

# **FOKUS**

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

**2017**

**Endelig rapport**

**Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen**

## 1. Indledning

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

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

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

## Baggrund og formål

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

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

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

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

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

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

Borgerrådgiverens evalueringsordning fordrer heller ikke et stort bureaukratisk apparat i den enkelte forvaltning, for at forvaltningens indsats tager sig positivt ud i evalueringen. Bl.a. gælder metodefriheden naturligvis også i forhold til, hvordan forvaltningerne skaber overblik over indsatsens effekt ved at måle, registrere eller på anden måde systematisere eller indsamle viden om effekten af deres indsats. Måling og registrering mv. skal således ikke forstås snævert, og en måling eller registrering mv. er af den grund ikke nødvendigvis 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 Borgerrådgiveren må rejse en tilsynssag, fordi sagen ikke kan løses på uformelt grundlag; løbende sagsaudits hvor et antal sager gennemgås for at finde blinde pletter; mål for højere efterlevelse af centrale 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 velbegrunder 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.

Kategoriene 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 indsætter 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.






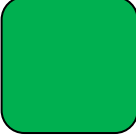
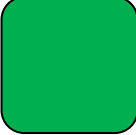
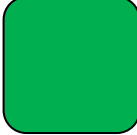
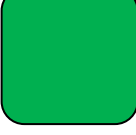
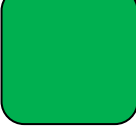
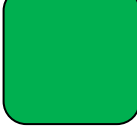
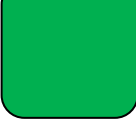
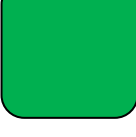
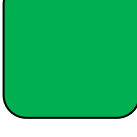
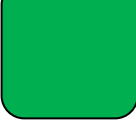
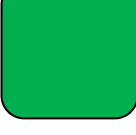
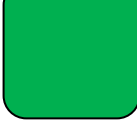
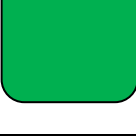
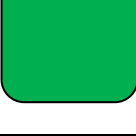
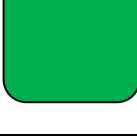



### **Hvilke af forvaltningens enheder er omfattet af evalueringen?**

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.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2017 til at omfatte alle enheder i forvaltningen bortset fra Sekretariatet for Ledelse og Kommunikation.

Evalueringen i 2017 omfatter således de samme enheder som evalueringen i 2015 med undtagelse af Sekretariatet for Ledelse og Kommunikation.

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

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

#### 4. Borgerrådgiverens konklusioner og anbefalinger 2017

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

Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen er fuldt ud på linje med konklusionerne på evalueringen i 2015: Forvaltningen afdækker løbende indsatsområder og søger at målrette sin indsats derefter og har udvist beslutningskraft ved at fastsætte dels overordnede mål dels konkrete mål, iværksætte tiltag og allokere ressourcer til indsatsen. Derudover følges der op og evalueres på både resultaterne af indsatsen og på selve indsatsen.

Borgerrådgiverens konklusioner viser således, at forvaltningen fortsat har stort fokus på kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at forvaltningen fortsat gør en stor indsats for at forbedre og sikre kvaliteten. Som Borgerrådgiveren konkluderede i evalueringen i 2015 ses forvaltningen at være indrettet på konstruktivt at identificere og erkende fejl med udviklingspotentialer og har opstillet rammer og procedurer, der understøtter en forvaltningsmæssig læringskultur med henblik på udvikling og forbedring.

Forvaltningens indsats har ledelsesmæssigt fokus og ledelsesmæssig forankring, hvilket også kommer til udtryk i det risikobaserede ledelsestilsyn, som forvaltningen implementerede i 2017. Borgerrådgiveren kan således på ny konstatere, at forvaltningen har et stærkt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening på direktionens niveau.

På baggrund af disse konklusioner er det overordnet set Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen fortsætter sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at forvaltningen som led heri fortsat overvejer muligheder for at udvikle indsatsen. At holde stort fokus på opgaven er efter Borgerrådgiverens opfattelse også en forudsætning for, at forvaltningen kan søge at nå sine ambitiøse mål om bl.a. antallet af klager og fastholdelsesprocent.

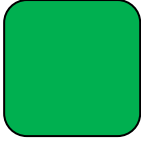

Borgerrådgiveren henviser i den forbindelse til Borgerrådgiverens bemærkninger og anbefalinger i evalueringerne i 2013 og 2015 om, at forvaltningen tegner sig for en væsentlig del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler, og at Borgerrådgiveren erfaringsmæssigt hyppigt modtager henvendelser, der vedrører forvaltningens sagsbehandling mv. Samtidig administrerer forvaltningen sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling – særligt i afgørelsessager – ofte har stor økonomisk betydning for den enkelte borger, og hvor reglerne og/eller sagsbehandlingsprocedurerne kan være komplicerede og svære at forstå for den enkelte borger.

Det er Borgerrådgiverens erfaring, at medarbejderne i forvaltningens enheder – centrale som decentrale – ligger inde med stor viden om muligt uløste udfordringer og har stor lyst til at byde ind med konstruktive forslag til at skabe forbedringer. Borgerrådgiveren anbefaler derfor forvaltningen at overveje, om medarbejdernes (herunder ikke mindst i centrene) perspektiv og input i højere grad kan inddrages i forbindelse med forvaltningens løbende drøftelser og overvejelser om kvalitetsniveauet, beslutninger om nye tiltag og justeringer af allerede igangværende tiltag mv.

Borgerrådgiveren er godt bekendt med BIF-uddannelsen, men efter Borgerrådgiverens opfattelse er det desuagtet til stadighed vigtigt, at forvaltningen bevarer sit fokus på at sikre og udvikle de nødvendige kompetencer på medarbejder- og afdelingsniveau i forhold til de grundlæggende forvaltningsretlige regler. Borgerrådgiveren anbefaler derfor endelig, at forvaltningen – i lyset af deltagerens kompetencemæssige forudsætninger og varierende baggrund samt kompleksiteten i deres arbejdsområde i jobcentrene mv. – overvejer, om der er grundlag for at udvikle uddannelsen yderligere.

## 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.	5	

### 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:

”Se bilag over fordeling af antallet af borgere med kontaktføreløb.

Der gøres opmærksom på, at summen af borgersager fordelt på centrene ikke er lig med den samlede sum af borgersager i spørgsmål 1.4.. Dette skyldes, at en borger kan have været tilknyttet mere end ét center i løbet af et år.”

Af det nævnte bilag fremgår følgende:

”Antal kontaktføreløb	Antal borgere	Fasit Målgruppe	År
63.729	48.721	2.1 Dagpengemodtagere	2016
728	704	2.10 Ledige selvforsørgende	2016
2.527	2.507	2.11 Rehabiliterende	2016
3.455	3.208	2.12 Uddannelseshjælpsmodtagere (uddannelsesparate)	2016

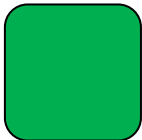


4.120	3.504	2.12 Uddannelseshjælpsmodtagere (åbenlys uddannelsesparate)	2016
4.407	4.059	2.13 Uddannelseshjælpsmodtagere (aktivitetsparate)	2016
1.786	1.672	2.14 Borgere i jobafklaring	2016
10.569	9.108	2.2 Kontanthjælpsmodtagere (jobparate)	2016
17.127	16.417	2.3 Kontanthjælpsmodtagere (aktivitetsparate)	2016
180	178	2.4 Forrevalidender	2016
690	680	2.4 Revalidender	2016
21.986	19.627	2.5 Sygedagpengemodtagere	2016
413	407	2.6 Førtidspensionister	2016
2.373	2.273	2.7 Fleksjobansatte	2016
945	937	2.7 Ledighedsydelsesmodtagere	2016
9	8	2.8 Handicappede i løntilskud	2016
774	773	2.9 Unge under 18	2016
3.462	3.355	Beskæftigede	2016
9	9	Borgere i fast track	2016
431	426	Borgere i seniorjob	2016
2	2	I1 Kontanthjælpsmodtagere i integrationsprogram (jobparate)	2016
1.425	1.418	I3 Selvforsørgende i integrationsprogram	2016
1.409	1.378	I4 Indvandrere i introduktionsforløb	2016
191	181	IY2.12 Integrationsydelsesmodtagere med uddannelsespålæg (uddannelsesparate)	2016
44	44	IY2.12 Integrationsydelsesmodtagere med uddannelsespålæg (åbenlys uddannelsesparate)	2016
168	166	IY2.13 Integrationsydelsesmodtagere med uddannelsespålæg (aktivitetsparate)	2016
511	493	IY2.2 Integrationsydelsesmodtagere (jobparate)	2016
652	641	IY2.3 Integrationsydelsesmodtagere (aktivitetsparate)	2016
122	122	IY11 Integrationsydelsesmodtagere i integrationsprogram (jobparate)	2016
53	53	IY12 Integrationsydelsesmodtagere i integrationsprogram (aktivitetsparate)	2016
286	274	Jobrotationsvikarer	2016
2.175	2.073	Uden ydelse	2016
843	823	Voksenelever	2016
1	1	Øvrige	2016
147.602	126.242		

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:

”Det kan oplyses, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i 2016 havde registreret 126.242 borgere med kontaktføreløb fordelt på alle målgrupper. En borger kan have haft mere end ét kontaktføreløb i perioden og kan have været tilknyttet mere end ét center.”

## 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.	7	
<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.	5	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om de metoder, som forvaltningen anvender for at opnå viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Borgerrådgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – særligt lagt vægt på bredden af forvaltningens metoder, metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden løbende, den ledelsesmæssige forankring og opfølgning, samt at metoderne anvendes sideløbende og løbende.

Borgerrådgiveren har særligt hæftet sig ved indholdet af det risikobaserede ledelsestilsyn, som forvaltningen i 2017 har implementeret, herunder at første trin i processen er en identifikation af det enkelte center/kontors risikoområder på baggrund af blandt andet tidligere tilsyn, opfølgninger, klagesager, revision, opgave- og ansvarsbeskrivelser mv. Borgerrådgiveren har også noteret sig, at tilsynet blandt andet indebærer en vurdering af risiko for fejl og fejlomfang i forhold til overholdelse af lovgivning, borgernes retssikkerhed og økonomiske konsekvenser, og at risikoanalysen kan resultere i overvågning, tilsyn eller intensiveret tilsyn, samt at

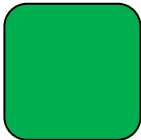


ledelsestilsynet afrapporteres løbende til center/kontorchefen eller direktionen, mens resultatet af ledelsestilsynet afrapporteres til den ansvarlige centerchef og fagdirektør.

Borgerrådgiveren har forstået, at det risikobaserede ledelsestilsyn træder i stedet for den interne kvalitetsopfølgning, som forvaltningen tidligere har foretaget.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger om de af forvaltningen fastsatte minimumskrav, herunder kravene i 'Kodeks for god sagsbehandling' og 'Orden i sagerne', fastsatte sagsbehandlingsfrister samt servicemål for sagsbehandlingstid for blandt andet behandling af sager, som er blevet ændret eller hjemvist af Ankestyrelsen.

### 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
<b>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b>  Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.		
<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.	6	
<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.	6	

#### *Borgerrådgiverens bemærkninger*





Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysning om, at og hvordan forvaltningen har sikret, at medarbejderne er bekendt med minimumskravene, og at de er klædt på til at opfylde minimumskravene, herunder også at god sagsbehandling er et af hovedformålene med BIF-uddannelsen.

Borgerrådgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at forvaltningens metoder og redskaber er alsidige, understøttende og fortløbende.



## 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.	7	
<u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen truffet konkrete beslutninger om, <u>hvordan</u> forvaltningen når målene og/eller hensigtserklæringerne.	6	
<u>Kriterium 8:</u> Er der blevet afsat ressourcer til arbejdet med at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.	6	

### *Borgerrådsgiverens bemærkninger*

Borgerrådsgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på forvaltningens oplysninger om indholdet og den ledelsesmæssige forankring af de fastsatte mål mv. Borgerrådsgiveren har endvidere lagt vægt på, at målene mv. gælder for den langt altovervejende del af enhederne i forvaltningen, at der sker løbende opfølgning (hver anden måned i forhold til målene i resultatkontrakterne og Vision 2020), og at direktionen er en del af opfølgningen.

Borgerrådsgiveren har noteret sig, at Vision 2020 indeholder overordnede mål om service til borgerne, højere tilfredshed blandt borgere og virksomheder samt færre klager og højere kvalitet.

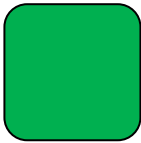


Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren derudover noteret sig de konkrete mål i Vision 2020 – særligt vedrørende formalitetsklager, realitetsklager, rettidige afgørelser og samtaler mv. Borgerrådgiveren har i den forbindelse på ny noteret sig forvaltningens fortsatte ambitiøse mål om at nedbringe antallet af formalitetsklager (med godt 40 % i forhold til 2013-niveau samt en fastholdelsesprocent på 80 % i 2020 i forhold til 60 % i 2013 og 70 % i 2015). Borgerrådgiveren har endelig hæftet sig ved, at hvert job- og beskæftigelsescenter har en resultatkontrakt, og at der heri indgår som et specifikt mål at nedbringe antallet af formalitetsklager til konkret fastsatte mål.

I forhold til kriterium 7 har forvaltningen henvist til, at der følges op på progression i forhold til målene i Vision 2020 og resultatkontrakterne på visionsmøder hver anden måned. Borgerrådgiveren har samtidig på ny noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er løbende dialog (fra centralforvaltningens side, som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens svar) med jobcentre og beskæftigelsescentre om klagesager og kvalitetsopfølgning mv. for blandt andet derigennem at sikre, at centrene er klædt på til at iværksætte de rette kvalitetsløftende initiativer. Sammenholdt med forvaltningens besvarelse under kriterium 9 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger sådan, at det i forbindelse med den nævnte løbende dialog og opfølgningen på progressionen i forhold til målene i vision 2020 og resultatkontrakterne også drøftes, hvad der skal til, og at der træffes beslutning om implementering af tiltag (og eventuelt justering af igangværende tiltag) for at nå målene.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger til kriterium 8.

## 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, som er mere eller mindre enslydende med oplysningerne ved evalueringen i 2015. Borgerrådgiveren har således på ny noteret sig, at det enkelte job- og beskæftigelsescenter er ansvarlig for at iværksætte konkrete tiltag for at sikre, at målene nås. Borgerrådgiveren har i den forbindelse også noteret sig de nævnte eksempler på sådanne tiltag (tilsyn, præcisering og udarbejdelse af arbejdsgange, faglig understøttelse, undervisning og ledelsesinformation).






Borgerrådgiveren har – som ved evalueringen i 2015 – lagt vægt på, at forvaltningens direktion på Vision 2020-møder hver anden måned også drøfter med job- og beskæftigelsescentrenes ledelse, hvilke konkrete tiltag der kan være relevante for det pågældende center, og at der således er en ledelsesmæssig forankring på direktionsniveau. Ligeledes har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger under blandt andet kriterium 6 om de kvalitetsinitiativer og initiativer vedrørende faglig ledelse, som forvaltningen har iværksat, herunder initiativerne for at sætte fokus på faglig ledelse og kravene om, at afdelingslederne foretager tilsyn og kvalitetskontrol ved at gå ned i de enkelte sager.

Borgerrådgiveren har endelig lagt vægt på, at tiltag bliver justeret og implementeret i forlængelse af drøftelsen på Vision 2020-møderne hver anden måned, hvis der ikke er sket den ønskede progression, ligesom der også sker opfølgning på tavlemøder i centrene, tavlemøder i BIF ledelseskredsen og på afdelingsmøder.

## F. Forvaltningens evaluering

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

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

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

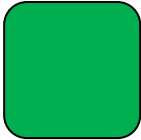

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder at nogle af resultaterne ikke er direkte målbare. Som ved evalueringen i 2015 har Borgerrådgiveren blandt andet lagt vægt på, at forvaltningen løbende følger op på resultaterne af den altovervejende del af forvaltningens indsats, og at der løbende sker en generel evaluering af forvaltningens indsats bl.a. på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau (på direktionsmøder, Vision 2020 møder, tavlemøder i centre og BIF ledelseskredsen samt Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets møder). Borgerrådgiveren har i den forbindelse på ny noteret sig, at den generelle evaluering af indsatsen ikke er systematiseret/formaliseret, dog har Borgerrådgiveren samtidig noteret sig, at forvaltningen minimum en gang om året foretager en samlet risikovurdering på forvaltningsniveau, hvor der ligeledes vil indgå en drøftelse af effekter af forvaltningens indsats, tilsyn mv.

Borgerrådgiveren har endvidere fortsat lagt vægt på, at der løbende foretages en vurdering af, om indsatsen skal korrigeres, og at der i givet fald iværksættes tiltag med dette formål. Borgerrådgiveren har hertil særligt lagt vægt på, at dette gælder for den altovervejende del af indsatsen, og at vurderingen bl.a. foretages på udvalgs-, direktions- og ledelsesniveau (gennem ledelsestilsyn, direktionsmøder, Vision 2020-møder, tavlemøder, Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets møder, samt afdelingsmøder mv. i centrene).

## 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.	7	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har som ved evalueringen i 2015 lagt vægt på, at forvaltningen måler effekten i alle tilfælde, hvor denne er målbar – via IT-systemer eller via anvendelse af rimelige ressourcer til manuel registrering. Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at langt de fleste af forvaltningens mål kan gøres til genstand for databaseret opfølgning, og at forvaltningen gør dette systematisk. Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på den systematiserede og hyppige måling af effekten.

## Bilag 1

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

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

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

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