

# **FOKUS**

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

**2017**

**Endelig rapport**

**Teknik- og Miljøforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner i forhold til Teknik- og Miljøforvaltningens 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.<sup>1</sup> Fejl skal adresseres og håndteres af ledelsen, så man får rettet op og lærer af fejlen, og ledelsen (såvel som medarbejderne) skal udvise ansvarlighed for, at opgaverne bliver løftet, og at ledelsesbeslutninger bliver ført ud i livet.

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

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

---

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

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

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

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

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

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

1. Forvaltningen er inaktiv på dette område
2. Forvaltningen har delvist gennemført planlægning af den pågældende handling
3. Forvaltningen har fuldt ud gennemført planlægning af den pågældende handling
4. Forvaltningen er på nuværende tidspunkt i gang med at udføre den pågældende handling
5. Forvaltningen har udført den pågældende handling
6. Forvaltningen har udført den pågældende handling og følger op, evaluerer og tilretter eventuelt sin indsats på det pågældende område
7. Alt, hvad forvaltningen gør, planlægges, udføres, følges op på, evalueres og tilrettes løbende, sådan at forvaltningen er i kontinuerlig udvikling på området.

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

Særligt om kategori 1 bemærkes, at kategorien også omfatter de tilfælde, hvor forvaltningen alene i meget begrænset omfang er aktiv på det pågældende område.

Om kategori 4 bemærkes, at denne omfatter de tilfælde, hvor den pågældende handling alene er udført delvist eller alene er udført i en eller flere af de relevante enheder i forvaltningen.

Kategoriseringen af forvaltningens svar har herefter dannet grundlag for Borgerrådgiverens konklusion om forvaltningens indsats i forhold til det enkelte kriterium. Konklusionen er udtrykt i en grøn, gul eller rød klassificering:

- En placering i kategori 1 og 2 medfører en klassificering som rød.

Klassificeringen rød betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium vurderes at være utilfredsstillende. Der er ikke aktuelt udsigt til, at indsatsen vil have en effekt.

- En placering i kategori 3 og 4 medfører en klassificering som gul.

Klassificeringen gul betyder, at forvaltningens indsats i forhold til det pågældende vurderingskriterium på nuværende tidspunkt vurderes at være utilstrækkelig, men at forvaltningen er aktivt i gang med at styrke og kvalificere sin indsats. På sigt kan indsatsen have en mærkbar effekt, hvis forvaltningen går videre med indsatsen.

- En placering i kategori 5, 6 og 7 medfører en klassificering som grøn.

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

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

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

## Styrker og svagheder ved FOKUS

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

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

Dette kan forklares med i hvert fald tre forhold:

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

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

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



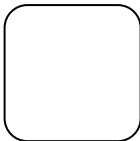
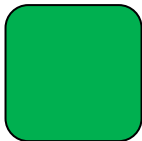
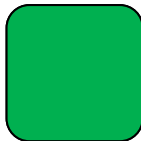
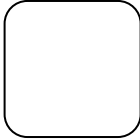
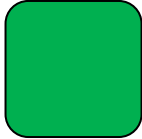
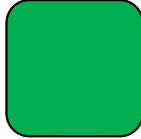
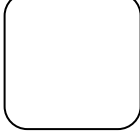
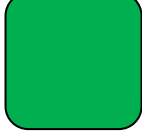
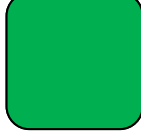
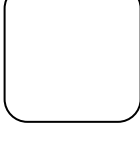
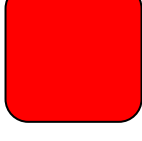

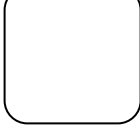
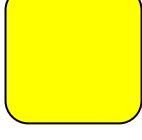
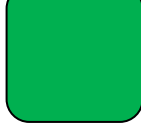
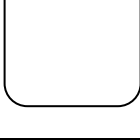
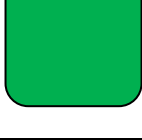


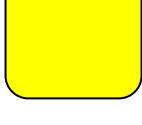
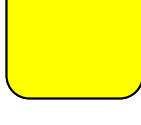
## Hvilke af forvaltningens enheder er omfattet af evalueringen?

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

Teknik- og Miljøforvaltningen har oplyst, at de enheder, som deltog i evalueringen i 2015, også deltager i evalueringen igen i 2017. Evalueringen i 2015 omfattede alle enheder i forvaltningen med borgerrettet sagsbehandling – dog således, at de enheder, der varetager byggesagsbehandling samt Center for Parkering efter forudgående drøftelse og aftale med Borgerrådgiveren ikke var omfattet. Dette fordi der på daværende tidspunkt var igangsat en omfattende proces for at forbedre den borgerrettede sagsbehandling i disse enheder i forvaltningen. Enhederne er omfattet af evalueringen i 2017, som således omfatter følgende:

- Byens Anvendelse:
  - Center for Miljøbeskyttelse:
    - Forurenende virksomhed
    - Jord og Affald
    - Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekter
    - Støjgener
    - Vand og VVM
  - Center for Bygninger:
    - Byggetilladelser, Indre
    - Byggetilladelser, Nord
    - Byggetilladelser, Syd
    - Koordinering af byggesager
  - Center for Trafik og Byliv:
    - Gravetilladelser
    - Trafik
    - Byliv
  - Center for Parkering:
    - P-klager og politisk behandling
- Byens Drift:
  - Center for Kunderettet Drift:
    - Kirkegårde
    - Affald og Genbrug
    - Skadedyr
  - TMF Stab, Jura og Strategisk Indkøb:
    - Erstatningsteam

### 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.

Borgerrådgiverens konklusioner viser overordnet set, at forvaltningen gør en fornuftig indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningen ud fra det oplyste har rykket sig positivt på flere parametre sammenholdt med resultatet af evalueringen i 2015. Bl.a. anvender flere af enhederne nu metoder til at skaffe sig viden – i et vist omfang løbende – om det aktuelle kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, der er bedre egnet til at generere reel viden om kvalitetsniveauet, om end det fortsat er Borgerrådgiverens opfattelse, at den viden, der opnås i nogle af enhederne i forvaltningen, i vidt omfang har karakter af skøn. Forvaltningen har igangsat tiltag – på enkelte områder ganske væsentlige – for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og der er et styrket fokus på at sikre, at medarbejderne har viden om og er klædt på til at opfylde de minimumskrav, der gælder til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren har også noteret sig, at både Center for Bygninger og Center for Parkering arbejder med at opstille måltal.

Endvidere synes forvaltningen at have fået et større centralt ledelsesmæssigt fokus på opgaven med at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådgiverens konklusioner viser således også, at der er ledelsesmæssig vilje til og fokus på at adressere problemer med kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, når sådanne problemer afdækkes. I den forbindelse finder Borgerrådgiveren ligeledes grund til positivt at fremhæve forvaltningens oplysninger under opfølgingsmødet om, at der er en proces i gang for alle forvaltningens områder i forhold til at sikre god administration, samt at FOKUS-evalueringen har givet forvaltningen anledning til at foretage et servicetjek.

Forvaltningen har da også oplyst, at selvom forvaltningen oplever en høj faglig kvalitet i sagsbehandlingen, er der stadig plads til forbedringer, og at enhederne omfattet af evalueringen har igangsat forskellige tiltag for at få et højere niveau. En sådan åbenhed om forbedringspotentiale og handlen på viden om aktuelle udfordringer er positivt i sig selv som en forudsætning for at skabe forandring. Den af forvaltningen beskrevne åbenhed om fejl og konstruktive anvendelse af konstaterede fejl i enkeltsager for at sikre mod gentagelse, er derudover i overensstemmelse med kommunens kodeks fra 2016 om god embedsmandsadfærd.

Borgerrådgiverens konklusioner viser samtidig, at forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen fortsat har et vist forbedringspotentiale.

Bortset fra forvaltningens servicemål og øvrige mål vedrørende sagsbehandlingstid og tilsvarende, er det Borgerrådgiverens opfattelse, at der er betydelig forskel enhederne imellem i forhold til, om og i hvilket omfang der er opstillet mål mv. om bedre sagsbehandling, samt hvor konkrete mål der er opstillet. Mens enkelte enheder ses at have mere eller mindre konkrete målsætninger, herunder måltal, ses flere andre enheder alene at have generelle hensigtserklæringer eller arbejdsprincipper eller alene at have mål om overholdelse af en sagsbehandlingsfrist.

Borgerrådgiveren anbefaler derfor – som ved evalueringen i 2015 – at forvaltningen styrker sin indsats ved at sikre, at der i de decentrale enheder i højere grad fastsættes konkrete helhedsorienterede mål om at sikre eller forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at disse mål omfatter centrale retssikkerhedsgarantier i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Ligeledes anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen fra ledelsesmæssigt centralt hold sikrer, at der i de decentrale enheder, der er omfattet af

evalueringen, fortsat bliver udvist beslutningskraft ved, at der iværksættes konkrete, målrettede og tilstrækkelige tiltag for at nå opstillede mål og hensigtserklæringer.

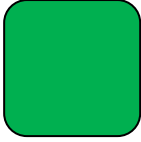

Som Borgerrådgiveren anførte i konklusionen på evalueringen i 2015, er kvalificeret ledelsesinformation en forudsætning for, at forvaltningen kan identificere relevante indsatsområder, træffe kvalificerede beslutninger om nye mål og iværksætte målrettede tiltag med de fornødne ressourcer for at nå disse mål. Sådan ledelsesinformation gør det også muligt at iværksætte kvalificerede indsatser på et oplyst grundlag, inden et eventuelt større problem med kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjening i en given enhed slår rod i en sådan grad, at genopretning bliver en årelang proces.

Borgerrådgiveren anerkender, at dele af forvaltningen har forbedret kvaliteten af sin viden om kvalitetsniveauet, men det er fortsat Borgerrådgiverens opfattelse, at der er et ikke-ubetydeligt potentiale for forbedringer på dette punkt. Borgerrådgiveren anbefaler derfor på ny, at forvaltningen har fokus på at udvikle og sikre systematisk og reel vidensbaseret ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i enhedernes sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren finder ligeledes anledning til at gentage anbefalingen fra evalueringen i 2015 om, at sådan ledelsesinformation forankres eller i det mindste drøftes løbende på direktionsniveau for dermed at sikre, at der er et godt centralt ledelsesmæssigt overblik over kvalitetsniveauet – i de enkelte enheder og i forvaltningens som helhed – såvel som over decentrale tiltag, resultaterne heraf og dermed også over forvaltningens samlede indsats.

## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder</b>		
<u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.	5	

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger.

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

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

”De enheder, der deltager, har ikke en præcis opgørelse over antallet af henvendelser pr. år. Antallet af borgersager pr. år er derfor angivet i cirkatal, og det har været op til den enkelte enhed at definere, hvordan de tolker sager.

### **Byens Anvendelse:**

#### **Center for Miljøbeskyttelse:**

- Forurenende virksomhed

Foretager myndighedsopgaver herunder afgørelser primært med virksomheder som part/modtager. Det drejer sig om miljøgodkendelser, spildevandstilladelser og tilsyn med virksomheder efter tilsynsbekendtgørelsen (autoværksteder/reenserier m.fl.).

- a. 35 miljøgodkendelser
- b. 22 vilkårsændringer
- c. 150 spildevandstilladelser
- d. 200 tilsyn
- e. 45 sager om dispensation fra fjernvarme tilslutning

- Jord og Affald

- f. Affaldsopgaver (myndighed) som primært er virksomhedsrettet.
- g. Anmeldelse af byggeaffald – ca. 500-1000 om året (størrelsen af sagen svinger meget). Ca. 60 tilsyn, indskærpelser og håndhævelse i forbindelse med byggeaffald, affald i øvrigt – uden selve tilsynene.
- h. Ca. 100 tilladelser efter § 8 i jordforureningsloven.
- i. Ca. 5000 fritagelsesansøgninger i forbindelse med erhvervsaffaldsgebyr.

- Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekter

- a. Knap 100 afgørelser rettet mod entreprenører/bygherrer om støj, affald, kemikalier, overfladevand og grundvand.
- b. 250 anvisninger af jord. Enheden foretager ikke afgørelser rettet mod borgere, men mod entreprenører/bygherrer. Borgerhenvendelser indgår som et element i visse af disse afgørelser.

- Støjgener

Ca. 2000 sager, nogle stammer fra klageportalen, mens andre er sager som enheden selv opretter.

- Vand og VVM

Ca. 20 tilladelser til nedsivning og udledninger til konkrete borgere. Enheden laver dog sjældent afgørelser i forhold til borgerne, men mange til rådgivere og bygherrer.

**Center for Trafik og Byliv:**

- Gravetilladelser

Ca. 22.000 gravetilladelser, samt ca. 1000 henvendelser om gadebelysning

- Trafik

Ca. 1000 henvendelser om året

- Byliv

Ca. 10.000 sager

### **Center for Parkering:**

- P-klager og politisk behandling

Har ca. 21.000 sager pr. år. Der udskrives 300.000 p-afgifter pr. år.

### **Center for Bygninger:**

- Byggesager 7825. Heraf 746 tilsynssager
- Antal klager over afgørelser (Statsforvaltning og klagenævn): 130 sager
- Antal hegnssager ca. 40
- Antal gebyrklager ca. 200

### **Byens Drift:**

#### **Center for Kunderettet Drift:**

- Kirkegårde

7000 begravelseshandlinger

- Affald og Genbrug

Ca. 200.000 sager

- Skadedyr

Ca. 7.500 sager

#### **TMF Stab, Jura og Strategisk Indkøb:**

- Erstatningsteam har ca. 400 sager årligt

Derudover kan der en række aktindsigtssager fordelt over forvaltningen. De er ikke indregnet i sagsbehandlingen og forvaltningen laver ikke nogen opgørelse over antallet af sager pr. år.

Center for Bygninger oplyser, at de ca. har 460 aktindsigtssager årligt.”

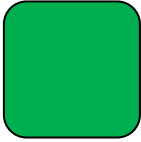


Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort, hvor mange borgersager forvaltningen samlet set behandler per år, har forvaltningen oplyst følgende:

”TMF opgør ikke antallet af borgersager, der behandles pr. år.

TMF har både borgersager (sagsbehandling) og henvendelser fra borger, der kommer med spørgsmål eller forslag til det videre arbejde i forvaltningen. Forvaltningen laver ikke en samlet statistik over det på nuværende tidspunkt.”

## 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>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b></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>	6	
<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 forvaltningen overvåger kvalitetsniveauet, og at forvaltningen blandt andet har opnået viden om kvalitet i sagsbehandlingen via opfølgingsdialog og tilsyn på driften (sagsbehandlingen) som del af forretningsstyringen i forvaltningens styringsmodel fra 2015. Borgerrådgiveren har derudover noteret sig forvaltningens oplysninger om de mange forskellige metoder, der anvendes af de respektive centre.

Sammenholdt med de metoder, som forvaltningen i evalueringen i 2015 oplyste blev anvendt af enhederne til at skaffe viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, er det Borgerrådgiverens opfattelse, at de fleste af enhederne nu anvender metoder, som er mere egnede til at generere kvalificeret viden om kvalitetsniveauet, eksempelvis registrering af klagesager, hjemvisninger, annulleringsprocenter, statistik, intern kvalitetskontrol i form af mere eller mindre uformaliseret sagsaudit/sagsgennemgang og kvalitetstjek samt kundetilfredshedsundersøgelser. Borgerrådgiveren bemærker dog samtidig, at metoder såsom gennemgang og opdatering af fagprocedurer og anvendelse af administrationsgrundlag efter Borgerrådgiverens opfattelse indebærer, at den opnåede viden i meget vidt omfang har karakter af skøn, idet de nævnte redskaber kan have et



kvalitetssikrende formål, men dog ikke i sig selv kan sige noget om kvaliteten af den sagsbehandling og borgerbetjening, der rent faktisk foretages.

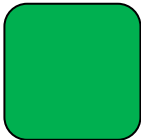


Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at forvaltningens enheder løbende opdaterer deres viden om, hvordan deres arbejde/sagsbehandling udføres som led i styringsmodellen og ledernes fokus på drift.

I forhold til kriterium 3 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om de minimumskrav, som kommunen henholdsvis forvaltningen selv har fastsat, herunder sagsbehandlingsfrister, frister på alle borgerhenvendelser og minimumskrav til sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysning om, at der – selvom forvaltningen ”oplever” en høj faglig kvalitet i sagsbehandlingen – stadig er plads til forbedringer, og at mange af de omfattede enheder har igangsat forskellige tiltag for at få et højere niveau.

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

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

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

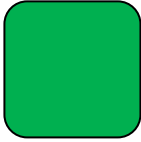



#### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder også om det MUS-koncept, der er igangsat som en del af MODUS i Byens Anvendelse.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 5 om, at der er løbende ledelsesmæssig supervision, feedback og sparring.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</b>  Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening i forvaltningen.	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.	6	

### Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens overordnede oplysninger, herunder om at forvaltningen har en række visioner og målsætninger om at forbedre sagsbehandlingen, at forvaltningen generelt har fokus på mere kvalitet i sagsbehandlingen, herunder også den hurtigst mulige sagsbehandlingstid, og at forvaltningen i sin forretningsplan har fokus på koordinering og helhedssyn i opgaveløsningen med henblik på en effektiv sagsbehandling på tværs af serviceområderne. Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig, at forvaltningen oplever, at der er opmærksomhed på og ønske om at have et højt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at der, når der konstateres fejl i enkeltsager, bliver taget de fornødne skridt til at sikre, at fejlen ikke gentages.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningens opgaver er mange og forskelligartede, og at det derfor ikke er muligt at opsætte de samme mål for alle enheder, at forvaltningen ikke har et generelt mål for hele forvaltningen, at der er mål og hensigtserklæringer i forvaltningens enheder, og at der generelt opstilles målsætninger til kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen på tværs af serviceområder, centre og enheder i det omfang, det er hensigtsmæssigt.

Borgerrådgiveren har blandt andet lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen arbejder efter fastlagte servicemål, som årligt revideres og afrapporteres til Teknik- og Miljøudvalget. På baggrund af forvaltningens oplysninger under kriterium 3 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger om servicemål sådan, at servicemålene omfatter sagsbehandlingstider på visse, men ikke alle, områder, såvel som at der opstilles mål for sagsafviklingen, hvor servicemålene ikke er blevet overholdt. Borgerrådgiveren har – i lighed med evalueringen i 2015 – forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det er målsætningen, at de fastsatte servicemål skal nås i samtlige sager på de pågældende områder, samt at en overholdelse af målene vil indebære en forbedring af sagsbehandlingstiden på det pågældende område, dvs. at målene sigter mod at skabe bedre sagsbehandling og borgerbetjening.

Ligeledes har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de mål henholdsvis hensigtserklæringer, der gælder i de enkelte enheder, herunder de oplysninger der fremgår af forvaltningens besvarelse i forhold til kriterium 3, som indeholder visse oplysninger om målsætninger mv. for enkelte af enhederne, herunder eksempelvis på kirkegårdsområdet hvor der er fastsat konkrete måltal.

Borgerrådgiveren har således forstået forvaltningens oplysninger sådan, at nogle enheder alene har mål mv., der går på overholdelse af en given sagsbehandlingsfrist, herunder tilbagemeldingsgarantien, at andre enheder alene har mere eller mindre bredt formulerede, generelle hensigtserklæringer, mens enkelte enheder (også) har mere konkrete målsætninger, herunder egentlige måltal. Borgerrådgiveren har i den forbindelse særligt noteret sig, at der i Center for Bygninger er mål for sagsbehandlingstid, forventningsafstemning med borgerne, tilgængelighed, ensartethed, sprogligt velbegrunderet afgørelser, måltal for brugertilfredshed og overholdelse af nationalt fastsatte servicemål.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig, at Center for Bygninger og Center for Parkering arbejder på at opstille måltal for andelen af klager henholdsvis berettigede klager i forhold til den samlede sagsmængde på områderne.

Borgerrådgiveren har samlet set forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningens servicemål, hensigtserklæringer og øvrige målsætninger omfatter alle de enheder, der er omfattet af evalueringsordningen.

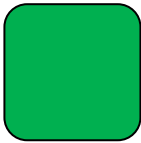


I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der ”følges op på” alle de opstillede mål både i enheder, centre og på tværs af serviceområder, samt at opfølgningen og metoden til at opnå målene er forskellige. Forvaltningen har i sine skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport præciseret, at der i alle de omfattede enheder er truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene nås, og at beslutningerne er truffet i de relevante ledelseslag.

I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren desuden hæftet sig ved forvaltningens oplysninger, også under kriterium 3, om MODUS (i Byens Anvendelse) og FOKUS-udviklingsprogrammet for så vidt angår Center for Bygninger, herunder om det fundament som, når det er færdigt, vil udgøre administrationsgrundlaget for byggesagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 8.

## E. Forvaltningens tiltag

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>E. Forvaltningens tiltag</b>  Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag for at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	5	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	6	

### Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har – som i evalueringen i 2015 – på ny noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er iværksat konkrete tiltag i forskellige enheder for at nå målene, men at langt de fleste enheder løbende tilpasser deres sagsbehandling ud fra en læringsproces, idet målene fastsættes politisk.

Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig de konkrete tiltag, forvaltningen har iværksat for at styrke sagsbehandlingen herunder tiltagene i Center for Bygninger, styrkelse af juridiske kompetencer via interne kurser, koncernledelsens prioritering af administrationsgrundlag på større sagsbehandlingsområder, koncernledelsens beslutning om at implementere et risikobaseret ledelsestilsyn og tiltag som led i MODUS.






Forvaltningen har i sin besvarelse af spørgeskemaet oplyst, at det er forvaltningens *vurdering*, at der er igangsat tiltag som opfølgning på alle beslutninger i forvaltningen om, hvordan forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer nås, og har under kriterium 2 oplyst, at ”*mange af de deltagende enheder har iværksat forskellige tiltag for at få højere niveau [Borgerrådsgiverens fremhævelse]*”. I forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådsgiverens foreløbige rapport har forvaltningen imidlertid oplyst, at ovenstående formuleringer er uklare, og har præciseret, at forvaltningen har iværksat konkrete tiltag som opfølgning på alle forvaltningens beslutninger om, hvordan målene nås (beslutninger som alle de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringen, har truffet jf. forvaltningens supplerende oplysninger til kriterium 7).

I forhold til kriterium 10 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at der løbende – med varierende intervaller – foretages opfølgning på alle de tiltag, der iværksættes i de enkelte enheder. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng også lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der som følge af forvaltningens styringsmodel følges op i linjen – fra enhedschef via centerchef til områdechef – sådan at der er ledelsesfokus på løbende opfølgning på tiltag og udviklingsprojekter.

## F. Forvaltningens evaluering

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

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>F. Forvaltningens evaluering</b></p> <p>Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p>	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>	1	
<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 – som i evalueringen i 2015 – lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der i dele af forvaltningen foretages evaluering af resultaterne af forvaltningens indsats, og at det gøres forskelligt i enhederne. Borgerrådgiveren har noteret sig, at det er de fleste af de omfattede enheder, der foretager en sådan evaluering.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan denne evaluering sker i de enkelte enheder, herunder ved kundetilfredshedsundersøgelser, målinger på serviceområdeniveau (med opfølgning på enhedsniveau), straksmålinger og løbende statusmøder.

I forhold til kriterium 12 har Borgerrådgiveren – som i evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at der ikke på nuværende tidspunkt udarbejdes en generel evaluering af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening. Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at evalueringen af indsatser sker på udvalgte områder, hvor der er identificeret problemer, og at dette ofte sker med et repræsentativt udsnit af borgere/brugere, der spørges direkte om sagsbehandlingen. Borgerrådgiveren bemærker hertil, at en sådan metode efter Borgerrådgiverens opfattelse ikke uden videre er egnet til at evaluere på selve indsatsen, som forvaltningen gør/har gjort, men i stedet kan give forvaltningen information om, hvordan brugerne/borgerne oplever *resultaterne af* indsatsen.

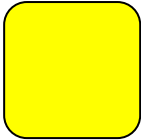

I forhold til kriterium 13 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen løbende vurderer, om der er behov for at ændre indsatserne for bedre sagsbehandling. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen er meget optaget af borgerinddragelse og af, hvordan borgerne oplever sagsbehandlingen samt deres tilfredshed med servicen.

I forhold til kriterium 14 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen iværksætter forskellige tiltag, hvis det på baggrund af forvaltningens/enhedens egen vurdering og evalueringer findes nødvendigt, og at det gælder alle dele af forvaltningens 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
<b>G. Forvaltningens viden om effekt</b>		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	4	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen har stort fokus på opfyldelse af mål for sagsbehandlingstider og en høj kvalitet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger om, hvordan enkelte af de omfattede enheder måler eller registrerer effekten af indsatsen.

Borgerrådgiveren har imidlertid lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen ikke måler på alle områder, men måler på specifikke områder, eller hvor der er behov. Borgerrådgiveren har på den baggrund forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler eller registrerer i flere – men ikke alle – de tilfælde, hvor effekten af forvaltningens indsats kan måles eller registreres.

## Bilag 1

### Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2017<sup>3</sup>

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						

<sup>3</sup> Borgerrådgiverens konklusioner i 2017 vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningen fremgår ikke af overblikket for 2017. Som nævnt indledningsvist skyldes det, at Borgerrådgiveren – på anmodning fra forvaltningen – har besluttet alene at evaluere på en del af forvaltningens samlede indsats for bedre sagsbehandlingen og borgerbetjening; klagesagsbehandlingen. Af den grund er resultatet af evalueringen for Børne- og Ungdomsforvaltningen ikke sammenligneligt med resultat af evalueringen for de øvrige forvaltnings vedkommende.

## 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 <sup>4</sup>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
E. Forvaltningens opfølgning							
F. Forvaltningens evaluering							
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt							

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