

# **FOKUS**

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

**2017**

**Endelig rapport**

**Kultur- og Fritidsforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner i forhold til Kultur- og Fritidsforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling 2017.

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

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

### Baggrund og formål

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Evalueringens fokus og metode

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

Evalueringen fokuserer på:

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Styrker og svagheder ved FOKUS

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

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

Dette kan forklares med i hvert fald tre forhold:

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

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

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



### Hvilke af forvaltningens enheder er omfattet af evalueringen?

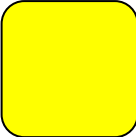


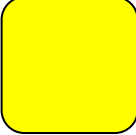
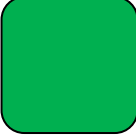
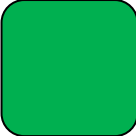
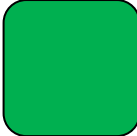
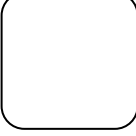
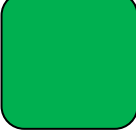
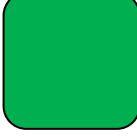
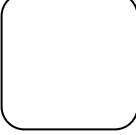
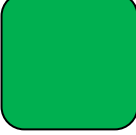
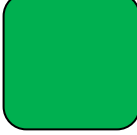

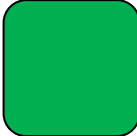
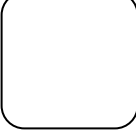
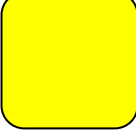
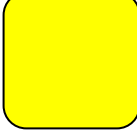
I 2015 blev spændvidden af evalueringsordningen ændret sådan, at det er op til den enkelte forvaltning at foretage en vurdering af, hvilke enheder i forvaltningen der bør være omfattet af evalueringen. Afgrænsningen foretages ud fra de kriterier, den enkelte forvaltning selv har fastlagt baseret på tyngden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

Kultur- og Fritidsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2017 til at omfatte følgende:

- Kontaktcentret
- Borgerservicecenter Indre by
- Folkeregistret
- Tillæg 65+
- International House
- Betaling og Kontrol
- Sekretariat og Presse
- Rådhusoplysningen (vielser)
- Hovedbiblioteket (gebyr for forlængede udlån)

Evalueringen i 2017 omfatter således med en enkelt undtagelse (Borgerservicecenter Sundby) de samme enheder som evalueringen i 2015.

### 3. Borgerrådgiverens konklusioner - overblik og udvikling 2013-2017

HOVEDKRITERIUM	KLASSIFIKATION		
	2013	2015	2017
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder			
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen			
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen			
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger			
E. Forvaltningens tiltag			
F. Forvaltningens evaluering			
G. Forvaltningens viden om effekt			

## 4. Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger 2017

Nedenfor følger Borgerrådgiverens konklusioner for hvert vurderingskriterium. Evalueringen giver ikke en samlet klassificering og dermed ikke en samlet konklusion på forvaltningens indsats, hvorfor den ledsages af følgende samlede vurdering.

Borgerrådgiverens konklusioner er på linje med Borgerrådgiverens konklusioner ved evalueringen i 2015: Forvaltningen gør overordnet set en god indsats for at forbedre og sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Ved at sikre viden om kvalitetsniveauet gennem løbende, systematisk og formaliseret driftsopfølgning, ledelsesinformation og klagesagsregistrering kan forvaltningen få viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og kan på den baggrund iværksætte målrettede og egnede tiltag for at skabe forbedringer i kvalitetsniveauet, hvor der måtte opstå behov for det.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således også, at forvaltningen har solidt ledelsesmæssigt fokus på at opnå overordnet viden om driften i forhold til de områder, som forvaltningen har særligt fokus på, herunder sagsbehandlingstid og antallet af klager.

I forhold til forvaltningens ledelsesinformation har Borgerrådgiveren dog hæftet sig ved, at forvaltningens Årsrapport 2016 med nøgletal alene ses at indeholde meget begrænsede oplysninger om klager og således indeholder markant færre oplysninger om klager end den ledelsesinformation, som forvaltningen fremsendte i forbindelse med FOKUS i 2015. Ledelsesinformationen i Årsrapport 2016 indeholder således, så vidt det ses, ikke oplysninger om eksempelvis, hvordan klagerne fordeler sig på de forskellige enheder, hvordan klagerne fordeler sig på realitetsklager og formalitetsklager (og om forvaltningen stadig tæller aktindsigtsanmodninger med i opgørelsen af klager) eller for den sags skyld om anvendelsen af Styrket Borgerkontakt i klagesager. Forvaltningen har imidlertid under opfølgingsmødet med Borgerrådgiveren oplyst, at forvaltningen fortsat genererer information om fordelingen af klager på enheder og tal for realitetsklager, formalitetsklager mv., og har medsendt en oversigt over fordelingen af klager i 2016 sammen med forvaltningens skriftlige bemærkninger til den foreløbige rapport. Borgerrådgiveren har således forstået det sådan, at oplysningerne om fordelingen mv. af klager fortsat indgår i den samlede ledelsesinformation.

At dømme ud fra den fremsendte oversigt over klager i 2016 synes der ikke at være sket registrering for alle omfattede enheders vedkommende, f.eks. ikke hvad angår Folkeregisteret. Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng for perspektivets skyld, at Folkeregisteret er den enhed i Kultur- og Fritidsforvaltningen, som Borgerrådgiveren modtog flest klager over i 2017. Borgerrådgiveren anbefaler, at forvaltningen sikrer, at forvaltningens ledelsesinformation omfatter information for samtlige af de enheder, hvor der sker sagsbehandling og borgerbetjening i et vist omfang.

Den samlede opgørelse af klager, som fremgår af ledelsesinformationen i forvaltningens årsrapport, omfatter også aktindsigtssager. Borgerrådgiveren kan således konstatere, at forvaltningen ikke har fulgt Borgerrådgiverens anbefaling fra evalueringen i 2015 om, at forvaltningen adskiller klager fra aktindsigtsanmodninger. Borgerrådgiveren gentager på den baggrund anbefalingen om, at forvaltningen adskiller klager fra aktindsigtsanmodninger i opgørelsen af klager, idet ledelsesinformationen efter Borgerrådgiverens opfattelse ellers ikke vil være tilstrækkelig præcis og retvisende i forhold til det reelle antal af klager.

Om forvaltningens ledelsesinformation har Borgerrådgiveren også noteret sig forvaltningens supplerende oplysninger om, at forvaltningen er i gang med at udarbejde en ny datastrategi, der vil kunne bidrage til at styrke og udvikle forvaltningens kerneopgaver og give bedre grundlag for at træffe beslutninger, og at datastrategien således skal understøtte datadrevet ledelse.

Borgerrådgiveren har forstået, at forvaltningens mål for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen (som de fremgår af ledelsesinformationerne mv.) primært angår sagsbehandlingstid og lignende, dog at der også er fastsat en overordnet målsætning for antallet af klager generelt set (både realitetsklager og formalitetsklager). Det er efter Borgerrådgiverens opfattelse imidlertid vigtigt, at forvaltningens konkrete mål for sagsbehandling og borgerbetjening i høj grad også angår kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen som helhed, og ikke hovedsageligt fokuserer på overholdelse af sagsbehandlingsfrister og lignende. Det vil efter Borgerrådgiverens opfattelse styrke forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren anbefaler derfor endvidere, at forvaltningen i højere grad end nu fastsætter kvalitetsmål for sagsbehandlingen som sådan, og ikke blot for sagsbehandlingstiden, og at målene omfatter centrale retssikkerhedsgarantier. Sådanne mål kunne eksempelvis gå på en højere grad af efterlevelse af centrale sagsbehandlingsskridt som journalisering, vejledning, sikker post, helhedsorienteret sagsbehandling mv. Borgerrådgiveren henviser i den forbindelse til Borgerrådgiverens lignende anbefaling i evalueringen i 2015, ligesom der til inspiration henvises til de eksempler på mål, der er nævnt i afsnit 1.

Som følge af blandt andet ledelsesinformationens begrænsede indhold for så vidt angår egentlige kvalitative mål for sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er det også fortsat Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningens enheder fortsætter med at anvende enkeltstående klager og konstaterede stigninger i antallet af klager til at uddrage læring af klagen og eventuelt konstaterede fejl, samt aktivt tage stilling til, om der er forhold, som kræver en særlig indsats i form af forbedringstiltag.

Forvaltningen har placeret ansvaret for at iværksætte tiltag for at forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen hos den enkelte decentrale enhed, hvor der er/opstår behov herfor. Derfor anbefalede Borgerrådgiveren ved evalueringen i 2015 forvaltningen at have ledelsesmæssigt fokus på at sikre, at de decentrale enheder udviser den fornødne beslutningskraft til at iværksætte sådanne tiltag. Dette er fortsat Borgerrådgiverens anbefaling.

Det er samtidig fortsat Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen fra centralt hold sikrer, at de decentrale enheder har adgang til de nødvendige ressourcer eller har en reel mulighed for at frigøre de nødvendige ressourcer fra deres driftsbudget til at muliggøre deres arbejde med de tiltag, de måtte have iværksat.

Borgerrådgiveren har hæftet sig ved, at forvaltningen fortsat har fokus på målrettet kompetenceudvikling som et af forvaltningens tværgående forbedringstiltag. Borgerrådgiveren anbefaler dog, at forvaltningen overvejer, om de øvrige *tværgående* forbedringstiltag, som forvaltningen har iværksat, og som i et vist omfang ses at være en videreførelse af forvaltningens tidligere tiltag (i henhold til evalueringen i 2015), fortsat er tilstrækkelige og dækkende, eller om der er behov for at udvikle tiltagene eller supplere med nye tværgående tiltag.

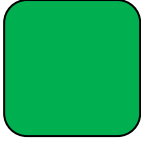

Baseret på forvaltningens erfaringer fra Tillæg 65+ og Folkeregistret kunne et sådant tværgående tiltag eksempelvis angå en centralt forankret proces om implementering af og/eller revidering af allerede eksisterende arbejdsgangsbeskrivelser, paradigmer/brevskabeloner, vejledninger mv. i de enheder, hvor det efter en forudgående analyse måtte findes relevant. Som Borgerrådgiveren anførte i evalueringen i 2015, kan sådanne redskaber efter Borgerrådgiverens vurdering bidrage til at sikre, at medarbejderne har tilstrækkeligt kendskab til gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, bidrage til at sikre at minimumskravene overholdes samt lette sagsbehandlingen. De vil samtidigt kunne virke proaktivt i forhold til at sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen mv. Borgerrådgiveren har da også noteret sig forvaltningens oplysninger i bemærkningerne til den foreløbige rapport om, at alle forvaltningens centrale enheder i vid udstrækning anvender skabeloner til at understøtte sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren er naturligvis opmærksom på, at forvaltningen i evalueringen i 2015 oplyste, at arbejdet med sagsgangsbeskrivelser mv. er i gang i flere af forvaltningens enheder, og at forvaltningen har fokus herpå. Idet forvaltningen imidlertid ikke i nærværende evaluering har oplyst om tiltag vedrørende implementering af arbejdsgangsbeskrivelser mv. siden evalueringen i 2015, finder Borgerrådgiveren anledning til at anbefale forvaltningen at overveje, om der fortsat er et uforløst potentiale for forvaltningen i at udarbejde yderligere vejledninger, sagsgangsbeskrivelser og brevskabeloner – eller revidere eksisterende.

Afslutningsvist noterer Borgerrådgiveren sig forvaltningens supplerende bemærkninger om, at forvaltningen på baggrund af FOKUS-evalueringerne i 2015 og 2017 har konstateret, at der ikke er grundlag for forvaltningens tidligere fremsatte forbehold for evalueringens anvendelse i en flad organisationsstruktur.

## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder</b>		
<u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening.	6	

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger.

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

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

”Med ledelsesinformationen følger Kultur- og Fritidsforvaltningen op på en række udvalgte områder, som er særligt relevante for driften, ligesom forvaltningen har en række fokuspunkter for bedre sagsbehandling og klagesagsregistrering.

Der er i følgende opgørelse tale om tal fra hele 2016, med mindre andet er påført:

#### Kontaktcentret:

491.000 opkald til kommunens hovednummer 3366

(Dog modtog kontaktcentret i alt 1.088.000 opkald)

Borgerservicecentret Indre by:

197.000 henvendelser

Borgerservicecentret Sundby/Borgerservice på Sundby Bibliotek

51.000 henvendelser

Borgerservice på Hovedbiblioteket:

18.000 henvendelser

Borgerservice på Øbro Jagtvej Bibliotek:

22.000 henvendelser

Borgerservice Kulturstationen Vanløse:

21.000 henvendelser

Borgerservice Valby Bibliotek:

23.000 henvendelser

Borgerservice på BIBLIOTEKET på Rentemestervej:

38.000 henvendelser

Brønshøj Bibliotek: (ny service, så der er kun data for sep-dec)

2.000

Borgerteam (se evt. s. 37 i bilag 1):

22.000 henvendelser

### Folkeregistret:

#### Flextrafik og Sygesikringsgruppe 2-refusion:

- Antal sager vedr. Flextrafik: 1125
- Antal sager vedr. befordring (taxa): 1170
- Antal sager vedr. Gruppe 2 refusion: 1070

#### Arvesager:

- Borgersager vedr. arvesager: 651
- Sager vedr. slægtsforskning: 64

#### Drift:

- Personlige henvendelser 1.kvartal i ekspedition: 1.106
- Personlige henvendelser 2.kvartal i ekspedition: 1.005
- Personlige henvendelser 3.kvartal i ekspedition: 1.105
- Personlige henvendelser 4.kvartal i ekspedition: 1.034

#### Mails:

- Skriftlige henvendelser 1. kvartal mail: 7.997
- Skriftlige henvendelser 2. kvartal mail: 8.770
- Skriftlige henvendelser 3. kvartal mail: 8.814
- Skriftlige henvendelser 4. kvartal mail: 9.485

#### Post:

- Skriftlige henvendelser 1. kvartal post: 1.112
- Skriftlige henvendelser 2. kvartal post: 1.329
- Skriftlige henvendelser 3. kvartal post: 1.711
- Skriftlige henvendelser 4. kvartal post: 1.405

#### Telefon:

- Telefon: ca. 100-150 daglige opkald.

#### BBR Sager og opgaver:

- 394 sager, oprettelser, fejlregistreringer mv.

### Tillæg 65+:

30.854 henvendelser indgået post



32.253 henvendelser afgjort post

Ca. 8.000 opkald vedr. helbredstillæg

Ca. 5.000 opkald vedr. sociale sager

Betaling og Kontrol:

**Ejendomsskat**

41.783 skatterettelser

**Betalings fagspor**

Posthenvendelser i 2016: 8.380

Indgåede telefonopkald i 2016: 53.098

**Kontrol (cpr-kontrol)**

Afholdte borgersamtaler: 339

**Gældsvejledning:**

Afholdte fysiske møder i 2016: 247

Afholdte telefonmøde i 2016: 50

**Debitorstyring:**

Maskinelle rykkerskriver i 2016 267.995

Afkrævningsskrivelser fra BIS-modul 7.670

Manuelle skrivelser (kan ikke måles i Opus Debitor) udgår for 2016.

International House:

50.000 ekspeditioner

3.000 telefonopkald

Rådhusoplysningen:

5.000 visninger

Idræts- og kulturfaciliteter:

781.000 timer booket

Sekretariat og Presse:

859 skriftlige svar fra borgmesteren

Bevillingsnævnet:

- 905 bevillingssager
- 24 aktindsigtsanmodninger
- 58 borgerhenvendelser

Huslejenævn, beboerklagenævn og huslejeankenævn:

2.039 indkomne sager”

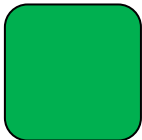


Om kriterium 1.4, som vedrører spørgsmålet om, hvorvidt forvaltningen har opgjort, hvor mange borgersager forvaltningen samlet set behandler per år, har forvaltningen oplyst følgende:

”Kultur- og Fritidsforvaltningen er sammensat af så mange forskellige enheder og myndighedsopgaver, at det ikke giver mening at følge op på forvaltningens samlede sagsmængde, da karakteren af sagerne og henvendelserne er så forskellige. Der følges i stedet skarpt op på enhedsniveau jf. punkt 1.3.

Derudover giver ovennævnte opgørelser blot et indblik i de områder, som forvaltningen har særligt fokus på i ledelsesinformationer og repræsenterer således ikke den samlede sagsmængde i forvaltningen.”

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

Kriterierne har til formål at afdække, om forvaltningen har viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de relevante områder. Dvs. ved forvaltningen, hvor skoen trykker?

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b>  Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 2:</u> Ved forvaltningen hvordan kvalitetsniveauet er i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.	6	
<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.	4	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, som er mere eller mindre enslydende med forvaltningens oplysninger i evalueringen i 2015.

Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren således særligt noteret sig, at viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen hovedsageligt findes decentralt i de enkelte enheder, samt at denne decentralt placerede viden er baseret på klagesager, ledelsesinformation og, for flere af forvaltningens enheders vedkommende, driftstavler. Borgerrådgiveren har noteret sig oplysningerne i forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport om, at driftstavlerne har en vid udbredelse i forvaltningen, og at formålet med en driftstavle, der er skræddersyet til temaet eller institutionen, er at skabe overblik over den daglige drift, hvilket giver grundlag for forbedring i kvaliteten af sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren har også lagt vægt på, at der er ledelsesmæssigt fokus på at opnå viden om driften, herunder i et vist omfang om klagesager og sagsbehandlingstid, og at forvaltningens/enhedernes viden om kvalitetsniveauet opdateres løbende via klagesager, ugentlige driftsmøder og ledelsesinformation. Borgerrådgiveren har i den

forbindelse noteret sig oplysningerne i forvaltningens bemærkninger til den foreløbige rapport om, at forvaltningen er i gang med at udarbejde en ny datastrategi, der vil kunne bidrage til at styrke og udvikle forvaltningens kerneopgaver og give bedre grundlag for at træffe beslutninger, og at datastrategien således skal understøtte datadrevet ledelse.

Borgerrådgiveren har også noteret sig det nærmere indhold af forvaltningens ledelsesinformation, og at direktionen anvender denne viden i direktionens løbende opfølgning med de ansvarlige chefer.

Borgerrådgiveren bemærker, at en meget væsentlig del af den ledelsesinformation, der fremgår af forvaltningens årsrapport, ikke angår sagsbehandling eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand. Borgerrådgiveren har dog noteret sig, at ledelsesinformation i årsrapporten fortsat – for enkelte af enhedernes vedkommende – indeholder visse oplysninger om overholdelsen af specifikke mål for sagsbehandlingstid eller tilsvarende (eksempelvis ventetid på 33 66).

Borgerrådgiveren har samtidig hæftet sig ved, at forvaltningens Årsrapport for 2016 med nøgletal indeholder markant færre oplysninger om klager end den ledelsesinformation, som forvaltningen fremsendte i forbindelse med evalueringen i 2015; der fremgår alene en enkelt opgørelse over det samlede antal klager i hele forvaltningen, ledsaget af kortfattede bemærkninger, og ikke oplysninger om hvordan klagerne fordeler sig på de forskellige enheder. Der fremgår heller ikke oplysninger om, hvordan klagerne fordeler sig på realitetsklager og formalitetsklager, eller for den sags skyld om anvendelsen af Styrket Borgerkontakt i klagesager. Under opfølgningsmødet med Borgerrådgiveren har forvaltningen imidlertid oplyst, at forvaltningen fortsat generer information om fordelingen af klager på enheder og tal for realitetsklager, formalitetsklager mv., og har efterfølgende medsendt en oversigt for 2016 sammen med forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport. Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at oplysningerne om fordelingen af klager mv. fortsat indgår i den samlede ledelsesinformation.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at der af det fremsendte oversigtsskema over klager i 2016 ikke fremgår registreringer af klager for Folkeregisterets vedkommende, idet felterne er blanke.

Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse også, at det ikke fremgår af ledelsesinformationen i Årsrapport 2016 vedrørende opgørelsen af klagesager, hvordan klagerne fordeler sig på realitetsklager og formalitetsklager mv., herunder om opgørelsen fortsat omfatter aktindsigtsanmodninger. Borgerrådgiveren henviser her til Borgerrådgiverens anbefaling (på baggrund af forvaltningens daværende ledelsesinformation) i evalueringen i 2015 om at adskille klagesager fra aktindsigtsanmodninger.

Forvaltningen har i forlængelse af sine bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport oplyst, at opgørelsen i årsrapporten fortsat omfatter aktindsigtsanmodninger. Dette indebærer efter Borgerrådgiverens opfattelse, at ledelsesinformationen i årsrapporten i forhold til antallet af klager ikke er tilstrækkelig præcis og retvisende.

Det forhold, at opgørelsen derudover også omfatter ”generelle og politiske beklagelser”, bidrager efter Borgerrådgiverens opfattelse til at gøre ledelsesinformationen yderligere upræcis.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse samtidig noteret sig, at aktindsigtsanmodninger er selvstændigt opgjort i den oversigt over klagesager for 2016, som Borgerrådgiveren har modtaget sammen med forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport, og at det således også på nuværende tidspunkt er muligt for forvaltningen at adskille opgørelsen af aktindsigtssager fra antallet af klager.

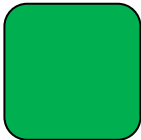


I forhold til ledelsesinformationen i forvaltningens Årsrapport 2016 bemærker Borgerrådgiveren endelig, at der (fortsat) ikke fremgår oplysninger om visse af de enheder – ikke mindst Folkeregistret – som er omfattet af evalueringen. Borgerrådgiveren bemærker i den sammenhæng for perspektivets skyld, at Folkeregistret er den enhed i Kultur- og Fritidsforvaltningen, som Borgerrådgiveren modtog flest klager over i 2017, ligesom forvaltningen under kriterium 14 har oplyst om de mange tiltag, der er iværksat i Folkeregistret, for at højne kvaliteten af sagsbehandlingen. Som nævnt ovenfor, fremgår der heller ikke oplysninger om klager i Folkeregisteret i 2016 af det overbliksskema, som Borgerrådgiveren efterfølgende har modtaget sammen med forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport.

Forvaltningens besvarelse for så vidt angår kriterium 3 henviser – som ved evalueringen i 2015 – blot til det medsendte bilag 2. Som Borgerrådgiveren anførte i evalueringen i 2015, fremgår af bilag 2 alene meget sparsomme oplysninger om de minimumskrav, forvaltningen har fastsat til kvalitetsniveauet. Bl.a. fremgår det i flere tilfælde ikke, hvad minimumskravet (målsætningen) er, ligesom det ikke tydeligt fremgår, hvilke enheder der er tale om. Derudover fremgår der ikke oplysninger om eksempelvis visse sagsbehandlingsfrister og kommunens tilbagemeldingsgaranti, som forvaltningen bl.a. oplyste om ved evalueringerne i 2013 og 2015. Borgerrådgiveren bemærker desuden, at en betydelig del af de oplyste opgaver og målsætninger ikke vedrører sagsbehandling eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand.

Borgerrådgiveren har dog også noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der udover de minimumskrav, der fremgår af bilag 2, findes flere decentrale mål i de enkelte enheder, som driftslederne følger via driftstavler og strategiske målkort. Borgerrådgiveren bemærker imidlertid i den forbindelse, at forvaltningen ikke har oplyst, hvori disse mål består, og det er af den grund heller ikke muligt for Borgerrådgiveren at vurdere, om der er tale om minimumskrav for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, eller om der er tale om mål, som forvaltningen sigter mod at nå, og som behandles under kriterium 6.

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

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

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





#### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens metoder til at sikre, at medarbejderne er bekendt med og har de fornødne værktøjer til at kunne opfylde minimumskravene. Borgerrådgiveren har i den forbindelse også noteret sig forvaltningens skriftlige bemærkninger til Borgerrådgiverens foreløbige rapport om, at alle forvaltningens centrale enheder i vid udstrækning anvender skabeloner til at understøtte sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse særligt noteret sig de initiativer, som forvaltningen har iværksat som opfølgning på Borgerrådgiverens egen drift-undersøgelse om forvaltningernes obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling, herunder at det obligatoriske sagsbehandlingskursus skal gennemføres en gang årligt.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</b>  Kriterium 7 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 6:</u> Har forvaltningen opstillet mål og/eller hensigtserklæringer om bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening i forvaltningen.	6	
<u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen truffet konkrete beslutninger om, <u>hvordan</u> forvaltningen når målene og/eller hensigtserklæringerne.	5	
<u>Kriterium 8:</u> Er der blevet afsat ressourcer til arbejdet med at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	4	

### Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om de fokuspunkter og målsætninger, som forvaltningen havde opsat ”for 2016”. Borgerrådsgiveren har på den baggrund forstået forvaltningens oplysninger således, at de beskrevne fokuspunkter og målsætninger alene var opstillet for 2016, og det fremgår efter Borgerrådsgiverens opfattelse ikke klart, om nogle eller flere af fokuspunkterne og målsætningerne fortsat er aktuelle i 2017 og eventuelt fremadrettet, og hvilke der i så fald er tale om. Borgerrådsgiveren henviser også til forvaltningens besvarelse i evalueringen i 2015 under punkt 6.3 om Borgerrepræsentationens beslutning om at afskaffe den årlige afrapportering af forvaltningernes fokuspunkter, og forvaltningens oplysninger i den kontekst om, at forvaltningen herefter ”... fortsætter (...) med målene i ledelsesinformationen og på driftstavlerne.”

Borgerrådgiveren har derfor på dette grundlag lagt til grund, at forvaltningen ikke har videreført de anførte fokuspunkter og målsætninger efter 2016.

Vedrørende de mål, der fremgår af forvaltningens ledelsesinformation (årsrapporten), og som forvaltningen henviser til i besvarelsen udover de nævnte fokuspunkter og målsætninger, henviser Borgerrådgiveren samtidig til bemærkningerne herom under kriterium 2 og kriterium 3. Borgerrådgiveren bemærker eksempelvis, at det blandt andet fremgår af bilag 2 til forvaltningens besvarelse, at der er et benchmark eller en intern målsætning om antal klager, men det fremgår ikke hverken af bilag 2 eller forvaltningens ledelsesinformation (årsrapportens afsnit om Klager i Kultur- og Fritidsforvaltningen), hvad dette benchmark eller denne interne målsætning måtte være.

Forvaltningens oplysninger indeholder således efter Borgerrådgiverens opfattelse alene konkrete oplysninger om målene for sagsbehandlingstid eller tilsvarende. Borgerrådgiveren har overordnet lagt vægt på dette.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at de mål mv., som forvaltningen har opstillet, gælder for alle enheder omfattet af evalueringen. *Med henvisning til det ovenfor anførte og indholdet af bilag 2 og ledelsesinformationen – herunder på hvilke områder/for hvilke enheder der er fastsat mål til sagsbehandlingstiden mv. – er det ikke muligt for Borgerrådgiveren at verificere forvaltningens oplysninger om, at målene gælder for alle omfattede enheder.*

I forhold til kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysning, som er så godt som enslydende med forvaltningens oplysninger ved evalueringen i 2015. Borgerrådgiveren har derfor på ny noteret sig, at det er de decentrale ledelser, der har ledelsesretten i forhold til udmøntningen af de nødvendige tiltag for at nå målsætningerne, og at forvaltningens opgaveportefølje er så bred, at der ikke kan benyttes samme løsningsmuligheder overalt i forvaltningen. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at kriteriet – i overensstemmelse med vejledningen til spørgeskemaets spørgsmål 7 – også omfatter beslutninger, der er truffet af decentrale enheder omfattet af evalueringen (i henhold til forvaltningens afgrænsning). Forvaltningens besvarelse indeholder imidlertid ikke oplysninger om, i hvilket omfang de enkelte decentrale ledelser faktisk har truffet sådanne beslutninger.

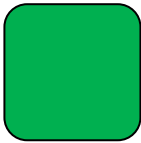


Borgerrådgiveren har imidlertid – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at forvaltningen har oplyst, at der er truffet beslutninger om, hvordan forvaltningen når de fleste af forvaltningens mål. Samtidig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger under kriterium 9 om, at forvaltningen løbende følger udviklingen og kvaliteten i sagsbehandlingen i de forskellige enheder gennem ledelsesinformationen, driftstavlerne og klagesagsregistreringen og i forlængelse heraf iværksætter de nødvendige initiativer, hvis resultaterne heraf indikerer et behov.

I forhold til kriterium 8 har Borgerrådgiveren – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der er afsat ressourcer til de tværgående indsatsområder, og at de decentrale ledere har mulighed for at anvende ressourcer fra driftsbudgettet til opgaven. Det fremgår ikke af forvaltningens svar, i hvilket omfang dette faktisk er sket. Borgerrådgiveren har på den baggrund på ny lagt til grund, at der samlet set alene er afsat ressourcer til visse dele af forvaltningens samlede indsats.



## E. Forvaltningens tiltag

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

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

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om forvaltningens tiltag, der – som ved evalueringen i 2015 – består i anvendelse og udbredelse af driftstavler, Styrket Borgerkontakt (flere kurser og gennemførelsen i 2016 af en ny brugerundersøgelse), kurser i Bedre Sagsbehandling og forbedring og udvikling af kursushjemmesiden.

I forhold til forvaltningens oplysninger om opfølgning i forhold til sagsbehandlingstider og svarfrister bemærker Borgerrådgiveren, at forvaltningen alene har oplyst, hvordan der skete opfølgning i 2016. På baggrund af forvaltningens oplysninger andre steder i besvarelsen har Borgerrådgiveren imidlertid lagt til grund, at sådan opfølgning i forhold til sagsbehandlingstid mv. fortsat sker, dvs. også i 2017.

Borgerrådgiveren har også fortsat noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 7 om, at det er de decentrale ledelser, der udmønter de tiltag, der vurderes nødvendige i den enkelte enhed, og Borgerrådgiveren har i den forbindelse lagt vægt på de oplysninger, der fremgår under kriterium 14 om de mange og forskelligartede tiltag, som Folkeregistret har iværksat igennem en længere periode for at højne kvaliteten i sagsbehandlingen.






Borgerrådgiveren bemærker samtidig, at der ikke af forvaltningens besvarelse i forhold til kriterium 9 fremgår oplysninger om, hvori sådanne decentralt iværksatte tiltag i øvrigt består, og at forvaltningens besvarelse således alene ses at indeholde oplysninger om decentralt iværksatte tiltag for så vidt angår Folkeregistret.

I forhold til kriterium 10 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at der via blandt andet ledelsesinformationen løbende sker opfølgning på anvendelsen og effekterne af de fleste af forvaltningens tiltag, herunder – som Borgerrådgiveren har forstået det – de tiltag, som de decentrale enheder måtte have iværksat.

## F. Forvaltningens evaluering

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

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>F. Forvaltningens evaluering</b>  Kriterium 14 er bestemmende for klassificeringen.		
<u>Kriterium 11:</u> Gennemfører forvaltningen evaluering af <i>resultaterne</i> af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening.	5	
<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.	1	
<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.	5	
<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.	5	

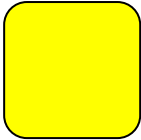

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, og har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at forvaltningen systematisk og hyppigt evaluerer på resultaterne af de fleste dele af forvaltningens indsats, herunder at dette bl.a. sker på løbende driftsmøder mellem de ansvarlige chefer og direktionen.

Derudover har Borgerrådgiveren på ny lagt vægt på, at der løbende følges op på de enkelte konkrete initiativer, såsom indførslen af driftstavler, men at der, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger, ikke foretages en generel evaluering eller opfølgning på forvaltningens indsats som helhed, dvs. den samlede indsats i hele forvaltningen.

## G. Forvaltningens viden om effekt

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>G. Forvaltningens viden om effekt</b>		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	4	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger – som er enslydende med forvaltningens oplysninger ved evalueringen i 2015 – herunder at forvaltningen måler eller registrerer effekten af de fleste dele af forvaltningens indsats, samt at dette sker gennem den løbende driftsopfølgning og ledelsesinformation.

Borgerrådgiveren har således på ny forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler eller registrerer i de fleste – men ikke alle eller så godt som alle – tilfælde, hvor effekten kan måles eller registreres.

## Bilag 1

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

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

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

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

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

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