ligesom det blandt andet var et mål for gruppens arbejde at identificere og påpege kvalitetsproblemer og -udfordringer i relation til myndighedsopgaven, og at sikre at kvalitetsorganisationen har fokus på at løse de vigtigste kvalitetsudfordringer i myndighedsopgaven.

Borgerrådgiveren har i den sammenhæng imidlertid hæftet sig ved forvaltningens supplerende oplysninger om, at forvaltningen gennemførte omorganiseringen af Kvalitetsorganisationen netop for at sikre den fortsatte kvalitet og videndeling på tværs af forvaltningen, og at der efter forvaltningens vurdering dermed er sket en bedre forankring og konsolidering af Kvalitetsorganisationen. Borgerrådgiveren anbefaler, at forvaltningen fastholder dette fokus på kvalitetsudviklingen også i forhold til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Det er fortsat Borgerrådgiverens opfattelse, at det er vigtigt med et kontinuerligt centralt ledelsesmæssigt fokus på kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Derfor anbefaler Borgerrådgiveren i lighed med tidligere, at forvaltningen også med den reviderede kvalitetsorganisation fortsat sikrer, at der er ledelsesmæssigt fokus på og engagement i at levere god sagsbehandling og borgerbetjening opad i Kvalitetsorganisationen, herunder også på den centrale ledelses eget initiativ.

Borgerrådgiveren anbefaler endvidere, at forvaltningen bibeholder sit fokus på at opnå ledelsesinformation, der i vidt omfang indeholder viden om det aktuelle kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningens enheder. Herunder på sigt via forvaltningens nye elektroniske ledelsesinformationssystem.

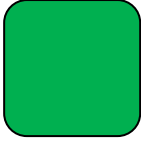

I den forbindelse anbefaler Borgerrådgiveren også, at forvaltningen fortsætter med så vidt muligt at evaluere på resultaterne af forvaltningens indsats via data, feedback mv. Ikke mindst anbefaler Borgerrådgiveren i den henseende forvaltningen at fortsætte med at gennemføre sagsaudits, stikprøver mv. for på den måde at tjekke kvalitetsniveauet i sagerne. Forvaltningen kan efter Borgerrådgiverens opfattelse med fordel også overveje, om sagsaudits og lignende bør udbredes til andre enheder end Visitationen i de respektive lokalområder.

Borgerrådgiveren anbefaler samtidig, at forvaltningen fastholder fokus på at udnytte det overblik og den viden, som Kvalitetsorganisationen skal give om forvaltningens samlede indsats til at evaluere løbende på forvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening. En sådan generel evaluering – og en eventuel tilpasning af den samlede indsats på baggrund af evalueringen – er efter Borgerrådgiverens opfattelse særligt relevant, idet dele af forvaltningens iværksatte tiltag (Helhedssagsbehandling, Myndighedsforum og arbejdet med bedre og mere effektiv sagsbehandling i forhold til snitflade med Socialforvaltningen) efter det oplyste er fuldt implementeret henholdsvis afsluttet.

Endelig anbefaler Borgerrådgiveren fortsat, at forvaltningen overvejer at supplere forvaltningens konkrete mål (om at sagsbehandlingsfristerne overholdes i 80 % af sagerne, og at antallet af klager ikke overstiger 1 %) med helhedsorienterede mål, og at disse mål omfatter efterlevelsen af konkrete centrale retssikkerhedsgarantier. Derved vil forvaltningens konkrete tværgående mål ikke angå blot overholdelse af sagsbehandlingsfrister eller antallet af klager, som ikke nødvendigvis giver det fulde billede i forhold til kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjening, uanset at klagesagstal mv. kan tjene som en indikator for kvalitetsudfordringer.

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 |
|---|-------------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder at identifikationen er sket via en gennemgang af forvaltningens organisation, senest i 2016.

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Borgerrådgiverens 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:

”Der udarbejdes kvartalsvis en administrationsrapport med den væsentligste ledelsesinformation på området. Rapporterne præsenterer både resultater indenfor de væsentligste områder i SUF og holder målingerne op i mod de mål for sagsbehandling, der er opstillet politisk. Endvidere udarbejdes der halvårsrapporter til Sundheds- og Omsorgsudvalget (Halvårsrapporter) Tallene nedenfor stammer fra disse rapporter. (<http://suf.kkintra.kk.dk/indhold/data-og-analyser>)

Herudover kan der løbende trækkes oplysninger via forskellige fagsystemer.

Visitation til hjælp efter serviceloven (hjemmepleje)

- I 2016 blev der behandlet 3910 sager om Praktisk og personlig hjælp (hjemmepleje), heraf blev sagsbehandlingstiden overholdt i 89% af sagerne. Dette er inden for den målsætning, som

Sundheds- og Omsorgsudvalget har om, at 80% af sagerne skal være behandlet inden 10 hverdage efter henvendelsen.

- Der blev behandlet 1988 sager om Udredning og rehabilitering, hvor sagsbehandlingstiden blev overholdt i 73% af tilfældene. Dette er under det opstillede mål.
- Der har været 2495 genoptræningsforløb efter serviceloven i andet halvår 2016, heraf blev ventetiden overholdt i 90 % af tilfældene, hvilket er indenfor den politiske målsætning.

Hjælpemiddelcentret

- Der er afsluttet 9611 sager om tekniske hjælpemidler i 2016, heraf er 95 % behandlet indenfor den tidsfrist, som udvalget har fastlagt. Målet på 80% er hermed overholdt.
- Der er afsluttet 9004 sager om personlige hjælpemidler i 2016, heraf er 93% behandlet indenfor den tidsfrist, som udvalget har fastlagt. Målet på 80% er hermed overholdt.

Visitation til genoptræning efter sundhedsloven

- Der har været 452 accelererede genoptræningsforløb efter Sundhedsloven i andet kvartal 2016. I 83 % af tilfældene er ventetiden overholdt,, hvilket er under den politiske målsætning på 90%. Der har været 3878 normale genoptræningsforløb i andet kvartal 2016 og her er 79 % behandlet indenfor den fastlagte frist, dette er under målet på 90% . (tallene må tages med et mindre forbehold, idet der er foretaget efterregistreringer)

Pladsanvisning af pleje- og ældreboliger

- Der har været 604 sager om plejeboliger i 2016. Heraf har 81% overholdt sagsbehandlingsfristen på 10 dage, hvilket er lige over målet på 80%
- Sundheds- og Omsorgsudvalgets mål er, at alle godkendte borgere skal være visiteret til en bolig inden for fire uger – jf. den såkaldte 4-ugersgaranti - hvis borgeren søger i hele Københavns Kommune.
- I 2016 var 537 borgere omfattet af 4-ugersgarantien. 44% modtog en bolig indenfor tidsfristen, hvilket er langt under målet på 100%. Lovmæssigt er der en garanti på 8 uger. 98% modtog en bolig indenfor de 8 uger i 2016. 13 borgere har ventet mere end 8 uger på en bolig i 2016. Det må dog nævnes, at en ny fremgangsmåde har betydet, at andelen, der behandles indenfor fireugersgrænsen er steget betydeligt i de første måneder i 2017.

Juridisk Afdeling

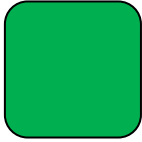


- Der har i 2016 været behandlet i alt 671 indberetninger og ansøgninger om magtanvendelse samt sager om flytning uden samtykke i henhold til servicelovens kapitel 24. Heraf er de 32 sager om flytning uden samtykke.”

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:

”Forvaltningen behandler for de omhandlede enheder samlet set summen af de enkelte enheders antal sager, jf. spm. 1.3.”

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. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen 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. | 6 |  |
| <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 forvaltningens oplysninger om de tværgående metoder såvel som de enkelte enheders metoder til at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen. Borgerrådgiveren har noteret sig, at der på mange punkter er tale om samme metoder, som forvaltningen oplyste om i evalueringen i 2015, men har samtidig noteret sig, at flere af de enkelte enheder nu anvender flere (og nye) metoder. Borgerrådgiveren har derudover noteret sig oplysningerne om den i 2017 oprettede gruppe bestående af faglige koordinører på myndighedsområdet fra de 5 lokalområder, den centrale visitation og hjælpemiddelcentret samt en repræsentant fra juridisk afdeling, som mødes hvert kvartal og gennemgår Ankestyrelsens afgørelser vedr. forvaltningens påklagede sager og Ankestyrelsens principafgørelser i øvrigt.

Borgerrådgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på bredden af metoderne og metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden.

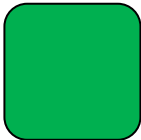


Borgerrådgiveren har endvidere – ligeledes som i 2015 – lagt vægt på, at viden opnås løbende og på den ledelsesmæssige forankring og opfølgning. Ikke mindst via forvaltningens administrationsrapporter (med bl.a.

statistik for overholdelse af sagsbehandlingsfrister samt antal og resultat af sager påklaget til Ankestyrelsen), som Borgerrådgiveren har noteret sig også tjener som styringsinstrument for ledelsen på alle niveauer.

I forhold til kriterium 3 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om dels de centralt fastsatte mål dels de mål, som enhederne herudover har fastsat decentralt. Borgerrådgiveren har desuden noteret sig, at minimumskravene gælder for alle henholdsvis stort set alle de enheder, der er omfattet af evalueringen.

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>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, 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 oplysninger. Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren overordnet set lagt vægt på, at forvaltningens metoder til at sikre, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene, er alsidige, understøttende og anvendes løbende, og at de i vist omfang udgøres af mere eller mindre formaliserede tiltag.

Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det er linjeledelsen og de lokalt forankrede faglige koordinatore, der konkret har ansvaret for at sikre, at medarbejderen i den pågældende enhed er bekendt med minimumskravene til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan de enkelte enheder konkret har sikret, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at forvaltningens kvalitetsstandarder og indsatskatalog udgør et væsentligt dagligt arbejdsredskab og, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger, er redskaber også til at sikre, at medarbejderne er bekendt med de gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, samt at ændringer heri formidles til medarbejderne gennem linjeledelsen og de faglige koordinatore.

Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på, at linjeledelsens og de faglige koordinators arbejde med at sikre at medarbejderne er bekendt med de gældende minimumskrav i vidt omfang understøttes fra centralt hold. Borgerrådgiveren har således noteret sig de understøttende funktioner i Center for Sundhed og Center for Kvalitet og HR – som begge varetager det overordnede arbejde med at sikre, at linjeledelsen og de faglige koordinatore kan løfte opgaven med at formidle kravene til medarbejderne – og at Juridisk Afdeling derudover yder løbende konsulentbistand og undervisning.

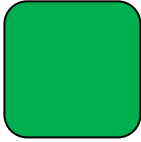



Borgerrådgiveren har desuden noteret sig, at forvaltningens nye fælles omsorgssystem fra maj 2017, CURA, tillige understøtter bedre og hurtigere dokumentation og overblik, herunder på tværs af forvaltningen, ligesom systemet inkorporerer FSIII-metoden, som blandt andet indebærer fokus på at sikre god sagsbehandling.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig de initiativer, som forvaltningen har besluttet som opfølgning på Borgerrådgiverens egen drift-undersøgelse om forvaltningernes obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling.

Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger – som i meget høj grad er enslydende med forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2015 – om, hvordan forvaltningen både overordnet set såvel som i de enkelte enheder har sikret, at medarbejderne er klædt på til og har værktøjerne til at kunne opfylde de gældende minimumskrav.

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 |
|---|-------------------|---|
| D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger 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. | 5 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig, at Kvalitetsorganisationen er blevet ændret i 2017. Borgerrådsgiveren har i den forbindelse særligt noteret sig, at kvalitetsgrupperne, og dermed også den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe, ikke længere eksisterer. Som det fremgik af evalueringen i 2015 havde den myndighedsfaglige kvalitetsgruppe overordnet som mål at sikre og udvikle den faglige kvalitet i myndighedsopgaven på tværs af forvaltningen, ligesom det blandt andet var et mål for gruppens arbejde at identificere og påpege kvalitetsproblemer og -udfordringer i relation til myndighedsopgaven, og at sikre at kvalitetsorganisationen har fokus på at løse de vigtigste kvalitetsudfordringer i myndighedsopgaven.

Borgerrådsgiveren har dog forstået forvaltningens oplysninger om den nye kvalitetsorganisation sådan, at en del af det fokus, der tidligere lå i den myndighedsfaglige gruppe, nu ligger i hvert af de fire kvalitetsfora. Ligeledes har

Borgerrådgiveren, som nævnt tidligere i denne rapport, noteret sig, at forvaltningen i 2017 har oprettet en gruppe bestående af de faglige koordinatore på myndighedsområdet fra de 5 lokalområder, den centrale visitation og hjælpemiddelcentret samt en repræsentant fra juridisk afdeling, som mødes hvert kvartal for en gennemgang af Ankestyrelsens afgørelser vedr. forvaltningens påklagede sager og Ankestyrelsens principafgørelser i øvrigt, og at formålet med gruppen er på en systematisk måde at drage erfaringer af Ankestyrelsens afgørelser i sagerne og udbrede disse i forvaltningen.

Borgerrådgiveren har i den sammenhæng særligt hæftet sig ved, at forvaltningen i de skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport har oplyst, at forvaltningen gennemførte omorganiseringen af Kvalitetsorganisationen netop for at sikre den fortsatte kvalitet og videndeling på tværs af forvaltningen, og at der efter forvaltningens vurdering dermed er sket en bedre forankring og konsolidering af Kvalitetsorganisationen.

I forhold til kriterium 6 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen har opstillet konkrete tværgående mål – for samtlige omfattede enheder, som Borgerrådgiveren har forstået det – om dels, at minimum 80 % af sagerne skal behandles inden for de fastsatte frister, dels at antallet af klager ikke overstiger 1 % af sagerne.

Borgerrådgiveren har også lagt vægt på de konkrete mål, som fremgår af forvaltningens oplysninger under kriterium 1 om, at den fastlagte ventetid på genoptræningsforløb skal være overholdt i 90 % af sagerne, og at 4-ugersgarantien for visitation til bolig skal være overholdt i 100 % af sagerne.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens tværgående, overordnede mål og hensigtserklæringer, der – som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger – ligger implicit i dels selve Kvalitetsorganisationen dels i forvaltningens indsatser om Helhedssagsbehandling, retningsgivende dokumenter, myndighedsforum og bedre og mere effektiv sagsbehandling i forhold til snitflade med Socialforvaltningen. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at der – uanset at selve *implementeringen* af indsatserne Helhedssagsbehandling og bedre og mere effektiv sagsbehandling i forhold til snitflade med Socialforvaltningen er afsluttet – er tale om indsatser, der er igangværende, såvel som overordnede mål og hensigtserklæringer, der fortsat er gældende.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig oplysningerne om de mål og hensigtserklæringer, som de enkelte enheder, derudover har fastsat.

I forhold til kriterium 6 har Borgerrådgiveren endelig lagt vægt på, at målene/hensigtserklæringerne gælder for de fleste af enhederne, og at de revideres løbende efter behov.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger i forhold til kriterium 7, som indholdsmæssigt er mere eller mindre enslydende med forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2015. I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren således på ny lagt vægt på, at forvaltningen for så vidt angår de overordnede centralt fastsatte indsatser og mål har truffet beslutninger om, hvordan forvaltningen når *alle* de opstillede mål, og at beslutningerne i vidt omfang er truffet på direktionsniveau (dog også godkendelse på politisk niveau for så vidt angår de konkrete måltal).

I forhold til kriterium 8 har Borgerrådgiveren på ny noteret sig forvaltningens oplysninger om, at de centralt besluttede indsatser samt overholdelsen af de konkrete måltal generelt skal holdes inden for den almindelige budgetramme. Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse, og at forvaltningen – i

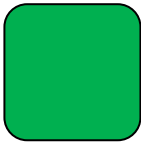


det omfang der afdækkes konkrete behov – kan prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind. Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt vægt på, at enhederne løbende foretager vurdering af, om der er ressourcer til at gennemføre indsatser.

Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på, at forvaltningen i de skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport har oplyst, at der i budgettet er inkluderet midler til at sikre kvaliteten i de decentrale enheders arbejde, samt at forvaltningen på opfølgingsmødet med Borgerrådgiveren oplyste, at Juridisk Afdeling bruger ressourcer på opgaven. Borgerrådgiveren har således lagt vægt på, at forvaltningen har en funktion, som bl.a. har til opgave at følge op på kvaliteten i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at forvaltningen i et vist omfang afsætter særskilte ressourcer til opgaven.

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 |
|--|-------------------|---|
| E. Forvaltningens tiltag Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen. | |  |
| <u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer. | 6 |  |
| <u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves. | 6 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, som er mere eller mindre enslydende med forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2015. Borgerrådgiveren har – som i evalueringen i 2015 – lagt vægt på forvaltningens oplysninger (herunder under kriterium 4 og 6) om de centralt iværksatte tværgående tiltag såvel som de tiltag, der er iværksat i de enkelte enheder. Borgerrådgiveren har desuden lagt vægt på bredden og dybden af de tværgående tiltag.

I forhold til kriterium 10 har Borgerrådgiveren desuden lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der følges op på alle iværksatte indsætter, og at det er Kvalitetsorganisationen, der har til opgave at sikre, at der løbende følges op.

Borgerrådgiveren har derudover – som i evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at forvaltningen følger op på fastsatte tiltag og mål gennem administrationsrapporterne fire gange årligt og gennem års- og halvårsrapporter til Sundheds- og Omsorgsudvalget. Borgerrådgiveren har noteret sig, at de kvartalsvise administrationsrapporter også indeholder et kort resumé, hvor områder, der kræver særlig opmærksomhed eller en særlig indsats, fremhæves.






Endelig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, hvordan og hvor hyppigt de enkelte decentrale enheder følger op på de iværksatte tiltag.

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningen har fået (siden evalueringen i 2015, som Borgerrådgiveren har forstået det) et elektronisk ledelsesinformationssystem. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det elektroniske ledelsesinformationssystem på sigt også vil komme til at indeholde oplysninger om sagsbehandlingen i forhold til forvaltningens myndighedsopgaver.

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>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 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 til kriterium 11-14, som er mere eller mindre enslydende med forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2015.

Borgerrådgiveren har således i lighed med evalueringen i 2015 forstået forvaltningens oplysninger til kriterium 11 sådan, at forvaltningen måler resultaterne af forvaltningens indsats, hvor disse er målbare, og at forvaltningen i øvrige tilfælde følger op på anden vis, eksempelvis gennem feedback på møder via forvaltningens erfaringsfora eller lignende.

Borgerrådgiveren har derudover noteret sig, at der i forhold til visitationen i de enkelte lokalområder også sker evaluering af resultaterne af indsatsen gennem sagsaudits, stikprøver og lignende af medarbejdernes sagsbehandling og/eller afgørelser.

Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på, at forvaltningen har oplyst, at der følges op på så godt som alle centrale indsatser.

I forhold til kriterium 12 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysning, samt præciseringen heraf i forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport, om, at forvaltningen med etableringen af Kvalitetsorganisationen har foretaget en generel revidering og evaluering af forvaltningens metode for arbejdet med kvalitetsudvikling, således at der fremadrettet sikres nødvendigt overblik, koordinering, viden og beslutningskraft til indsatserne. Borgerrådgiveren forstår således, at evalueringen af forvaltningens metode også er en evaluering af forvaltningens samlede indsats.

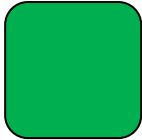

På baggrund af forvaltningens oplysninger har Borgerrådgiveren således også forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det er en integreret del af selve Kvalitetsorganisation, at der løbende evalueres på de kvalitetsudviklende tiltag, der sker i forvaltningen, ligesom der evalueres overordnet på forvaltningens samlede indsats på baggrund af det overblik og den viden mv., som Kvalitetsorganisationen skal sikre.

Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger til kriterium 13 sådan, at forvaltningen nu såvel som tidligere faktisk foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere indsatsen, og at opgaven med at foretage denne vurdering nu hører under Kvalitetsorganisationen.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger til kriterium 14, herunder forvaltningens supplerende præcisering af svaret til spørgsmål 14.1. Borgerrådgiveren bemærker, at der ikke af oplysningerne til kriterium 14 fremgår oplysninger om alle de enheder, der er omfattet af evalueringen. Borgerrådgiveren forstår dog i lyset af forvaltningens oplysninger vedrørende kriterierne 11-14 samlet set – herunder forvaltningens supplerende oplysninger i de skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport – forvaltningens oplysninger sådan, at der iværksættes korrigerende tiltag i forhold til alle dele af indsatsen, hvor relevant.

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 |
|---|-------------------|---|
| G. Forvaltningens viden om effekt | |  |
| <u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats. | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Forvaltningen har – som ved evalueringen i 2015 – alene henvist til forvaltningens oplysninger under kriterium 11. Borgerrådgiveren har derfor fortsat – og som nævnt under kriterium 11 – forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler resultaterne af forvaltningens indsats i alle tilfælde, hvor disse er målbare.

Som i evalueringen i 2015 finder Borgerrådgiveren anledning til at bemærke, at der ikke af forvaltningens oplysninger under kriterium 11 fremgår nærmere oplysninger om, hvordan forvaltningen måler effekten af sin indsats – udover de oplysninger der fremgår for de enkelte enheder. På baggrund af forvaltningens oplysninger andetsteds i spørgeskemaet har Borgerrådgiveren dog også ved nærværende evaluering lagt til grund, at der er tale om målinger mv., som indgår i de administrationsrapporter, som Afdeling for Data og Analyse udarbejder, og som indeholder nøgletal og målopfyldningsgrad for forvaltningens arbejdsområder i form af blandt andet statistik for overholdelse af sagsbehandlingsfrister, antal påklagede sager til Ankestyrelsen og udfaldet ved Ankestyrelsen.

Bilag 1

Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2017³

| FORVALTNING HOVEDKRITERIUM | Økonomiforvaltningen | Kultur- og Fritidsforvaltningen | 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 tiltag | | | | | | |
| F. Forvaltningens evaluering | | | | | | |
| G. Forvaltningens viden om effekt | | | | | | |

³ 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 | Økonomiforvaltningen | Kultur- og Fritidsforvaltningen ⁴ | 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 opfølgning | | | | | | | |
| F. Forvaltningens evaluering | | | | | | | |
| G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt | | | | | | | |

⁴ I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter, skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldesgørende) oplysninger.