

FOKUS

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

2015

Endelig rapport

Børne- og Ungdomsforvaltningen

1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningens 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 gives et overblik over Borgerrådgiverens konklusioner vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningen, 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 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 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 korregerer 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.¹ 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,² 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 velbegrunderet dokumentation samt ledelse og engagement, der fremmer innovation, herunder gennem aktiv læring af egne og andres fejl og succeser.

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

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

Kategoriseringen er foretaget på baggrund af følgende kategorier:

1. Forvaltningen er inaktiv på dette område

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

² 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 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.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har afgrænset evalueringen for 2015 til at omfatte følgende:

- Èt område (Nørrebro/Bispebjerg)
- Ungdommens Uddannelsesvejledning
- Pladsanvisningen/Forældrebetalingen
- Fagligt Center: Visitation til specialundervisning

Om afgrænsningen har forvaltningen oplyst, at ”Udtagningen af disse enheder er begrundet i forvaltningens vurdering af, at omfanget af sagsbehandling og borgerbetjening er størst her samt forvaltningens behov for øget viden om status for kvaliteten af sagsbehandling og borgerbetjening i disse enheder. Området (Nørrebro/Bispebjerg) er udvalgt tilfældigt blandt områderne og vil sikre at der sker videndeling af resultaterne og evt. behov for opfølgning mellem alle forvaltningens 5 (geografiske) områder.”

I forhold til afgrænsningen af evalueringsordningen til alene ét af forvaltningens fem områder har forvaltningen efterfølgende (på forespørgsel fra Borgerrådsgiveren) bekræftet, at ”der er tale om parallelle områder med identiske opgaver, hvor opdelingen skyldes kommunens geografiske størrelse – om end der vil være lokale forskelle på håndtering af opgaverne.” Forvaltningen har yderligere oplyst, at forvaltningen vil tage ”initiativ til, at område Nørrebro/Bispebjerg i samarbejde med forvaltningens Områdesekretariat forpligtes på en videndeling og vurdering af indsatser med de øvrige områder, hvilket har været forudsætningen for valget af kun ét område.”

Borgerrådgiveren lægger på den baggrund til grund, at hvad der gælder for så vidt angår det ene område i forvaltningen, der omfattes af evalueringen, i al væsentlighed også gælder for de øvrige områder, og således at resultatet af evalueringen overordnet set er validt og retvisende ikke blot for det ene område, men for samtlige af områderne – i overensstemmelse med forudsætningerne for afgrænsningen af evalueringen på baggrund af de af forvaltningen fastlagte kriterier.

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.

Borgerrådgiverens konklusioner viser overordnet set, at forvaltningen gør en sparsom indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og at den indsats, der kan konstateres, er sporadisk i forhold til ganske få enkelte enheder. Borgerrådgiverens konklusioner og bemærkninger nedenfor viser, *at* forvaltningen mangler kvalificeret viden om kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, *at* der i forvaltningen er et bevidst fravær af helhedsorienterede mål og målsætninger for at forbedre sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, *at* der er et bevidst fravær af konkrete, helhedsorienterede tiltag for at skabe eventuelle nødvendige forbedringer i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen, og *at* der er et bevidst fravær af opfølgning og evaluering på forvaltningens tiltag og samlede indsats – såvel som på resultaterne heraf.

Dog viser Borgerrådgiverens konklusioner også, at forvaltningen i overensstemmelse med Borgerrådgiverens anbefalinger i bl.a. evalueringen 2013 har styrket sin indsats for at sikre, at forvaltningens medarbejdere har det fornødne kendskab til de gældende minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, dvs. de forvaltningsretlige krav og krav, som kommunen selv har fastsat, såvel som for at sikre, at medarbejderne har ressourcer og værktøjer til at kunne opfylde minimumskravene.

At gøre en ordentlig indsats for at sikre et godt kvalitetsniveau i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen handler – som arbejdet på mange andre områder – helt grundlæggende om at skaffe sig viden om området og engagere sig i opgaven, uanset at det ikke måtte være forvaltningens kerneydelse. Forvaltningen kan således ikke løfte opgaven uden en sådan investering i viden og engagement.

For at kunne gøre en reel helhedsorienteret og målrettet indsats, anbefaler Borgerrådgiveren – i overensstemmelse med Borgerrådgiverens konklusioner for evalueringen 2013 – fortsat forvaltningen at opstille flere og helhedsorienterede mål, iværksætte konkrete initiativer for at opnå målene, allokere ressourcer til arbejdet og følge op og evaluere på tiltagene og indsatsen som helhed, herunder resultaterne heraf. Borgerrådgiveren anbefaler, at målene dækker centrale forvaltningsretlige retssikkerhedsgarantier. Som eksempler på mulige relevante mål henvises til de nævnte eksempler i afsnit 1.

Det er også fortsat Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen i videst muligt omfang sikrer, at forvaltningens indsats er ledelsesmæssigt forankret centralt, sådan at indsatsen ikke alene er den enkelte lokale leders ansvar. Dette vil efter Borgerrådgiveren vurdering give en mindre fragmenteret indsats og et bedre ledelsesmæssigt overblik centralt – foruden de ledelsesmæssige fordele ved at demonstrere engagement.

Ligeledes anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen som led i sin samlede indsats opstiller procedurer mv., der kan medvirke til at identificere og erkende fejl i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen. Forvaltningen kan drage inspiration hertil hos de øvrige seks forvaltningerne, herunder ikke mindst i deres besvarelser af evalueringsordningens spørgeskema.

Som det fremgår af Borgerrådgiverens bemærkninger til flere af vurderingskriterierne, har forvaltningen i forbindelse med evalueringen oplyst, at det er forvaltningens vurdering, at der ikke er behov for særlige indsatser i form af f.eks. målsætninger og tiltag til forbedringer, evaluering heraf og viden om effekt af eventuelle tiltag. Forvaltningen henviser som baggrund for dette ikke eksisterende behov til det forholdsmæssigt begrænsede antal af klagesager ved Borgerrådgiveren mv., en margin for fejl, når der er vilje til at erkende dette og rette op, og til, at der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen.

Borgerrådgiverens konklusioner understøtter ikke forvaltningens vurdering.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er forvaltningens vurdering bl.a. baseret på den præmis, at forvaltningen har viden om, at der ikke er misforhold mellem gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådgiverens evaluering viser imidlertid ikke, at forvaltningen reelt har en sådan viden.

Det er således Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens overvejende dialogbaserede viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i forvaltningen i et vist omfang har karakter af en skønmæssig *vurdering* foretaget på baggrund af usystematisk og fragmenteret information, og at juridiske eller andre relevante kompetencer ofte ikke åbenlyst ses at være repræsenteret i forbindelse med vurderingen. Dertil kommer, at den viden, som forvaltningen har, ifølge forvaltningens oplysninger ligger hos den enkelte enhed, mens der alene synes at være sparsom og uformaliseret viden og ledelsesinformation om kvalitetsniveauet på tværs af forvaltningens enheder, herunder på centralt ledelsesniveau.

I forhold til antallet af klager over forvaltningen, som forvaltningen ligeledes lægger vægt på ved vurderingen af, at der ikke er behov for særlige indsatser, fremgik derudover følgende af Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen 2013 netop vedrørende antallet og karakteren af de klager mv., som Borgerrådgiveren behandlede over forvaltningen:

”Borgerrådgiveren bemærker endvidere, at forvaltningen blot tegner sig for en lille del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler.

Tendenserne viser, at antallet af klager til Borgerrådgiveren over Børne- og Ungdomsforvaltningen på lang sigt (2010-2013) er stigende. Denne tendens gør sig også gældende på kort sigt (2012-2013). Antallet af sager med fejl (medholdsprocenten) viser en stigende tendens på både kort og lang sigt.

Borgerrådgiveren modtog i 2013 58 klager vedrørende Børne- og Ungdomsforvaltningen. Medholdsprocenten for kalenderåret 2013 var 54,4 % (alle tal her opgjort pr. 2. januar 2014 med forbehold for endelig validering af statistikken).

Borgerrådgiveren gør dog samtidig opmærksom på Borgerrådgiverens egen driftundersøgelse om forvaltningens kapacitet til at varetage forvaltningsretlige krav mv. (forvaltningens sagsnr. 2013-57647). Undersøgelsen blev iværksat på baggrund af, at Borgerrådgiveren i en række tilfælde i forbindelse med konkrete sager og undersøgelser havde observeret, at forvaltningens sagsbehandling og tilbagemeldinger til Borgerrådgiveren havde været præget af fejl og mangler af usædvanlig karakter. Borgerrådgiveren konkluderede i undersøgelsen, at der er en reel og sandsynlig risiko for, at forvaltningen i sin organisering og arbejdstilrettelæggelse i væsentlig grad har overvurderet kapaciteten og kompetencerne i de juridiske supportfunktioner, som forvaltningen forlader sig på.”

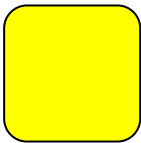

Antallet af klager kan således efter Borgerrådgiverens opfattelse ikke stå alene som parameter for kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er forudsætningen for, at forvaltningen kan handle på et kvalificeret grundlag – herunder vurdere, i hvilket omfang der er behov for at fastsætte mål og iværksætte tiltag for at nå sådanne mål – at forvaltningen har den fornødne kvalificerede ledelsesinformation. Uden sådan kvalificeret ledelsesinformation kan forvaltningen heller ikke afdække sine indsatsområder, målrette sin indsats, iværksætte egnede initiativer og prioritere ressourcerne mest hensigtsmæssigt.

Forudsat at forvaltningen ønsker at tilvejebringe et sådant oplysningsgrundlag, anbefaler Borgerrådgiveren derfor, at forvaltningen – som forvaltningen oplyste i forbindelse med evalueringen 2013 allerede var tilfældet – arbejder på at forbedre sin ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjening. Det er i den forbindelse fortsat Borgerrådgiverens vurdering, at en mere systematiseret og vidensbaseret (og således ikke blot dialog-baseret) ledelsesinformation vil kunne give forvaltningens ledelse en mere reel, kontinuerlig og struktureret viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen i de relevante enheder i forvaltningen. En sådan systematisk og vidensbaseret ledelsesinformation er, som nævnt, et nødvendigt grundlag for, at forvaltningen kan målrette sin indsats og prioritere sine ressourcer hertil.

Det er endelig Borgerrådgiverens anbefaling, at en sådan systematiseret og vidensbaseret ledelsesinformation løbende drøftes på centralt ledelsesniveau, herunder i dialogen mellem direktion og områdechefer mv., sådan at der sikres fokus, viden og engagement i indsatsen på centralt ledelsesniveau.

A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|---|-------------------|---|
| A. Forvaltningens oplysningsgrundlag – relevante enheder | |  |
| <u>Kriterium 1:</u> Har forvaltningen identificeret de organisatoriske enheder i forvaltningen, hvor der sker sagsbehandling og/eller borgerbetjening. | 4 |  |

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen alene har oplyst de enheder, som har stor tyngde af sagsbehandling og/eller borgerbetjening, og som på baggrund af forvaltningens afgrænsning er omfattet af evalueringen. Forvaltningen har således ikke udtømmende angivet i hvilke enheder i forvaltningen, der sker sagsbehandling og borgerbetjening. Borgerrådsgiveren bemærker i den forbindelse, at forvaltningen i forbindelse med evalueringen 2013 bl.a. angav, at der også sker sagsbehandling og borgerbetjening i centralforvaltningen, tandplejen, Børnecentrene København og Center for Specialundervisning for voksne.

Borgerrådsgiveren er opmærksom på, at forvaltningen har oplyst, at langt de fleste opgaver, som forvaltningens medarbejdere har – medarbejderne i alle forvaltningens enheder, som Borgerrådsgiveren må forstå forvaltningens oplysninger – ligger inden for den brede forståelse af borgerbetjeningsbegrebet. I overensstemmelse med Borgerrådsgiverens vejledning i begyndelsen af spørgeskemaet, hvor det bl.a. fremgår, at begrebet borgerbetjening i spørgeskemaets forstand ikke omfatter alle former for borgerbetjening, der under en bred sproglig forståelse måtte falde under begrebet, har Borgerrådsgiveren ikke forstået forvaltningens oplysning sådan, at der sker borgerbetjening i spørgeskemaets forstand i samtlige enheder i forvaltningen. Borgerrådsgiveren har således ikke forstået forvaltningens oplysninger sådan, at alle enheder i forvaltningen er omfattet af forvaltningens identifikation.

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at identifikationen (af de angivne enheder) er foretaget ved en gennemgang af enhedernes opgaver ud fra eksisterende viden om faggruppernes arbejdsopgaver samt intern dialog om ressourcefordeling, og at der med enkelte modifikationer er foretaget en fornyet gennemgang i den enkelte enhed i forbindelse med denne evaluering.

Borgerrådsgiveren har ligeledes noteret sig forvaltningens oplysninger om, at stort set alle medarbejdere i enhederne (de angivne) har arbejdsopgaver, hvori der kan forekomme sagsbehandling og/eller borgerbetjening.

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:

”NB [områdeforvaltningen Nørrebro/Bispebjerg, Borgerrådgiverens tilføjelse]: Områdeforvaltningen har ikke opgjort hvor mange borgersager de enkelte teams har. Områdeforvaltningen behandler udover dette klager over områdeforvaltningens medarbejdere samt klager over skoler og institutioner i området som behandles af Team D (konsulenterne) og af områdeledelsen.

Antallet af klager er ca.5 pr. år for så vidt angår klager over områdeforvaltningens egne medarbejdere, og 30 pr. år for så vidt angår klager over områdets skoler og institutioner.

Områdechefen behandler ansøgninger om enkeltmandsundervisning (§ 12.2). Områdechefen behandlede i skoleåret 2014/15 23 ansøgninger.

Områdeforvaltningen behandler sager og rådgiver forældre ift. skoleskift gennem skoleskifterordningen. Fra 3. september 2013 til 1. december 2014 rådgav områdeforvaltningen i 66 skoleskiftersager.

SPEC [Fagligt Center – Visitation til specialundervisning, Borgerrådgiverens tilføjelse]:

For skoleåret 2014/15:

417 indstillinger til specialskole/specialklasserække

284 Dagbehandling/ undervisningstilbud

58 Alternativ til dagbehandling: BUflex og Skoleflex

99 døgnbehandling/undervisningstilbud for anbragte børn

Antal klager til Klagenævnet for Specialundervisning i skoleåret 2014/15: 11

P/F [Pladsanvisningen/Forældrebetalingen, Borgerrådgiverens tilføjelse]:

Forældrebetalingen har 22.000 opkald, ca. 14.000 elektroniske henvendelser/ansøgninger og ca. 4.000 personlige henvendelser pr. år.

Pladsanvisningen har 62.000 opkald, 35.000 mails og 10.000 personlige henvendelser pr. år.

Den potentielle sagsmængde for begge enheder er, alle børnefamilier i KK.

UU [Ungdommens Uddannelsesvejledning, Borgerrådgiverens tilføjelse]:

Vejledning i grundskolerne: Samtlige unge i hhv. 8. og 9. klasse på skolerne i Københavns Kommune. Det udgør omkring 8.000 unge. I grundskolevejledningen og vejledningen i 10. klasse er der 4-5 klager over uddannelsesparathedsvurdering pr. år.

Samtlige unge på de københavnske 10. klasser inklusiv 10. klasser på Erhvervsuddannelserne og på efter skoler. Det udgør ca. 2.000 unge.

Der er ca. 2.500 unge 15-17-årige, som modtager vejledning pr. år. I Ungeafdelingen er der 3-5 klager pr. år. Disse klager er ikke over vejledningen, men over de tilbud der vejledes til (unge, der ikke får det de ønsker, typisk et produktionsskoleophold, som de ikke tilhører målgruppen til).

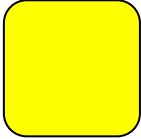


UU kontakter ca. 6.500 18-24-årige om året, som er registreret i UUs system uden ungdomsuddannelse. Disse unge tilbydes vejledning. Omkring 2000 tager mod dette tilbud eller møder selv op inden de kontaktes. I Ungeafdelingen 18-24-årige er der kun klager i forbindelse med STU. 12-15 klager pr. år, både over visitationen, uddannelsesstederne og vejledningen. Antal STU-elever pr. år igangværende, stoppede og afsluttede: 584 (2014 ca. årsgennemsnit).

Antal EGU-elever pr. år igangværende, stoppede og afsluttede: 278 (2014 ca. årsgennemsnit). Omkring en klage om året.”

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:

”BUFs samlede antal borgersager kan ikke opgøres. Forvaltningens services tilbydes dagligt til ca. 70.000 børn og unge.”

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

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|--|-------------------|---|
| <p>B. Forvaltningens oplysningsgrundlag – kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</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> | 4 |  |
| <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 |  |

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, *at* enhederne er vidende om det generelle sagsbehandlingsniveau som følge af ledelse tæt på medarbejderne og ledelsesmæssig opfølgning, *at* der i Fagligt Center – Visitation til specialundervisning (SPEC) er særlig ledelsesinformation en gang årligt, som drøftes på direktionniveau, *at* der de fleste steder foretages løbende gennemgang og opfølgning på processer for at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle sagsbehandlingen i forhold til, om der er tilstrækkeligt grundlag for at træffe afgørelse/vejlede, *at* der er få klager, og *at* det i Pladsanvisningen/Forældrebetalingen påses, at sagsbehandlingstiden overholdes, og *at* der er kort ventetid ved personlig og telefonisk betjening.

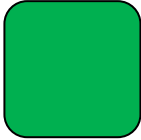


Borgerrådgiaveren har forstået forvaltningens oplysninger – herunder henvisningen til, *at enhederne* er vidende om kvalitetsniveauet – sådan, *at* der ikke på forvaltningsniveau/centralt ledelsesniveau er viden om kvalitetsniveauet i de enheder, der er omfattet af evalueringen. Som ved evalueringen 2013 finder Borgerrådgiaveren ligeledes nu anledning til *at* bemærke, *at* forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen efter Borgerrådgiaverens opfattelse i et vist omfang mere har karakter af en skønmæssig *vurdering*, som er foretaget ud fra usystematisk og fragmenteret information.

Borgerrådgiaveren bemærker i øvrigt, *at* det ikke fremgår af forvaltningens oplysninger, hvori den decentrale ledelsesmæssige opfølgning består, hvilken løbende gennemgang og opfølgning på processer, der de fleste steder

sker, hvordan det påses, at sagsbehandlingstiden overholdes, eller om/hvordan der følges op på klager samt indholdet heri i forvaltningen – udover en opgørelse af antal.

Vedrørende kriterium 3 bemærker Borgerrådgiveren, at der for så vidt angår de oplysninger, der ikke vedrører tilbagemeldingsgarantien og svarfrister, i et vist omfang synes at være tale om krav, der allerede følger af gældende ret eller god forvaltningsskik.

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

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

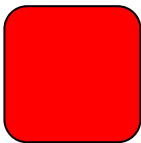



Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at medarbejdernes kendskab til minimumskravene er sikret gennem instrukser og vejledninger, procesbeskrivelser, kompetenceudvikling, introduktionsprogrammer og mentorordninger, procedure for aktindsigtsanmodninger, løbende ledelsesmæssig opfølgning og feedback i forhold til, om medarbejderne er bekendt med minimumskravene mv. Vedrørende kompetenceudvikling, undervisning og skriftlige vejledninger har Borgerrådgiveren noteret sig de oplysninger, der fremgår af forvaltningens indstilling til Børne- og Ungdomsudvalget i forbindelse med udvalgets behandling af Borgerrådgiverens Beretning 2014 den 7. oktober 2015, som forvaltningen har henvist til i følgebrevet af 9. oktober 2015.

Borgerrådgiveren har ligeledes noteret sig, at medarbejdernes kendskab til minimumskravene er sikret gennem løbende ledelsesmæssig opmærksomhed på emnet, ligesom Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet om, at der i forvaltningen er stor ledelsesmæssig bevågenhed på overholdelse af krav til sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, at dette primært sker gennem forvaltningens ledelsesniveauer, som har ansvaret for, at alle regler overholdes inden for deres område (dialog- og tillidsbaseret ledelse), og at den lokale leder såvel centralt som decentralt således har ansvaret for, at medarbejderne har de fornødne kompetencer til udførelsen af deres opgaver og opfølgning herpå. I den forbindelse har Borgerrådgiveren også særligt noteret sig forvaltningens oplysninger om, at minimumskravene bliver drøftet på personalemøder, medarbejderudviklingssamtalen (MUS) og GRUS i område Nørrebro/Bispebjerg.

Borgerrådgiveren finder i øvrigt anledning til positivt at fremhæve oplysningerne om Ungdommens Uddannelsesvejledning vedrørende tilstedeværelsen af en kultur, hvor der tales åbent om fejl og tvivl, og hvor der sker afdækning af medarbejdernes kompetencer på medarbejderudviklingssamtalerne (MUS).

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|---|-------------------|---|
| <p>D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger</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> | 1 |  |
| <p><u>Kriterium 7:</u> Har forvaltningen truffet konkrete beslutninger om, <u>hvordan</u> forvaltningen når målene og/eller hensigtserklæringerne.</p> | 1 |  |
| <p><u>Kriterium 8:</u> Er der blevet afsat ressourcer til arbejdet med at nå forvaltningens mål og/eller hensigtserklæringer.</p> | 5 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen ikke generelt har opstillet mål om forbedring af sagsbehandlingen. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om årsagen hertil: At klageniveauet er meget lavt, og at kvaliteten på området sikres gennem gældende lovgivning, fastsatte sagsbehandlingsfrister og opfølgning i ledelsesstrengen, ligesom forvaltningen har oplyst i følgebrevet af 9. oktober 2015, at det er forvaltningens vurdering, at der ikke er behov for særlige indsatser i form af f.eks. målsætninger, bl.a. fordi der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen.

Forvaltningens oplysning giver Borgerrådgiveren anledning til at henvise til Borgerrådgiverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (kriterium 2), og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at forvaltningen ikke har kvalificeret viden om et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

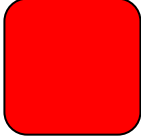


Endvidere finder Borgerrådgiveren anledning til at bemærke, at det er uklart for Borgerrådgiveren, hvordan forvaltningen konkret sikrer kvaliteten i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening gennem gældende lovgivning og fastsatte sagsbehandlingsfrister (med mindre forvaltningen hermed mener, at kvalitetsniveauet sikres ved, at forvaltningen overholder gældende lovgivning og fastsatte sagsbehandlingsfrister, i hvilket tilfælde Bor-

gerråd giveren også hertil henviser til Borgerråd giverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening (kriterium 2)).

Borgerråd giveren har i øvrigt noteret sig oplysningerne vedrørende de enkelte omfattede enheder, herunder at SPEC har et mål om at nedbringe antallet af klagesager (til et ikke oplyst niveau).

Vedrørende kriterium 7 har Borgerråd giveren lagt vægt på, at forvaltningen (decentralt) kun i særdeles begrænset omfang har opstillet mål og/eller hensigtserklæringer, og at Borgerråd giveren i den sammenhæng må forstå forvaltnings svar vedrørende kriterium 7 sådan, at der følgelig – med undtagelse af SPEC – ikke i de omfattede enheder eller centralt i forvaltningen er truffet egentlige beslutninger om, hvordan eventuelle mål og/eller hensigtserklæringer skal nås. Borgerråd giveren henviser i den forbindelse til, at spørgsmål 7 alene skal besvares, hvis forvaltningen har besvaret spørgsmål 6 bekræftende.

E. Forvaltningens tiltag

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

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der på grund af det lave antal klager generelt ikke er fundet behov for at iværksætte særlige tiltag. Ligeledes har Borgerrådsgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 9. oktober 2015 om, at det er forvaltningens vurdering, at der ikke er behov for særlige indsatser i form af f.eks. målsætninger og tiltag til forbedringer, bl.a. fordi der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen, og at der gennem forvaltningens ledelsesniveauer generelt føres tilsyn med, at alle enheder overholder forvaltningsretlige krav, og at der føres en systematisk dialog i ledelsesstrengen herom.

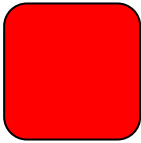




Også på dette punkt giver forvaltningens oplysning Borgerrådsgiveren anledning til at henvise til Borgerrådsgiverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (kriterium 2), og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådsgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at forvaltningen ikke har kvalificeret viden om et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

Endvidere har Borgerrådsgiveren noteret sig oplysningerne om de tiltag, der er iværksat i SPEC, herunder løbende ledelsesmæssig opfølgning ved at faglig leder og jurist gennemgår afgørelsesskrivelser, samt at der sker løbende monitorering af klagesager for at sikre, at sagsbehandlingsfejl ikke gentages mv.

Borgerrådsgiveren har lagt de oplysninger, som forvaltningen har givet i spørgeskemaet i FOKUS til grund for Borgerrådsgiverens kategorisering. Samtidig bemærker Borgerrådsgiveren, at forvaltningen i indstillingen til Børne- og Ungdomsudvalget i forbindelse med udvalgets behandling af Borgerrådsgiverens Beretning 2014 den 7. oktober 2015 redegør for en række forskellige initiativer, som forvaltningen har iværksat for at forbedre sagsbehandlingen på børne- og ungdomsområdet. Borgerrådsgiveren har noteret sig oplysningen i redegørelsen om, at for-

valtningens initiativer primært foregår på decentralt niveau, og at dette oftest er med udgangspunkt i konkrete sager, hvor borgerne ikke har været tilfredse med den kommunale service.

F. Forvaltningens evaluering

| HOVEDKRITERIUM | KATEGORI 1 – 7 | KLASSIFIKATION |
|---|-------------------|---|
| <p>F. Forvaltningens evaluering</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> | 1 |  |
| <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> | 1 |  |
| <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> | 1 |  |
| <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> | 1 |  |

Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen har oplyst, at evaluering af resultaterne af forvaltningernes indsats for bedre sagsbehandling og/eller borgerbetjening generelt sker gennem den lokale ledelsesmæssige bevågenhed, som sikrer korrektioner ved behov, og at der ikke vurderes at være behov for særlige indsatser, hvorfor der ikke foretages evaluering af resultaterne. I den forbindelse har Borgerrådgiveren også noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 9. oktober 2015 om, at det er forvaltningens vurdering, at der ikke er behov for særlige indsatser i form af f.eks. målsætninger og tiltag for forbedringer og *evaluering heraf*, bl.a. fordi der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen.

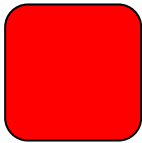

På dette punkt giver forvaltningens oplysning på ny Borgerrådgiveren anledning til at henvise til Borgerrådgiverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (kriterium 2), og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at forvaltningen ikke har kvalificeret viden om et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

Borgerrådgiveren har i øvrigt noteret sig, at der i SPEC årligt laves særlig ledelsesinformation sammen med Fagligt Center og Administrativt Ressourcecenter, og at denne tilgår direktionen og områdeledelser samt drøftes på direktionsniveau. Borgerrådgiveren bemærker samtidig, at det ikke fremgår af oplysningerne, hvad der er indeholdt i denne ledelsesinformation.

Idet kriterierne 11-14, som det bl.a. fremgår af vejledningen, angår forvaltningens indsats som helhed (den samlede indsats), og ikke blot konkrete tiltag eller initiativer, som forvaltningen måtte have iværksat, har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger i overensstemmelse hermed, dvs. sådan at forvaltningen ikke gennemfører evaluering af resultaterne af forvaltningens samlede indsats. Det samme gør sig gældende i forhold til forvaltningens besvarelse af kriterium 12.

Vedrørende kriterium 12 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der ikke foretages formaliserede, generelle evalueringer af indsatsen, og at evalueringen sker gennem konkret, lokal, løbende ledelsesmæssig opfølgning.

G. Forvaltningens viden om effekt

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

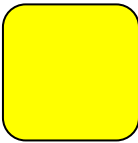

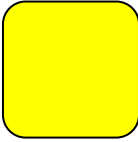

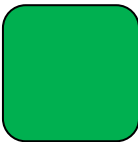

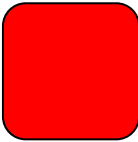

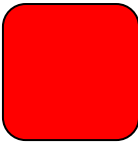
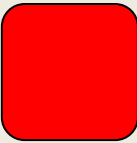
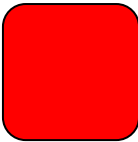

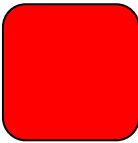
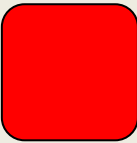
Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der ikke findes registreringer af effekten af forvaltningens indsats samt om årsagen hertil. Også vedrørende dette kriterium har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger i følgebrevet af 9. oktober 2015 om, at det er forvaltningens vurdering, at der ikke er behov for særlige indsatser i form af f.eks. målsætninger og tiltag for forbedringer, evaluering heraf og *viden om effekt af eventuelle tiltag*, bl.a. fordi der ikke er et misforhold mellem de gældende minimumskrav og det aktuelle kvalitetsniveau i forvaltningen.

Forvaltningens oplysning herom giver igen Borgerrådgiveren anledning til at henvise til Borgerrådgiverens bemærkninger om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (kriterium 2), og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at forvaltningen ikke har kvalificeret viden om et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

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 |
|---|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------|--|
| HOVEDKRITERIUM | | | | | | | |
| 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 ³ | 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 | | | | | | | |

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