

FOKUS

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

2017

Endelig rapport

Socialforvaltningen

1. Indledning

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

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

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

Baggrund og formål

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Evalueringens fokus og metode

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

Evalueringen fokuserer på:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Styrker og svagheder ved FOKUS

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

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

Dette kan forklares med i hvert fald tre forhold:

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

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

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

Hvilke af forvaltningens enheder er omfattet af evalueringen?

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

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

”I Borgercenter Voksne - Myndighedsdelen Socialt Udsatte og Psykiatri

- Bolig- og Beskæftigelsesenheden
- Enheden for Kriminalpræventive Indsatser
- Enheden for Sociale Ydelser
- Hjemløseenheden
- Psykiatrienheden

I Borgercenter Voksne – Myndighedsdelen Misbrug

- Tværgående Myndighed

I Borgercenter Handicap – Myndighedsdelen

- Modtagelsen
- Børneområdet
- Ungeområdet
- Voksenområdet
- Task forcen

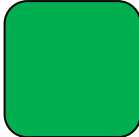

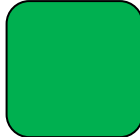



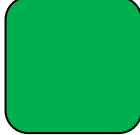
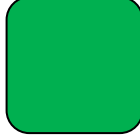
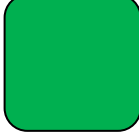
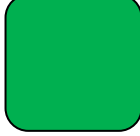



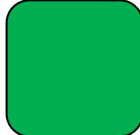
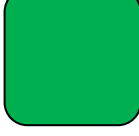
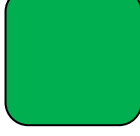

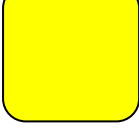
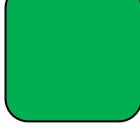
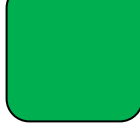
I Borgercenter Børn og Unge – Myndighedsdelen

- Seks børnefamilieenheder

I Borgercenter Hjemmepleje – Myndighedsdelen

- Hjemmeplejevisitationen

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 på evalueringen er på linje med konklusionen på evalueringen i 2015. Forvaltningen gør fortsat en stor indsats for at forbedre og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Derudover har forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse på flere punkter styrket sin indsats siden evalueringen i 2015.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således, at forvaltningen løbende sikrer sig kvalificeret viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen via flere forskellige, efter Borgerrådgiverens opfattelse velegnede, metoder og på den måde får viden om, hvor der er behov for at sætte ind. Forvaltningen har endvidere fastsat dels overordnede mål vedrørende sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, dels flere forskelligartede konkrete mål. Ikke mindst har forvaltningen i april måned 2017 fastsat konkrete kvalitetsmål for sagsbehandlingen. Særligt ved sidstnævnte har forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse styrket sin indsats i forhold til evalueringen i 2015.

Borgerrådgiverens konklusioner viser også, at forvaltningen har udvist yderligere beslutningskraft ved at iværksætte mange – og på flere områder meget omfattende – konkrete forbedringstiltag, da behovet herfor blev afdækket. Beslutningerne er blandt andet truffet fra centralt hold, ligesom de i visse tilfælde er truffet af eller godkendt af Socialudvalget. Udover de konkrete tiltag, der konkret angår specifikke områder og enheder, har forvaltningen også iværksat mere overordnede tiltag, herunder også videreudvikling af forvaltningens ledelsestilsyn.

Borgerrådgiverens konklusioner viser endelig, at forvaltningens indsats er stærkt ledelsesmæssigt forankret, og at forvaltningen har et godt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening – herunder på direktionsniveau – ligesom Socialudvalget inddrages i forhold til flere dele af indsatsen. Denne ledelsesmæssige forankring kommer, udover på de allerede nævnte punkter ovenfor, også til udtryk i den løbende opfølgning på og evaluering af de iværksatte tiltag såvel som på forvaltningens indsats som helhed.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse skal forvaltningens indsats for at forbedre og sikre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen ses i lyset af de udfordringer, forvaltningen står overfor på flere af forvaltningens områder i forhold til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Af den grund er det Borgerrådgiverens overordnede anbefaling, at forvaltningen holder et skarpt fokus på at holde indsatsen i gang, sådan at de investeringer, forvaltningen foretager nu for at skabe forbedringer i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, får den bedst mulige – og ønskede – effekt.

Det er efter Borgerrådgiverens opfattelse nødvendigt, at forvaltningen også har det lange lys på i forhold til sin indsats for at skabe forbedringer. Borgerrådgiveren anbefaler derfor også, at forvaltningen fastholder sit fokus på så vidt muligt og med en vis frekvens at evaluere de enkelte dele af indsatsen, og ikke alene ser på de umiddelbare resultater, sådan at forvaltningen kan udvikle og målrette sin gode indsats.

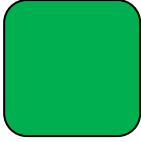

Derudover er en evaluering af indsatsen som helhed efter Borgerrådgiverens opfattelse særligt hensigtsmæssig, når forvaltningens indsats favner så bredt, som den gør – både over flere store enheder og over mange forskelligartede tiltag. Det er således også fortsat Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen i tillæg til evaluering af de enkelte dele af indsatsen bør fortsætte med at gennemføre en systematiseret generel evaluering af forvaltningens samlede indsats, dvs. på tværs af forvaltningen, for derigennem at sikre sig det fornødne overblik

og skabe mulighed for eventuel tilretning og udvikling af forvaltningens samlede indsats. Det vil efter Borgerrådgiverens opfattelse tillige fremme en proaktiv tilgang til at sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

På den baggrund anbefaler Borgerrådgiveren også fortsat, at forvaltningen kontinuerligt er opmærksom på at skabe ledelsesinformation bredt – herunder naturligvis også i de enheder, hvor der ikke er omfattende tiltag mv. i gang – sådan at forvaltningen i så høj grad som muligt kan komme på forkant med eventuelle diskrepanser mellem forvaltningens kvalitetsniveau og målsætninger for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

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.	6	

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:

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

Der leveres data på **børneområdet** vedrørende:

- Underretninger efter servicelovens § 155. Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 behandlet 12.012 underretninger.
(I beregningen er medtaget ’BM-Underretning og evt. undersøgelse’ og ’BM-§153 Henvendelse/Underretning’. Der er ikke sorteret på unikke børn og unge. For hvert barn og ung kan der med andre ord optræde flere forskellige underretninger i perioden. Visse steder står der i indsatstitlen ”undersøgelse” eller ”børnefaglig undersøgelse” – disse er ikke sorteret fra.)

- Undersøgelsessager efter servicelovens § 50. Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 behandlet 2.064 sager.
(I beregningen er medtaget 'BM-Underretning og evt. undersøgelse', 'BM-§§50/51 Børnefaglig undersøgelse' og 'BM-§153 Henvendelse/Underretning'. I forhold til 'BM-Underretning og evt. undersøgelse' er der sorteret efter, om børnene har en markering af 1 i opfølgningsaktivitet, dvs. om underretningen har resulteret i en undersøgelsessag. Der er ikke sorteret på unikke børn og unge. For hvert barn og ung kan der med andre ord optræde flere forskellige undersøgelsessager i perioden.)
- Handleplaner efter servicelovens § 140. Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 påbegyndt 1.801 sager.
(I beregningen er medtaget 'BM-§140 Handleplan'. Der er ikke sorteret på unikke børn og unge. For hvert barn og ung kan der med andre ord optræde flere forskellige handleplaner i perioden.)
- Opfølgninger efter servicelovens § 70. Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 påbegyndt 8.005 opfølgninger på handleplaner (3-mdrs. og 6-mdrs. opfølgninger).
(I beregningen er medtaget 'BM-§70 Opfølgning på handleplan'. Der er ikke sorteret på unikke børn og unge. For hvert barn og ung kan der med andre ord optræde flere forskellige handleplansopfølgninger i perioden.)

Forvaltningen opgør borgerhenvendelser og forløb for hver af de 6 myndighedsenheders familie- og ungerådgivninger. Registreringspraksis er endnu ikke tilstrækkelig ensartet til, at data kan sammenlignes på tværs af rådgivningerne. De 6 myndighedsenheders familie- og ungerådgivninger har været i gang med en organisatorisk omlægning, og i forlængelse heraf skal det afklares, hvilken registreringsmetode der fremadrettet skal anvendes, således at der kan genereres valid og systematisk viden om de anonyme rådgivningstilbud.

På **voksenområdet** leveres data på:

Behandling af ansøgninger om ydelser efter aktivlovens §§ 81-85, servicelovens §§ 41-42, servicelovens § 100, aktivlovens § 27a, pensionslovgivningens § 17, servicelovens §§ 112, 113 og 116. Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 behandlet (afgjort):

- 14.157 ansøgninger om enkelttydelser efter aktivlovens § 81-85, heraf 13.703 i Borgercenter Voksne og 454 i Borgercenter Handicap.
- 1.274 ansøgninger om handicapkompenserende ydelser til børn efter servicelovens §§ 41-42 i Borgercenter Handicap.
- 651 ansøgninger om merudgifter til voksne med varige funktionsnedsættelser efter servicelovens § 100, heraf 284 i Borgercenter Handicap og 367 i Borgercenter Voksne.
- 277 ansøgninger om supplerende hjælp til brøkpensionister efter aktivlovens § 27a i Borgercenter Voksne.
- 457 ansøgninger om personligt tillæg til pensionister efter pensionslovgivningens § 17 i Borgercenter Voksne og Borgercenter Handicap, heraf 454 i Borgercenter Voksne og 3 i Borgercenter Handicap.
- 707 ansøgninger om helbredstillæg til pensionister efter pensionslovgivningens § 18 i Borgercenter Voksne og Borgercenter Handicap, heraf 702 i Borgercenter Voksne og 5 i Borgercenter Handicap.
- 46 ansøgninger om borgerstyret personlig assistance (BPA) efter servicelovens § 96.
- 10.739 ansøgninger om personlige og tekniske hjælpemidler efter servicelovens § 112 i Borgercenter Handicap.
- 729 ansøgninger om forbrugsgoder og tekniske hjælpemidler efter servicelovens § 113 i Borgercenter Handicap.
- 1.143 ansøgninger om boligindretning efter servicelovens § 116 i Borgercenter Handicap.

Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 behandlet 593 ansøgninger om førtidspension.

Antallet af fremmødte i Modtagelsen i Matthæusgade i Borgercenter Voksne var i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 ca. 13.500 borgere. Borgercenter Voksne har siden 2016 også haft modtagelse på Lærkevej (jobcentret). Her har der i 2017 været 430 henvendelser pr. måned i gennemsnit.

Da området for handicapbiler (servicelovens § 114) endnu ikke helt er overgået til sagsbehandling i CSC, laver Borgercenter Handicap en intern opgørelse over antallet af ansøgninger og bevillinger på bilområdet. På nuværende tidspunkt er det kun nyansøgninger på erhvervs- og trivselsbiler, som findes i CSC, hvilket udelader muligheden for at trække oplysninger i CSC om biler til uddannelsesformål samt genansøgninger. Der er afgjort ca. 275 sager vedr. handicapbiler efter servicelovens § 114 i perioden 1. maj 2016 – 30. april 2017. Der er lidt usikkerhed om opgørelsen af antallet fra 2016. Antal afgørelser i 2016 er opgjort via områdets interne database, hvor antallet i 2017 er opgjort via områdets interne styring, og derfor er yderligere valideret.

Udarbejdelse af sociale handleplaner efter servicelovens § 141. I perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 er 660 borgere på herberg-kriseområdet (servicelovens §§ 109-110) blevet tilbudt en handleplan, hvoraf 289 har taget imod tilbuddet.

Der er indskrevet 2.894 borgere i misbrugsbehandling for enten stof- eller alkoholbehandling pr. 22.5.2017.

Der er i perioden 1. maj 2016 til 30. april 2017 udarbejdet 2.669 voksenundredninger (VUM), der anvendes til vurdering og/eller visitering til:

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

På **hjemmeplejeområdet** leveres data på:

Samlet set har Borgercenter Hjemmepleje bevilget ydelser til 4.283 unikke borgere i perioden 1. oktober 2015 til 30. september 2016:

- 4.100 unikke borgere har fået bevilget en hjemmehjælps- eller træningsydelse.
- 1.624 unikke borgere har fået bevilget en sygeplejeydelse.

Antal klager

Derudover er der i 2016 registreret modtagelse af 2.541 klagesager, som fordeler sig med: 432 klager i Borgercenter Børn og Unge, 851 klager i Borgercenter Handicap, 1.240 klager i Borgercenter Voksne og 18 klager i Borgercenter Hjemmepleje.

Antal magtanvendelser

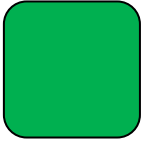


Der registreres også antal magtanvendelser på forvaltningens tilbud for voksne og børn med handicap, psykisk syge, børn og unge samt udsatte voksne. Der er i 2016 registreret i alt 1.825 indberetninger om magtanvendelse. De fordeler sig med 519 vedr. voksne med handicap, 211 vedr. børn med handicap, 80 vedr. psykisk syge, 998 vedr. børn og unge og 17 vedr. udsatte voksne.”

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

”Nej, jf. ovenfor.”

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>	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 på ny noteret sig forvaltningens detaljerede oplysninger om (eksempler på) de mange forskellige metoder, hvorpå forvaltningen løbende får viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder centralt og decentralt ledelsestilsyn på personsager i form af stikprøvekontrol med faste intervaller af et bestemt antal sager, måling og registrering af bl.a. sagsbehandlingstid, ledelsesinformation via forvaltningens IT-systemer, tilbagemeldinger og viden via revisionen, klagesager, Ankestyrelsens afgørelser og praksisundersøgelser, Borgerrådgiverens og Ombudsmandens undersøgelser, årlige brugertilfredshedsundersøgelser, FOSS, tilbagemeldinger fra dialogfora med eksterne parter, herunder borgere, anden borgerinddragelse og feedback fra borgerne mv.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 6 om, at forvaltningen fortsat udvikler og udvider ledelsesinformationssystemet for at skabe endnu større grundlag for at indhente viden og information om det aktuelle kvalitetsniveau og sagsflow, så forvaltningen kan agere og reagere herpå, når der opstår misforhold, eller områder halter.

Borgerrådgiveren har – som ved evalueringerne i 2015 og 2013 – lagt særlig vægt på bredden i og mangfoldigheden af metoderne og metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden. Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på den solide ledelsesmæssige forankring, herunder på direktionsniveau og i flere tilfælde afrapportering til Socialudvalget, at metoderne anvendes sideløbende og på, at forvaltningen modtager viden løbende eller med (korte) faste intervaller.

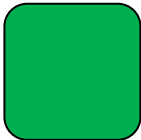


I forhold til kriterium 3 har Borgerrådgiveren på ny noteret sig forvaltningens oplysninger om de opstillede retningslinjer i forhold til anvendelsen af tilbagemeldingsgarantien samt om de af Socialudvalget godkendte sagsbehandlingsfrister. Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig oplysningerne om, at Enheden for Kriminalpræventive Indsatser har fastsat rammer for hyppigheden af kontakten med borgeren samt krav til kvaliteten af kontakten og tilgangen til borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 4 om, at forvaltningen har et særligt fokus på at udvikle faglige standarder og minimumskrav til myndighedsarbejdet i Borgercenter Børn og Unge og på at sikre udbredelse og tilsyn med dette.

Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig oplysningerne om forvaltningens måltal for klager, måltal for overholdelse af sagsbehandlingsfrister samt målsætningen for pejlemærke nr. 9 i den af Socialudvalget vedtagne Socialstrategi om blandt andet, at mindst 80 % af borgerne med særlige behov skal være tilfredse med samarbejdet med Socialforvaltningen i forbindelse med myndighedsarbejdet i 2017, og at 90 % af alle ansøgninger skal behandles til tiden i 2017. Efter Borgerrådgiverens opfattelse må ovenstående anses for mål mere end egentlige minimumskrav, og oplysningerne er derfor medtaget i forhold til kriterium 6 i denne rapport.

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

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

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

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens udførlige oplysninger om de anvendte metoder og initiativer for at sikre, at medarbejderne er bekendt med og er klædt på til at kunne opfylde de gældende minimumskrav – særligt brugen og udviklingen af procesbeskrivelser, vejledninger (herunder det i 2017-2018 iværksatte servicetjek af vejledninger) samt standardskrivelser og skabeloner, som er elektronisk tilgængelige for medarbejderne på forvaltningens intranet eller på fællesdrev.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om afholdelse af faste faglige møder i enhederne i de enkelte borgercentre, kompetenceudvikling – herunder ikke mindst forvaltningens nye koncept med blandt andet obligatoriske kurser i god sagsbehandling og forvaltningsret til nye såvel som erfarne medarbejdere – og læring gennem opfølgning på resultaterne af ledelsestilsynet. I forhold til CSC Social som redskab til digital understøttelse af sagsbehandlingen mv. har Borgerrådgiveren noteret sig, at der er blevet ansat





proceskonsulenter til at gennemgå arbejdsgange, der ønskes optimeret, og at der er lavet procesoptimering på en del områder.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens specifikke oplysninger om henholdsvis Borgercenter Børn og Unge, Borgercenter Handicap, Borgercenter Voksne og Borgercenter Hjemmepleje.

Borgerrådgiveren har – som ved evalueringerne i 2015 og 2013 – lagt vægt på omfanget, bredden og den ledelsesmæssige forankring af de af forvaltningen oplyste initiativer for at sikre, at medarbejderne er bekendte med minimumskravene og er klædt på til at opfylde dem. Borgerrådgiveren har derudover fortsat lagt vægt på, at der også er tale om tværgående, understøttende initiativer, og at forvaltningen kontinuerligt arbejder med nuværende og fremadrettede initiativer.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

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

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig oplysningerne om forvaltningens konkrete mål, herunder at der – udover de tidligere fastsatte mål om overholdelse af de fastsatte sagsbehandlingsfrister i 80 % henholdsvis 90 % af sagerne, og målsætningen for pejlemærke nr. 9 om, at mindst 80 % af borgerne med særlige behov er tilfredse med samarbejdet med Socialforvaltningen i forbindelse med myndighedsarbejdet i 2017, og at 90 % af alle ansøgninger skal behandles til tiden i 2017 – også er fastsat konkrete måltal for formalitetsklager (en nedgang på 10 % ved udgangen af 2018 i forhold til 2016) og realitetsklager (at Ankestyrelsen maksimalt ændrer 5 % og maksimalt hjemviser 15 % af den samlede sagsmængde, ligeledes ved udgangen af 2018). Borgerrådgiveren har således noteret sig, at forvaltningen siden evalueringen i 2015 og på linje med Borgerrådgiverens anbefalinger heri, har opstillet konkrete kvalitetsmål for sagsbehandlingen som sådan.

Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 3 om, at forvaltningen arbejder på at fastsætte mål for kvaliteten i myndighedsarbejdet i Borgercenter Børn og Unge, sådan at der kan måles på arbejdet med at nedbringe antallet af fejl i sagsbehandlingen på dette område. I forhold til de mål, som forvaltningen på nuværende tidspunkt har oplyst om specifikt i forhold til Borgercenter Børn og Unge, har Borgerrådgiveren forstået målene således, at de mere eller mindre går ud på at overholde udgangspunktet i gældende ret på området.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at Enheden for Kriminalpræventive Indsatser har sat mål op i forhold til fastholdelse samt effektresultater for borgerne.

Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens øvrige oplysninger sådan, at forvaltningen har som mere overordnede mål at udvikle ledelsesinformation og styrke samarbejdet med regionen og øvrige forvaltninger.

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen har fastsat flere og forskelligartede konkrete mål, herunder egentlige kvalitetsmål for sagsbehandlingen, ligesom Borgerrådgiveren har lagt vægt på den centrale ledelsesmæssige forankring af målene, herunder at der i vidt omfang sker afrapportering til Socialudvalget. Borgerrådgiveren har desuden lagt vægt på, at flere af målene, herunder alle de konkrete mål, gælder for alle enheder omfattet af evalueringsordningen, mens enkelte af de overordnede mål gælder på borgercenter- eller områdeniveau.

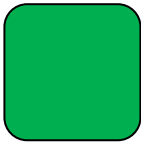


I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder de specifikke oplysninger om Borgercenter Børn og Unge og Borgercenter Handicap. Borgerrådgiveren har forstået, at beslutninger om, hvordan forvaltningens skal nå målene, er truffet dels fra centralt hold, dels i de enkelte decentrale enheder (eksempelvis vedrørende overholdelse af sagsbehandlingsfrister), og at beslutningerne i visse tilfælde er forelagt og godkendt af Socialudvalget.

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningen har oplyst, at der er truffet beslutning om, hvordan målene vedrørende sagsbehandlingsfrister, tilbagemeldingsgaranti og pejlemærket om brugertilfredshed skal nås, mens der for de andre mål og hensigtserklæringer er tale om en løbende udvikling. Borgerrådgiveren har imidlertid forstået forvaltningens meget udførlige oplysninger om de tiltag, forvaltningen har iværksat – på beslutning både fra centralt og decentralt hold – sådan, at disse tiltag også (i hvert fald implicit) angår de øvrige mål, herunder ikke mindst de konkrete måltal for klager. Borgerrådgiveren henviser eksemplvis til det, forvaltningen har oplyst om måltal for klager i forhold til kriterium 7.

I forhold til kriterium 8 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger.

E. Forvaltningens tiltag

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

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

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens udførlige oplysninger under kriterium 7 om de forholdsvis mange – og for to af borgercentrenes vedkommende omfattende – tiltag, forvaltningen har iværksat.






Borgerrådsgiveren har også noteret sig forvaltningens oplysninger under blandt andet kriterium 2 og 4 om, at forvaltningen er ved at udvikle et ledelsestilsyn på personsagsområdet, der er baseret på en risikobaseret tilgang, og at der tilstræbes en bredere tilgang til ledelsestilsyn, ved at der (udover spørgsmål om afgørelsens rigtighed) også vil indgå spørgsmål om, hvorvidt formelle forhold i sagsbehandlingen er overholdt.

Borgerrådsgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at der er iværksat en stribe konkrete tiltag på tværs af forvaltningen, og at der sker løbende opfølgning på tiltagene på direktionsniveau eller decentralt ledelsesniveau, ligesom der for visse af tiltagene vedkommende sker inddragelse/orientering af Socialudvalget.

F. Forvaltningens evaluering

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

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

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

Borgerrådgiverens bemærkninger

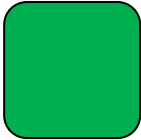

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, som mere eller mindre er enslydende med forvaltningens oplysninger ved evalueringen i 2015. Borgerrådgiveren har således på ny lagt vægt på, at der gennemføres evaluering af resultaterne af de fleste dele af forvaltningens indsats, og at hyppigheden afhænger af indsatsens karakter.

Borgerrådgiveren har endvidere på ny lagt vægt på, at forvaltningen løbende gennemfører en generel evaluering af forvaltningens indsats, og at flere af evalueringsordningens vurderingskriterier indgår i forvaltningens generelle evaluering af indsatsen.

Borgerrådgiveren har yderligere på ny lagt vægt på, at forvaltningen – i forhold til de fleste dele af forvaltningens indsats – på baggrund af egen evaluering vurderer, om der er behov for at korrigere indsatsen, og i givet fald iværksætter tiltag med dette formål. Borgerrådgiveren har hertil på ny lagt særlig vægt på, at dette sker i forhold til alle de dele af indsatsen, hvor der er behov for at korrigere.

G. Forvaltningens viden om effekt

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

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

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, som er enslydende med forvaltningens oplysninger ved evalueringen i 2015. Borgerrådgiveren har således på ny lagt vægt på, at forvaltningen løbende eller med faste kortere intervaller måler eller registrerer effekten, og at dette sker via opgørelse af fejlprocenter/overholdelsesprocenter – eksempelvis i forbindelse med ledelsestilsynet og måling af overholdelse af sagsbehandlingsfrister.

Borgerrådgiveren har samtidig på ny lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af de fleste dele af forvaltningens indsats, og at forvaltningen løbende udvikler tilgængelig ledelsesinformation til brug for vurdering af såvel kvalitet som effekt af de tiltag, der iværksættes. Borgerrådgiveren har dog i den forbindelse fortsat noteret sig forvaltningens oplysninger om, at effekten af indsatsen på nogle områder er mindre målbar.

Borgerrådgiveren har på den baggrund på ny lagt til grund, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af forvaltningens indsats i så godt som alle de tilfælde, hvor effekten umiddelbart er målbar.

Bilag 1

Borgerrådgiverens samlede konklusioner på evalueringen 2017³

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

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

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

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

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