

FOKUS

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

2017

Endelig rapport

Børne- og Ungdomsforvaltningen

1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner i forhold til Børne- og Ungdomsforvaltningens 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. 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 at indsnævre evalueringen, sådan at evalueringen alene går på en del af Børne- og Ungdomsforvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening: klagesagsbehandlingen. Der henvises til redegørelsen herfor afslutningsvist i afsnit 2.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at resultatet af evalueringen for Børne- og Ungdomsforvaltningen i 2017 ikke tjener til sammenligning hverken med evalueringerne af de øvrige forvaltningers indsats eller med evalueringerne af Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats i 2013 og 2015.

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

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

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

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

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

vejledningsskik; åben deling af erfaringer fra klagesager; åben drøftelse af fejl; kompetenceregnskaber; løbende evaluering i enhederne af indsatsen (eksempelvis årlig FOKUS-evaluering inden for eget sagsområde) mv.

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

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

Ordningen stiller således ikke hindringer i vejen for 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.

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.

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, 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:

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.

- 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 uzensureret 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.

I starten af evalueringsprocessen i 2017 bad Børne- og Ungdomsforvaltningen om, at evalueringen i 2017 blev afgrænset til forvaltningens klagesagsbehandling. Efter forudgående aftale med Borgerrådgiveren blev evalueringen i 2017 således helt undtagelsesvist afgrænset til for Børne- og Ungdomsforvaltningens vedkommende at omfatte samtlige af forvaltningens klagesagsbehandlede områder og enheder. Formålet med denne indsnævring af evalueringens område i forvaltningen var særligt hensynet til, at evalueringen kan understøtte den igangværende proces i forvaltningen for at styrke borgerbetjeningen og kvalitetssikre sagsbehandlingen af klager – herunder at evalueringens resultat i 2017 kan være med til at danne grundlag for forvaltningens fremadrettede indsats bredt i forvaltningen i forhold til god sagsbehandling og borgerbetjening. Samtidig skete afgrænsningen under forudsætning af i) at forvaltningen anvender potentiel læring fra evalueringen i 2017 også i forhold til forvaltningens indsats for god sagsbehandling og borgerbetjening udover klagesagsbehandlingen, ii) at samtlige af forvaltningens (klage)sagsbehandlede områder og enheder omfattes af evalueringen i 2017, og iii) at forvaltningen vil indgå i fuldt omfang i FOKUS i 2019, således at al sagsbehandling i alle relevante sagsbehandlede enheder og områder vil være omfattet da.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at evalueringen for Børne- og Ungdomsforvaltningens vedkommende ikke tjener til sammenligning – hverken med evalueringerne af de øvrige forvaltningers indsats, eller med evalueringerne i 2013 og 2015 af Børne- og Ungdomsforvaltningens indsats.

På ovenstående baggrund har Børne- og Ungdomsforvaltningen den 8. maj 2017 oplyst, at evalueringen i 2017 er afgrænset til følgende enheder, hvor der sker klagesagsbehandling:

- Fagligt Center, herunder specialvisitation, Tandplejen, Børnecenter Kbh., Ungdommens Uddannelsesvejledning, Uddannelsescenter UiU, Københavns Kommunes Ungdomsskole og center for specialundervisning for voksne
- Administrativt Ressourcecenter, herunder Pladshenvisningen, Forældrebetalingen.
- Områdesekretariatet og de fem områder; herunder alle institutioner og skoler
- Ledelsessekretariatet

Forvaltningen oplyste samtidig, at Center for Policy som den eneste enhed i forvaltningen er undtaget.

Som nævnt ovenfor var det forudsat, at samtlige af forvaltningens klagesagsbehandlede enheder og områder skulle være omfattet af evalueringen i 2017. Desuagtet – og på trods af forvaltningens oplysninger den 8. maj 2017 – har forvaltningen i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet den 5. juli 2017 oplyst, at skoler og de decentrale institutioner alligevel ikke indgår i evalueringen. Forvaltningen har som årsag henvist til, at skolerne og

institutionerne indtil nu ikke har haft et registreringssystem eller en registreringssystematik, hvorfra man kan lave et udtræk/statistik.


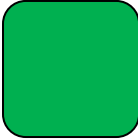
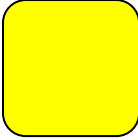
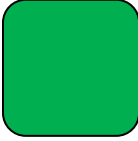
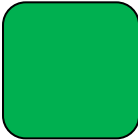
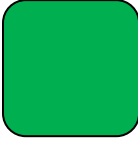
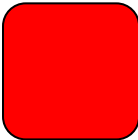
Borgerrådgiveren noterer sig, at forvaltningen i selve besvarelsen har indsnævret omfanget af enheder væsentligt i forhold til det aftalte og i forhold forvaltningens egen udmelding om, hvilke enheder der skulle medtages.

Borgerrådgiveren kan ikke tilslutte sig begrundelsen for dette. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at det er uklart, hvordan mangel på udtræk eller statistik på baggrund af registreringssystemer mv. udgør en hindring for at indgå i evalueringen. Som det fremgår af den beskrivelse af evalueringsordningen, som blev fremsendt til forvaltningen sammen med anmodningen om at udfylde spørgeskemaet, fordrer ordningen ikke, at forvaltningerne tilvejebringer nye data for at kunne bidrage med de ønskede oplysninger, ligesom dataudtræk eller statistik på ingen måde er en forudsætning for, at forvaltningens skoler og institutioner mv. kan give de oplysninger, som direktionen har brug for til at kunne besvare spørgsmålene i spørgeskemaet.

Evalueringen i 2017 for Børne- og Ungdomsforvaltningen giver derfor ikke blot et begrænset billede af forvaltningen, da den alene vedrører enheder, hvor der sker klagesagsbehandling, men også et ufuldstændigt billede inden for denne afgrænsning.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningen i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet også har oplyst, at der ikke er en separat besvarelse for klagesagsbehandling i Områdesekretariatet, da dets funktion er understøttelse af ledelsesstrengen og koordinering af enhedernes besvarelser på tværs af områder/enheder, og Områdesekretariatet således ikke har ansvar for konkret klagesagsbehandling. Ligeledes har forvaltningen oplyst, at Uddannelsescenter i Utterslev og Center for specialundervisning for voksne ikke indgår i besvarelsen, som følge af at disse enheder har oplyst, at de ikke har haft klagesager de sidste år og højst får en hvert andet/tredje år. Afgrænsningen for så vidt angår disse tre enheder giver ikke Borgerrådgiveren anledning til bemærkninger udover, at forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse burde have afklaret disse spørgsmål, inden forvaltningen den 8. maj 2017 meldte ind til Borgerrådgiveren, hvilke enheder der ville være omfattet af evalueringen i 2017.

3. Borgerrådgiverens konklusioner - overblik 2017

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION
	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 gør opmærksom på, at Borgerrådgiverens konklusioner alene angår forvaltningens indsats i forhold til klagesagsbehandling, og således kun angår en del af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening.

Derudover gør Borgerrådgiveren opmærksom på, at evalueringen af forvaltningens indsats for bedre klagesagsbehandling er baseret på et ufuldstændigt billede af forvaltningens indsats, hvilket som nævnt ovenfor skyldes, at forvaltningen har ladet forvaltningens skoler og institutioner udgå af evalueringen.

Borgerrådgiverens konklusioner viser overordnet set, at forvaltningen gør en fornuftig indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i forvaltningens klagesagsbehandling. Forvaltningen har fra centralt hold opstillet overordnede mål og hensigtserklæringer, ligesom flere af de decentrale enheder har opstillet konkrete mål, herunder ikke mindst egentlige kvalitetsmål. Forvaltningen har endvidere udvist beslutningskraft ved fra centralt hold at iværksætte henholdsvis planlægge at iværksætte en bred stribe af konkrete – og i visse tilfælde helhedsorienterede – tiltag, for at skabe forbedringer i klagesagsbehandlingen, og der er derudover iværksat henholdsvis planlagt konkrete forbedringstiltag i en række enheder.

Endvidere viser Borgerrådgiverens konklusioner, at tiltagene er ledelsesmæssigt besluttet og forankret enten centralt eller decentralt (afhængigt af målet/hensigtserklæringen og det konkrete tiltag), og at der løbende følges op på tiltagene, ligesom der i et vist omfang er afsat ressourcer til at gøre forbedringsindsatsen mulig. Borgerrådgiveren finder i den forbindelse anledning til på ny at anbefale, at forvaltningen sikrer, at forvaltningens samlede indsats for bedre klagesagsbehandling, dvs. forvaltningens indsats som helhed, bliver stærkt ledelsesmæssigt forankret centralt, og at der fra centralt hold også er fokus på, at der i de enkelte enheder er de fornødne ressourcer til at gennemføre forbedringstiltag.

Borgerrådgiverens konklusioner viser samtidig, at der er et vist forbedringspotentiale i forvaltningens indsats. Blandt andet for så vidt angår gennemførelsen af en generel løbende evaluering eller opfølgning på forvaltningens indsats som helhed, dvs. den samlede indsats, og tilsvarende i forhold til resultaterne af indsatsen.

Det samme gælder også i forhold til at måle eller registrere effekten af forvaltningens indsats. Borgerrådgiveren har dog i den forbindelse hæftet sig ved, at forvaltningen via tiltaget omkring journaliseringspraksis arbejder for og har som målsætning at kunne generere sådan viden på sigt. Borgerrådgiveren anbefaler, at forvaltningen fastholder denne målsætning og således holder fokus på at søge at opnå viden om indsatsens effekt.

Som følge af forvaltningens tiltag i forhold til kompetenceudvikling har forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse i vidt omfang fokus på at sikre, at medarbejderne er bekendt med og klædt på til at overholde de gældende minimumskrav til kvalitetsniveauet i klagesagsbehandlingen (dvs. de forvaltningsretlige krav og krav, som kommunen selv har fastsat). Også her er der imidlertid et forbedringspotentiale, fordi ikke alle relevante enheder synes at have sikret, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Idet ansvaret herfor er blevet placeret hos de enkelte enheder, anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen fra centralt hold sikrer, at de enkelte lokale enheder faktisk tager ansvar for, at medarbejderne i enheden er bekendt med minimumskravene og er klædt på til at kunne opfylde dem.

Ligeledes anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen fra centralt hold ledelsesmæssigt støtter op om de decentrale enheders indsatser. Om vigtigheden af centralt ledelsesmæssigt fokus og engagement henvises til Borgerrådgiverens afsluttende bemærkninger nedenfor.

Som Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen viser, er det Borgerrådgiverens opfattelse at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i klagesagsbehandlingen mv. fortsat i et vist omfang har karakter af en skønsmæssig vurdering. Samtidig har Borgerrådgiveren hæftet sig ved, at forvaltningen har iværksat tiltag henholdsvis forventer at iværksætte tiltag, der skal bidrage til at skabe kvalificeret ledelsesinformation, herunder gennem sagsaudit og dataudtræk på klagesager. Forvaltningen ses således at være i gang med arbejdet for at skabe bedre og mere systematisk ledelsesinformation i forhold til kvalitetsniveauet i blandt andet klagesagsbehandlingen.

At gøre en ordentlig indsats for at sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen handler, som Borgerrådgiveren også anførte i konklusionen på evalueringen i 2015, helt grundlæggende om at skaffe sig viden om området og engagere sig i opgaven, uanset at det ikke måtte være forvaltningens kerneydelse. Efter Borgerrådgiverens opfattelse er forudsætningen for, at forvaltningen kan handle på et kvalificeret grundlag – herunder målrette indsatsen, iværksætte egnede initiativer og prioritere ressourcerne mest hensigtsmæssigt – at forvaltningen har den fornødne kvalificerede ledelsesinformation. Uden dette ved forvaltningen reelt ikke, hvor skoen trykker, og hvor der er behov for at sætte ind.

Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at forvaltningen fortsætter og intensiverer sit arbejde for at skabe systematisk og kvalificeret viden om kvalitetsniveauet i klagesagsbehandlingen på tværs af forvaltningens enheder. Borgerrådgiveren anbefaler i den forbindelse også, at forvaltningen sikrer, at der er eller skabes det fornødne ledelsesmæssige fokus centralt på at skabe sådan kvalificeret viden om kvalitetsniveauet, herunder på direktionens niveau. Desuden anbefaler Borgerrådgiveren, at sådan systematiseret og vidensbaseret ledelsesinformation – når den er tilvejebragt – løbende drøftes på centralt ledelsesniveau, herunder i dialogen mellem direktionen og det decentrale ledelsesniveau, sådan at der sikres solidt fokus, engagement og viden på centralt ledelsesniveau.

Borgerrådgiveren anbefaler yderligere, at forvaltningen fra centralt hold i videst muligt omfang understøtter indsatsen i de decentrale enheder, der selv har iværksat eller ønsker at iværksætte initiativer for at opnå bedre og mere systematisk ledelsesinformation.

Endelig anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen som led i sin samlede indsats for bedre klagesagsbehandling bibeholder samt styrker sit fokus på at opstille procedurer mv., der kan medvirke til at identificere og erkende fejl i klagesagsbehandlingen mv.

Øvrige bemærkninger mv.

I lyset af Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen stiller Borgerrådgiverens sig umiddelbart uforstående overfor direktionens forbehold – som Borgerrådgiveren har forstået det – i følgebrevet dateret 20. juni 2017, som blev fremsendt sammen med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet den 5. juli 2017.

I følgebrevet af 20. juni 2017, som blev fremsendt sammen med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet den 5. juli 2017 fremgår blandt andet følgende:

”Som det også fremgik af forvaltningens besvarelse af FOKUS-evalueringen i 2015, hvortil der henvises, vurderer forvaltningen fortsat generelt, at der ikke er behov for særskilte indsatser på området for klagesagsbehandling, da der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen – og som følge heraf er der ikke mulighed for evaluering af sådanne indsatser.

Jeg vurderer derfor, at den mere sporadiske besvarelse af punkterne D-G i evalueringsskemaet ikke viser manglende handlekraft, men at der ikke har været behov for særlige indsatser.

Hvis I hos Borgerrådgiveren gennem jeres arbejde og kontakt med borgerne bliver bekendt med forhold i Børne- og Ungdomsforvaltningen, som giver anledning til at se nærmere på bestemte områder af sagsbehandlingen i forvaltningen, vil jeg meget gerne orienteres direkte om det, så vi kan iværksætte nødvendige tiltag til sikring af kvaliteten, hvor vi vurderer, at behovet er størst.

Vedr. forvaltningens mere generelle indsatser for forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening kan i øvrigt henvises til den seneste status til Børne- og Ungdomsudvalget på indsatsen for bedre sagsbehandling i BUF den 15.3.17: [\[link\]](#).”

Som det fremgår af Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen, har forvaltningen fra centralt hold opstillet overordnede mål og hensigtserklæringer for bedre sagsbehandling og borgerbetjening, og herunder også for klagesagsbehandling, ligesom flere af de decentrale enheder har opstillet konkrete mål, herunder ikke mindst egentlige kvalitetsmål. Derudover har forvaltningen fra centralt og decentralt hold iværksat en bred stribe af forbedringstiltag, herunder i forhold til klagesagsbehandlingen, og beslutningerne herom er truffet på ledelsesniveau, ligesom der er afsat ressourcer til opgaven i et vist omfang.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse harmonerer direktionens forbehold derfor dårligt med den faktiske indsats, der – ud fra det af forvaltningen oplyste i besvarelsen – foregår i forvaltningen, også vedrørende klagesagsbehandling.

Direktionens forbehold harmonerer efter Borgerrådgiverens opfattelse også dårligt med det, som forvaltningen har oplyst i status til Børne- og Ungdomsudvalget den 15. marts 2017 på forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling – hvori klagesagsbehandlingen indgår.

Af oplysningerne til Børne- og Ungdomsudvalget fremgår det blandt andet, at udvalget på mødet den 21. september 2016 udtrykte et ønske om, at fagligheden styrkes generelt, og at der ydes fokuseret support til enheder, som har behov.

Om forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling fremgår det blandt andet, at:

”Forvaltningen arbejder kontinuerligt med at forbedre håndteringen af henvendelser fra borgerne om deres individuelle sagsforløb samt klager over serviceniveauet, pædagogiske tilbud og personalet.

(...)

Arbejdet med at sikre kvalitet i sagsbehandlingen i BUF foregår på baggrund af de opfølgende initiativer som følge af FOKUS-evalueringen, se bilag 1.”

Det fremgår endvidere af forvaltningens status, at:

”Organisatorisk understøttes arbejdet med forbedringer i sagsbehandlingen i den dialogbaserede ledelsesstreng (...) De hidtidige erfaringer i ledelsesstrengen viser, at der fortsat findes mangler i sagsbehandlingen af borgersager. Dette gælder primært de såkaldte formalitetsklager om manglende svar og manglende overholdelse af regler for sagsbehandlingsfrister, partshøring og begrundelser. Disse mangler arbejdes der således på at rette op på i det bredere læringsperspektiv.”

Samtidig indeholder forvaltningens status – og ikke mindst oplysningerne i bilaget hertil – udførlige oplysninger om de mange tiltag, som forvaltningen har iværksat eller planlægger at iværksætte.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse stemmer direktionens forbehold i følgebrevet således ikke overens med forvaltningens status til Børne- og Ungdomsudvalget. Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens oplysninger i status til udvalget er i tråd med Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen af forvaltningens indsats for bedre klagesagsbehandling.

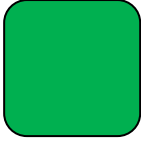

Endelig bemærker Borgerrådgiveren, at direktionens forbehold efter Borgerrådgiverens opfattelse også harmonerer dårligt med den tilbagemelding, som Borgerrådgiveren modtog fra medarbejdere fra forvaltningens områder, områdesekretariat og Administrativt Ressourcecenter på et møde i juni måned 2016 om øget samarbejde mv. Her pegede medarbejderne blandt andet på flere forskellige udfordringer og behov i forhold til sagsbehandling og behandling af klager i områderne. En opsummering fra mødet blev fremsendt til forvaltningen den 5. juli 2016.

Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at det er vigtigt med et stærkt, centralt ledelsesmæssigt fokus på kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder klagesagsbehandlingen, samt at forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling er solidt ledelsesmæssigt forankret – også centralt. Et sådant ledelsesmæssigt engagement og fokus kan blandt andet sikre en systematisk, sammenhængende og målrettet forbedringsindsats på tværs af forvaltningen, samt det fornødne overblik over og udvikling af forvaltningens samlede indsats.

Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at forvaltningen undgår forbehold, som kan skabe tvivl blandt medarbejderne om graden af direktionens engagement i og fokus på den igangværende indsats for bedre sagsbehandling i forvaltningen.

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.

I forhold til forvaltningens oplysninger om antallet af klager – som er citeret nedenfor – har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at det er ikke muligt at foretage en realistisk samlet trækning af klagesager på grund af uensartet journaliseringspraksis og forskellige journaliseringssystemer. Ligeledes har Borgerrådgiveren noteret sig, at omfanget af klagesager kan være større, end overblikket i forvaltningen udtræk fra eDoc (bilag 1, gengivet nedenfor) viser, idet der ikke er 100 % stringens i registreringen af klagesager i eDoc, hvilket betyder, at der kan være flere sager, der enten ikke er registreret i eDoc, eller ikke har ordet ”klage” med i registreringen, og derfor ikke er med i udtrækket. Borgerrådgiveren har også noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der også behandles klagesager i andre systemer end eDoc, eksempelvis i sundhedsplejen, og at der ikke på skoler, institutioner, klubber m.m. anvendes noget system til klagesager.

Borgerrådgiveren har således forstået forvaltningens oplysninger sådan, at årsagen til forvaltningens manglende fulde overblik over antallet af klagesager mv. ikke alene kan skyldes forskellige journaliseringssystemer, men også egentlig manglende korrekt journalføring.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om forvaltningens fokus og arbejde i forhold til ensartet klagesagsregistrering i eDoc.

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 findes ingen samlede opgørelse af borgersager og det er ikke muligt at foretage en realistisk samlet trækning af klagesager pga. uensartet journaliseringspraksis og forskellige journaliseringssystemer – bemærkningerne nedenfor. Besvarelserne for de enkelte enheder vedrører primært antallet af klagesager.

LS [Ledelsesskretariatet, Borgerrådgiverens bemærkning]: ca. 250 årligt.

Der sondres p.t. ikke mellem om der er tale om sagsbehandling i bred forstand eller klagesagsbehandling, da det er de samme retningslinjer for sagsbehandlingen, som finder anvendelse. LS håndterer ikke afgørelsessager.

KKU [Københavns Kommunes Ungdomsskole, Borgerrådgiverens bemærkning]:

1-3 klagesager årligt

UU [Ungdommens Uddannelsesvejledning, Borgerrådgiverens bemærkning]: Ja.

1-2 klager pr. år i grundskolevejledningen og vejledningen i 10. klasse - Klager over uddannelsesparathedsvurdering - er de to seneste år blevet løst i dialog med forældre og skole, altså ikke regulær klageindgivelse og behandling.

1 klage pr. år (de seneste 2 år) i Ungeafdelingen (15-17-årige) - Klage over sagsbehandling og over tilbud der vejledes til (unge, der ikke får det de ønsker, typisk et produktionsskoleophold, som de ikke tilhører målgruppen til).

I Ungeafdelingen 18-24-årige er der kun klager i forbindelse med STU (se nedenfor):

Ingen klager 2016-2017 i UU

Ingen klager 2016-2017 i UU

VT [SpecialVisitation og Tilsyn, Borgerrådgiverens bemærkning]:

27 klager for skoleåret 16/17 og 31 klager indtil videre for skoleåret 17/18

BUT [Tandplejen, Borgerrådgiverens bemærkning]:

Ca. 15 klagesager pr. år – estimeret - heraf udgjorde 5 klager i 2016 og 3 klager i 2015 klager, der blev indbragt for Styrelsen for Patientsikkerhed.

Klager er journaliseret i den enkelte journal ifm. sagsbehandlingen, og kan derfor ikke fremsøges specifikt.

BCK [Børnecenter Kbh., Borgerrådgiverens bemærkning]:

ca. 1 pr. år

ARC [Administrativt ressourcecenter, Borgerrådgiverens bemærkning]:

Ca. 15 klagesager pr. år – estimeret i ØAK, FOM og BYG: Disse teams er primært bidragsydere til klagesagsbehandlingen i andre enheder i forvaltningen.

25 klagesager i 2016 og 9 klagesager 1. kvartal 2017 i PL

13 klagesager det seneste år (22.05.16-22.05.17) i FB

Område NB [Område Nørrebro – Bispebjerg, Borgerrådgiverens bemærkning]:

20 klagesager i 2016

20 klagesager indtil dato i 2017

Område IBØ [Område Indre By - Østerbro, Borgerrådgiverens bemærkning]:

18 klagesager i 2016

4 klagesager i 1. kvartal 2017

Område VVK [Område Valby – Vesterbro – Kgs. Enghave, Borgerrådgiverens bemærkning]:

27 sager i 2016

25 sager fra 1/1-9/6 2017

Område Amager:

Klagesager (i bred forstand og indbefattet borgmestersvar) er opgjort for 2015 og 2016.

86 klagesager i 2015

72 klagesager i 2016

20 klagesager i 1. kvartal 2017

Område BV [Område Brønshøj – Vanløse, Borgerrådgiverens bemærkning]:

21 klagesager i 2016

2 klagesager i 1. kvartal 2017”

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:

”Jf. ovenfor og bemærkningerne til kategori A

Forvaltningen har gjort et forsøg på at opgøre klagesagsmængden ved et udtræk fra eDOC – et af de journaliseringssystemer BUF betjener sig af – **se bilag 1**.

2015: 149 klager registreret i eDoc

2016: 224 klager registreret i eDoc

1. kvartal 2017: 93 klager registreret i eDoc

- se bemærkningerne nedenfor”

I forvaltningens bilag 1 fremgår følgende skema:

”eDoc udtræk af klagesager fra 2013 – 14. marts 2017

Klagesager reg. i eDoc	2013	2014	2015	2016	1. kvartal 2017
LS	27	37	17	36	10
OS	3	5	1	2	1
FAC	38	27	24	43	22
ARC	32	26	10	7	
Pladsanvisningen	2		1	25	9

BCK			2		
Amager	35	29	35	25	20
VVK	11	8	14	27	15
NB	26	1	10	20	10
BV	18	11	11	21	2
IBØ	25	23	24	18	4
I alt	217	167	149	224	93
Indextal	145,64	112,08	100	150,33	249,66

Det skal bemærkes, at omfanget af klagesager kan være større end dette overblik viser.

Der er ikke 100 % stringens i registreringen af klagesager i eDoc. Det betyder, at der kan være flere sager, der enten ikke er registreret i eDoc, eller ikke har ordet ”klage” med i registreringen, og derfor ikke er med i udtrækket.

Derudover behandles der også klagesager i andre systemer end eDoc, eksempelvis i sundhedsplejen, og på skoler, institutioner, klubber m.m. anvendes ikke noget system til klagesager.”

Af forvaltningens bemærkninger til hovedkriterium A fremgår blandt andet følgende:

”(…)

Børne- og Ungdomsforvaltningen har ansvaret for at betjene alle byen børn og unge samt deres omsorgspersoner. Estimeret har vi således ca. 80.000 brugere, som vi betjener i de dagtilbud, skoler, fritids-, special- og sundhedstilbud, der er grundlaget for vores forvaltning.

Sondringen mellem den borgerbetjening, der sker i forbindelse med udførelsen af forvaltningens faktiske forvaltningsvirksomhed – såsom børnepasning, tandpleje og undervisning, er forvaltningen opmærksom på, ikke er omfattet af denne evaluering. Imidlertid er sondringen vanskelig, idet eksempelvis en afgørelse om indskrivning på et distriktsskoletilbud er omfattet. Sådanne tilbud journaliseres ikke som enkeltsager med mindre der bliver klaget over det konkrete tilbud. Sondringen vanskeliggør et realistisk udtræk af den samlede sagsmængde, og en sådan besvarelse vil derfor være baseret på et estimat.

Endvidere betjener forvaltningens enheder sig af forskellige journaliseringssystemer, hvilken kan føre til uensartet journaliseringspraksis. Dette bidrager også til at give et usikkert resultat.

Forvaltningen har siden sidste FOKUS-evaluering i 2015 haft fokus på at udarbejde en ensartet procedure for klagesagsregistrering i eDoc, der kan bidrage til at foretage en realistisk opgørelse over klagesager såvel i antal som i kvalitet. Dette fokus har i første omgang været rettet mod områderne, som ved årsskiftet 2016/2017 fik implementeret registreringsløsningen. Målsætningen er at ensarte klagesagsregistreringen i områderne, der betjener sig af kommunens registreringsystem eDoc (ESDH-løsning) for herefter at kunne kvalitetssikre klagesagsbehandlingen ved etablering af en intern sagsaudit. Det er endvidere målet, at alle øvrige enheder, der benytter dette system får etableret en lignende procedure for klagesagsregistrering. Fra sommeren 2017 vil der hver tredje måned blive fulgt op på tiltaget i områderne

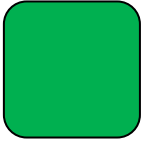


af Digitalisering og IT (DIT)/ARC (og OS). Behovet for en lignende registreringsprocedure i andre ESDH-systemer vil blive vurderet, når resultater af en mulig effekt foreligger for dette tiltag.

Særligt for skoler og i institutioner:

Forvaltningen har - som opfølgning på Borgerrådgiverens egen drift-undersøgelse af klagesager på folkeskoleområdet og på baggrund af de tilbagemeldinger vi har modtaget fra institutioner og skoler ifm. 'Det Store Journalcirkus'- udarbejdet en særlig journaliseringsvejledning til skoler og institutioner med henblik på, at disse enheder får en ensartet journaliseringspraksis, så sager let kan findes frem. Dette tiltag vil blive rullet ud i løbet af august 2017 og der vil hvert halve år blive fulgt op på tiltaget. Forventningen er således at skoler og institutioner på lige fod med enhederne i den centrale forvaltning vil kunne indgå i fremtidige evalueringer."

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

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at ledelsesstregen er vidende om det generelle sagsbehandlingsniveau gennem enhedernes ledelse tæt på medarbejderne og ledelsesmæssig opfølgning. Borgerrådgiveren har forstået dette sådan, at der også på centralt ledelsesniveau – dvs. ikke alene i den decentralt placerede ledelse – er viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i de enheder, der er omfattet af evalueringen.

Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen primært har opnået viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen gennem egenmålinger, løbende opfølgning samt eventuelle tilbagemeldinger fra rekursmyndigheder og Borgerrådgiveren.

Borgerrådgiveren har i den sammenhæng yderligere noteret sig oplysningerne fra de enkelte enheder, herunder at der er betydelig forskel i de metoder, de enkelte enheder anvender. Efter Borgerrådgiverens opfattelse varierer de anvendte metoders egnethed til at give reel viden om kvalitetsniveauet betragteligt.

Som ved evalueringerne i 2013 og 2015 finder Borgerrådgiveren derudover på ny anledning til at bemærke, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen efter Borgerrådgiverens opfattelse i et vist omfang har karakter af en skønmæssig vurdering, jf. i øvrigt også områdernes oplysninger til spørgsmål 2.1.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig forvaltningens oplysninger her og andre steder i spørgeskemaet om de tiltag, forvaltningen arbejder på eller forventer at iværksætte for at sikre kvalificeret ledelsesinformation, og som efter Borgerrådgiverens opfattelse umiddelbart må anses som metoder, der har reelt potentiale til at sikre reel viden om kvalitetsniveauet.

Borgerrådgiveren har således noteret sig, at Områdesekretariatet har i ”pipelinen” at udarbejde en proces for intern sagsaudit, der – løbende, som Borgerrådgiveren har forstået det – kan bidrage til at kvalitetssikre sagsbehandlingen, herunder klagesagsbehandlingen for området. En sådan sagsaudit har efter Borgerrådgiverens opfattelse potentiale til at være en meget velegnet måde at sikre sig reel viden om det aktuelle kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen (hvilket metoden da også har til formål i flere af de øvrige forvaltninger, som allerede anvender metoden).

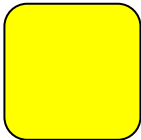


I den sammenhæng har Borgerrådgiveren også noteret sig oplysningerne under kriterium 7 om, at Område Amager har truffet beslutning om, at området via kvartalsvis, tematisk evaluering af klagesager, skoleskiftesager og sager vedrørende midlertidig enkeltmandsundervisning forventer en øget indsigt. Herunder i supportbehov i de decentrale enheder, behov for opkvalificering, øget bevidsthed om vanskelige områder mv., så der kan udarbejdes målrettede vejledninger, øget bevidsthed om sagsgang og processer og derved mulighed for løbende kvalitetssikring og forbedring heraf. Også denne metode er efter Borgerrådgiverens opfattelse meget velegnet til at sikre sig reel og operationel viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen mv.

Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig oplysningerne under kriterium 7 om, at den fælles registreringspraksis, som forvaltningen arbejder på, vil kunne danne grundlag for datatræk, der f.eks. viser antal klagesager samt data på sagsbehandlingstiden. Borgerrådgiveren har således noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen forventer, at man med dataudtræk på klagesager har et redskab, der kan anvendes i ledelsesstrengen med henblik på at sætte ind med støtte, hvor der er behov.

I forhold til kriterium 3 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om tilbagemeldingsgarantien og generelle sagsbehandlingsfrister samt oplysningerne om krav til sagsbehandlingen i nogle enheder fastsat som led i enhedernes samarbejde med andre forvaltninger. Borgerrådgiveren har også noteret sig oplysningerne om, at nogle af enhederne har udarbejdet egne procedurer. I forbindelse med sidstnævnte bemærker Borgerrådgiveren, at der i et vist omfang ikke synes at være tale om egentlige (minimums-)krav, ligesom visse af de oplyste krav allerede følger af gældende ret eller god forvaltningsskik.

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>	4	
<p><u>Kriterium 5:</u> Har forvaltningen sikret, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen, er klædt på til samt har de fornødne værktøjer og ressourcer til at kunne opfylde de gældende minimumskrav.</p>	5	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysning, herunder at det er en generel ledelsesopgave at instruere medarbejdere i overholdelsen af gældende regler, og at det er den enkelte enhed, der sikrer, at medarbejdere, der arbejder med sagsbehandling, deltager i de udbudte kurser i sagsbehandling. Borgerrådgiveren har i den forbindelse også noteret sig forvaltningens oplysninger om udbudte kurser i blandt andet grundlæggende og udvidet forvaltningsret, samt at forvaltningen (som opfølgning på Borgerrådgiverens egen drift-undersøgelse i 2017 om obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling) er i gang med at iværksætte en plan for, hvordan sagsbehandlerne obligatorisk deltager i kurser.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig oplysningerne vedrørende de enkelte enheder, herunder om kurser og anden kompetenceudvikling, information til nye medarbejdere, sparring, interne drøftelser, herunder i mødefora og faglige fora, ledelsesmæssig opfølgning og – for enkelte enheders vedkommende – interne vejledninger, procesbeskrivelser og instrukser.

Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på, at oplysningerne vedrørende enhederne ikke i alle tilfælde understøtter forvaltningens overordnede svar om, at forvaltningen *har sikret*, at medarbejderne er bekendt med de minimumskrav, der findes. Eksempelvis har nogle af enhederne oplyst følgende: ”Proceduren ifm. klagesagsbehandling er kendt af alle”, ”Medarbejderne har selv fremskaffet relevant viden herom og sørger selv for opdatering”, ”Medarbejderne holder sig selv opdateret med aktuel viden”, ”[Vi vil] Opfordre til at nye medarbejdere deltager på de udbudte kurser i f.eks. grundlæggende forvaltningsret og eDoc. Vi kan dog ikke stille en sikkerhedsgaranti for at alle er i stand til at opfylde minimumskravene”.

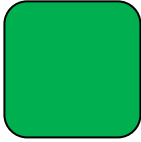



Det fremgår endvidere eksempelvis, at en enhed nu er blevet opmærksom på, at de skal tildele kvaliteten af sagsbehandlingen mere opmærksomhed blandt andet ved at sikre, at ledere og medarbejdere er bekendt med de gældende regler og retningslinjer mv., og at de vil gøre dette via blandt andet formidling af retningslinjer og deltagelse i kursus om forvaltningsret. Borgerrådgiveren bemærker hertil, at det er positivt, at enheden – muligvis gennem FOKUS – er blevet opmærksom på et indsatsområde, og derfor vil rette op på det.

Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at forvaltningen for de fleste af de omfattede enheder – men ikke alle – har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

I forhold til kriterium 5 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om de af forvaltningen anvendte metoder, herunder vejledninger, kurser og juridisk supportfunktion i Områdesekretariatet.

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.	5	
<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.	4	

Borgerrådgiverens bemærkninger

I forhold til kriterium 6 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de helt overordnede mål/hensigtserklæringer, som forvaltningen har opstillet centralt, herunder compliance i forhold til journalisering, opfølgning i ledelsesstrengen, opmærksomhed på afvigelser (fokuseret support til enheder med behov) praksisnær læring og videndeling samt ensartet klagesagsregistreringen i områderne.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse også lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at de centralt fastsatte mål gælder alle enhederne, der er omfattet af evalueringen.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at beslutninger om helt overordnede mål og hensigtserklæringer træffes løbende i ledelsesstrengen, herunder i direktionen.

Ligeledes har Borgerrådgiveren noteret sig, at hensigtserklæringerne blandt andet er forelagt for Børne- og Ungdomsudvalget den 15. marts 2017 via fremlæggelsen af status for indsats for bedre sagsbehandling i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Af indstillingen og bilaget hertil, som forvaltningen har henvist til, fremgår det udover ovennævnte hensigtserklæringer mv., at forvaltningen siden FOKUS-evalueringen (i 2015) har haft øget fokus på og kontinuerligt arbejder med at sikre kvaliteten af sagsbehandlingen, herunder håndteringen af klager, med henblik på at sikre børn, unge og forældre, der er i kontakt med forvaltningen, deres rettigheder og at de bliver mødt med værdighed og respekt.

Derudover har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at flere af enhederne derudover har fastsat lokale mål eller hensigtserklæringer, og Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt særlig vægt på, at der for flere af enhedernes vedkommende er tale om mål – konkrete såvel som mere generelle – vedrørende kvaliteten af sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, såsom: *at* borgerhenvendelser besvares fyldestgørende og rettidigt, *at* sikre kvalitet i sagsbehandlingen, *at* nedbringe antallet af klagesager, *at* overholde kravene i vejledningen til registrering af klagesager, *at* modtagne klager er 'grundløse' i den forstand, *at* der ikke er begået juridiske fejl i de decentrale enheder/blandt områdets medarbejdere, og at borgerne ikke har modtaget fejlagtig eller uklar vejledning, (men ikke et mål at nedbringe klager i sig selv), *at* anvende klagesager proaktivt til at styrke supporten til de decentrale enheder og opkvalificering af viden både centralt og decentralt (områdeforvaltningen, skoler og institutioner), og *at* overholde gældende lovgivning.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig, at forvaltningen – som opfølgning på tidligere FOKUS-undersøgelser om den juridiske understøttelse af sagsbehandlingen i forvaltningen – på ny er i gang med at analysere anvendelsen af de juridiske ressourcer i forvaltningen samt kortlægge behovene for juridisk støtte i forhold til sagsbehandlingen/klagesagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren har noteret sig, at resultatet af analysen forventes at blive drøftet med direktionen i løbet af efteråret 2017.

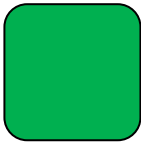


Borgerrådgiveren har således overordnet set lagt vægt på, at forvaltningen både centralt har opstillet overordnede mål og hensigtserklæringer, ligesom flere af de decentrale enheder har opstillet konkrete mål, herunder ikke mindst kvalitetsmål.

I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er truffet beslutninger om, hvordan forvaltningen når målene for de fleste af målenes vedkommende, at der er truffet sådanne beslutninger, hvor det er relevant, og at beslutningerne er truffet på ledelsesniveau – som Borgerrådgiveren har forstået det, centralt såvel som decentralt ledelsesniveau afhængigt af, om der er tale om centralt eller decentralt fastsatte mål/hensigtserklæringer.

I forhold til kriterium 8 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er afsat ressourcer til arbejdet med bedre sagsbehandling og borgerbetjening. På baggrund af oplysningerne vedrørende de enkelte enheder har Borgerrådgiveren imidlertid lagt til grund, at der er afsat sådanne ressourcer til visse dele af forvaltningens indsats, men ikke alle dele.

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.	5	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at de fleste af de tiltag, der er blevet besluttet, enten er iværksat eller er planlagt iværksat.

Borgerrådgiveren har derudover særligt lagt vægt på forvaltningens oplysninger – dels i besvarelsen af spørgeskemaet, dels i forvaltningens indstilling med bilag til Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 15. marts 2017, som forvaltningen har henvist til andet steds i besvarelsen af spørgeskemaet – om den stribe af tiltag, der er blevet iværksat eller er planlagt iværksat fra centralt hold: i) Implementering af fælles intern registreringspraksis i områderne i forhold til registrering af klagesager i eDoc, ii) udarbejdelse af proces for intern sagsaudit (planlagt), iii) levering af oversigt over åbne sager til den enkelte leder i centralforvaltningen med henblik på opfølgning i ledelsesstregen for at sikre fokus på journalisering af borgerhenvendelser, og at sager behandles inden for fristerne, iv) Styrket borgerkontakt (styrket indsats i forhold til borgerkontakten), v) udvidelse af kursusvirksomheden i BUF Akademi (øget udbud af kurser i grundlæggende og udvidet forvaltningsret) samt ledelsesmæssig forankring heraf, vi) målrettede kurser for institutioner og skoler, vii) compliance vedrørende journaliseringspraksis ('Det Store Journalcirkus'), viii) Udvikling og udgivelse af en redigeret version af opslagsbogen 'Den Sorte Bog', ix) styrket samarbejde med Borgerrådgiveren, og x) analyse af anvendelsen af de juridiske ressourcer i forvaltningen blandt andet for at kortlægge behovet for bistand og støtte til medarbejderne i forhold til sagsbehandling og borgerbetjening.

Særligt i forhold til den planlagte sagsaudit henviser Borgerrådgiveren til Borgerrådgiverens bemærkninger under kriterium 2 om metodens velegnethed til at skaffe reel viden om det aktuelle kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og dermed også at kunne sætte ind med tiltag mv. der, hvor der er behov.

Endvidere har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de forskellige tiltag, der derudover er enten planlagt eller er blevet iværksat decentralt i en række af de omfattede enheder (eksempelvis Område Indre By - Østerbro, Område Amager, Område Valby – Vesterbro – Kgs. Enghave, Specialvisitation og Tilsyn, Forældrebetalingen, Københavns Kommunes Ungdomsskole, Ungdommens Uddannelsesvejledning og Tandplejen).

Borgerrådgiveren har også noteret sig oplysningerne i forvaltningens indstilling til Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 15. marts 2017 om, at forvaltningen kontinuerligt arbejder med at forbedre håndteringen af henvendelser fra borgerne om deres individuelle sagsforløb samt klager, samt at arbejdet med at sikre kvaliteten i sagsbehandlingen i forvaltningen foregår på baggrund af de opfølgende initiativer (i vidt omfang dem, der er nævnt ovenfor) som følge af FOKUS.

Borgerrådgiveren har desuden lagt vægt på, at beslutninger om iværksættelse af tiltag sker i ledelsesstrengen, ligesom Borgerrådgiveren har noteret sig oplysningerne i ovennævnte indstilling til Børne- og Ungdomsudvalget om, at arbejdet med forbedringer i sagsbehandlingen organisatorisk understøttes i den dialogbaserede ledelsesstreng, og at dette sker systematisk i ledelsesdialogen.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at status for forvaltningens tiltag (i vidt omfang dem, der er nævnt ovenfor) for bedre sagsbehandling er blevet behandlet af Børne- og Ungdomsudvalget i marts måned 2017.






Samlet set har Borgerrådgiveren lagt vægt på bredden og egnetheden af forvaltningens forskellige tiltag, den ledelsesmæssige forankring af tiltagene, og at der sker løbende opfølgning på alle de (centrale) tiltag, der iværksættes, herunder at der for de fleste af tiltagenes vedkommende tillige er iværksat konkrete opfølgningstiltag.

I forhold til kriterium 10 har Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at ledelsesniveauet følger op på alle de tiltag, der iværksættes både centralt og decentralt.

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>	4	
<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, herunder at alle resultater *bliver fulgt* af det relevante ledelsesniveau/enhed(er), samt at forvaltningens evaluering primært sker løbende, og at det i forhold til klagesagsbehandlingen for det meste sker konkret grundet sagsmængden. Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig, at målet med god journaliseringspraksis på sigt er, at forvaltningen kan foretage sådanne evalueringer.

På den baggrund og på baggrund af forvaltningens oplysninger i forhold til de enkelte enheder, har Borgerrådgiveren lagt til grund, at forvaltningen løbende evaluerer på resultaterne af få dele af forvaltningens indsats for bedre klagesagsbehandling og således ikke på forvaltningens samlede indsats som sådan.

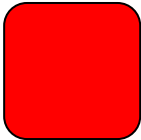

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om evaluering fremadrettet; i forbindelse med implementering af klagesagsregistreringen i områderne vil der kvartalsvis blive evalueret på resultaterne i hvert område, og i forbindelse med journaliseringstiltaget for skoler og institutioner vil der ske opfølgning hvert halve år efter udrulningen.

I forhold til kriterium 12 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen selv gennemfører en generel evaluering af forvaltningens samlede indsats, og at dette sker i forbindelse med FOKUS-evalueringen hvert andet år, samt at forvaltningen heri generelt følger vejledningen til FOKUS.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger til kriterium 13 og 14, herunder særligt at forvaltningen dels foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere forvaltningens samlede indsats, dels iværksætter korrigerende tiltag, hvis forvaltningen måtte vurdere, at der er behov for det. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at en del af forvaltningens oplysninger andre steder i besvarelsen af spørgeskemaet såvel som i den nævnte status til Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 15. marts 2017 viser, at den generelle evaluering faktisk har resulteret i, at der er iværksat forbedringstiltag mv. Det samme ses i øvrigt – på baggrund af forvaltningens oplysninger flere steder i besvarelsen – at gælde i forhold til konkrete evalueringer, som enkelte enheder har lavet af deres egen lokale indsats.

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.	1	

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger og har lagt vægt på, at forvaltningen løbende følger de konkrete indsatser, men at det på grund af uensartet registreringspraksis pt. ikke er muligt for forvaltningen at foretage en måling eller registrering af effekten af forvaltningens indsats.

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.

Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2015

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

Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2013

FORVALTNING HOVEDKRITERIUM	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen ⁴	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							

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