

# **FOKUS**

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

**2015**

**Endelig rapport**

**Socialforvaltningen**

## 1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Socialforvaltningens 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 Socialforvaltningen, 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 iværksetter 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 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.

Ordnningen 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.

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

- Borgercenter Voksne – Myndighedsdelen Socialt Udsatte og Psykisk Syge: Modtagelsen, voksenhederne, Task Force, Hjemløseenheden og Visitation og Boliganvisning
- Borgercenter Voksne – Myndighedsdelen Misbrug: Modtageenhederne
- Borgercenter Handicap – Myndighedsdelen: Modtagelsen, Task Force, Børneområdet, Ungeområdet og Voksenområdet
- Borgercenter Børn og Unge – Myndighedsdelen: Børnefamilieenhederne
- Borgercenter Hjemmepleje – Myndighedsdelen: Hjemmeplejevisitationen

### **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 stor indsats for at forbedre og sikre kvaliteten i forvaltningens sagsbehandling og borgerbetjening. Forvaltningen anvender mange forskellige metoder til at få viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, og forvaltningen ved således, hvad den skal have styr på, og har i vidt omfang afdækket (særligt) relevante indsatsområder. Samtidig har forvaltningen – udover de øvrige redskaber for forvaltningens medarbejdere – indført et sagsbehandlingssystem i

forvaltningen, CSC Social, der bl.a. har som formål at understøtte korrekt og rettidig sagsbehandling og sagsbehandlingsprocesser. Endvidere har forvaltningen udvist beslutningskraft ved at fastsætte konkrete mål for sagsbehandlingen i forvaltningen som helhed, forvaltningen har iværksat tiltag for at nå målene, og der er allokeret visse ressourcer til opgaven. Forvaltningen følger op og evaluerer på indsatsen og resultaterne heraf løbende.

Det kan endelig konstateres, at forvaltningen har et godt ledelsesmæssigt engagement i god sagsbehandling og borgerbetjening på direktionniveau, ligesom Socialudvalget inddrages i forhold til flere dele af indsatsen.

Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen er således på linje med Borgerrådgiverens konklusioner på evalueringen 2013.

Som Borgerrådgiveren skrev i sine konklusioner på evalueringen 2013, og som det fremgår af Borgerrådgiverens årsberetninger, tegner forvaltningen sig for en betydelig del af de klagesager, som Borgerrådgiveren behandler, og erfaringsmæssigt modtager Borgerrådgiveren derudover hyppigt henvendelser, der vedrører forvaltningens sagsbehandling mv. Samtidig administrerer forvaltningen sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling – særligt i afgørelsessager – ofte har stor social og/eller økonomisk betydning for den enkelte borger, og hvor reglerne og sagsbehandlingsprocedurene kan være komplicerede og svære at forstå for den enkelte borger.

Efter Borgerrådgiverens opfattelse er det derfor til stadighed vigtigt, at forvaltningen fortsætter og kontinuerligt udvikler sin gode indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Forvaltningens viden om kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjening, forvaltningens målsætninger og iværksættelse af relevante og kvalificerede tiltag mv. er nødvendigvis afhængig af, at forvaltningen i høj grad bevarer sit fokus på at sikre den fornødne ledelsesinformation. Borgerrådgiveren har i den forbindelse noteret sig, at forvaltningen med indførelsen af CSC Social på tværs af forvaltningen har udviklet og fortsat udvikler ledelsesinformationen.

Borgerrådgiveren anbefaler i den forbindelse, at forvaltningen fortsat er opmærksom på at sikre ledelsesinformation bredt, sådan at forvaltningen sikrer den fornødne viden om udviklingen i kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjening i forvaltningens enkelte enheder – såvel som forvaltningen som helhed – med henblik på at kunne målrette og kvalificere indsatsen.

Det er efter Borgerrådgiverens opfattelse vigtigt, at forvaltningens konkrete mål i høj grad også angår kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen som helhed og ikke hovedsageligt fokuserer på overholdelse af sagsbehandlingsfrister og lignende tidsmæssige krav. Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at forvaltningen – i tillæg til de allerede fastsatte mål – overvejer at fastsætte egentlige kvalitetsmål for sagsbehandlingen som sådan, dvs. ikke alene for brugertilfredshed ('brede mål') eller overholdelse af sagsbehandlingsfrister. Eksempelvis ved at fastsætte konkrete mål, der går direkte på sagsbehandlingen som et delmål eller undermål i forhold til forvaltningens mål om brugertilfredshed i pejlemærke nr. 9. Eller konkrete mål, der vedrører særlige områder, hvor der måtte være behov for at løfte kvalitetsniveauet, konkrete mål om at nedbringe antallet af formalitetsklager, opnå en vis medholdsprocent ved rekursinstanser i forhold til formalitetsklagepunkter, eller om en maksimal fejlprocent i de sager, som forvaltningen selv undersøger ved stikprøvekontrol eller sagsaudit. Der henvises desuden til de eksempler på mål, der er nævnt i afsnit 1. Borgerrådgiveren er enig med forvaltningen i, at eventuelle delmål ikke må spænde ben for forvaltningens samlede kvalitetsindsats.

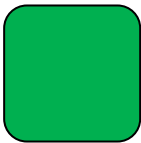

For at sikre at den samlede indsats såvel som de enkelte dele heraf er så målrettet og egnet som muligt til at skabe mærkbare, varige resultater, er det desuden fortsat Borgerrådgiverens anbefaling, at forvaltningen bibeholder sit nuværende fokus på også at evaluere selve indsatsen i så høj grad, som det er muligt. Dette gør sig ikke mindst gældende som følge af, at det er de enkelte decentrale enheder, der er ansvarlige for at iværksætte tiltag for at



understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjening, således at forvaltningens målsætninger nås. Forvaltningen bør således efter Borgerrådgiverens opfattelse fortsætte med at evaluere de enkelte dele af indsatsen og samtidig med en vis frekvens foretage en mere systematiseret generel evaluering af den samlede indsats på tværs af forvaltningen for derigennem at danne sig et overblik over forvaltningens indsats som helhed.

Endelig er det fortsat Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen vil kunne opnå et mere fyldestgørende overblik over indsatsens effekt – herunder udviklingen i kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen – ved at måle, registrere eller på anden måde indsamle viden om effekten af de væsentlige dele af forvaltningens indsats, hvor det er muligt at måle eller registrere effekten. Borgerrådgiveren er enig med forvaltningen i, at andre metoder tilsvarende vil kunne være anvendelige til at skabe det nævnte overblik, og at ressourceforbruget ved at måle eller registrere effekten af tiltag skal stå i rimeligt forhold til den viden, som kan opnås ved målingen eller registreringen. Borgerrådgiveren bemærker imidlertid samtidig hertil, at der, som nævnt indledningsvist, i forhold til evalueringsordningen er metodefrihed i forhold til, hvordan forvaltningerne måler, registrerer eller på anden måde indsamler viden om effekten af deres indsats, og at måling og registrering mv. således ikke skal forstås snævert, ligesom en måling eller registrering mv. af den grund ikke nødvendigvis er ressourcetung. Samtidig gør Borgerrådgiveren opmærksom på, at det ikke er forudsat, at forvaltningen bør foretage måling, registrering eller anden vidensindsamling af effekten af indsatsen for så vidt angår enheder, hvor der kun i marginalt omfang foregår sagsbehandling og borgerbetjening (med mindre forvaltningen har omfattet disse enheder af evalueringsordningen), og hvor ressourceforbruget ved at måle eller registrere mv. vil kunne virke uforholdsmæssigt stort i forhold til den viden, der opnås. Sådanne enheder vil formentligt uanset hvad ikke være omfattet af evalueringsordningen som følge af forvaltningens afgrænsning af, hvilke enheder der er omfattet.

## 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	

### Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig, at identifikationen af de relevante enheder er sket via forvaltningens organisationsdiagram og de underliggende beskrivelser af enhedernes opgaveområder, ligesom Borgerrådsgiveren har noteret sig, at identifikationen sker i forbindelse med organisationsomlægninger, den seneste den 1. januar 2015.

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

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

”Forvaltningen har opgjort sagsproduktionen i et vist omfang. Der produceres pt. data i form opgørelser af sagsproduktion på store dele af myndighedsområdet. Der foreligger dokumentation for sagsbehandlingen på alle forvaltningens sagsområder. Det er dog ikke al information, der endnu er struktureret på en måde, som gør det egnet som kilde til systembaserede opgørelser.

Der leveres data på **børneområdet** vedrørende:

- Underretninger efter servicelovens § 155. Der er i perioden 1. september til 2014 til 31. august 2015 behandlet 9.704 underretninger.
- Undersøgelsessager efter Servicelovens § 50. Der er i perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 behandlet 2.090 sager.
- Handleplaner efter servicelovens § 140. Der er i perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 påbegyndt 1.545 sager.
- Opfølgninger efter servicelovens § 70. Der er i perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 påbegyndt 7.157 opfølgninger på handleplaner (3-mdrs. og 6-mdrs.opfølgninger).

Forvaltningen opgør borgerhenvendelser og forløb for hver af de 6 myndighedsenheders familie- og ungerådgivninger. Registreringspraksis er endnu ikke tilstrækkelig ensartet til, at data kan sammenlignes på tværs af rådgivningerne.

De 6 myndighedsenheders familie- og ungerådgivninger er i øjeblikket i gang med en organisatorisk omlægning, og i forlængelse heraf skal det afklares, hvilken registreringsmetode der fremadrettet skal anvendes, således der kan genereres valid og systematisk viden om de anonyme rådgivningstilbud.

Alle københavnske folkeskoler, 3 specialskoler og en privatskole har tilknyttet en skolesocialrådgiver en til to dage om ugen. På de 34 skoler, som har en skolesocialrådgiver tilknyttet to dage om ugen, opgøres det samlede antal kontakt- eller rådgivningsforløb for elever/forældre. I 2014 blev der registreret 801 kontakt- eller rådgivningsforløb.

På **voksenområdet** leveres data på:

Behandling af ansøgninger om ydelser efter aktivlovens §§ 81-85, servicelovens §§ 41-42, servicelovens § 100, aktivlovens § 27a, pensionslovgivningens § 17, servicelovens §§ 112, 113 og 116. Der er i perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 behandlet:

- 19.964 ansøgninger om enkeltydelser efter aktivlovens § 81-85 i Borgercenter Voksne.
- 1.350 ansøgninger om handicapkompenserende ydelser til børn efter servicelovens §§ 41-42 i Borgercenter Handicap.
- 538 ansøgninger om merudgifter til voksne med varige funktionsnedsættelser efter servicelovens § 100, heraf er 156 behandler i Borgercenter Handicap og 382 behandlet i Borgercenter Voksne.
- 338 ansøgninger om supplerende hjælp til brøkpensionister efter aktivlovens § 27a i Borgercenter Voksne og Borgercenter Handicap.
- 800 ansøgninger om personligt tillæg til pensionister efter pensionslovgivningens § 17 i Borgercenter Voksne og Borgercenter Handicap.
- 13 ansøgninger om borgerstyret personlig assistance (BPA) efter servicelovens § 96
- 10.067 ansøgninger om personlige og tekniske hjælpemidler efter servicelovens § 112 i Borgercenter Handicap.
- 518 ansøgninger om forbrugsgoder og tekniske hjælpemidler efter servicelovens § 113 i Borgercenter Handicap.
- 1.002 ansøgninger om boligindretning efter servicelovens § 116 i Borgercenter Handicap.

Der er i 2014 behandlet 892 ansøgninger om førtidspension.

Antallet af fremmødte i Modtagelsen i Borgercenter Voksne var i 2014 19.463 borgere.

Da området for handicapbiler (servicelovens § 114) endnu ikke helt er overgået til sagsbehandling i CSC, men også fører sager i KMD sag, benytter Borgercenter Handicap en intern produktionsdatabase i forhold til antallet af ansøgninger og bevillinger på bilområdet. På nuværende tidspunkt er det kun nyansøgninger på erhvervs- og trivselsbiler, som findes i CSC, hvilket udelader biler til uddannelsesformål samt genansøgninger. I perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 er der behandlet 248 sager vedr. handicapbiler.

Der pågår pt. et større datagenopretningsprojekt på hjælpemiddelområdet med henblik på, at alle eksisterende bevillinger på diabetes skal registreres i CSC, således at de borgere, som tidligere kun har haft en diabetes sag i KMD, fremover også er registreret i CSC i indsatsen Personlige Hjælpemidler - revurdering.

I Borgercenter Hjemmepleje er der i perioden 1. oktober 2014 til 30. september 2015 registreret 1.622 unikke borgere, som undervejs i året har været bevilget en sygeplejeydelse. Der er registreret 4.108 unikke borgere, som undervejs i året har været bevilget en hjemmehjælps- eller træningsydelse. Samlet set har Borgercenter Hjemmepleje bevilget ydelser til 4.307 unikke borgere (dvs. at de fleste borgere med sygepleje også har modtaget hjemmehjælp).

Udarbejdelse af sociale handleplaner efter servicelovens § 141. I perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 er 2.131 borgere på misbrugsområdet (tidligere Rådgivningscenter København + herbergsområdet (servicelovens § 110)) blevet tilbudt udarbejdelse af en socialhandleplan. Heraf har 653 borgere taget imod tilbuddet og fået udarbejdet en handleplan. Der er indskrevet ca. 3.000 borgere i misbrugsbehandling for enten stof- eller alkoholbehandling.

Der er i perioden 1. september 2014 til 31. august 2015 udarbejdet 3.857 voksenudredninger (VUM), der anvendes til vurdering og/eller visitering til:

- Socialpædagogisk bistand i hjemmet (servicelovens § 85)
- Merudgifter til voksne med nedsat funktionsevne (servicelovens § 100)
- Socialpsykiatriske botilbud og botilbud til borgere med handicap (servicelovens §§ 107-108).

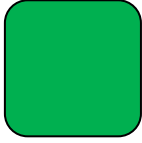


Derudover er der i 2014 registreret modtagelse af 2.854 klagesager, som fordeler sig med: 282 klager i Borgercenter Børn og Unge, 949 klager i Borgercenter Handicap, 1.604 klager i Borgercenter Voksne og 19 klager i Borgercenter Hjemmepleje.

Der registreres også antal magtanvendelser på forvaltningens tilbud for handicappede voksne og børn, psykisk syge, børn og unge samt udsatte voksne. Der er i 2014 registreret i alt 1.536 indberetninger om magtanvendelse. De fordeler sig med 209 vedr. handicappede voksne, 402 vedr. handicappede børn, 23 vedr. psykisk syge, 889 vedr. børn og unge og 13 vedr. udsatte voksne.”

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”

**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>	6	
<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	

*Borgerrådgiiverens bemærkninger*

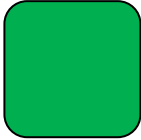


Borgerrådgiiveren har noteret sig forvaltningens på ny detaljerede oplysninger om (eksempler på) de mange forskellige metoder, hvorpå forvaltningen løbende får viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, herunder: ledelsestilsynet på personsager i form af stikprøvekontrol med faste intervaller af et bestemt antal sager, måling og registrering af bl.a. sagsbehandlingstid, ledelsesinformation via forvaltningens IT-systemer, tilbagemeldinger og viden via revisionen, klagesager, Ankestyrelsen mv., årlige brugertilfredshedsundersøgelser og anvendelsen af konklusionerne herfra i forvaltningens enheder, Sikker Drift-konceptet på børneområdet (bl.a. løbende sagsgennemgang og opfølgning på sagerne, månedlige dialogmøder og kompetenceudviklingsforløb for alle fagkoordinatorer), faglige fora og tilbagemeldinger fra dialogfora med eksterne parter, herunder borgere, anden borgerinddragelse og feedback fra borgerne mv.

Borgerrådgiiveren har fortsat lagt særlig vægt på bredden og mangfoldigheden af metoderne og metodernes egnethed til at sikre en kvalificeret viden. Borgerrådgiiveren har endvidere lagt vægt på den solide ledelsesmæssige forankring, herunder på direktionsniveau og i flere tilfælde afrapportering til Socialudvalget, at metoderne anvendes sideløbende og på, at forvaltningen modtager viden løbende eller med (korte) faste intervaller.

Vedrørende kriterium 3 har Borgerrådgiiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om de opstillede retningslinjer i forhold til anvendelsen af tilbagemeldingsgarantien samt om de af Socialudvalget godkendte sagsbehandlingsfrister. Borgerrådgiiveren har ligeledes noteret sig oplysningerne vedrørende målsætningen for pejlemærke

nr. 9 i det af Socialudvalget vedtagne grundpapier om bl.a., at 90 % af alle ansøgninger skal behandles til tiden i 2017. Efter Borgerrådgiverens opfattelse må dette anses for et mål, mere end et egentligt minimumskrav.

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

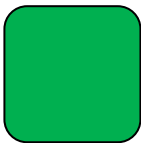



HOVEDKRITERIUM	KATEGORI 1 – 7	KLASSIFIKATION
<p><b>C. Medarbejdernes kendskab til minimumskrav til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen</b></p> <p>Kriterium 4 er bestemmende for klassificeringen.</p>		
<p><u>Kriterium 4:</u> Har forvaltningen sikret, at medarbejderne i de enheder 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 noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder om arbejdet med, brugen af og udviklingen af procesbeskrivelser og vejledninger samt standardskrivelser og skabeloner, som ligger på sagsbehandlerportaler på forvaltningens intranet. Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens øvrige oplysninger, ikke mindst vedrørende indførelsen af det nye IT-system, CSC Social, som bl.a. understøtter korrekt sagsbehandling, læring gennem fast opfølgning på resultaterne af ledelsestilsynet, faste introduktionskurser til nye medarbejdere og løbende kompetenceudvikling gennem bl.a. undervisning og afholdelsen af fagmøder mv.

Borgerrådgiveren har fortsat lagt vægt på omfanget, bredden og den ledelsesmæssige forankring af de af forvaltningens oplyste initiativer for at sikre, at medarbejderne er bekendte med minimumskravene. Borgerrådgiveren har derudover lagt vægt på, at der også er tale om tværgående, understøttende initiativer, herunder ikke mindst i indførelsen af det nye IT-system, CSC Social og på, at der i et vist omfang er tale om løbende og fortsatte initiativer.

## 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	

### Borgerrådgiiverens bemærkninger

Borgerrådgiiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger, herunder ikke mindst om målsætningen for pejlemærke nr. 9 i det af Socialudvalget vedtagne grundpapir om, at mindst 80 % af borgere med særlige behov er tilfredse med samarbejdet med Socialforvaltningen i forbindelse med myndighedsarbejdet i 2017, og at 90 % af alle ansøgninger skal behandles til tiden i 2017.

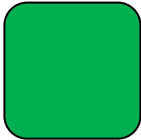


Borgerrådgiiveren har lagt vægt på den ledelsesmæssige forankring af målsætningerne og på, at flere af målsætningerne, herunder den ovenfor nævnte vedrørende pejlemærke nr. 9, gælder for alle enheder omfattet af evalueringsordningen (i henhold til forvaltningens oplysninger i brev af 10. september 2015 er der tale om de enheder, hvor hovedparten af forvaltningens borgersager behandles), mens enkelte gælder på borgercenter- eller område-niveau.

Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiiveren forstået, at det er de enkelte enheder, der gennem centerplaner, målgruppeplaner mv. har ansvaret for at iværksætte initiativer, der skal understøtte overholdelse af sagsbehandlingsfristerne og udvikle samarbejdet med borgerne (pejlemærke nr. 9). Samtidig har Borgerrådgiiveren lagt vægt på, at enhederne ved hjælp af et udviklet værktøj får overblik over den enkelte enheds kapacitet i forhold til ikke-færdigbehandlede ansøgninger og derved sikrer løbende tilpasninger efter behov, at der med Socialudvalgets godkendelse er givet midler til at etablere yderligere en task force for at sikre overholdelse af sagsbehandlingsti-



der og nedbringe sagspunkter mv., og at CSC Social (i henhold til forvaltningens oplysninger under punkt 4.1) understøtter overholdelsen af krav til sagsbehandlingen, herunder at systemet indeholder et fristmodul, der understøtter overholdelse af relevante sagsbehandlingsfrister, og at systemet i sig selv således bl.a. har til formål at sikre korrekt sagsbehandling og give grundlag for, at medarbejderne kan yde borgerne en sammenhængende service.

## E. Forvaltningens tiltag

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

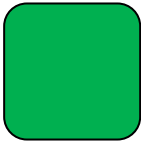




### *Borgerrådgiverens bemærkninger*

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger under punkt 7 om, at det er de enkelte enheder, der gennem centerplaner, målgruppeplaner mv. har ansvaret for at iværksætte initiativer, der skal udvikle samarbejdet med borgerne (pejlemærke nr. 9) og understøtte overholdelse af sagsbehandlingsfristerne. Borgerrådgiveren har i den forbindelse samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger under punkt 6 og 7 om de initiativer, forvaltningen har iværksat, herunder: yderligere udvikling af ledelsesinformationssystemet, understøttelse af korrekt sagsbehandling mv. gennem indførelsen af CSC Social på hele forvaltningens myndigheds- og udførerområde, opfølgning på målinger om overholdelse af sagsbehandlingstid gennem bl.a. dialog mellem direktion og det enkelte borgercenter, løbende controlling samt ugentlig og månedlig udsendelse af styringsværktøj i forhold til børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgning i børnesager, udvikling i samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen af koncept for fælles sagsforløb omkring skolesøgende børn tilknyttet begge forvaltninger, yderligere styrkelse af dialogen mellem Borgercenter Handicap og brugerne (handleplan), styrket samarbejde med regionen om fællesborgere mv., etablering af yderligere en task force mv.

Borgerrådgiveren har således lagt vægt på, at der er iværksat flere konkrete tiltag på tværs af forvaltningen, og at der sker løbende opfølgning på tiltagene bl.a. på direktionsniveau, ligesom der for visse af tiltagene vedkommende sker inddragelse/orientering af Socialudvalget.

Borgerrådgiveren har i øvrigt noteret sig forvaltningens oplysninger under punkt 2.1 om de to kommende projekter, herunder om sammenhængende sagsbehandling, som skal skabe bedre koordinering og ansvarsplacering af opgaver, der understøtter sagsbehandlingen på tværs af forvaltningen, og som samtidig skal skabe mere læring og sikre korrekt og effektiv sagsbehandling.

## 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	

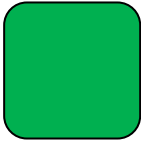

### Borgerrådgiverens bemærkninger

Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der gennemføres løbende evaluering af resultaterne af de fleste dele af forvaltningens indsats, og at dette bl.a. sker gennem dialog med direktionen. Borgerrådgiveren har noteret sig, at hyppigheden afhænger af indsatsens karakter.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at forvaltningen løbende gennemfører en generel evaluering af forvaltningens indsats, og at flere af evalueringsordningens vurderingskriterier indgår i forvaltningens generelle evaluering af indsatsen.

Borgerrådgiveren har yderligere lagt vægt på, at forvaltningen – i forhold til de fleste dele af forvaltningens indsats – på baggrund af egen evaluering vurderer, om der er behov for at korrigere indsatsen, og i givet fald iværksætter tiltag med dette formål. Borgerrådgiveren har hertil lagt særlig vægt på, at dette sker i forhold til alle de dele af indsatsen, hvor der er behov for at korrigere.

## 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*

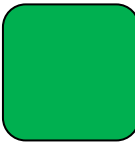

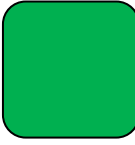
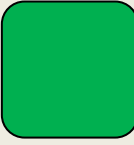
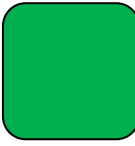
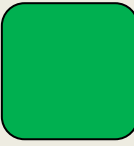
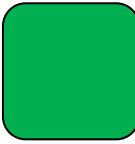
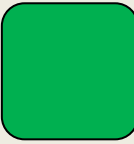
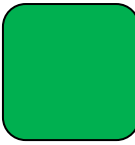

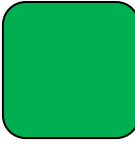
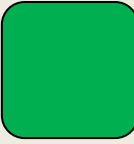
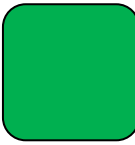
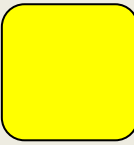
Borgerrådgiveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen løbende eller med faste kortere intervaller måler eller registrerer effekten, og at dette sker via opgørelse af fejlprocenter/overholdelsesprocenter – eksempelvis i forbindelse med ledelsestilsynet og måling af overholdelse af sagsbehandlingsfrister.

Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af de fleste dele af forvaltningens indsats, og at forvaltningen løbende udvikler tilgængelig ledelsesinformation til brug for vurdering af såvel kvalitet som effekt af de tiltag, der iværksættes. Borgerrådgiveren har dog i den forbindelse noteret sig forvaltningens oplysninger om, at effekten af indsatsen på nogle områder er mindre målbar.

Borgerrådgiveren har på den baggrund lagt til grund, at forvaltningen måler eller registrerer effekten af forvaltningens indsats i så godt som alle de tilfælde, hvor effekten umiddelbart er målbar.

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

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