

# **FOKUS**

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

**2015**

**Endelig rapport**

**Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling.

Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger fremgår af afsnit 3, mens afsnit 2 indeholder en beskrivelse af evalueringsordningens fokus og metode. I bilag 1 gives et overblik over Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, herunder i forhold til evalueringen i 2013. Bilag 2 indeholder et overblik over Borgerrådgiverens samlede konklusioner for alle syv forvaltninger. Her gives ligeledes et overblik over konklusionerne fra evalueringen i 2013.

## 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 indsats 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.

I evalueringen foretager Borgerrådgiveren 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 – eksempelvis de mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune, som Borgerrepræsentationen på et senere tidspunkt måtte fastsætte i overensstemmelse med tidligere beslutninger herom.

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 korregerer 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?

Herved kan ordningen også bruges til at skabe overblik over, hvilke forvaltninger, der skal støttes i allerede igangværende indsatser, og hvilke, der skal støttes i at få sat gang i nye indsatser.

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

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

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

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

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

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

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

Ordningen stiller således ikke hindringer i vejen for afskaffelsen 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, og om der sker løbende opfølgning på indsatserne.

Evalueringen er på den vis i harmoni med det, der ellers rører sig på området i forhold til ansvarlighed og sikring af retssikkerhed i politisk ledede organisationer. Eksempelvis fremhæver Moderniseringsstyrelsens 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. Pligterne antages også at gælde for arbejdet i kommunerne.

Der er tale om grundlæggende dyder, hvis systematiske efterlevelse i den enkelte forvaltning i kommunen også automatisk 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, 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

---

<sup>1</sup> Moderniseringsstyrelsen, ”Kodex VII - Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen”, Finansministeriet, 2015.

<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.

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.

Det forhold, at en forvaltning måtte score grønt mere eller mindre over hele linjen i evalueringen, er således 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 ikke nødvendigvis tale om et fuldstændigt billede af alt, hvad der foregår, i forvaltningen vedrørende sagsbehandling og borgerbetjening.

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, som 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.

Derudover vil der 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.

I forhold til evalueringen i 2013 er spændvidden af evalueringsordningen blevet 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.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen finder det mest hensigtsmæssigt, at besvarelsen af spørgeskemaet for forvaltningens vedkommende omfatter hele forvaltningen. Følgelig omfatter Borgerrådgiverens evaluering forvaltningen som helhed og er ikke afgrænset til nærmere angivne enheder.

### **3. Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger på baggrund af evalueringen**

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 har stort fokus på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og gør en stor indsats for at forbedre og sikre kvaliteten. Forvaltningen ses at være indrettet på konstruktivt at identificere og erkende fejl med udviklingspotentiale og har opstillet rammer og procedurer, der understøtter en forvaltningsmæssig læringskultur med henblik på udvikling og forbedring. Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen er således på linje med Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen i 2013.

Borgerrådgiverens konklusioner synliggør på ny, at forvaltningen ved, hvad den skal have styr på, at forvaltningen løbende afdækker indsatsområder og søger at målrette sin indsats derefter, og at forvaltningen har udvist beslutningskraft ved at fastsætte konkrete mål, iværksætte tiltag og allokere ressourcer til indsatsen. Ligeledes følges der op og evalueres på både resultaterne af indsatsen og på selve indsatsen.

Endvidere understøtter Borgerrådgiverens konklusioner også forvaltningens oplysninger om, at forvaltningens indsats har ledelsesmæssigt fokus og ledelsesmæssig forankring. Borgerrådgiveren kan konstatere, at forvaltningen har et stærkt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening på direktionniveau.

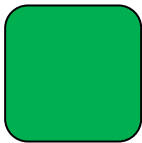

Som Borgerrådgiveren skrev i konklusionerne på evalueringen 2013, og som det fremgår af Borgerrådgiverens årsberetninger, tegner forvaltningen sig for en væsentlig del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler. Erfaringsmæssigt modtager Borgerrådgiveren derudover hyppigt henvendelser, der vedrører forvaltningens sagsbehandling mv. Samtidig administrerer forvaltningen sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling – særligt i afgørelsessager – ofte har stor økonomisk betydning for den enkelte borger, og hvor reglerne og/eller sagsbehandlingsprocedurerne kan være komplicerede og svære at forstå for den enkelte borger.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det derfor til stadighed vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Ikke mindst er det Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen holder fokus på at evaluere selve indsatsen – og ikke blot resultaterne heraf – i så høj grad, som der er muligt med henblik på at sikre, at den samlede indsats såvel som de enkelte dele heraf er målrettet og egnet. Dette gør sig ikke mindst gældende som følge af, at det er det enkelte job- og beskæftigelsescenter, der er ansvarlig for at iværksætte de tiltag, der skal sikre, at enhedens – og derved også forvaltningens – mål nås.

Det er endvidere Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen bevarer sit fokus på at sikre de nødvendige kompetencer på medarbejder- og afdelingsniveau i forhold til de grundlæggende forvaltningsretlige regler.



## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

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	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig, at identifikationen af de relevante organisatoriske enheder er foretaget på baggrund af den fastlagte opgavefordeling i forvaltningen. Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at identifikationen formelt er sket i forbindelse med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet, men Borgerrådgiveren har samtidig forstået forvaltningens besvarelse i øvrigt, herunder det vedlagte årshjul for kvalitetsopfølgning, sådan, at forvaltningen også forud herfor var bekendt med de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Borgerrådgiveren bemærker, at Sekretariatet for Ledelse og Kommunikation ikke fremgår af forvaltningens angivne liste over enheder, hvor der sker sagsbehandling og borgerbetjening. Af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens side på kkintra fremgår imidlertid, at sekretariatet varetager borgerhenvendelser relateret til borgmester, udvalg og direktion. Forvaltningen har på opfølgingsmødet bekræftet Borgerrådgiverens antagelse om, at sekretariatet ikke er medtaget – uanset forvaltningens oplysninger i spørgeskemaet om at hele forvaltningen er omfattet af forvaltningens besvarelse – som følge af et lavt antal borgerhenvendelser, der reelt behandles i sekretariatet, idet egentlige klager behandles af centralforvaltningens 1. og 2. kontor.

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

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

”Forvaltningen har via ledelsesinformationssystemet BIFLIS trukket en liste der viser antallet af kontaktføreløb i forvaltningen, samt hvilken afdeling i enten jobcentrene eller beskæftigelsescentrene som den enkelte borger er/har været knyttet til (vedlagt som bilag).

Af det vedlagte bilag fremgår det, at der i perioden oktober 2014 til september 2015 har været i alt 136.856 kontaktføreløb. De 136.856 kontaktføreløb er ikke udtryk for unikke cpr.nr./personer, da borgere godt kan have haft flere kontaktføreløb i perioden. Det fremgår samtidig af bilaget, at forvaltningen har haft mellem 61.385 og 64.496 aktive kontaktføreløb pr. måned.

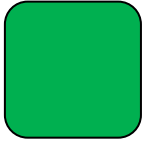


Borgerrådgiveren skal være opmærksom på, at en borgers kontaktføreløb kan være knyttet til én afdeling, samtidig med, at der i den pågældende sag sker sagsbehandling i en anden afdeling. Borgerrådgiveren skal samtidig være opmærksom på, at forvaltningen i løbet af det sidste år, har omorganiseret flere afdelinger/centre, hvilket er grunden til, at antallet af kontaktføreløb i flere af afdelingerne har store spring i antallet.

Sagsproduktionen i Ydelsesservice, i de enkelte organisatoriske enheder, er knyttet an til ydelsen. Forvaltningen har ikke data til rådighed, der giver et samlet overblik over, hvor mange sager, fordelt på afdelinger, Ydelsesservice har behandlet. I Ydelsesservice opgøres antallet af sager i stedet på sagstyper (som går på tværs af afdelinger)."

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:

"Se svaret til spørgsmål 1.3."

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

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>	7	
<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	

*Borgerrådsgiverens bemærkninger*

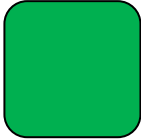


Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens på ny udførlige oplysninger, herunder i det medsendte materiale, om de forskellige metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante organisatoriske enheder i forvaltningen.

Borgerrådsgiveren har bl.a. lagt vægt på indholdet af forvaltningens løbende kvalitetsopfølgning, herunder oplysningerne i årshjulet, afrapporteringen til centerchef og fagdirektør og drøftelsen af resultatet på Vision 2020-møder, hvor der også følges op på resultatkontrakten (herunder kontraktmål om antallet af klager mv.). Borgerrådsgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens registrering af klagesager samt løbende opfølgning på baggrund af denne registrering.

Borgerrådsgiveren har særligt lagt vægt på bredden af metoderne, metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden løbende, den ledelsesmæssige forankring og opfølgning, samt at metoderne anvendes sideløbende.

Borgerrådsgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende de af forvaltningen fastsatte minimumskrav, ikke mindst kravene i 'Kodeks for god sagsbehandling' samt fastsatte sagsbehandlingsfrister, herunder for svar på formalitetsklager.

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

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

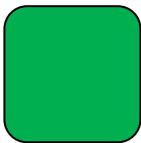



*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har overordnet set lagt vægt på, at forvaltningens metoder og redskaber er alsidige, understøttende og fortløbende.

Borgerrådgiveren har særligt noteret sig forvaltningens obligatoriske 3-dages kursus for alle nye medarbejdere, samt medarbejdernes løbende adgang til juridisk vejledning om bl.a. krav til sagsbehandlingen, herunder den juridiske postkasse i centralforvaltningen. Borgerrådgiveren har derudover noteret sig den løbende adgang til undervisning og kurser mv.

Borgerrådgiveren har desuden noteret sig forvaltningens oplysninger under spørgsmål 6 om, at den enkelte medarbejders kompetenceniveau drøftes under medarbejderudviklings samtalen (MUS), og at forvaltningen herigenem kan sikre, at medarbejderen har de nødvendige kompetencer også i forhold til at sikre et vist kvalitetsniveau i sagsbehandlingen.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

### Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om indholdet og den ledelsesmæssige forankring af de fastsatte mål mv. Borgerrådgiaveren har endvidere lagt vægt på, at målene mv. gælder for den langt altovervejende del af enhederne i forvaltningen. Borgerrådgiaveren har yderligere lagt vægt på, at der følges op månedligt på progression i forhold til Vision 2020 og resultatkontrakterne, at direktionen er en del af opfølgningen, og at målene revideres løbende.

Borgerrådgiaveren har derudover noteret sig forvaltningens oplysninger om de konkrete mål i Vision 2020 – særligt vedrørende service til borgerne (herunder også formalitetsklager), tilfredshed fra virksomheder og kvalitet i driften, herunder i forhold til rettidige afgørelser og samtaler mv. samt realitetsklager.

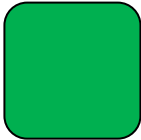


Borgerrådgiaveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens fortsatte ambitiøse mål om at nedbringe antallet af formalitetsklager (med godt 40 % i forhold til 2013-niveau samt en fastholdelsesprocent på 80 % i 2020 i forhold til 60 % i 2013).

Borgerrådgiaveren har endelig hæftet sig ved, at hvert job- og beskæftigelsescenter har en resultatkontrakt, og at der heri indgår som et specifikt mål at nedbringe antallet af formalitetsklager til konkret fastsatte mål, og at direktionen følger op på resultatkontrakten mv. på de månedlige Vision 2020-møder.

Særligt vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig, at der er løbende dialog (fra centralforvaltningens side, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens svar) med jobcentrene og beskæftigelsescentrene om klagesager og kvalitetsopfølgning mv. for at sikre, at centrene er klædt på til at iværksætte de rette kvalitetsløftende initiativer, ligesom direktionen er en del af den månedlige opfølgning på resultatkontrakterne.

Derudover har Borgerrådgiveren noteret sig, at forvaltningen har etableret netværk på tværs af jobcentrene og løbende afholder netværksgruppemøder målrettet til at løfte kvaliteten, at det indgår i den årlige afdelingskompetenceplan og medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) at sikre, at afdelingen og medarbejderne har de nødvendige kompetence eller får den rette kompetenceudvikling, at centerledelsen månedligt orienteres om tendenserne i formalitetsklagerne og afgørelser truffet af Ankestyrelsen med henblik på at sikre læring af klagesagerne (forvaltningens oplysninger under kriterium 2), samt endelig at forvaltningen har iværksat initiativer vedrørende faglig ledelse og krav til afdelingslederne om tilsyn og kvalitetskontrol af sagsbehandlingen.

## E. Forvaltningens tiltag

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.	6	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	6	

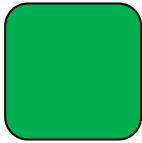




### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig, at det enkelte job- og beskæftigelsescenter er ansvarlig for at iværksætte konkrete tiltag for at sikre, at målene nås. Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt vægt på, at forvaltningens direktion på de månedlige Vision 2020-møder også drøfter med job- og beskæftigelsescentrenes ledelse, hvilke konkrete tiltag, der kan være relevante for det pågældende center, og at der således er en ledelsesmæssig forankring på direktionsniveau.

Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de kvalitetsinitiativer og initiativer vedrørende faglig ledelse, som forvaltningen har iværksat på tværs af forvaltningen, herunder også Kodeks for god sagsbehandling.

Borgerrådgiveren har endelig lagt vægt på, at tiltag bliver justeret og implementeret i forlængelse af drøftelsen på de månedlige Vision 2020-møder, hvis der ikke er sket den ønskede progression.

## F. Forvaltningens evaluering

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

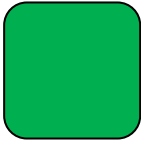

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder at nogle af resultaterne ikke er direkte målbare. Borgerrådgiveren har bl.a. lagt vægt på, at forvaltningen løbende følger op på resultaterne af den alt-overvejende del af forvaltningens indsats/tiltag, og at der løbende sker en generel evaluering af forvaltningens indsats bl.a. på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at den generelle evaluering af indsatsen ikke er systematiseret/formaliseret. Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at der løbende foretages en vurdering af, om indsatsen skal korrigeres, og at der i givet fald iværksættes tiltag med



dette formål. Borgerrådgiveren har hertil særligt lagt vægt på, at dette gælder for den altovervejende del af indsatsen, og at vurderingen bl.a. foretages på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau.

## G. Forvaltningens viden om effekt

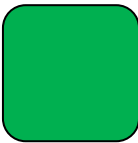

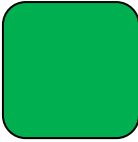
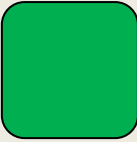
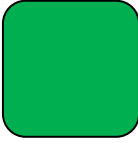

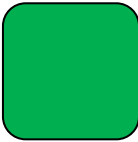

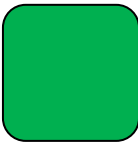

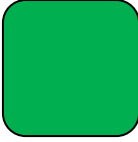
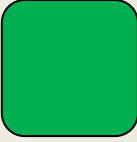
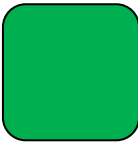

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>G. Forvaltningens viden om effekt</b>		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	7	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen måler effekten i alle tilfælde, hvor denne er målbar. Borgerrådgiveren har i den forbindelse, som nævnt, noteret sig forvaltningens oplysninger under punkt 11 om, at nogle af resultaterne ikke er direkte målbare. Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at langt de fleste af forvaltningens mål kan gøres til genstand for databaseret opfølgning, og at forvaltningen gør dette systematisk. Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på den systematiserede og hyppige måling af effekten.

## Bilag 1

### Overblik og udvikling

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION	
	2015	2013
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	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<b>HOVEDKRITERIUM</b>							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
C. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
G. Forvaltningens tiltag							
H. Forvaltningens evaluering							
H. Forvaltningens viden om effekt							

FORVALTNING HOVEDKRITERIUM	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen <sup>3</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>3</sup> I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter, skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldesgørende) oplysninger.