

## **Bilag B**

### **Forvaltningernes bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner**



**Til Borgerrådgiveren**

07-01-2014

**Økonomiforvaltningens bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner 2013/2014**

Sagsnr.  
2013-0253522

Dokumentnr.  
2013-0253522-4

Sagsbehandler  
Lea Rothenborg

Borgerrådgiveren har den 3. januar 2014 pr. e-mail sendt Økonomiforvaltningens direktion Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner vedr. Økonomiforvaltningens indsats for at forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen (Indicium).

Borgerrådgiverens konklusioner er baseret på Økonomiforvaltningens besvarelse af 25. november 2013 på baggrund af et spørgeskema. Borgerrådgiveren har givet Økonomiforvaltningen en tidsfrist til at indsende evt. bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner senest den 10. januar 2014.

Efter gennemgang af Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner samt øvrige bemærkninger til Økonomiforvaltningens besvarelse, er der fra Økonomiforvaltningens side behov for at adressere enkelte bemærkninger til Borgerrådgiverens vurderinger og de heraf følgende konklusioner om forvaltningens indsats for at forbedre kvaliteten i sagsbehandling og borgerbetjening.

1) Økonomiforvaltningens overordnede bemærkninger til Borgerrådgiverens anbefalinger og foreløbige konklusioner på baggrund af evalueringen

Økonomiforvaltningen ønsker generelt – i det omfang det er muligt og relevant – at modtage Borgerrådgiverens anbefaling til hvad forvaltningen kan foretage sig for at opnå en højere kategori-placering ud fra de enkelte kriterier.

Konkret anbefaler Borgerrådgiveren, at Økonomiforvaltningen styrker sin indsats ved, at de decentrale enheder iværksætter tiltag og afsætter særskilte ressourcer til at forbedre sagsbehandlingen, herunder anvender enkelt sager, der udviser fejl, som læringspotentiale i forbedringsarbejdet. Derudover at indsatsen også skal forankres på et centralt ledelsesniveau.

Økonomiforvaltningen skal i den forbindelse gøre Borgerrådgiveren opmærksom på, at de decentrale enheder i Københavns Borgerservice og Økonomiforvaltningens Rådhusdel er beslutningsdygtige i forhold til, hvordan fastsatte mål nås. Derudover er opfølgning og evaluering af effektmål allerede forankret på øverste ledelsesniveau – dels i direktionen i Københavns Borgerservice i form af månedlig driftsstyring, dels i Økonomiforvaltningens direktion i form af virksomhedskontrakter og løbende opfølgning på 6 ugersmøder med

**Sekretariatet for  
Ledelse og  
Kommunikation**

Københavns Rådhus,  
Rådhuspladsen 1  
1599 København V

Mobil  
4032 0998

E-mail  
AK3T@okf.kk.dk

EAN nummer  
5798009800299

forvaltningens kontraktenheder. Endelig bliver enkeltsager, der udviser fejl eller i øvrigt har givet anledning til klager drøftet i de pågældende enheder netop som led i en læringsproces og for dermed at forbedre kvaliteten af sagsbehandlingen. Såfremt den nuværende vurdering fastholdes, ønsker Økonomiforvaltningen derfor en anvisning på, hvad der yderligere kan styrke indsatsen med henblik på at øge bedømmelsen.

## 2) Vedr. hovedkriterium D: Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

Som forudsætning for at Borgerrådgiveren kan verificere Økonomiforvaltningens oplysninger, efterlyser Borgerrådgiveren til kriterium 7 og 8 en konkretisering af, *hvilke* målsætninger forvaltningen har opstillet for at reducere eventuelle misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau i sagsbehandlingen.

De enheder i forvaltningen, som behandler borgerrettede sager, har formuleret særskilte mål rettet mod kvaliteten i sagsbehandlingen. Det ses konkret i kontorchefernes resultatkontrakter, i resultatkrav via KPI'er i virksomhedskontrakten mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Borgerservice, samt Københavns Borgerservice' fokuspunkter. Af eksempler på disse mål, der alle retter sig mod kvaliteten i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen kan nævnes:

- Efterlevelse af tilbagemeldingsgaranti og nedbringelse af sager, hvor fristen ikke kunne overholdes.
- God sagsbehandling – herunder anvendelse af sagsbehandlerbibliotek og vidensdeling
- Anvendelse af Styrket Borgerkontakt i formalitetsklager
- Vejledningspligt
- Klagesagsregistrering
- Eftersyn af konkrete sagsområder, hvor kvaliteten af sagsbehandlingen bør forbedres.

Derudover kan nævnes, at Økonomiforvaltningen arbejder på et set-up for kontrol af efterlevelse af tilbagemeldingsgarantien, således at forvaltningen fremadrettet kan foretage effektiv og regelmæssig stikprøvekontrol.

Borgerrådgiveren bemærker yderligere, at forvaltningen ikke afsætter særskilte ressourcer til opfølgning. Det er korrekt, at der ikke dedikeres særskilte lønpuljer til opfølgning, ligesom der ikke afsættes særskilte lønpuljer til andre af forvaltningens fokusområder. Det er den enkelte enheds ansvar at prioritere de allokerede lønmæssige ressourcer til varetagelse af enhedens opgaveportefølje, herunder at opnå de mål, der er besluttet for enheden. Herunder tiltag rettet mod at styrke den borgerrettede sagsbehandling. Økonomiforvaltningen kan derfor ikke genkende, at der ikke afsættes ressourcer til opfølgning på,

hvordan målene nås. Borgerrådgiveren bedes derfor oplyse, om det forventes, at forvaltningen opretter centrale lønpuljer til formålet for at opnå en højere kategoriplacering end 1.

3) Vedr. hovedkriterium G: Forvaltningens måling eller registrering af effekt

Borgerrådgiveren efterlyser, at Økonomiforvaltningen i sin besvarelse beskriver hvordan de relevante enheder måler effekten af indsatsen.

Hertil ønsker Økonomiforvaltningen at understrege, at der som led i vedtagelsen af målene også sker opfølgning på, hvorvidt målene nås samt vurdering af *effekten* af målene, for derigennem at sikre kvalitet. Det sker gennem månedlig opfølgning i såvel Københavns Borgerservice ved hjælp af strategikort og driftsstyring som Overborgmester-sekretariatets og Borgerrepræsentationens sekretariats gennemgang af borgersager og håndtering af disse. Denne månedlige gennemgang vil således danne grundlag for praksisændring eller revision af målsætning, hvis det viser sig, at mål og/eller indsatser ikke har den tilsigtede effekt.

Månedlig driftsopfølgning, servicemål og strategiske mål og evaluering af disse i Københavns Borgerservice er i øvrigt forankret på direktionsniveau. For forvaltningens øvrige enheder bliver der fulgt op på kontorchefernes individuelle mål i resultatkontrakter minimum en gang årligt samt evalueret og revideret af Økonomiforvaltningens øverste ledelse.

Borgerrådgiverens bemærkning om, at Borgerrepræsentationens sekretariat anvender en metode, der ikke muliggør måling eller registrering af effekten af forvaltningens indsats, fordi der er tale om en metode der bygger på medarbejdernes og ledelsens *oplevelse af effekten*, finder Økonomiforvaltningen misvisende.

Når Borgerrepræsentationens sekretariat løbende gennemfører kvalitetskontrol er det fordi effektmålene for sekretariatets sagsbehandling og håndtering af borgerhenvendelser skal kendetegnes ved højt kvalitet, professionalisme og hurtig ekspedition. Der måles altså ikke på borgernes tilfredshed, hvorved effekten af den løbende kvalitetskontrol ikke nødvendigvis vil være ensbetydende med at borgernes tilfredshed stiger. Med andre ord, effekten af Borgerrepræsentationens sekretariats indsats måles på andre måder end ved at spørge borgerne.

Økonomiforvaltningen er derfor af den overbevisning, at der allerede arbejdes med kvantitative, målbare effekter af såvel målsætninger som konkrete initiativer til at forbedre sagshåndtering og borgerhenvendelser med fokus på kvalitet, professionalisme og hurtig ekspedition.



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Kultur- og Fritidsforvaltningen  
Administrerende direktør

Borgerrådgiveren  
Vester Voldgade 2A  
1552 København V

10-01-2014

Sagsnr.  
2013-0243539

Dokumentnr.  
2013-0243539-7

Ved skrivelse af 3. januar 2014 fremsendte Borgerrådgiveren foreløbige konklusioner vedrørende Kultur- og Fritidsforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen må indledningsvis konstatere, at de foreløbige konklusioner synes at bekræfte den bekymring, som Kultur- og Fritidsforvaltningen gav udtryk for i skrivelse af 25. november 2013: det udfyldte spørgeskema vurderes ikke at være anvendeligt i det videre arbejde.

De 7 forvaltninger i Københavns Kommune er i kraft af de meget forskelligartede opgaveområder også meget forskellige, bl.a. for så vidt angår organisationsstrukturen og sagsbehandlingen. Det er Kultur- og Fritidsforvaltningens vurdering, at det udarbejdede spørgeskema ikke tager højde for de naturlige forskelle, der er mellem de enkelte forvaltninger.

Det er endvidere Kultur- og Fritidsforvaltningens oplevelse, at "Indicium" og spørgeskemaet tager udgangspunkt i en traditionelt hierarkisk organisation. Nøgleordene i Kultur- og Fritidsforvaltningen er derimod tillidsbaseret ledelse og en "flad" struktur. Kultur- og Fritidsforvaltningen ved, hvilke organisatoriske enheder i forvaltningen, der varetager sagsbehandling og/eller borgerbetjening. "Identifikationsmetoden" er således det kendskab som forvaltningens ledelse har til forvaltningens opbygning og arbejdsopgaver.

Som det også fremgår af skrivelsen af 25. november 2013 har Kultur- og Fritidsforvaltningen valgt at fokusere på 4 udvalgte områder – dette betyder i sagens natur ikke, at forvaltningen dermed har sagt, at der ikke er andre relevante områder, f.eks. borgmesterhenvendelser o.lign., der ganske rigtigt håndteres i Sekretariat & Kommunikation.

Videre har Kultur- og Fritidsforvaltningen lagt til grund, at forvaltningen har den fornødne viden om kvalitetsniveauet, og forvaltningen er på ingen måde enig i, at denne "oplevede viden" er problematisk. Kultur- og Fritidsforvaltningen kunne anføre, at de meget få henvendelser som Borgerrådgiveren modtager for så vidt

**Rådhuset**  
1. sal, vær. 83  
1599 København V

Telefon  
3366 2331

E-mail  
haurum@kff.kk.dk

angår Kultur- og Fritidsforvaltningens område tværtimod synes at bekræfte, at forvaltningens oplevede viden om sagsbehandlingsniveauet er korrekt.

Et andet eksempel på, at spørgeskemaet ikke menes at være relevant for Kultur- og Fritidsforvaltningens vedkommende er Borgerrådgiverens bemærkning om, at det er uklart om/i hvilket omfang forvaltningen mener at have sikret sig, at medarbejderne i de relevante enheder er bekendt med de minimumskrav, som måtte findes for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen mv. Kultur- og Fritidsforvaltningen må holde fast i, at de enkelte ledere i forvaltningen til enhver tid har "fingeren på pulsen" og sikrer sig, at disse minimumskrav er velkendte for sagsbehandlerne.

Med hensyn til spørgeskemaets vurderingskriterier har Kultur- og Fritidsforvaltningen forstået "Indicium" således, at kriterierne D-G alene er relevante, såfremt forvaltningen har konstateret eventuelle misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. I det omfang en forvaltning vurderer, at der ikke er tale om misforhold, har det været forvaltningens opfattelse, at det er legitimt ikke at udfylde spørgsmålene vedrørende kriterierne D-G.

Kultur- og Fritidsforvaltningen må dog samtidig erkende, at spørgsmålene og bemærkningerne kan være vanskelige at forstå.

Det er sammenfattende Kultur- og Fritidsforvaltningens opfattelse, at kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen er på et tilfredsstillende niveau, og at Borgerrådgiverens spørgeskema og "Indicium"-modellen virker som "overkill" for Kultur- og Fritidsforvaltningens vedkommende. De omfattende brugerundersøgelser o.lign. som forvaltningen løbende gennemfører, underbygger i hvert fald, at borgerne gennemgående er meget tilfredse med forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. I det omfang Kultur- og Fritidsforvaltningen oplever problemer med kvalitetsniveauet, sættes der ind konkret. Dette kan gøres, fordi forvaltningen vurderer, at man har "fingeren på pulsen" hvad kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen angår.

Kultur- og Fritidsforvaltningen skal opfordre til, at Borgerrådgiveren i stedet for at arbejde videre med "Indicium" indgår i en nærmere dialog med de enkelte forvaltninger, og med udgangspunkt i den konkrete forvaltnings situation vurderer om der kan være behov for (yderligere) tiltag, og i givet fald hvilke.

Afslutningsvis skal Kultur- og Fritidsforvaltningen for god ordens skyld bemærke, at siden spørgeskemaet blev udfyldt har Københavns Ejendomme og Københavns Borgerservice "byttet plads", således at Københavns Borgerservice nu sorterer under Kultur- og

Fritidsudvalget, mens Københavns Ejendomme henhører under Økonomiudvalget. Dette tager det udfyldte spørgeskema i sagens natur ikke højde for.

Med venlig hilsen

  
Carsten Haurum

  
Klaus Vollstedt



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Direktør

Til Borgerrådgiveren  
Sendt pr. mail d.d.

10-01-2014

Sagsnr.  
2013-0223298

Dokumentnr.  
2013-0223298-15

### **Bemærkninger til BRGs foreløbige konklusioner**

I har med brev af 3.1.2014 fremsendt foreløbige konklusioner, baseret på Børne- og Ungdomsforvaltningens besvarelse af 25. november 2013 af det spørgeskema, som Borgerrådgiverens sendte til forvaltningen den 1. november 2013.

Nedenfor fremgår forvaltningens specifikke bemærkninger til de foreløbige konklusioner:

- Vedr. Borgerrådgivers anbefalinger, s. 4, hvori indgår bemærkninger om forvaltningens dialogbaserede ledelsesmodel

Anbefalingerne ifm. forvaltningens dialogbaserede ledelsesmodel bør suppleres med, at den politisk vedtagne dialogbaserede ledelsesmodel som udgangspunkt er baseret på relevant data. Kun i tilfælde, hvor der ikke foreligger relevant data, kan observationer og oplysninger, som ikke nødvendigvis er evidensbaseret, indgå i ledelsesdialogen efter behov. Det bør desuden fremgå, at forvaltningen er klar over, at ledelsesinformationen på området kan forbedres og at der som følge heraf er igangsat overvejelser herom. Dette er Børne- og Ungdomsudvalget orienteret om ifm. handlingerne af de årlige beretninger fra Borgerrådgiveren.

- Vedr. bemærkning i pkt. "A Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder", s. 5, om, at forvaltningen ikke udtømmende har redegjort for, hvilke enheder i forvaltningen, der er omfattet af sagsbehandling/borgerbetjening.

Forvaltningen har i stedet for en angivelse af enheder valgt at tage udgangspunkt i antallet af borgere, som hver dag betjenes af forvaltningens medarbejdere. Desuden kan alle enheder i forvaltningen i princippet komme ud for borgerbetjening, fx via telefonopringninger, mails, aktindsigtsbegæringer mv.

- Vedr. bemærkning i pkt. "C Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen/borgerbetjeningen", s. 9, sidste afs. vedr. henvisning til "en række ikke nærmere specificerede projekter til forbedring af sagsbehandlingen.....".



Vi foreslår, at udtrykket "ikke nærmere specificerede projekter" udgår, da disse bemærkninger henviser til arbejdet i den juridiske koordinationsgruppe, nedsat af 7-dir-kredsen, som bla. har etableret et sagsbehandlerbibliotek på KK Intra, og BR-beslutningen om mål og målsætninger for sagsbehandlingen på mødet den 12.12.13.

- Vedr. bemærkning i pkt. "E. Forvaltningens opfølgning", s. 12, om, at forvaltningen ikke har iværksat konkrete tiltag som opfølgning på forvaltningens evt. beslutninger om, hvordan opstillede mål nås

Forvaltningen har besvaret dette spørgsmål ud fra, at de opstillede mål vedr. forbedring af sagsbehandling og reduktion af antal klager p.t. overholdes, og at der derfor ikke er behov for opfølgning.

Generelt vil forvaltningen gerne bemærke, at de foreløbige konklusioner ikke bibringer viden, som forvaltningen ikke havde i forvejen. Det lave klageniveau i BUF ift. antallet af betjente borgere er et indicium for, at det generelle niveau for forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening lever op til borgernes forventninger.

Med venlig hilsen

Tobias Børner Stax



**Kommentarer til Borgerrådgiverens udkast til evaluering af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen**

Borgerrådgiveren har den 3. januar 2014 fremsendt sine foreløbige konklusioner 2013/2014 vedrørende forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandling og borgerbetjening med henblik på forvaltningens bemærkninger til det fremsendte materiale.

Forvaltningen har følgende konkrete bemærkninger:

**Vedrørende A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder**

Borgerrådgiveren noterer sig, at *"identifikationen formelt er sket i forbindelse med forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet."*

Med henvisning til forvaltningens svar på spørgeskemaets punkt 1.3 skal det bemærkes, at forvaltningen også forud for besvarelse af Borgerrådgiverens spørgeskema var bekendt med de organisatoriske enheder, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Oplysningen i punkt 1.3 angik således alene, at forvaltningen ikke tidligere har lavet en formel opstilling ud fra de specifikke kriterier, som Borgerrådgiveren ønskede, dvs. i forhold til "organisatoriske enheder med egen leder/leder på afdelingsniveau".

Jfr. forvaltningens bemærkninger i følgebrevet til skemabesvarelsen indebærer forvaltningens relativt mange driftsenheder, hvor der ydes vejledning til konkrete borgere i forbindelse med den faktiske forvaltningsvirksomhed - fx plejehjem, der typisk er opdelt i flere afdelinger med hver sin afdelingsleder - at forvaltningen sædvanligvis ikke finder grundlag for en konsekvent identifikation på afdelingsniveau i forhold til afdækning af, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

Forvaltningen skal endvidere bekræfte Borgerrådgiverens anførte forudsætning om, at oplysningerne om afgørelsessager i forvaltningens opstilling af sagsbehandlede og borgerbetjenende enheder ikke influerer på forvaltningens oplyste identifikation.

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

Borgerrådgiveren anfører, at han finder det uklart, i hvilket omfang alle de af forvaltningen beskrevne metoder til kvalitetsmåling er egnede til at bidrage med ledelsesinformation specifikt for så vidt angår det juridiske kvalitetsniveau i sagsbehandling og/eller borgerbetjeningen. Det anføres samtidig, at uklarheden særligt omfatter tilsynsmetoder i forhold til hjemmepleje, hjemmesygepleje

08-01-2014

Sagsnr.  
2013-0242638

Dokumentnr.  
2013-0242638-18

Sagsbehandler  
Lone Ahm

**Adm.center - Juridisk -  
Afdeling**

Sjællandsgade 40  
2200 København N

Direkte telefon  
3530 3802

E-mail  
DH66@suf.kk.dk

EAN nummer  
5798009291004

www.kk.dk

og plejeboliger, brugerundersøgelser, obligatoriske tilbud vedrørende frontpersonalets IT og læse/skrivekompetencer samt kvalitetsmålinger.

I den forbindelse skal det oplyses, at forvaltningen ved besvarelse af Borgerrådgiverens spørgeskema tog udgangspunkt i den samme ramme, som Borgerrådgiveren ellers anvender i sin indsats for at forbedre kommunens sagsbehandling og borgerbetjening, dvs. ikke blot de almindelige forvaltningsretlige regler, men også kommunens værdigrundlag og politikker samt relevante bestemmelser i anden lovgivning, som sagsbehandlingen/borgerbetjeningen måtte vedrøre.

De eksempler, som Borgerrådgiveren anfører, er, jfr. forvaltningens bemærkninger i følgebrevet af 29. november 2013 herunder således eksempler på tiltag, hvor kommunens indsats i forhold til at afdække og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandling og borgerbetjening indgår som en del af en bredere indsats for at sikre faglig kvalitet i opgavevaretagelsen.

Kommunens tilsynskoncept for hjemmepleje m.fl. har 3 overordnede temaer;

- Får borgerne de visiterede ydelser i den faglige kvalitet, som er fastlagt af kommunen og som borgeren har retskrav på?
- Udføres opgaverne i overensstemmelse med kommunens retningslinjer for dels faglig dokumentation og dels det daglige arbejde?
- Inddrages borgerne i opgaveløsningen i det omfang de har ressourcer til det?

I begrebet "faglig kvalitet" indgår delelementer, der relaterer sig konkret til det juridiske kvalitetsniveau i forhold til sagsbehandling og ikke mindst borgerbetjening fx i forhold til afdækning af, om borgerens retskrav opfyldes i forhold til den visiterende myndigheds afgørelse om hjælp, personalets optræden samt kendskab til klageveje og retningslinjer.

I brugerundersøgelser undersøges blandt meget andet brugernes kendskab til klageadgang, forståelse af begrundelser for afgørelser og oplevelser i forhold til at føle sig inddraget i sagsbehandlingen.

For en meget stor andel af forvaltningens borgerrettede opgaver stilles der kvalificerede krav til skriftlig kommunikation, notatpligt og dokumentation/journalisering, der bl.a. skal sikre borgernes retssikkerhed i forhold til åbenhed, gennemskelighed og adgang til aktindsigt. I borgerbetjeningen medvirker det endvidere til at sikre, at borgerne får den hjælp og de ydelser, de har krav på. Pilotprojektet om opkvalificering af frontpersonalets IT- og læse-skrive indsats afdækkede således et behov for en opkvalificerende indsats på dette område, og ved den efterfølgende evaluering blev det konkluderet, at

de iværksatte initiativer er egnede til en kvalitetsforøgelse i forhold til forvaltningens borgerrettede dokumentationsopgaver.

I forhold til embedslægetilsynene indgår der tilsvarende i disse tilsyn bl.a. efterlevelse af de gældende regler for sundhedsfaglig dokumentation og patientrettigheder. Det er forvaltningens opfattelse at disse tilsyn har tæt relation og betydning for borgerbetjeningen på plejehjemmene, at de naturligt indgår i vurderingen af kvalitetsniveauet på dette område.

**Vedrørende C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen**  
Borgerrådgiveren angiver, at han forstår forvaltningens oplysninger sådan, at formidling af ændrede regler/praksis, vejledninger, instrukser mm. der stilles til rådighed for medarbejderne sker fra centralforvaltning til linjeledere, og ikke direkte til medarbejderne.

Forvaltningen skal i den forbindelse bemærke, at det i forhold til større/komplekse ændringer er ganske sædvanligt, at formidling suppleres af kurser/informationsmøder mm. for medarbejderne, jfr. fx undervisningsforløb i forbindelse med KOS2 og kompetenceudviklingsstrategien for demenspolitikken. Endvidere er materiale tilgængeligt for medarbejderne via opgaveportal og kknnet mv.

Borgerrådgiveren bemærker endvidere, at forvaltningen i besvarelse af spørgeskemaet ikke har givet oplysninger om, hvordan de enkelte ledere faktisk har sikret sig, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene.

Forvaltningens skal igen henvise til følgebrevet den 29. november 2013 og de forbehold, som forvaltningen har anført.

Udover de metoder, som Borgerrådgiveren anfører, at han har lagt vægt på i forhold til forvaltningens sikring af, at relevante medarbejdere er bekendt med minimumskravene, er det væsentligt for forvaltningen at præcisere, at forvaltningen via sin organisering med en "fremskudt forvaltning" - i form af lokalområdekontorer - generelt har forankret opgaven i lokalområdekontorerne i forhold til implementering og opfølgning på ændringer i praksis/genopretning af mulige misforhold.

Som anført i spørgeskemabesvarelsen kan der derudover være mere tværgående indsatser og/eller særlig undervisning og konsulentbistand fra centralforvaltningen.

Lokalområdekontorerne er således konkrete tovholdere i forhold til implementering af udmeldinger fra centralforvaltningen om nye

forhold. Dette kan fx være via linjeledelsen eller via fælles møder/kurser o.lign. for relevante medarbejdere i lokalområdet.

Tilsvarende gælder i forhold til konstaterede misforhold, hvor lokalområdekantoret understøtter enhedens ledelse i genopretning og typisk har tæt parløb med den lokale enhed i forhold til handleplaner mv.

Det er derimod lederne i de enkelte enheder, der har ledelsesansvaret i forhold til at sikre, at deres medarbejdere har tilstrækkelige forudsætninger – og herunder viden og oplysninger – i forhold til opgaveløsningen.

På væsentlige områder er der fastsat centrale processuelle retningslinjer for genopretning - fx i forhold til kritiske tilsynsrapporter – men de lokale enheder har i vid udstrækning handlefrihed i forhold til at sikre, at medarbejderne har kendskab til sagsbehandlingskrav mm.

#### **Vedrørende D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger**

Borgerrådgiveren noterer sig tilsvarende betragtninger i forhold til forvaltningens besvarelse af spørgeskemaets punkt D.

I den forbindelse skal forvaltningen henvise til ovennævnte bemærkninger om lokalområdekantorenes rolle i relation til implementering og opfølgning på misforhold mm.

I forhold til ressourceanvendelse er det forvaltningens opfattelse, at indsatsen for kvalitetssikring er en kontinuerlig opgave, der indgår i den generelle ressourcefastsættelse. I det omfang, der afdækkes konkrete behov kan forvaltningen prioritere indsatsen og dermed sætte ekstra ressourcer ind, bl.a. via den konsulentbistand, som forvaltningen råder over i lokalområde- og centralforvaltningsregi.

#### **Vedrørende E. Forvaltningens opfølgning**

Borgerrådgiveren anfører, at forvaltningens besvarelse ikke indeholder konkrete oplysninger om, hvilke tiltag forvaltningen har iværksat specifikt rettet mod forbedring af sagsbehandling og borgerbetjening.

I den sammenhæng skal forvaltningen henvise til indsatsen omkring Borgerrepræsentationens beslutning om fokusområder, som Borgerrådgiveren evaluerede i 2013.

Endvidere skal forvaltningen henvise til de afgivne oplysninger i selve spørgeskemabesvarelsen, hvor der bl.a. er anført tiltag i forhold til sagsbehandlingstider, konsulentbistand, vejledningsmateriale og undervisningstilbud inden for forvaltningsret i bred forstand, målrettet

undervisning for myndighedspersoner i forbindelse med indførelse af KOS2 samt Fælles sprog 2, uddannelse i "Metode til god sagsbehandling" (udviklet af servicestyrelsen) og diplommoduler i jura og etik samt etablering af netværk for myndighedsledere i form af fast Myndighedsforum.

Med hensyn til Borgerrådgiverens bemærkninger om kendskab til linjeledelsens tiltag henvises til ovennævnte om lokalområdekantorenes rolle mm.

#### **Vedrørende F. Forvaltningens evaluering**

Borgerrådgiveren finder det uklart, om afrapportering af de politiske mål omfatter en evaluering af indsatsen.

I den forbindelse skal det oplyses, at der rapporteres kvartalsvis til Sundheds- og Omsorgsudvalget. I rapporteringen indgår en række politisk nøgletal. Som led i rapporteringen foregår der en systematisk evaluering af de politiske mål. Kommentarer til nøgletallene, hvor målene ikke kan nås, indgår som et væsentligt, integreret led i rapporteringen. Kommentarerne indeholder typisk følgende: 1. En forklaring på, hvorfor det ønskede mål ikke er opnået. 2. En vurdering af, hvornår målene kan opfyldes samt 3. En beskrivelse af den indsats, der gøres for at opnå målet. På den baggrund har politikerne mulighed for at vurdere, om indsatsen er tilstrækkelig og om der skal foretages yderligere for at opnå målene.

Med hensyn til faktisk opfølgning skal forvaltningen henvise til ovennævnte beskrivelse af den opfølgningsopgave, som især Lokalområdekantorerne varetager.



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Socialforvaltningen  
Adm. Direktør

Borgerrådgiveren  
Vester Voldgade 2A  
1552 København V

10. januar 2014

Sagsnr.  
2013-0252160

Dokumentnr.  
2013-0252160-37

**Vedrørende Borgerrådgiverens foreløbige konklusioner på evaluering af Socialforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, jf. Borgerrådgiverens j.nr. 2013-0188187**

Borgerrådgiveren har i brev af 3. januar 2014 fremsendt de foreløbige konklusioner på Borgerrådgiverens evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har i brevet oplyst, at forvaltningens direktion senest den 10. januar 2014 kan anføre bemærkninger til de foreløbige konklusioner og Borgerrådgiverens bemærkninger hertil. Forvaltningens eventuelle bemærkninger kan føre til en revurdering eller kan medtages som forvaltningens kommentarer i et bilag til den samlede rapport for de syv forvaltninger, som skal forelægges for Borgerrepræsentationen i marts 2014.

**Socialforvaltningens bemærkninger**

Socialforvaltningen har kun enkelte bemærkninger til Borgerrådgiverens evaluering af Socialforvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det drejer sig om følgende:

*Om evaluering af indsatsen*

Borgerrådgiveren nævner, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse er vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at det er særligt vigtigt, at forvaltningen bibeholder fokus på at evaluere indsatsen – og ikke blot resultaterne heraf – med henblik på at sikre, at den enkelte indsats såvel som de enkelte dele heraf er målrettet og egnet.

Borgerrådgiveren peger på, at forvaltningen også bør styrke fokus på at foretage en overordnet og generel evaluering af indsatsen, sådan at forvaltningen ikke alene evaluerer de enkelte dele af indsatsen separat, men samtidig med en vis frekvens foretager en evaluering af den samlede indsats for derigennem at kunne danne sig et overblik over indsatsen for helhed.

Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådgiverens anbefaling og vil overveje, hvordan forvaltningen med en vis frekvens kan foretage

**Direktionen**

Bernstorffsgade 17, 3.  
1592 København V.

Telefon  
33 17 33 17

Direkte telefon  
33 17 32 02

Telefax  
33 17 32 04

E-mail  
Anette.Laigaard@sof.kk.dk

www.kk.dk

en overordnet og generel evaluering af den samlede indsats omkring sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Der skal i den forbindelse henvises til forvaltningens besvarelse i Borgerrådgiverens spørgeskema, hvor det er oplyst, at forvaltningen løbende gennemfører en generel evaluering af forvaltningens indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at det sker i forbindelse med den løbende indsamling af viden om kvalitetsniveauet for sagsbehandlingen, herunder gennem stikprøver i ledelsestilsynene, målinger og registreringer vedrørende f.eks. sagsbehandlingstider og klagesager, ledelsesinformation om f.eks. sagsproduktion, ekstern revision af sagsområder, eksternt og internt tilsyn med tilbud, faglige fora mellem parter i organisationen og dialogfora med eksterne parter m.v.

Der henvises i øvrigt til, at forvaltningen som beskrevet i spørgeskemaet generer information om udvalgte sagsområder og resultater og om kvaliteten af disse i hele forvaltningen, herunder til direktion og udvalg. På denne måde kan Socialforvaltningen på det lokale, centrale og politiske plan evaluere på de iværksatte tiltag, herunder eventuelt iværksatte nye tiltag, hvis der er behov herfor.

#### *Om indsats i samtlige enheder*

Borgerrådgiveren nævner, at forvaltningen kan overveje, om det vil være hensigtsmæssigt at fastsætte mål, iværksætte tiltag og allokere de nødvendige ressourcer for at muliggøre tiltag for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen for samtlige enheder i forvaltningen, såsom for centerfællesskaberne på tilbudsområdet. Det bemærkes, at sådanne målsætninger og tiltag nødvendigvis er afhængig af, at forvaltningen i høj grad har fokus på at sikre den fornødne ledelsesinformation også vedrørende de enheder, som ikke hører under de fire myndighedscentre.

Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådgiverens anbefaling og kan henvise til, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC-Social ( afløser 15 forskellige fagsystemer, der understøtter sagsbehandlingen på hele forvaltningens område), planlægger udbygning af ledelsesinformationen, således at det forventes, at der i en overskuelig fremtid vil kunne skabes ledelsesinformation også vedrørende den sagsbehandling, der f.eks. foregår på institutions- og tilbudsområdet.

#### *Om måling eller registrering af effekt*

Borgerrådgiveren nævner, at forvaltningen efter Borgerrådgiverens opfattelse vil kunne opnå et bedre overblik over indsatsens effekt – herunder udviklingen i kvalitetsniveauet – ved at have fokus på at måle eller registrere effekten af alle de dele af forvaltningens indsats, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten.



Socialforvaltningen har noteret sig Borgerrådgiverens anbefaling og skal i den forbindelse oplyse, at forvaltningen i takt med ibrugtagningen og udviklingen af CSC Social netop er opmærksom på udbygningen af ledelsesinformation til brug for vurdering af såvel kvalitet som effekt af de tiltag, der iværksættes.

Som det også fremgår af forvaltningens besvarelse af spørgeskemaet måles effekten af indsatsen på nogle områder via opgørelse af fejlprocenter. Det sker f.eks. i forbindelse med ledelsestilsynet på personsager og måling af overholdelse af sagsbehandlingsfrister, medens effekten af indsatsen på andre områder er mindre målbar – f.eks. er det svært at måle i hvilket omfang faglige fora og dialogfora har haft betydning for reduktion af fejlprocenterne på personsager og i hvilket omfang effekten er opnået gennem f.eks. bedre understøttende elektroniske processer i sagsbehandlingen eller andet – ofte vil der være tale om, at det er et samspil mellem flere indsatser på et område, der resulterer i bedre kvalitet i sagsbehandlingen.

I de tilfælde, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten af en indsats, er forvaltningen som udgangspunkt enig med Borgerrådgiveren i, at det kan bidrage til at skabe overblik over, om der er behov for at iværksætte tiltag på et område eller om de iværksatte tiltag er tilstrækkelige eller de skal justeres. Det er dog også vigtigt at have for øje, at andre metoder tilsvarende vil kunne være anvendelige til at skabe overblikket, og at ressourceforbruget ved at måle og registrere tiltag desuden bør stå i et rimeligt forhold til den viden, som kan opnås ved målingen og registreringen.

Venlig hilsen



Anette Laigaard