

# **FOKUS**

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

**2015**

**Endelig rapport**

**Økonomiforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Økonomiforvaltningens løbende indsats for bedre sagsbehandling.

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

### Baggrund og formål

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

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

”Økonomiudvalget finder det nødvendigt, at der skabes overblik over sagsbehandlingsområdet, så det bliver muligt at afdække det faktuelle niveau for sagsbehandlingen i Københavns Kommune og at få identificeret, hvor der skal iværksettes 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 iværksette særlige indsatser og for at justere allerede igangsatte indsatser med henblik på at hæve sagsbehandlingsniveauet.

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

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

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

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

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

I evalueringen foretager Borgerrådgiveren ikke en detaljeret analyse af målbare effekter og resultater mv. i forhold til forvaltningernes sagsbehandling og borgerbetjening – eksempelvis i form af procenttal for nedbringelse af sagsbehandlingsfejl, antallet af klagesager, statslige rekursorganers omgørelsesprocenter og lignende. I stedet evaluerer Borgerrådgiveren forvaltningernes *indsats* for at nå de mål, som forvaltningerne og Borgerrepræsentationen måtte fastsætte – eksempelvis de mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune, som Borgerrepræsentationen på et senere tidspunkt måtte fastsætte i overensstemmelse med tidligere beslutninger herom.

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Evalueringens fokus og metode

Borgerrådgiverens evaluering giver et overblik over forvaltningernes måder at arbejde med styrkelse af retssikkerhed og borgerbetjening i kommunen på. Evalueringen fokuserer på, i hvilket omfang forvaltningernes indsatser for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er baseret på viden, om der i forvaltningerne tages ansvar ved at udvise beslutnings- og handlekraft til at gøre noget ved eventuelle problemer med kvalitetsniveauet, og om der sker løbende opfølgning på indsatserne.

Evalueringen er på den vis i harmoni med det, der ellers rører sig på området i forhold til ansvarlighed og sikring af retssikkerhed i politisk ledede organisationer. Eksempelvis fremhæver Moderniseringsstyrelsens Kodex VII åbenhed om fejl samt ansvar og ledelse som to centrale pligter, som embedsmænd i centraladministrationen skal overholde.<sup>1</sup> Fejl skal adresseres og håndteres af ledelsen, så man får rettet op og lærer af fejlen, og ledelsen (såvel som medarbejderne) skal udvise ansvarlighed for, at opgaverne bliver løftet, og at ledelsesbeslutninger bliver ført ud i livet. Pligterne antages også at gælde for arbejdet i kommunerne.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Det forhold, at en forvaltning måtte score grønt mere eller mindre over hele linjen i evalueringen, er således udtryk for, at forvaltningen gør en god indsats i forhold til de områder, som forvaltningen selv via besvarelsen af

spørgeskemaet har identificeret som vigtige. Der er ikke nødvendigvis tale om et fuldstændigt billede af alt, hvad der foregår, i forvaltningen vedrørende sagsbehandling og borgerbetjening.

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

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

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

I forhold til evalueringen i 2013 er spændvidden af evalueringsordningen blevet ændret sådan, at det er op til den enkelte forvaltning at foretage en vurdering af, hvilke enheder i forvaltningen, der bør være omfattet af evalueringen. Afgrænsningen foretages ud fra de kriterier, den enkelte forvaltning selv har fastlagt baseret på tyngden og kvantiteten af forvaltningens enheders sagsbehandling og borgerbetjening. Det er i den forbindelse forudsat, at der ikke ved afgrænsningen udelades en eller flere enheder, hvor der kvantitativt eller tyngdemæssigt set varetages sagsbehandling og borgerbetjening i betydelig grad, blot fordi enheden/enhederne ikke hører til gruppen af de største sagsbehandlede enheder i forvaltningen.

Økonomiforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2015 til at omfatte følgende:

- Overborgmesterens Sekretariat
- Borgerrepræsentationens Sekretariat
- Lokaludvalgenes sekretariater

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

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

Borgerrådgiveren bemærker – som forvaltningen har oplyst i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet – at Økonomiforvaltningens opgaver hovedsageligt består i at understøtte fagforvaltningerne og derfor som udgangspunkt er af intern karakter uden megen direkte borgerkontakt eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand. Dog har lokaludvalgene og Overborgmesterens Sekretariat en høj grad af borgerbetjening, men kun en forholdsvis begrænset grad af sagsbehandling rettet mod konkrete borgere.

Borgerrådgiverens konklusioner skal ses i lyset heraf.

Overordnet set viser Borgerrådgiverens konklusioner, at forvaltningen gør en god indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen i forvaltningen. Forvaltningen ved, hvad den skal have styr på og har fokus

på – og alsidige og understøttende metoder til at sikre – at medarbejderne har viden om og værktøjer til at opfylde de gældende minimumskrav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. I et vist omfang afdækker forvaltningen indsatsområder, herunder fremtidige indsatsområder som følge af ændring af regler mv., og forvaltningen følger løbende op på dels iværksatte tiltag gennem bl.a. handleplaner med milepæle og frister, dels på forvaltningens indsats som helhed. Endelig er beslutninger om mål og tiltag, prioritering af opgaver og ressourcer centralt ledelsesmæssigt forankret i koncerndirektionen som følge af forvaltningens nye styringsset-up.

Forudsætningen, for at forvaltningen kan fastsætte relevante mål og iværksætte tiltag for at opnå disse, er, at forvaltningen har den fornødne ledelsesinformation at handle på baggrund af. Uden dette vil forvaltningen ikke kunne afdække sine indsatsområder og målrette sin indsats, herunder vælge de rette tiltag og afsætte de nødvendige ressourcer.

Som det fremgår af Borgerrådgiverens bemærkninger vedrørende kriterium 2, er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i et vist omfang har karakter af skønsmæssige vurderinger, om end visse af forvaltningens metoder kan give en kvalificeret indikation på kvalitetsniveauet.

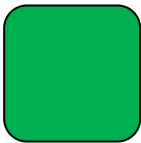

Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at forvaltningen fortsat har fokus på at sikre systematisk og vidensbaseret ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Det vil efter Borgerrådgiverens vurdering kunne give forvaltningen en mere kvalificeret og reel viden om kvalitetsniveauet, og således et stærkere grundlag for koncerndirektionen og de enkelte enheder til at afdække relevante indsatsområder og iværksætte kvalificerede, målrettede tiltag.

Borgerrådgiveren er i den forbindelse opmærksom på det arbejde, der fortsat foregår i forvaltningen med foranalysen, som skal afdække muligheder og forudsætninger for at opstille mål og målsætninger for sagsbehandlingen på tværs af de syv forvaltninger.

Endvidere anbefaler Borgerrådgiveren fortsat, at forvaltningen bibeholder sit fokus på at anvende enkeltstående sager, hvor der er fundet fejl, som læringspotentiale i forbedringsarbejdet.



## A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

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

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger og bemærker i den forbindelse, at forvaltningen alene har oplyst om forvaltningens afgrænsning af hvilke enheder, der er omfattet af evalueringsordningen, og om hvordan denne afgrænsning er foretaget. På baggrund af forvaltningens oplysninger om hvilke enheder, der er omfattet af evalueringsordningen, og hvilke der ikke er, samt ikke mindst årsagen hertil, ses forvaltningen imidlertid i forbindelse med afgrænsningen at have foretaget en fuldstændig identifikation af de enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og borgerbetjening (uanset om de måtte være omfattet af evalueringsordningen eller ej).

Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, hvornår forvaltningen har fokus på identifikation af enheder, hvor der sker sagsbehandling og borgerbetjening.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningens opgaver hovedsageligt består i at understøtte fagforvaltningerne og derfor i udgangspunktet er af intern karakter uden megen direkte borgerkontakt eller borgerbetjening i evalueringsordningens forstand. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig, at lokaludvalgene har en høj grad af borgerbetjening, men samtidig meget begrænset sagsbehandling rettet mod konkrete borgere.

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

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

”For alle enheder gælder det, at borgerhenvendelser samt besvarelser heraf journaliseres i eDoc af den relevante sagsbehandler jf. kommunens retningslinjer om god journalisering ”De 10 gode vaner”. En journaliseringspraksis som er gældende i hele ØKF.

#### BR-Sekretariatet

Tallet er ikke opgjort i BR-Sekretariatet. Dette skyldes blandt andet, at BR-Sekretariatet ofte er borgerens ”indgang” til Københavns Kommune, og at mange borgerhenvendelser ekspederes videre fra BR-Sekretariatet til rette enhed i ØKF eller til rette forvaltning til besvarelse. BR-Sekretariatet har manuelt opgjort, hvor mange anmodninger om aktindsigt fra borgere, der er behandlet i enheden. Antallet er 79 i perioden juni 2014 til december 2014 og 160 i perioden januar 2015 til og med 30. september 2015.

#### OB-Sekretariatet

I OB-sekretariatet optæller man løbende borgerhenvendelser. Det opgøres, at OB-sekretariatet i 2014 modtog ca. 1200 borgerhenvendelser. Der er fra d. 1. januar til den 31. august 2015 svaret 978 borgerhenvendelser til Overborgmesteren. OB-sekr. forventer derfor, at tallet for 2015 bliver højere end i 2014.

#### Lokaludvalgene

Lokaludvalgene estimerer, at de gennemsnitligt modtager 400 borgerhenvendelser årligt. Den angivne sagsmængde er inklusiv de tilfælde, hvor borgeren henvises videre til øvrige forvaltninger.

Ligesom BR-sekr. er lokaludvalgene ofte borgernes indgang til Københavns Kommune, og den egentlig sagsbehandling vedr. henvendelsen vil ikke finde sted hos lokaludvalgene. Lokaludvalgene sender borgerne videre til den forvaltning, som henvendelsen vedrører. Dermed er lokaludvalgenes rolle først og fremmest koordinerende og vejledende snarere end egentlig sagsbehandler (jf. borgerrådgiverens egen definition). En opgørelse over antallet af henvendelser er derfor delvist misvisende. Eksempelvis vil borgeren blive sendt videre til Teknik- og miljøforvaltningen, hvis henvendelsen er en klage over støj.

For alle enheder gælder det, at de få borgerhenvendelser, der falder indenfor BRGs [Borgerrådgiverens] definition, og som sagsbehandles og besvares i ØKF, registreres og journaliseres i eDoc.”

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:

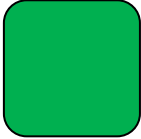


”Nej.

Det har været ØKFs vurdering, at en central opgørelse over sagsbehandling af borgerhenvendelser i forvaltningen ikke bibringer merværdi, fordi ØKFs opgaver hovedsageligt består i at understøtte fagforvaltningerne og derfor kun modtager en begrænset mængde borgerhenvendelser. Dertil kommer, at de borgerhenvendelser, der undergår sagsbehandlingen i ØKF, journaliseres i eDoc.

Som følge af Borgerrepræsentations beslutninger af d. 19. juni 2013 og af d. 11. december 2014 pålægges alle kommunens forvaltninger at aflægge status til BR for arbejdet med målsætninger og fokuspunkter for forbedret sagsbehandling. I overensstemmelse med indstillingerne er ØKF blandt andet i gang med at undersøge på hvilke sagsområder, det vil være relevant at implementere samlede målinger over 1) antallet af sager og 2) antallet af klager over sager samt hvilke data, der kan anvendes til formålet.

Det bemærkes endvidere, at der stilles høje krav til enhedernes overvågning af borgerhenvendelser, og at ØKF er i gang med at implementere en proces for egenkontrol af tilbagemeldingsgarantien (jf. punkt 2.2).”

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

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b></p> <p>Kriterium 2 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 2:</u> Ved forvaltningen hvordan kvalitetsniveauet er i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.</p>	5	
<p><u>Kriterium 3:</u> Hvilke minimumskrav har kommunen selv fastsat til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de sagsområder, som hører under de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.</p>	5	

*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen er forankret i de enkelte enheder. Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de metoder, forvaltningen anvender til at opnå viden om kvalitetsniveauet, herunder: løbende gennemgang af sager, en faglig vurdering af sagsbehandlingen blandt medarbejderne og af resultaterne af forvaltningens indsatser, en vurdering af indhold af og antal af klager, samt tilrettelæggelse af arbejdet ved hjælp af standarder og det organisatoriske set-up.

Samtidig har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at Overborgmesterens Sekretariat laver en månedlig opgørelse over enhedens overholdelse af frister, som løbende og ofte rapporteres på tavlemøder med deltagelse af bl.a. koncerndirektionen.

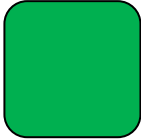


På baggrund af forvaltningens oplysninger er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet fortsat i et vist omfang (opgørelse af overholdelse af frister undtaget) har karakter af skønsmæssige vurderinger. Efter Borgerrådgiverens opfattelse kan visse af forvaltningens metoder dog give en indikation på kvalitetsniveauet.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig de to tiltag, som forvaltningen siden sidste evalueringsrunde har iværksat for at opdatere forvaltningens viden om kvalitetsniveauet, og som Borgerrådgiveren har forstået er på analyse-henholdsvis teststadiet. Det er Borgerrådgiverens vurdering, at en gennemførelse af de to tiltag har potentiale

til at give bedre viden om kvalitetsniveauet, ikke mindst i forhold til overholdelse af frister såsom tilbagemeldingsgarantien på tværs af enhederne.

Vedrørende kriterium 3 bemærker Borgerrådgiveren, at der i forhold til de krav, som forvaltningen har oplyst om, i et vist omfang ses at være tale om krav, der allerede følger af gældende ret eller god forvaltningsskik, eller som vedrører minimumskrav, der ikke er relateret til sagsbehandling og borgerbetjening i evalueringsordningens forstand.

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

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

*Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på bredden i forvaltningens metoder til at sikre, at medarbejderne er bekendt med og har de fornødne værktøjer til at kunne opfylde de gældende minimumskrav. Herunder at der er tale om formaliserede redskaber såsom vejledninger, paradigmer, sagsgangsbeskrivelser, kurser, undervisning og forvaltningens kompetenceprogram i øvrigt samt organisering med specialistfunktioner såvel som ikke-formaliserede redskaber i form af bl.a. sparring, sidemandsoplæring, ledelsesgodkendelse af svar til borgere, kontor- og teammøde, adgang til speciallsthjælp, fastholdelse af viden og dyrkelse af en god sagsbehandlingskultur gennem teamstrukturer, samt løbende ledelsesmæssigt fokus på medarbejdernes kompetencer, herunder i forbindelse med de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

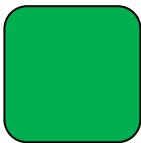



Borgerrådgiveren har ligeledes lagt vægt på, at metoderne er understøttende og anvendes løbende.

I forhold til undervisning har Borgerrådgiveren særligt noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der medio 2015 er implementeret et obligatorisk undervisningsforløb for nyansatte i ØKF Rådhus. Borgerrådgiveren har hæftet sig ved, at undervisningsforløbet inkluderer en grundig introduktion til, hvordan offentlighedsloven og tilbagemeldingsgarantien mv. håndteres i praksis, og at to af kursusmodulerne har specifikt fokus på god sagsbehandling. Endvidere har Borgerrådgiveren noteret sig, at det er hensigten, at disse to moduler fremover skal ud-

bydes og tilpasses til alle medarbejdere og alle relevante ledere i Økonomiforvaltningen med henblik på at sikre ensartet viden i hele forvaltningen og opkvalificere det ledelsesmæssige fokus på krav til god sagsbehandling.

Endelig har Borgerrådgiveren noteret sig den nye organisatoriske placering af lokaludvalgene fra medio 2015 hos Borgerrepræsentationens Sekretariat, og at dette bl.a. er sket med henblik på at sikre en høj kvalitet i den borgerrettede sagsbehandling i de enkelte lokaludvalgssekretariater.

## D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger i spørgeskemaet samt de yderligere oplysninger, som Borgerrådgiveren har modtaget under og i forlængelse af opfølgingsmødet, vedrørende de konkrete mål, forvaltningen har fastsat. Herunder vedrørende overholdelse af tilbagemeldingsgarantien i alle henvendelser samt øvrige mål vedrørende sagsbehandlingstid og mål for god vejledning,

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at der er indarbejdet konkrete målsætninger i kontorchefernes resultatkontrakter for løbende at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjening, og at disse målsætninger revideres årligt.

Borgerrådgiveren har yderligere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der er opstillet mål for alle de af forvaltningens enheder, der er omfattet af evalueringsordningen.

Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig, at forvaltningen arbejder med en overordnet målsætning om at yde hurtig og professionel service til borgerne og træffe afgørelser i borgerrettede sager, som er både formelt og materielt korrekte. Kriterium 6 mv. vedrører mål og målsætninger om at opnå et givent resultat eller hensigtserklæringer om at opnå sådanne resultater (Borgerrådgiveren henviser til vejledningen til kriterium 6). Borgerrådgive-



ren har på den baggrund forstået forvaltningens oplysning sådan, at forvaltningen har som overordnet målsætning bl.a. at overholde gældende ret.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at ledelsesretten i forhold til udmøntningen af tiltag ligger i det decentrale ledelsesniveau. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng lagt vægt på forvaltningens oplysninger om de beslutninger, der er truffet i Borgerrepræsentationens Sekretariat (i forhold til opdatering af viden hos personalet), Overborgmesterens Sekretariat (i forhold til procedure for løbende opfølgning ved udsigt til fristoverskridelser) og beslutningen om omorganisering og ny placering af lokaludvalgene.

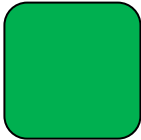


Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysning om, at der decentralt er truffet beslutninger vedrørende alle forvaltningens opstillede mål, at der for den altovervejende del af målene er truffet beslutning om en tidsplan for opnåelse af de pågældende mål, og at forvaltningens målsætninger er nedfældet på skrift i ledernes resultatkontrakter.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der i forvaltningen er fast praksis om at fastsætte milepæle og tidsfrister ved udarbejdelsen og vedtagelsen af en målsætning, sådan at der for hver enkelt målsætning er en konkret handleplan til opnåelse af målet.

Borgerrådgiveren har yderligere noteret sig, at forvaltningen i 2015 har indført et nyt styringsset-up, og at det herefter er koncerndirektionen, der i fællesskab drøfter og træffer beslutninger om forvaltningens mål og tiltag samt prioriteringen af opgaver og ressourcer. Der er således fælles strategisk styring af koncernen og de underliggende enheder.

Vedrørende kriterium 8 har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen har prioriteret ressourcerne til implementeringen af målsætningerne såvel på medarbejder som på ledelsesniveau. Borgerrådgiveren har noteret sig, at der er tale om både økonomiske som ikke-økonomiske ressourcer. Endvidere har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at de decentrale enheder løbende vurderer, om de afsatte ressourcer er tilstrækkelige, hvilket bl.a. sker på teammøder, kontormøder og ledelsesmøder samt som led i evalueringen af iværksatte tiltag mv.

## E. Forvaltningens tiltag

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

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger, også under kriterium 4, om de iværksatte tiltag, herunder særligt tiltag for at sikre de nødvendige kompetencer hos medarbejdere og ledere, bl.a. iværksættelse af obligatorisk undervisningsforløb for nyansatte (i første omgang), løbende kompetenceudvikling mv.

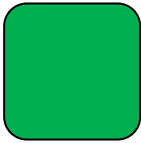




Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger under bl.a. kriterium 2 om forvaltningens igangsættelse af en testfase af en eDoc-funktion med henblik på, at forvaltningen internt kan kontrollere kvaliteten af sagsbehandlingen i forhold til sagsbehandlingsfrister såsom tilbagemeldingsgarantien. Borgerrådgiveren har i den sammenhæng lagt vægt på, at forvaltningens oplysninger under kriterium 8 om, at Borgerrepræsentationens Sekretariat i 2. halvår af 2015 vil iværksætte et undervisningsforløb om tilbagemeldingsgarantien frem for at afvente udviklingen af funktionaliteten i eDoc.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der decentralt er iværksat konkrete tiltag for, hvordan alle af enhedernes mål og hensigtserklæringer nås, og at disse tiltag formuleres og implementeres decentralt. Borgerrådgiveren har noteret sig indholdet af forvaltningens oplysninger om de enkelte enheders tiltag, både under dette kriterium og forudgående kriterier.

Endelig har Borgerrådgiveren lagt vægt på, at forvaltningen løbende følger op på alle de iværksatte tiltag og på, at opfølgning sker hyppigt. I den forbindelse har Borgerrådgiveren noteret sig, at opfølgningen også indgår i ledernes årlige udviklingssamtaler. Borgerrådgiveren har desuden noteret sig, at og hvordan de enkelte enheder følger op på tiltagene. Særligt har Borgerrådgiveren hæftet sig ved, at Borgerrepræsentationens Sekretariat løbende følger op på dels kontormøder, dels chefmøder med direktionen, samt at situationer eller problemstillinger, som en

medarbejder har oplevet eller løst, og som kan betegnes lærerig, også deles skriftligt i interne videndelingssystemer.

## F. Forvaltningens evaluering

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

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen evaluerer resultaterne af alle dele af forvaltningens indsats, og at evalueringen sker decentralt. Særligt har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens faste praksis om at fastsætte milepæle og tidsfrister ved udarbejdelsen af en målsætning, og at disse handleplaner følges op af evalueringer af indsatsens effekt.

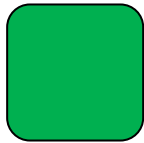

Borgerrådgiveren har noteret sig, at evalueringen af resultaterne af forvaltningens indsats sker med forskellig hyppighed afhængig af enhed og indsats.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at forvaltningen årligt foretager en samlet vurdering af forvaltningens indsats i forbindelse med Borgerrådgiverens beretning, herunder evaluering og kvalificering af fokuspunkter til at sikre god sagsbehandling, som forelægges direktionen og Økonomiudvalget.

Derudover har Borgerrådgiveren noteret sig, at der som minimum samles op årligt i forbindelse med fastsættelse af nye mål for det kommende år i forbindelse med udarbejdelse af resultatkontrakter. Borgerrådgiveren har samtidig noteret sig, at der decentral på kontormøder og lignende foretages en løbende evaluering af de enkelte tiltag, der er iværksat i enheden.

Endelig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at resultaterne af alle iværksatte tiltag og evalueringer heraf altid tages til efterretning i de relevante enheder, og at forvaltningen – som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger – korrigerer indsatsen, hvis forvaltningen vurderer, at der er behov for det.

## G. Forvaltningens viden om effekt

HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<b>G. Forvaltningens viden om effekt</b>		
<u>Kriterium 15:</u> Måler eller registrerer forvaltningen effekten af forvaltningens indsats.	5	

### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

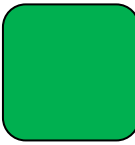

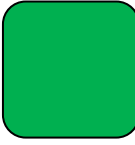
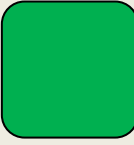
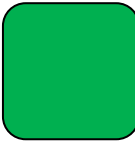
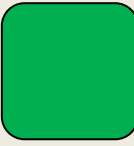
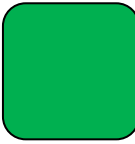
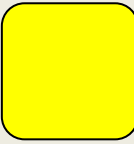
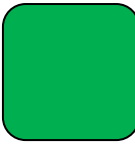

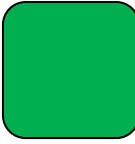
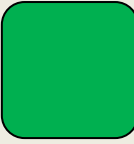
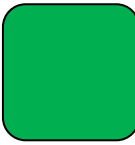

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler effekten af alle dele af forvaltningens indsats. Borgerrådgiveren har noteret sig, at effekten overvejende måles decentralt, bl.a. som led i evalueringen og den løbende driftsopfølgning, samt at effekten endvidere følges gennem tavlemøder og udtræk fra eDoc.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse indebærer enkelte af de metoder, som forvaltningen har oplyst anvendes af et par af enhederne til at måle eller registre effekten af indsatsen, ikke egentlige målinger eller registreringer mv. Dette gælder for så vidt angår faglige vurderinger af effekten i sammenhæng med jævnlig kvalitetskontrol og for så vidt angår effekt målt ved, at en fejl ikke gentages. Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det for uforpligtende, hvis sådanne vurderinger af effekten, eller information om at fejl ikke gentages, ikke er nedfældet selv i løs form. Det fremgår ikke af forvaltningens oplysninger, at der sker en sådan nedfældelse af de faglige vurderinger og eventuelle gentagelsestilfælde.

*Det er således Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens besvarelse vedrørende de anvendte metoder ikke gør det muligt at verificere forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af alle dele af forvaltningens indsats.*

## Bilag 1

### Overblik og udvikling

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

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



FORVALTNING HOVEDKRITERIUM	Økonomiforvaltningen	Kultur- og Fritidsforvaltningen <sup>3</sup>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Socialforvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder							
B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen							
D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger							
E. Forvaltningens opfølgning							
F. Forvaltningens evaluering							
G. Forvaltningens måling eller registrering af effekt							

<sup>3</sup> I det omfang konklusionerne indeholder blanke felter, skyldes det, at Borgerrådgiveren ikke har modtaget (fyldesgørende) oplysninger.