

FOKUS

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

2015

Endelig rapport

Teknik- og Miljøforvaltningen

1. Indledning

I denne rapport fremlægger Borgerrådgiveren sine konklusioner vedrørende Teknik- og Miljøforvaltningens 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 Teknik- og Miljøforvaltningen, herunder i forhold til evalueringen i 2013. Bilag 2 indeholder et overblik over Borgerrådgiverens samlede konklusioner for alle syv forvaltninger. Her gives ligeledes et overblik over konklusionerne fra evalueringen i 2013.

Baggrund og formål

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Borgerrådgiveren søger overordnet set at afdække følgende gennem evalueringen:

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

- Måler eller registrerer forvaltningen effekten af indsatsen? Dvs. har forvaltningen viden om indsatsens effekt?

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

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

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

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

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

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 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

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 fra af forvaltningen fastlagte kriterier 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 sagsbehandlende enheder i forvaltningen.

Teknik- og Miljøforvaltningen har oplyst, at forvaltningen har besluttet, at alle enheder i forvaltningen med borgerrettet sagsbehandling er omfattet af evalueringen i 2015. Dog – efter forudgående drøftelse og aftale med Borgerrådgiveren – således, at de enheder, der varetager byggesagsbehandling (relevante enheder i Center for Bygninger og i Center for Byplanlægning) samt Center for Parkering ikke er omfattet i denne omgang. Forvaltningen har oplyst, at årsagen hertil er, at der på baggrund af en kundetilfredshedsundersøgelse om byggesagsprocessen henholdsvis igangsættelse af omfattende projekter i Center for Parkering netop er sat en omfattende proces i gang for at forbedre den borgerrettede sagsbehandling i disse centre i forvaltningen, hvilket også betyder, at medarbejderne skal anvende nye metoder og værktøjer i den forbindelse.

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 rimelig indsats for at sikre og forbedre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjening i forvaltningen. Særligt er der ledelsesmæssigt fokus på sagsbehandling og borgerbetjening, og der er vilje til at adressere problemer med kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjening i forvaltningens enheder, når sådanne afdækkes. Endvidere har forvaltningen ledelsesmæssigt fokus på at sikre, at medarbejderne har viden om og redskaberne til at opfylde de minimumskrav, der gælder for kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. fornuftig

Det er i den forbindelse positivt, at der er efter det oplyste er åbenhed i forvaltningen omkring fejl, der rummer forbedringspotentiale.

Borgerrådgiverens konklusioner viser samtidig, at forvaltningens indsats har et vist forbedringspotentiale i forhold til *at* sikre reel viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen (udover målinger af sagsbehandlingstider mv.), *at* opstille konkrete mål for bedre sagsbehandling og borgerbetjening både generelt i forvaltningen og i de enkelte enheder (udover mål for sagsbehandlingstid), *at* udvise beslutningskraft i forhold til hvordan målsætninger kan nås, og sikre, at der i højere grad iværksættes konkrete tiltag decentralt, samt *at* evaluere på resultatet af forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling såvel som selve indsatsen i forvaltningen som helhed.

Borgerrådgiveren har dog noteret sig, at forvaltningen er i en udviklingsfase, og det er således Borgerrådgiverens forventning, at evalueringen vil se anderledes ud fremadrettet.

Det er Borgerrådgiverens vurdering, at forvaltningen vil kunne forbedre sin samlede indsats ved at supplere målene for sagsbehandlingstid med konkrete helhedsorienterede mål om at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen. Borgerrådgiveren anbefaler, at sådanne mål omfatter centrale retssikkerhedsgarantier. Der henvises i øvrigt til de eksempler på mål, der er nævnt i afsnit 1, og som kan tjene til inspiration.

Derudover vil forvaltningen efter Borgerrådgiverens vurdering kunne styrke sin indsats ved at have fokus på at sikre, at der i de decentrale enheder udvises tilstrækkelig beslutningskraft til at fastsætte konkrete mål for at forbedre eller sikre kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen og til at iværksætte konkrete, målrettede tiltag for at nå målsætningerne – både decentralt fastsatte og centralt fastsatte.

Forudsætningen for at forvaltningen kan træffe kvalificerede beslutninger om nye mål og iværksætte målrettede tiltag for at opnå disse er imidlertid, at forvaltningen har den fornødne ledelsesinformation at handle ud fra. Uden kvalificeret ledelsesinformation vil forvaltningen – centralt som decentralt – ikke kunne afdække, hvor skoen trykker, og vil således ikke effektivt kunne identificere indsatsområder og målrette sin indsats, herunder vælge de rette tiltag og afsætte de nødvendige ressourcer.

Som det fremgår af Borgerrådgiverens bemærkninger vedrørende kriterium 2, er det Borgerrådgiverens opfattelse, at forvaltningens viden om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i et vist omfang har karakter af skønmæssige vurderinger og i vidt omfang er baseret på usystematisk information – målinger af sagsbehandlingstid undtaget.

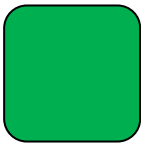

Borgerrådgiveren anbefaler derfor, at forvaltningen har fokus på at sikre systematisk og reel vidensbaseret ledelsesinformation om kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i de enkelte enheder i forvaltningen. Det vil efter Borgerrådgiverens vurdering give forvaltningen en mere kvalificeret viden om kvalitetsniveauet på tværs af forvaltningens enheder, og dermed et mere kvalificeret grundlag at handle på.

Derudover vil en sådan ledelsesinformation kunne give et godt overblik over forvaltningens samlede indsats såvel som decentrale tiltag og resultaterne heraf mv. Det vil gøre det muligt for forvaltningen løbende at evaluere forvaltningens indsats.

Borgerrådgiveren anbefaler, at en sådan ledelsesinformation forankres eller i det mindste drøftes centralt, herunder på direktionsniveau, for at sikre et godt ledelsesmæssigt overblik over kvalitetsniveauet i de enkelte enheder såvel som i forvaltningen som helhed. Borgerrådgiveren er opmærksom på, at forvaltningen ikke nødvendigvis er enig.

Endelig anbefaler Borgerrådgiveren, at forvaltningen i højere grad og på tværs af forvaltningen supplerer de metoder, forvaltningen hovedsageligt anvender til at sikre, at medarbejderne er bekendt med og har de fornødne redskaber til at opfylde gældende minimumskrav, med mere formaliserede metoder – såsom vejledninger og sagsgangsbeskrivelser mv. – som et par af enhederne allerede bruger.

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.	5	

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om i hvilke enheder, der sker sagsbehandling og borgerbetjening. *Forvaltningen har ikke oplyst, hvordan identifikationen er foretaget, og det er således ikke muligt for Borgerrådsgiveren at verificere oplysningerne.*

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:

”Antal afgørelser i forhold til konkrete borgere fordelt på enheder:

1. Forurenende virksomhed, Byens Anvendelse: Foretager myndighedsopgaver herunder afgørelser primært med virksomheder som part/modtager. Det drejer sig om miljøgodkendelser og spildevandstilladelser og tilsyn med virksomheder efter tilsynsbekendtgørelsen (autoværksteder/reenserier m.fl.).
 - a. 35 miljøgodkendelser
 - b. 22 vilkårsændringer
 - c. 150 spildevandstilladelser
 - d. 200 tilsyn
 - e. 45 sager om dispensation fra fjernvarme tilslutning
2. Jord og Affald, Byens Anvendelse:
 - a. Ca. 60 tilsyn, indskærpelser og håndhævelse ifb. med byggeaffald, affald i øvrigt – uden

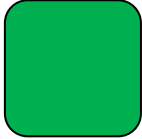


- selve tilsynene.
- b. Ca. 15 tilladelse efter § 19 i MBL i fbm. byggeaffald og jord. pr. år
 - c. Ca. 100 tilladelse efter §8 i jordforureningsloven.
 - d. Ca. 2 påbud efter miljøbeskyttelsesloven (villaolietanke).
 - e. Ca. 5000 fritagelsesansøgninger ifb. med erhvervsaffaldsgebyr.
3. Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekter, Byens Anvendelse:
 - a. Knap 100 afgørelser rettet mod entreprenører/bygherrer om støj, affald, kemikalier, overfladevand og grundvand.
 - b. 250 anvisninger af jord. Enheden foretager ikke afgørelser rettet mod borgere, men mod entreprenører/bygherrer. Borgerhenvendelser indgår som et element i visse af disse afgørelser.
 - c. Ca. 100 henvendelser fra borgere i 2015.
 4. Støjgener, Byens Anvendelse:
 - a. Ca. 400 afgørelser årligt. Enheden har ikke borgersager. Enheden regulerer erhvervsaktiviteter, men kan i praksis lempe regler, som kan betyde at der træffes afgørelser i forhold til borgere. Støjgene enheden registrerer ikke antallet af afgørelser, og sagsbehandlingssystemet kan ikke bruges til at trække et antal afgørelser. Der ud over bliver der meddelt en stor del mundtlige henstillinger.
 5. Vand og VVM, Byens Anvendelse:
 - a. Ca. 20 tilladelser til nedsivning og udledninger til konkrete borger. Enheden laver dog sjældent afgørelser i forhold til borgerne, men mange til rådgivere og bygherre..
 6. Tilladelse til vejændring, Byens Anvendelse:
 - a. Flere tusinde afgørelser vedr. afgørelser om privatinitierede per-manente ændringer på vejene og tilladelser til permanent særlig råden over vejareal, samt afgørelser om istandsættelse af private fællesveje og påbudssager over for grundejere langs med offentlige veje. Lov om offentlige veje, lov om private fællesveje og færdselsloven.
 7. Erstatningsteam, Jura, TMF Stab: Ca. 400 baseret på en gennemsnitsberegning baseret på tidligere år samt antal oprettede sager i år indtil 1. okt. 2015.
 8. Kirkegårde; Byens Drift:
 - a. 34.200 sager
 9. Affald og Genbrug, Byens Drift:
 - a. 25.000 sager
 10. Skadedyr, Byens Drift:
 - a. 6.500 sager”

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

”Teknik- og Miljøforvaltningen har ikke et samlet overblik over antallet af borgersager, der behandles pr år.

Teknik- og Miljøforvaltningen har både borgersager (sagsbehandling) og henvendelser fra borger, der kommer med spørgsmål eller forslag til det videre arbejde i forvaltningen. Der er på nuværende tidspunkt ikke lavet en samlet statistik over det.”

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>	5	
<p><u>Kriterium 3:</u> Hvilke minimumskrav har kommunen selv fastsat til kvalitetsniveauet i sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen på de sagsområder, som hører under de enheder i forvaltningen, der er omfattet af evalueringsordningen.</p>	5	

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen overvåger kvalitetsniveauet, men at værktøjerne hertil er forskellige alt efter, hvilke opgaver der løses. Borgerrådsgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens generelle oplysninger om de metoder, som forvaltningen anvender til at opnå viden om kvalitetsniveauet, såvel som de specifikke metoder, der anvendes i Center for Miljøbeskyttelsesenheden, erstatningsteamet i Jura, Kirkegårde i Byens Drift, enhederne i Byens Anvendelse samt Affald og Genbrug (kundertilfredshedsundersøgelser 3 gange årligt som oplyst af forvaltningen under kriterium 11).

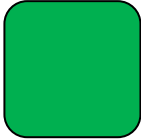


Det er Borgerrådsgiverens opfattelse, at den viden, som forvaltningen opnår om kvalitetsniveauet, for de fleste af enhedernes vedkommende i et vist omfang har karakter af skønsmæssige vurderinger, og i vidt omfang er baseret på usystematisk information.

Borgerrådsgiveren har herved lagt vægt på, at forvaltningens viden opnås gennem bl.a. løbende justeringer af sagsbehandlingen, hvormed der ”kigges på” sagsbehandlingen, og ved systematisk at gennemgå sagsprocedurer. Borgerrådsgiveren bemærker i den forbindelse, at Kirkegårde i Byens Drift, erstatningsteamet i Jura og Affald og Genbrug ses at have mere egnede metoder – såsom registrering af klagesager og udarbejdelse af hændelsesskemaer og opfølgning herpå samt kundertilfredshedsundersøgelser – om end også nogle af metoderne indebærer, at den opnåede viden har karakter af skøn.

I forhold til forvaltningens oplysninger om, at det er et minimumskrav, at indholdet i kvalitetsstyringssystemets fagprocedurer overholdes, bemærker Borgerrådgiveren i øvrigt, at der ikke fremgår af forvaltningens oplysninger, hvori dette består, eller hvordan forvaltningen herigennem opnår viden om kvalitetsniveauet af sagsbehandlingen og/eller borgerbetjeningen.

Vedrørende kriterium 3 har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger, særligt vedrørende sagsbehandlingstid/-frister, frister for alle borgerhenvendelser, tilbagemeldingsgarantien, fagprocedurer (enheden Forurenende Virksomheder), samt opfølgning, dokumentation og beskrivelser (Støjeneenheden).

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 de metoder, som forvaltningen anvender, herunder grundig oplæring i forbindelse med introforløb for nyansatte medarbejdere, mentorordning, løbende kompetenceudvikling og kurser inden for sagsbehandling, at der er adgang til information om sagsbehandlingsprocedurer på forvaltningens intranet, teammøder med faste, korte intervaller og møder på forskellige niveauer i forvaltningen, hvor der sker erfaringsudveksling, og hvor det vurderes, hvordan sagsbehandlerne løbende får opdateret deres viden.

Borgerrådgiveren har ligeledes lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at der er ledelsesfokus, løbende ledelsesmæssig supervision, feedback og sparring.

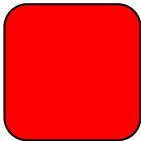



Derudover har Borgerrådgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger under kriterium 3 om, at der på kirkegårdsområdet altid udarbejdes vejledninger i forbindelse med nye arbejdsgange eller sagsbehandling, og at enheden Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekter løbende arbejder med kvalitetsniveauet via bl.a. procedurer og tjeklister.

Borgerrådgiveren har endvidere noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er en åbenhed omkring fejl, som rummer forbedringspotentiale. I forlængelse af forvaltningens oplysninger om erfaringsudveksling på møder

på forskellige niveauer i forvaltningen har Borgerrådgiveren forstået dette sådan, at åbenheden om fejl medfører, at et eventuelt manglende kendskab til gældende minimumskrav hurtigt kan afhjælpes i enhederne. Efter Borgerrådgiverens opfattelse er en sådan åbenhed om fejl særdeles positiv.

Vedrørende de værktøjer, medarbejderne har til rådighed for at kunne opfylde minimumskravene, har Borgerrådgiveren noteret sig, at der er forskellige holdninger i forvaltningen til, om forvaltningens værktøj er tilstrækkeligt, herunder i forhold til, at der ikke kan laves systematisk træk til brug for analyse af sagsgange. Borgerrådgiveren har samtidig lagt vægt på, at det generelt er holdningen i forvaltningen, at man har de relevante redskaber til at klare sagsbehandlingen.

D. Forvaltningens beslutningskraft og målsætninger

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

Borgerrådgiaverens bemærkninger

Borgerrådgiaveren har lagt vægt på forvaltningens oplysninger, herunder under kriterium 7, om, at forvaltningen ikke har opstillet mål for bedre sagsbehandling generelt i forvaltningen.

Borgerrådgiaveren har dog samtidig lagt vægt på forvaltningens oplysninger, herunder under kriterium 3, om, at der bl.a. af Teknik- og Miljøudvalget er fastsat servicemål for sagsbehandlingstider på visse sagsområder. Borgerrådgiaveren har forstået forvaltningens oplysninger herom sådan, at det er målsætningen, at de fastsatte servicemål skal nås i samtlige sager på de pågældende områder, at der derudover fastsættes mål for afvikling af sagerne, hvor målsætningerne ikke er overholdt, samt at en overholdelse af målene vil indebære en forbedring af sagsbehandlingstiden på det pågældende område.

Endvidere har Borgerrådgiaveren lagt vægt på, at Skadedyr under Byens Drift har mål om at nedbringe den samlede, gennemsnitlige sagsbehandlingstid i løbet af 3 år.

Borgerrådgiaveren har yderligere lagt vægt på, at Jura har opstillet en hensigtserklæring om at nedbringe sagsbehandlingstiden til 60 dage samt understøtte en kontinuerlig forbedring af borgernes oplevelse af sagsbehandlingen.

Derudover har Borgerrådgiveren noteret sig, at der inden for sagsbehandlingen på natur- og miljøområdet er opstillet kvalitetsmål. Borgerrådgiveren bemærker dog, at det ikke fremgår af forvaltningens oplysninger, hvori disse mål består.

Borgerrådgiveren har således samlet set lagt vægt på, at forvaltningen – som Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger – har opstillet servicemål, kvalitetsmål og/eller hensigtserklæringer for flere, men ikke alle, af de enheder, der er omfattet af evalueringsordningen.

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der ikke er/opleves misforhold mellem minimumskrav og aktuelt kvalitetsniveau i sagsbehandling eller borgerbetjeningen. Forvaltningens oplysning giver Borgerrådgiveren anledning til at henvise til Borgerrådgiverens bemærkning om karakteren af forvaltningens viden om kvalitetsniveauet (under kriterium 2) og i den forbindelse bemærke, at det efter Borgerrådgiverens opfattelse må anses som en naturlig konsekvens heraf, at forvaltningen ikke måtte have kvalificeret viden om et eventuelt misforhold mellem minimumskrav og kvalitetsniveau.

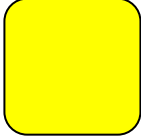


Vedrørende kriterium 7 har Borgerrådgiveren forstået forvaltningens oplysninger sådan, at der (i forlængelse af forvaltningen besvarelse vedrørende kriterium 6) ikke er truffet konkrete beslutninger om, hvordan forvaltningen når målene – bortset fra i Jura. Borgerrådgiveren har noteret sig oplysningerne om det forløb, Jura har iværksat for at nå målet om at sænke sagsbehandlingstiden.

Borgerrådgiveren har lagt vægt herpå samt på forvaltningens oplysninger om, at det er de enkelte enheder, der har ansvaret for at følge op på og nå de politisk og centralt fastsatte målsætninger.

Borgerrådgiveren har dog samtidig noteret sig, at forvaltningen er i en udviklingsfase, og det er således Borgerrådgiverens forventning, at evalueringen vil se anderledes ud fremadrettet.

Borgerrådgiveren har endelig noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende kriterium 8 om den tid og de ressourcer (både økonomiske og ikke-økonomiske), som forvaltningen har afsat, ligesom Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at der løbende prioriteres ressourcer til at lave opfølgning.

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.	4	
<u>Kriterium 10:</u> Foretager forvaltningen løbende opfølgning på, om de iværksatte tiltag efterleves.	6	

Borgerrådsgiverens bemærkninger

Borgerrådsgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der er iværksat konkrete tiltag i forskellige enheder, men at langt de fleste enheder løbende tilpasser deres sagsbehandling ud fra en læringsproces.

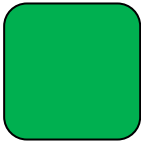




Borgerrådsgiveren har hertil også noteret sig forvaltningens oplysninger om de konkrete tiltag, der er iværksat, herunder de tiltag der fremgår af forvaltningens oplysninger under kriterium 6 (vedrørende bl.a. sagsbehandlingen på natur- og miljøområdet) og 11 (vedrørende enheden Miljø ved Større Bygge- og Anlægsprojekters arbejdsgruppe for undersøgelse af afgørelser for at forbedre sagsbehandlingen og enheden Tilladelse til vejændrings årlige kontrol af kommunikation, svartider og korrekthed).

Samtidig har Borgerrådsgiveren noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der sættes konkrete tiltag i gang for at nå målene, hvis der er udfordringer i enkelte enheder.

Borgerrådsgiveren har på den baggrund lagt vægt på, at der er iværksat flere konkret tiltag i flere af, men ikke alle, de enheder, der er omfattet af forvaltningens målsætninger.

Borgerrådsgiveren har ligeledes lagt vægt på, at der sker løbende opfølgning på iværksatte tiltag i de enheder, hvor der er iværksat konkrete tiltag, samt at der i øvrigt løbende holdes enhedsmøder i enhederne, hvor eventuelle tiltag drøftes.

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>	4	
<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>	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 i dele af forvaltningen foretages evaluering af resultaterne af forvaltningens indsats, og at det gøres forskelligt i enhederne.

Borgerrådgiveren har noteret sig, hvordan denne evaluering sker i de enheder, forvaltningen har nævnt, herunder gennem målinger (på serviceområdeniveau med opfølgning på enhedsniveau), løbende statusmøder, kundetilfredshedsundersøgelser samt effektmåling af Styrket Borgerkontakt.

Borgerrådgiveren har ligeledes lagt vægt på, at evaluering af resultaterne i visse tilfælde sker løbende og i andre tilfælde sker med faste frekvenser afhængigt af enheden og evalueringsmetoden.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at der ikke gennemføres en generel evaluering af forvaltningens samlede indsats. Borgerrådgiveren har dog noteret sig forvaltningens oplysninger om, at der gennemføres en generel evaluering af sagsbehandlingen på udvalgte områder, hvor der identificeres problemer.

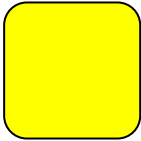

Borgerrådgiveren har noteret sig forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen er opmærksom på, hvordan borgerne oplever sagsbehandlingen og deres tilfredshed med den service, forvaltningen leverer, samt at forvaltningen ud fra borgernes oplevelser og forvaltningens egen vurdering/evaluering sætter forskellige initiativer i gang for at få en bedre sagsbehandling. Borgerrådgiveren bemærker i den forbindelse, at forvaltningens oplysninger understøttes af bl.a. forvaltningens (hurtige) reaktion på kundetilfredshedsundersøgelsen vedrørende byggesagsprocessen.

Borgerrådgiveren har vedrørende kriterium 13 lagt vægt på dette samt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen løbende vurderer, om der er behov for at ændre sagsbehandlingen. Borgerrådgiveren har forstået sidstnævnte sådan, at forvaltningen herved (også) foretager en vurdering af, om der er behov for at korrigere forvaltningens indsats for bedre sagsbehandling.

Vedrørende kriterium 14 har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen iværksætter tiltag på baggrund af enhedernes egne ideer og holdninger til, hvordan man kan få en bedre sagsbehandling. Borgerrådgiveren har også noteret sig forvaltningens oplysninger vedrørende borgerinddragelse i arbejdet.

Borgerrådgiveren har endvidere lagt vægt på, at der er en større revidering af sagsbehandlingen i gang i forskellige enheder i forvaltningen som opfølgning på en evaluering af borgernes tilfredshed.

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.	4	

Borgerrådgiverens bemærkninger

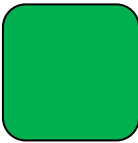
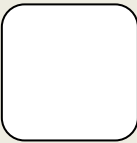
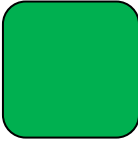
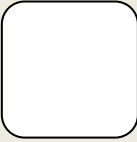
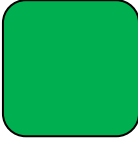
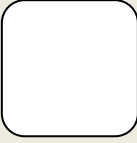
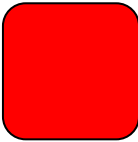

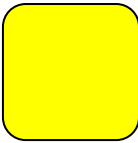
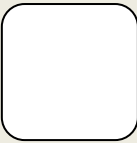
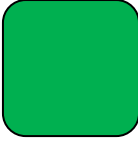
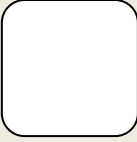
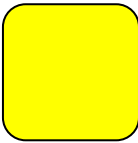
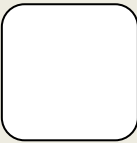
Borgerrådgiveren har lagt vægt på, at forvaltningen har stort fokus på at opfylde mål for sagsbehandlingstider, og at en central evalueringsenhed arbejder med både kvantitative og kvalitative målinger.

Borgerrådgiveren har også noteret sig forvaltningens oplysninger om, at det ofte ikke er muligt at registrere effekt.

Samtidig har Borgerrådgiveren lagt vægt på forvaltningens oplysninger om, at forvaltningen af ressourcehensyn ikke måler på alle områder, men bruger ressourcerne på specifikke områder, hvor der er et behov, eller det er blevet besluttet af direktionen. Borgerrådgiveren har forstået forvaltningens oplysninger sådan, at forvaltningen måler eller registrerer i flere – men ikke alle – de tilfælde, hvor effekten af forvaltningens indsats kan måles eller registreres.

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.