

## INDICIUM

### Løbende evaluering af forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen – 2013/2014

#### *Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats*

I overensstemmelse med den af Borgerrepræsentationen godkendte evalueringsmodel har Borgerrådgiveren kategoriseret Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats. Kategoriseringen er foretaget ud fra de svar, som forvaltningen har givet på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene svarer til evalueringsmodellens vurderingskriterier 1-15.

Kategoriseringen er foretaget for hvert vurderingskriterium på baggrund af en helhedsvurdering af forvaltningens besvarelse af det/de 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.

De fleste af hovedkriterierne (A - G) indeholder to eller flere vurderingskriterier. 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 Borgerrådgiverens evalueringsmodel som er godkendt af Borgerrepræsentationen på møde den 31. oktober 2013, hvortil der i øvrigt henvises.

### *Borgerrådgiverens anbefalinger på baggrund af evalueringen*

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Der er ikke givet en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens bemærkninger i følgebrevet af 29. november 2013 om, at det ikke i alle sammenhænge har været muligt for forvaltningen at besvare Borgerrådgiverens spørgeskema så præcist, som der lægges op til i skemaets vejledende tekster, og at forvaltningens metoder heller ikke kan omsættes til de parametre, som Borgerrådgiveren opstiller som kategorier for svar.

Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse i visse tilfælde ikke indeholder oplysninger, der gør det muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Sundheds- og Omsorgsforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er faldende. Tendensen er stigende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt, stærkest stigende på kort sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 44 klager vedrørende Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 69,0 % (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Borgerrådgiverens konklusioner viser, at forvaltningen på flere områder gør en god indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen. Som det fremgår af forvaltningens oplysninger, er der imidlertid i vidt omfang tale om, at denne indsats indgår i forvaltningens samlede indsats for faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, og at indsatsen for at sikre/forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen derfor ikke adskilles fra den samlede kvalitetsindsats.

Det er på den baggrund Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen kan styrke sin indsats ved at sikre, at de konkrete tiltag har fornødent fokus specifikt på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder at der er opstillet mål og/eller hensigtserklæringer, der specifikt vedrører kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil det endvidere kunne forbedre forvaltningens indsats, hvis indsatsen forankres på et højere ledelsesmæssigt niveau, sådan at ansvaret – bl.a. for at sikre, *at* medarbejderne har det fornødne kendskab til minimumskravene for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, *at* de fastsatte mål nås, *at* der iværksættes konkrete tiltag og *at* der afsættes ressourcer hertil – ikke alene påhviler linjeledelsen.

Dette vil efter Borgerrådgiverens vurdering give en mindre fragmenteret indsats og en egentlig ledelsesmæssig viden, styring og overblik.



Det er i den forbindelse Borgerrådgiverens vurdering, at det vil være lettere for forvaltningen at afdække indsatsområder og målrette sin indsats, hvis forvaltningen har fokus på, at ledelsesinformation i høj grad også indeholder konkret information særligt om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante enheder i forvaltningen, dvs. ikke alene som en integreret del af ledelsesinformation om den samlede kvalitet i opgavevaretagelsen.

Borgerrådgiveren finder det i den forbindelse positivt, at forvaltningen i foråret 2014 vil gennemføre en sagsaudit inden for enkelte sagsområder i forvaltningen, hvor sagerne bl.a. vil blive undersøgt for formelle sagsbehandlingsfejl.

Efter Borgerrådgiverens vurdering vil forvaltningen desuden opnå bedre mulighed for at kunne tilrette sine indsatser ved at have fokus på – kontinuerligt og systematisk – at evaluere den samlede *indsats* og de enkelte dele heraf samt i væsentligt højere grad måle eller registrere effekten af indsatsen.

Forvaltningen kan overveje at anvende Indicium-modellen eller lignende som styringsredskab i sin indsats, herunder ikke mindst i indsatsen på det decentrale niveau (lokalindsatsen).

## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder		
<p><u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening – og hvor forvaltningsretlige regler (herunder i forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, retssikkerhedsloven og særlove) samt kommunens eventuelle egne mål og minimumskrav regulerer sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p>	5	

### Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig, hvordan forvaltningen har identificeret de relevante enheder, herunder indholdet af forvaltningens udførlige liste medsendt som bilag. Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig, at identifikationen formelt set er sket i forbindelse med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet, men at forvaltningen også forud herfor var bekendt med de organisatoriske enheder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Borgerrådsgiveren bemærker, at det af listen over de relevante enheder fremgår, hvilken type af sagsbehandling den enkelte enhed foretager, og at sagsbehandling i bilaget er angivet som ”Forvaltningsvirksomhed, hvor der træffes afgørelse”. I den forbindelse bemærker Borgerrådsgiveren, at ”sagsbehandling” i spørgeskemaets forstand også omfatter sager, hvor forvaltningen ikke skal træffe afgørelse. Borgerrådsgiveren henviser til spørgeskemaets vejledning til spørgsmål 1. Borgerrådsgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om, at dette forhold ikke influerer på forvaltningens oplyste identifikation.

Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af de enkelte organisatoriske enheders sagsproduktion i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Generelt foretages der i SUF en løbende og systematisk afrapportering til ledelsen, direktionen samt det politiske udvalg via administrationsrapporter, kvartalsrapporter og årsrapporter.

Niveauet for den løbende afrapportering er i administrationsrapporten på lokalområdeniveau. En stor del af det bagvedliggende data i administrationsrapporten er tilgængeligt for de relevante afdelinger og enheder, så data kan brydes ned. Der arbejdes på at gøre alt data tilgængeligt for de relevante afdelinger og enheder.

I afrapporteringen indgår informationer om strategiske nøgletal og målopfyldningsgrad for forvaltningens arbejdsområder, herunder sagsbehandlingstider, brugerundersøgelser, tilsynsresultater mm. Administrationsrapporterne indeholder derudover et kort resumé, hvor områder, der kræver særlig opmærksomhed eller en særlig indsats, fremhæves.

For så vidt angår antallet af henvendelser fra borgere til SUF, udarbejdes der ikke løbende afrapportering til centralforvaltningen. Data er dog tilgængelig for de områder, som beskrives i nedenstående oversigt Jfr. punkt 1.5

I oversigten ses det, om der registreres data på antal henvendelser og i så fald hvor data registreres, samt hvilke af disse data der bruges til at udarbejde statistik for sagsbehandlingstider. I de tilfælde hvor der udarbejdes statistik for sagsbehandlingstider, er det udtryk for, at der er et forvaltningsmæssigt eller politisk fokus på sagsbehandlingstiderne.

Forvaltningen fører også manuel statistik over antallet af færdigbehandlede klagesager.

Forvaltningen fører derimod ikke statistik over antallet af andre afgørelsestyper/henvendelser, som f.eks. henvendelser/afgørelser om aktindsigt/videregivelse af oplysninger.”

Om kriterium 1.5, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort omfanget af forvaltningens samlede sagsmængde i borgersager og/eller borgerhenvendelser, har forvaltningen oplyst følgende:

”Se besvarelsen under punkt 1.4.

Oversigt over registrerede data;

Område	Registreres der data og i så fald hvor?	Bruges data til at udarbejde statistik for sagsbehandlingstider
Hjemmepleje	Ja, i KOS2	Ja
Sygepleje	Nej – fordi langt størstedelen af henvendelser er visitationer fra hospitaler/læger	Nej
Plejebolig	Ja, i KOS2	Ja
Hjælpemiddelsområdet	Ja i CARE	Ja
Træningsområdet	Ja, i Sundhedsportalen/KOS2	Ja
Patientrettet forebyggelse	Ja, i Sundhedsportalen	Nej
Borgerrettet forebyggelse	Ja, men det registreres manuelt	Nej




I følge forvaltningens årsrapport for 2012 havde forvaltningen;

- 478 ansøgninger om plejebolig
- 3.606 sager om hjemmepleje og madservice
- 22.604 sager om hjælpemidler (personlige og tekniske)
- 198 klager, der blev færdigbehandlet
- 35.360 brugere af omsorgsydelser
- 22.287 brugere af sundhedsydelser
- 10.598 brugere af sygeplejeydelser
- 4.558 beboere i plejeboliger

- 2.594 brugere af midlertidige døgnpladser
- 11.773 ekspeditioner vedrørende genoptræningsplaner
- 1.957 borgere med kroniske sygdomme deltog i et patientrettet forebyggelsesforløb
- 7.558 borgere modtog forebyggelsestilbud vedrørende kost, motion, rygning, alkohol

Derudover henvises til forvaltningens oplysninger om den omfattende faktiske forvaltningsvirksomhed, som varetages i SUF, og hvor der i vidt omfang ydes ”borgerbetjening” inden for rammerne af fx god forvaltningsskik. I den kontekst er det forvaltningens opfattelse, at det vil være illusorisk at opgøre antallet af borgerhenvendelser.”

**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> Har forvaltningen viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.</p>	5	
<p><u>Kriterium 3:</u> Hvilke minimumskrav er der fastsat i kommunen til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på sagsområderne, som hører under de enkelte enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, jf. kriterium 1.</p>	5	

*Borgerrådgiiverens bemærkninger*

Borgerrådgiiveren har noteret sig de af forvaltningen oplyste metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgiiveren har særligt lagt vægt på forvaltningens oplysninger om anvendelsen af interne kvalitetsmålinger (audits), som på visse områder foretages regelmæssigt, den gennemførte kvalitetsanalyse med fokus på hjemme- og sygepleje, kortlægningen af de kvalitetsmålinger, der foretages centralt i forvaltningen, samt at Ankestyrelsens og Borgerrådgiiverens udtalelser og årlige beretning indgår i forvaltningens vurdering af kvalitetsniveauet.

Borgerrådgiiveren har endvidere noteret sig, at forvaltningens indsats i forhold til at afdække og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen indgår som en del af en bredere indsats for at sikre faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, samt at begrebet faglig kvalitet omfatter delelementer, der relaterer sig konkret til det juridiske kvalitetsniveau i forhold til sagsbehandling og ikke mindst borgerbetjening.

Borgerrådgiiveren har i den sammenhæng også noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 29. november 2013, hvoraf det bl.a. fremgår, at det efter forvaltningens opfattelse ikke i alle sammenhænge er muligt at adskille forvaltningens indsats for at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening fra den samlede kvalitetsindsats i forhold til opgavevaretagelsen.

Det er imidlertid uklart for Borgerrådgiveren, *i hvilket nærmere omfang* de af forvaltningen beskrevne metoder bidrager med ledelsesinformation specifikt for så vidt angår det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. Dette gælder særligt de nævnte tilsynsmetoder i forhold til hjemmepleje, hjemmesygepleje og plejeboliger, de nævnte brugerundersøgelser samt det obligatoriske tilbud vedrørende frontpersonalets IT og læse/skrivekompetencer – som Borgerrådgiveren har forstået sådan, at alt frontpersonale bliver tilbudt kurset, men at det ikke er obligatorisk at deltage. Det gælder dog også de nævnte kvalitetsmålinger, idet det på baggrund af forvaltningens oplysninger er uklart for Borgerrådgiveren, i hvilket nærmere omfang disse kvalitetsmålinger omfatter det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.




Borgerrådgiveren har desuden noteret sig forvaltningens oplysninger under besvarelsen af spørgsmål 4 om, at forvaltningen i foråret 2014 vil gennemføre en sagsaudit inden for enkelte sagsområder, hvor sagerne bl.a. vil blive undersøgt for formelle sagsbehandlingsfejl.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger om de af forvaltningen fastsatte minimumskrav – i form af interne instrukser og vejledninger – til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, herunder at krav til sagsbehandling og borgerbetjening ofte indgår som en integreret del af forvaltningens sundheds- og omsorgsfaglige instrukser. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at det – inden for forvaltningens faktiske forvaltningsvirksomhed – er forvaltningens erfaring, at fokus på korrekt sagsbehandling og borgerbetjening bedst sikres ved at vejledninger, instruktioner mv. også indgår som en integreret del af forvaltningens mere opgavebestemte retningslinjer.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig, at forvaltningen aktuelt arbejder på at afklare behovet for en revision af de af forvaltningen oplyste retningsgivende dokumenter.



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 sig, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, er bekendt med de minimumskrav, der måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de pågældende enheders sagsområder.</p>	5	
<p><u>Kriterium 5:</u> Har forvaltningen sikret sig, at medarbejderne i de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening, er klædt på til og har de fornødne værktøjer og ressourcer til at kunne opfylde de minimumskrav, der i givet fald findes.</p>	5	

*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig, at linjeledelsen har ansvaret for, at medarbejderne i de pågældende enheder har kendskab til de minimumskrav, der måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, herunder at det er de lokale ledes ansvar, at medarbejderne følger de retningslinjer og vejledninger, der findes, og har de fornødne kvalifikationer og kompetencer mv.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at forvaltningen har forankret opgaven i forhold til implementering og opfølgning på ændringer i praksis/genopretning af mulige misforhold i lokalområdekantorerne, men at der derudover kan være mere tværgående indsatser og/eller særlig undervisning og konsulentbistand fra centralforvaltningen.

Borgerrådgiveren har i den sammenhæng noteret sig, at centralforvaltningen koordinerer og formidler de krav, der stilles til medarbejderne i form af ændrede regler/praksis, vejledninger, instrukser mv. Borgerrådgiveren forstår forvaltningens oplysninger sådan, at denne formidling sker fra centralforvaltning til den decentrale ledelse, og ikke direkte til medarbejderne. Borgerrådgiveren har dog samtidig noteret sig, at det i forhold til større/komplekse ændringer er ganske sædvanligt, at formidling suppleres af kurser/informationsmateriale med mere for medarbejderne, samt at materiale er tilgængeligt for medarbejderne via opgaveportal og KKintra mv.





Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 29. november 2013 om, at der ikke findes ét samlet koncept for sikring af medarbejdernes kendskab til konkrete sagsbehandlingsregler mv., og at der i stedet lægges vægt på, at konkrete tiltag relateres til de enkelte fagområder.

Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder oplysninger om, hvordan de enkelte ledere faktisk har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene. Indicium forudsætter imidlertid, at forvaltningen til brug for besvarelsen af spørgeskemaet indhenter de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at forvaltningen kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet.

*Efter Borgerrådgiverens opfattelse gør ovenstående oplysninger fra forvaltningen det således ikke i sig selv muligt at verificere i hvilket omfang, forvaltningen har sikret sig, at de relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene.*

Borgerrådgiveren har dog lagt vægt på, at forvaltningens metoder til at sikre sig, at de relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene, i et vist omfang udgøres af mere eller mindre formaliserede tiltag, såsom anvendelsen af interne vejledninger og koncepter samt løbende tilbud om undervisning i forvaltningsret og sagsbehandling. Borgerrådgiveren har herved bl.a. lagt vægt på, at alle visitatorer er uddannet i Metode til god sagsbehandling.

#### D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1-7	KLASSIFIKATION
<b>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</b>  Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.	4	
<u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen i givet fald truffet konkrete beslutninger om, <i>hvordan</i> målene og/eller hensigtserklæringerne nås.	5	
<u>Kriterium 8:</u> Er der afsat ressourcer til at følge op på forvaltningens konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.	4	

#### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig, at forvaltningen har fastsat mål for sagsbehandlingstiderne for langt størstedelen af de ydelser, som forvaltningen leverer, og at der følges op på disse mål kvartalsvist.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens øvrige oplysninger om forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer, herunder 'Værdi for borgeren – visioner og resultater som grundlag for organisering og styring i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen'. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, er der i vidt omfang er tale om mål, visioner og hensigtserklæringer, som ikke – eller kun i begrænset omfang – direkte vedrører kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, men vedrører forvaltningens ydelser i generel forstand.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at forvaltningen iværksætter konkrete handleplaner i det omfang, der gennem administrationsrapporterne konkret afdækkes misforhold eller risiko for misforhold.

Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at forvaltningen delvist har opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at det er forvaltningens opfattelse, at der er truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås for den altovervejende del af de opstillede mål.

Borgerrådgiveren har imidlertid noteret sig, at det er linjeledelsen, der har ansvaret for at opnå de kvalitetsmål, der blandt andet måles i de årlige tilsyn – dog sådan at større tværgående problemstillinger analyseres centralt, eksempelvis vedrørende basiskvaliteten i hjemme- og sygeplejen, hvor der på baggrund af en kvalitetsanalyse er gennemført et 'kvalitetsprogram' på tværs af forvaltningen. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng desuden noteret sig lokalområdekontorenes understøttende rolle i relation til genopretning af mulige misforhold.




Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder oplysninger om, hvorvidt de enkelte ledere faktisk har truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås. Indicium forudsætter imidlertid, som nævnt i bemærkningerne under kriterium 4, at forvaltningen til brug for besvarelsen af spørgeskemaet indhenter de oplysninger fra forvaltningens decentrale enheder, som er nødvendige for, at forvaltningen kan besvare spørgsmålene i spørgeskemaet.

*Efter Borgerrådgiverens opfattelse gør ovenstående oplysninger fra forvaltningen det således ikke i sig selv muligt at verificere i hvilket omfang, forvaltningen har truffet konkrete beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.*

Vedrørende kriterium 8 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at det er linjeledelsens ansvar at afsætte ressourcer til at følge op på forvaltningens beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigts-erklæringerne nås. Det fremgår ikke af forvaltningens oplysninger hvorvidt/i hvilket omfang, der fra linjeledelsens side faktisk er afsat ressourcer hertil, og *Borgerrådgiveren kan således ikke verificere forvaltningens oplysninger.*

Borgerrådgiveren har dog lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse, og at forvaltningen – i det omfang, der afdækkes konkrete behov – kan prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind, bl.a. via den konsulentbistand, som forvaltningen råder over i lokalområde- og centralforvaltningsregi. Borgerrådgiveren har således lagt til grund, at forvaltningen i et vist omfang afsætter særskilte ressourcer til at følge op på forvaltningens beslutninger om, hvordan målene og/eller hensigtserklæringerne nås.

## E. Forvaltningens opfølgning

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>E. Forvaltningens opfølgning</b>  Kriterium 9 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 9:</u> Har forvaltningen iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens eventuelle beslutninger om, hvordan opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.	5	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	4	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger, herunder oplysningerne i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at forvaltningen særligt i forhold til myndighedsområdet har iværksat flere tiltag, der specifikt er målrettet forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig forvaltningens oplysninger i følgeskrivelsen af 29. november 2013 om, at det ikke i alle sammenhænge er muligt at udskille forvaltningens indsats for at sikre god sagsbehandling og borgerbetjening fra forvaltningens samlede kvalitetsindsats i forhold til opgavevaretagelsen.

Endvidere har Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at det først og fremmest er linjeledelsens ansvar at iværksætte konkrete tiltag som opfølgning på tilsyn og audits. Det fremgår imidlertid ikke af forvaltningens besvarelse, hvilke tiltag om nogen der konkret er blevet iværksat af linjeledelsen.

*Det er således ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere i hvilket omfang, linjeledelsen har iværksat tiltag som opfølgning op forvaltningens beslutninger om, hvordan de opstillede mål og/eller hensigtserklæringer nås.*

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig forvaltningens øvrige oplysninger, herunder om de tværgående kvalitetsanalyser, som i forhold til hjemme- og sygeplejen er blevet fulgt op af et 'kvalitetsprogram', der over et år arbejdede med tiltag, der kunne forbedre kvaliteten. På baggrund af forvaltningens oplysninger er det imidlertid uklart for Borgerrådgiveren *i hvilket omfang*, sådanne centralt iværksatte tiltag også omfatter kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.






Vedrørende kriterium 10 har Borgerrådgiveren ligeledes lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at opfølgning først og fremmest er linjeledelsens ansvar. Det fremgår ikke af forvaltningens besvarelse vedrørende dette

kriterium, *om* – og i givet fald *i hvilket omfang* – linjeledelsen konkret løbende følger op på, om de af linjeledelsen iværksatte tiltag efterleves.

*Det er således ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere om og i givet fald i hvilket omfang, linjeledelsen foretager en sådan løbende opfølgning.*

Borgerrådgiveren har dog samtidig lagt vægt på, at centralforvaltningen løbende følger op på tiltag på de større og mere risikobetonede områder, herunder de tværgående tiltag.

## 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 at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p>	5	
<p><u>Kriterium 12:</u> Gennemfører forvaltningen løbende en generel evaluering – på baggrund af ovenstående vurderingskriterier 1-10 – af forvaltningens <i>indsats</i> for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.</p>	5	
<p><u>Kriterium 13:</u> Vurderer forvaltningen i givet fald – på baggrund af evalueringen af forvaltningens indsats og/eller evalueringen af resultaterne af forvaltningens indsats, jf. kriterierne 11 og 12 – om der er behov for at korrigere indsatsen.</p>	5	
<p><u>Kriterium 14:</u> Iværksætter forvaltningen i givet fald – hvor forvaltningen vurderer, at der er et behov for at korrigere indsatsen – tiltag for at korrigere indsatsen.</p>	5	

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Henset til at forvaltningen ikke tidligere har været bekendt med de i kriterium 12 nævnte spørgsmål, dvs. kriterierne 1-10, forudsætter Borgerrådgiveren i overensstemmelse med vejledningen i spørgeskemaet, at forvaltningens besvarelse vedrørende kriterium 12 på nuværende tidspunkt alene udgør svar på, om forvaltningen løbende gennemfører en evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Vedrørende kriterium 11 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen løbende foretager opfølgning på de opstillede mål blandt andet i form af ledelsesinformationsrapporter.

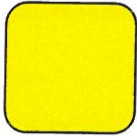

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen kvartalsvis udarbejder en rapport til Sundheds- og Omsorgsudvalget, hvori der afrapporteres på de politiske mål.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig, at der som led i rapporteringen foregår en systematisk evaluering af de politiske mål, og at kommentarer til nøgletallene indgår som et væsentlig, integreret led i rapporteringen. Det er imidlertid uklart for Borgerrådgiveren, i hvilket omfang denne afrapportering og evaluering på de politiske mål omfatter en egentlig generel evaluering af forvaltningens samlede indsats for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. På baggrund af forvaltningens oplysninger har Borgerrådgiveren dog forstået det sådan, at afrapporteringen på de politiske mål også omfatter en generel evaluering af selve indsatsen.

Vedrørende kriterium 14 bemærker Borgerrådgiveren, at forvaltningens besvarelse alene indeholder oplysninger om, at der løbende følges op på de rapporter, der gennemføres. Forvaltningen henviser herved også til besvarelsen vedrørende kriterium 13, hvor det imidlertid blot fremgår, at rapporteringen altid følges af en vurdering af, hvor der er særlige problemstillinger, der bør følges op på [Borgerrådgiverens fremhævelse]. Borgerrådgiveren har imidlertid forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen både foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere indsatsen, såvel som at der i givet fald værksættes konkrete tiltag ved behov.









G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1-7	KLASSIFIKATION
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	4	

*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen måler effekten på flere dele af forvaltningens indsats (mellem 10 og 40 % af indsatsen). Borgerrådgiveren bemærker, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder konkrete oplysninger om, hvordan forvaltningen måler effekten af sin indsats, udover at metoden afhænger af området.

Overblik

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder	
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen	
C. Medarbejdernes kendskab til mini- mumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbe- handlingen og/eller borgerbetjeningen	
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger	
E. Forvaltningens opfølgning	
F. Forvaltningens evaluering	
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt	