	Emne: Styret dokument					 Niveau: Niveau 1 Godkendt af: LTK 28.01.2010
	Overordnet beskrivelse af kvalitetsstyringsystemet samt kvalitetspolitik og mål					
Dokumentbrugere: Byplan, M&T Øvrige:	Redaktør: LTK	Dokumentansvarlig: Direktør	Dokumentnummer: O.4.1.1	Ref.	Version: 3.1	
Interessenter:						

Vis i Word

- 1) Generelt
 - 1.1) Kvalitetsstyringsloven dækker følgende områder.
- 2) Processernes samspil
- 3) Referencer og henvisninger
- 4) Kvalitetsstyringsystemets beskrivelse
 - 4.1) Dækningsområde
 - 4.2) Dokumentationskrav
- 5) Kommunens ansvar
 - 5.1) Kommunalbestyrelsens forpligtelse
 - 5.2) Sikring af brugernes tillid og tilfredshed
 - 5.3) Kvalitetspolitik og mål
 - 5.4) Ansvar, beføjelser og kommunikation
 - 5.5) Myndighedens interne evaluering af kvalitetsstyringsystemet
- 6) Styring af ressourcer
 - 6.1) Tilvejebringelse af ressourcer
 - 6.2) Menneskelige ressourcer
- 7) Arbejdets udførelse
 - 7.1) Planlægning af opgavevaretagelsen
 - 7.2) Køb af tjenesteydelser
 - 7.3) Gennemførelse af sagsbehandlingen
- 8) Måling, analyse og forbedring
 - 8.1) Generelt
 - 8.2) Måling
 - 8.3) Styring af forbedringsforslag og afvigelser
 - 8.4) Analyse og offentliggørelse af informationer om kvalitetsstyringsystemets præstationer
 - 8.5) Forbedring
 - 8.6) Ekstern audit og certificering

Beskrivelser

1) Generelt

Med baggrund i Kvalitetsstyringsloven har Ballerup Kommune indført et kvalitetsstyringsystem for den kommunale sagsbehandling på natur- og miljøområdet.

Systemet, der kaldes "Kvalitek" skal sikre:

- At borgere og virksomheder oplever, at kommunens opgavevaretagelse på natur- og miljøområdet gennemføres og dokumenteres på en måde, som er kendetegnet ved høj målopfyldelse, faglig kvalitet, effektivitet og ensartethed,

- At lovgivningens krav og almindelig god forvaltningskik følges,
- At kvalitetsstyringssystemet som led i den øvrige planlægning og udvikling regelmæssigt evalueres og tilpasses med henblik på at sikre systemets fortsatte effektivitet og egnethed til at nå den fastsatte kvalitetspolitik og eventuelle kvalitetsmål.
- At forbedringskulturer styrkes, og at der sker løbende forbedringer af arbejdsgange - såvel de faglige som de organisatoriske.

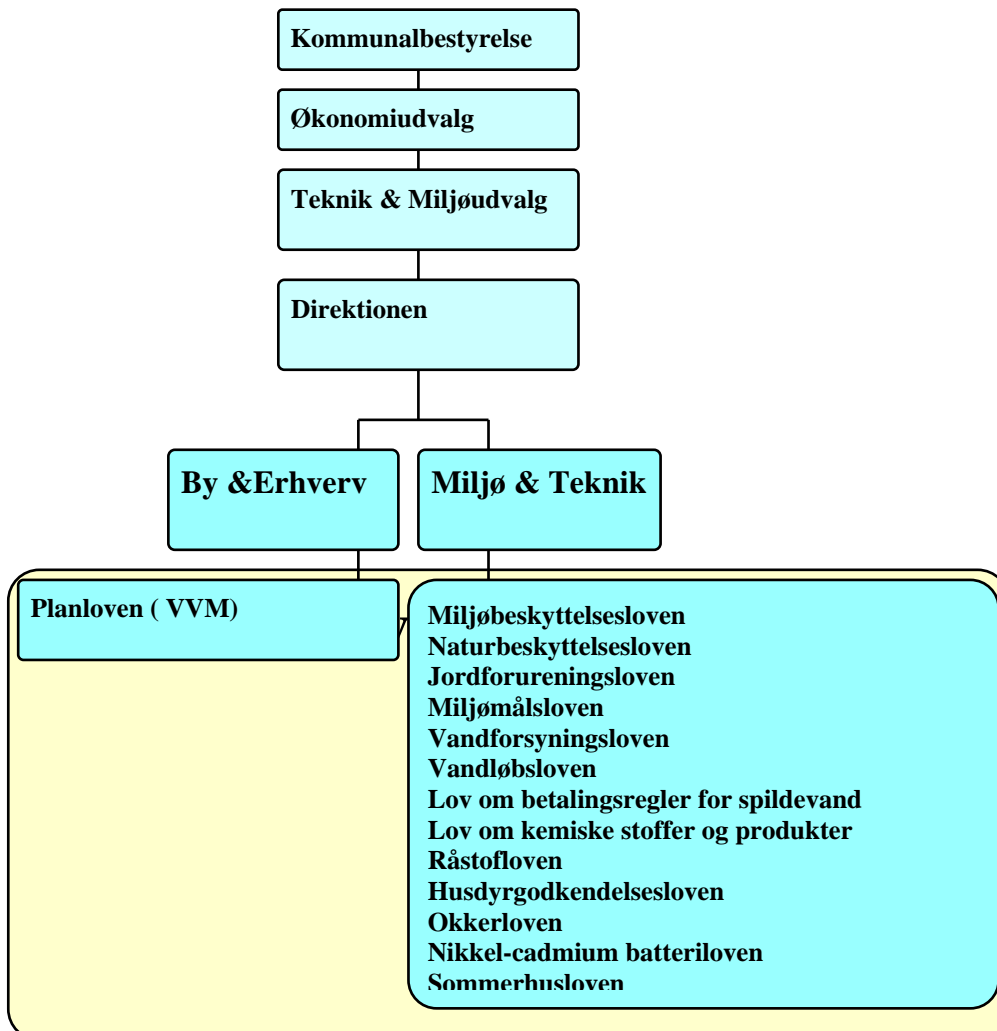
Kvalitek indholder elektroniske håndbøger for systemets opbygning og tværgående arbejdsgange, samt faglige håndbøger for de enkelte fagområder og teams.

Ansvar for kvalitetsstyringssystemets og dets ændringers effektive indførelse i organisationen påhviler kommunalbestyrelsen. Men lederne og medarbejderne inden for Ballerup Kommunes natur- og miljøadministration har et stort ansvar med at udmønte kvalitetsstyringsordningen i praksis, jf. [procedure om ansvaresfordeling vedrørende kvalitetsstyringssystemet](#).

Der foretages overvågning af systemets effektivitet - dels [internt ved evalueringer](#) (såkaldte audits) - som eksternt ved uvildige eksperteres gennemførelse af audit. Systemet certificeres indtil videre alene efter kvalitetsstyringsloven.

Der er ligeledes krav til [offentliggørelse af det kommunale kvalitetsstyringssystemets præstationer \(indsats og resultater\)](#), hvilket medfører stor åbenhed om og gennemsigtighed i varetagelsen af natur- og miljøadministrationens opgaver.

1.1) Kvalitetsstyringsloven dækker følgende områder.



Udførelse af kommunale forsynings- og driftsopgaver er ikke omfattet af kvalitetsstyringsloven.

Systemet er indledningsvist forankret i Miljø & Teknik afdelingens myndighedsbehandling på natur og miljøområdet. Øvrig myndighedsbehandling f.eks. i forhold til vejlovgivning og Byggelovgivning vil efterfølgende blive omfattet af systemet. Der er endnu ikke taget konkrete beslutninger herom.

Der er i Forvaltningen etableret en styregruppe for kvalitetsstyringssystemet. Styregruppen er bl.a. ansvarlig for at sikre systemets udvikling og anvendelse, samt koordinering og evt integration med de øvrige ledelsesmæssige arbejdsprocesser i forvaltningen.

I kapitel 2 nedenfor gennemgås de enkelte dele af kvalitetsstyringssystemet.

2) Processernes samspil

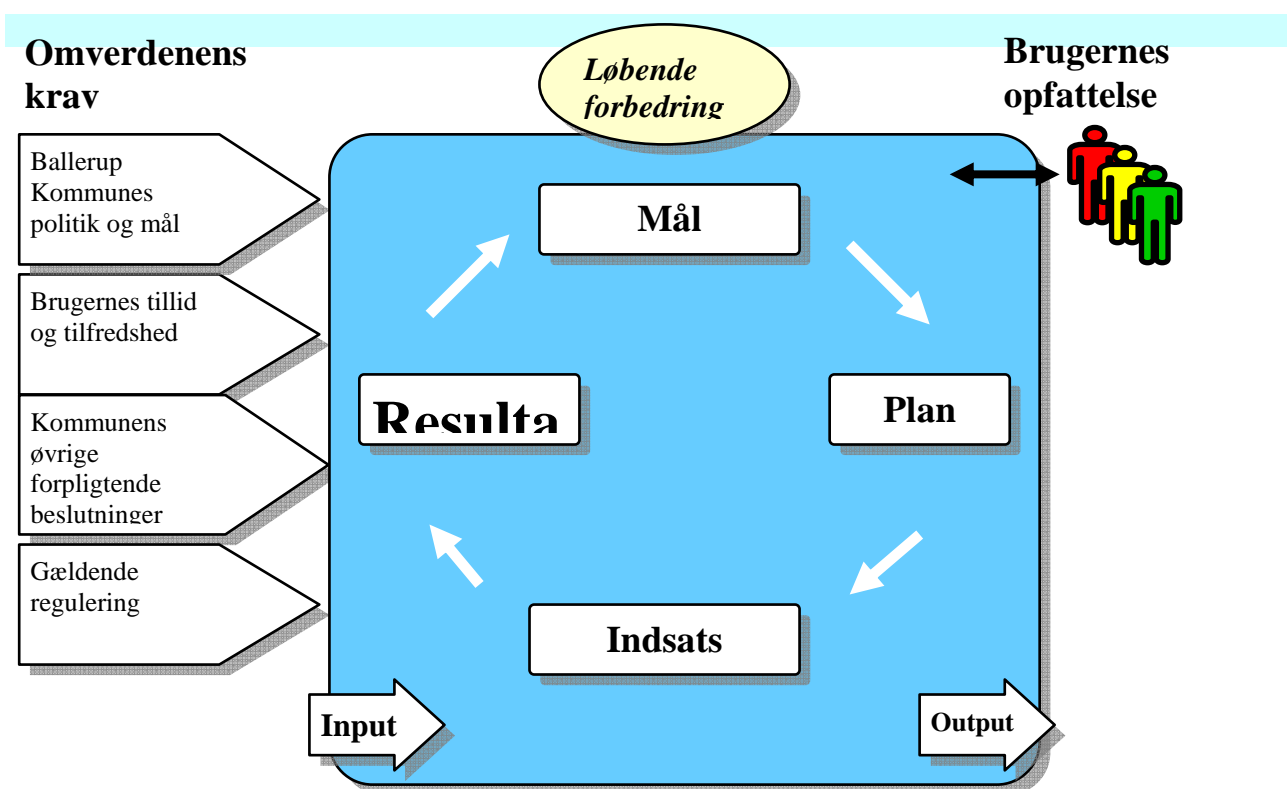


Fig. 1 Det procesorienterede kredsløb i kommunens natur- og miljøadministrations kvalitetsstyringssystem.

Kredsløbet tager sit udgangspunkt i beskrivelse af den forvaltningsmæssige ledelses ansvar, baseret på kommunalbestyrelsens vedtagelser og retningslinier. Ud fra omverdenens krav til natur- og miljøadministration skal det sikres, at de fornødne ressourcer - først og fremmest medarbejdere med de rette kompetencer - er til stede. Derved skabes grundlaget for opgavevaretagelsen, der skal gennemføres i henhold til fastsatte procedurer. Ydelserne til borgere og virksomheder giver grundlaget for at måle kvalitetsstyringssystemets effektivitet gennem overvågning af processerne, gennem brugertilfredshedsundersøgelse og gennem intern audit (efterprøvning) af systemets virkemåde. De derved opsamlede informationer skal

udløse den nødvendige opfølgning og forbedring. Brugen og håndteringen af procedurer, sagsakter og andre optegnelser forudsætter styring.

Kvalitetsstyringssystemet skal opfylde de overordnede mål, som fremgår af kvalitetsstyringsloven samt lokale mål for opgavevaretagelsen, som er særlige for Ballerup Kommune. De overordnede mål drejer sig om sikring af den faglige bæredygtighed og om sikring af borgeres og virksomheders tillid til og tilfredshed med sagsbehandlingen på natur- og miljøområdet gennem en høj grad af gennemsigtighed i administrationen.

Systemet beskriver i kapitel 1 overordnede, generelle forhold, i dette kapitel 2 processernes samspil og i kapitel 4, hvordan Ballerup Kommune styrer sine dokumenter i forbindelse med kvalitetsstyringssystemet og sagsbehandlingen på natur- og miljøområdet. Kapitel 5 beskriver kommunens ansvar for at gennemføre en kvalitetssikring af kommunens natur- og miljøadministration, herunder at kommunen har udpeget en ansvarlig for kvalitetsstyringssystemet. Kapitel 6 beskriver de nødvendige ressourcer (herunder medarbejdernes kompetencer), og kapitlerne 7 og 8 (samt håndbog for Natur & Miljøsagsbehandling) beskriver de retningslinierne for arbejdets udførelse og den nødvendige overvågning og opfølgning, som Ballerup Kommune har vedtaget.

Et effektivt kvalitetsstyringssystem gennemføres ikke over en nat. Men med etableringen af kommunens kvalitetsstyringssystem er det sikret, at der successivt sker en løbende styrkelse af kvaliteten af natur- og miljøadministrationens opgavevaretagelse både med hensyn til den faglige kvalitet, effektivitet og ensartethed.

3) Referencer og henvisninger

Referencer og henvisninger vises i form af elektroniske links i teksten.

4) Kvalitetsstyringssystemets beskrivelse

4.1) Dækningsområde

Kvalitetsstyringssystemet gælder for de medarbejdere og ressourcer, som skal gøre det muligt at realisere kommunens kvalitetspolitik og mål for natur- og miljøområdet, herunder at efterleve kravene i medfør af kvalitetsstyringsloven og -bekendtgørelsen.

Kvalitetssystemet er under udbygning til at omfatte hele Miljø & Teknik afdelingen.

4.2) Dokumentationskrav

4.2.1 Kvalitetshåndbogens og dens indhold

Kvalitetshåndbogen beskriver, hvad der er omfattet af kvalitetsledelsessystemet. Den består af:

en overordnet beskrivelse, samt en oversigt over:
de tværgående arbejdsgange i organisationen
de faglige arbejdsgange i sagsbehandlingen.

De standardkrivelser, skabeloner, tjeklister og øvrige dokumenter som benyttes i opgavevaretagelsen ligger i eDoc. Der er etableret links imellem kvalitetssystemets arbejdsgange og de beskrevne dokumenter i eDoc.

4.2.2 Håndbogens form og anvendelse

Kvalitetshåndbogen findes på elektronisk form og gælder som udgangspunkt for hele Miljø & Teknik afdelingen, samt for VVM sagsbehandling i By & Erhvervsafdelingen.

De faglige og organisatoriske arbejdsgange kan ses af alle medarbejdere på Rådhuset,

Samspillet mellem de funktioner og processer, som kvalitetsstyringssystemet omfatter, fremgår af organisationsdiagrammer og flowdiagrammer, som knytter sig til dette system.

4.2.3 Styring af dokumenter

Alle dokumenter, der er omfattet af kvalitetssystemet er godkendt af kommunen og de beskrevne arbejdsgange indføres overalt indenfor Kvalitetssystemets dækningsområde.

Kommunen har udpeget en systemansvarlig. Den pågældende forestår i samarbejde med de styregruppen vedligeholdelsen og distributionen af kvalitetssystemets dokumenter til de relevante medarbejdere.

Kommunen skal hvert år offentliggøre en fyldestgørende beskrivelse af kvalitetsstyringssystemets opbygning og bestanddele.

Det er alene de elektroniske versionerede og godkendte dokumenter der er gyldige.

Behovet for ajourføring af de tværgående og de faglige arbejdsgange vurderes blandt andet i forbindelse med intern audit (se 8.2.2) og myndighedens evaluering (se 5.6).

Henvisning: [Procedure for dokumentstyring](#) og [procedure for styring af eksterne dokumenter](#).

4.2.4 Styring af registreringer

Registreringer er informationer og data (fx indhold i eDoc sager), som modtages udefra, eller som tilvejebringes i forbindelse med sagsbehandlingen eller som tilvejebringes for at skaffe dokumentation for overholdelse af kvalitetsstyringssystemets krav og for at sikre effektiv funktion af kvalitetsstyringssystemet.

Registreringer gennemføres, styres og arkiveres efter retningslinierne i procedurer herom.

Henvisning: [Procedure for styring af registreringer](#), herunder sagsakter.

5) Kommunens ansvar

5.1) Kommunalbestyrelsens forpligtelse

Kommunalbestyrelsen har - bistået af den forvaltningsmæssige ledelse - det overordnede ansvar for:

- at organisationens opgavevaretagelse, processer og aktiviteter lever op til kvalitetspolitikken og de tilknyttede mål, og
- at certificering etableres og opretholdes i henhold til kvalitetsstyringsloven.

Kommunalbestyrelsens ansvar omfatter også kvalitetsstyringssystemet. Det betyder, at kommunalbestyrelsen har ansvaret for at politik, mål og procedurer bliver udmeldt, gennemført og vedligeholdt på relevante niveauer i organisationen, og at der afsættes ressourcer til formålet mm.

Den forvaltningsmæssige ledelses ansvar indbefatter:

- at politik og mål for kvalitetssikring, -styring og -udvikling efterleves og opfyldes fagligt tilfredsstillende,
- at sikre, at medarbejderne er informerede og bevidste om kvalitetsstyringssystemets krav og retningslinier i relation til aktuelle opgaver,
- at sikre, at der sker den nødvendige ansvarsdelegering, og at alle processer og sagsforløb - hvor det relevant og påkrævet - forstås og overvåges af kompetent personale med fornøden uddannelse, erfaring og indsigt.

Det er desuden kommunalbestyrelsens forpligtelse - varetaget af den forvaltningsmæssige ledelse - at der hvert år sker den i kvalitetsstyringsloven krævede offentliggørelse af indsats og resultater i forbindelse med kvalitetsstyringssystemets præstation. Der henvises til særskilte, tværgående [procedure herom](#).

5.2) Sikring af brugernes tillid og tilfredshed

Det er vigtigt, at udbrede bevidstheden om formålet at sikre den faglige kvalitet og videndeling og arbejde mod stadig større tilfredshed hos borgere og virksomheder, samt at kvalitetsstyringssystemet i forfølgelsen af disse mål hele tiden undergår løbende forbedringer.

Målsætningen om sikring af borgernes og virksomhedernes tillid til og tilfredshed med sagsbehandlingen indebærer komplekse forhold, fordi der let kan være modstridende interesser blandt myndigheder og brugerne af natur- og miljøadministrationernes ydelser, da natur- og miljølovgivningen eksempelvis skal medvirke til at værne natur og miljø, så samfundsudviklingen kan ske på et bæredygtigt grundlag i respekt for menneskets livsvilkår og for bevarelsen af dyre- og plantelivet.

Derfor kan brugertilfredshed ikke knyttes snævert sammen med brugeres oplevelse af det konkrete udfald af enkeltydelser i forhold til en lovgivning, hvis hensigt er at virke restriktiv på visse punkter. Måling af brugertilfredshed er derfor relateret til oplevelsen af sagsbehandlingsprocesserne ved opgavevaretagelsen opfattet som en høj grad af gennemsigtighed i processerne fx vedrørende analyser og undersøgelser, planlægning, de konkrete afgørelser, information og kommunikation.

Afgørende brugertilfredshedsparametre vil være effektivitet (fx svar på det rette grundlag inden for gældende eller aftalt svarfrist) og lighed (lige behandling af alle på et ensartet grundlag) snarere end enkeltsagers udfald.

5.3) Kvalitetspolitik og mål

Kvalitetspolitik og mål 2010

– for Natur & Miljøområdet

Faglig kvalitet

Politik:

Den faglige kvalitet i opgaveløsningen skal sikre overholdelse af lovkrav og god forvaltningspraksis

Mål	Sådan måler vi	Indsats og resultat
Alle afgørelser er baseret på gældende lovgivning og indeholder kvalificeret vurdering og begrundelse	10 stik prøver evalueres jf procedurer i samarbejde med juridisk kontor	
10 standardskrivelser evalueres og opdateres	Registreres via IT systemet	

Kvalitet i organisationen

Politik:

Forbedringskulturen styrkes.

Kvalitetssystemet udvikles løbende som redskab for faglig videndeling og til systematisk forbedring af arbejdsgange - såvel de faglige som de organisatoriske

Mål	Sådan måler vi	Indsats og resultat
IT systemet og arbejdsgangen for håndtering af forbedringsforslag – og afvigelser gøres mere brugervenligt.	Brugerfladen er evalueret og tilrettet.	
Hvert team sætter mål for deres anvendelse og udviklingen af kvalitetssystemet.	Opfølgning på teamaftaler	
Alle medarbejdere har deltaget i undervisning samt i et konkret forbedringsinitiativ via systemet.	Kursus er gennemført. Forbedringsforslag registreres i IT system	

Brugernes oplevelse af kvalitet

Politik:

Kvaliteten i opgaveløsningen skal sikre, at brugerne oplever en kvalificeret, effektiv og ensartet sagsbehandling.

Mål	Sådan måler vi	Indsats og resultat
Brugernes tilfredshed med opgaveløsningen undersøges og forbedringsområder afdækkes.	Brugerundersøgelsens resultater er offentliggjort	

5.4) Ansvar, beføjelser og kommunikation

5.4.1 Ansvar og beføjelser

Det er kommunalbestyrelsen, der har det overordnede ansvar for kommunes kvalitetsstyringsordning. Kommunalbestyrelsen sikrer, at ansvar og beføjelser i relation til kommunens varetagelse af sine natur- og miljøopgaver samt i relation til kvalitetsstyringssystemet er defineret og kommunikeret til kommunens medarbejdere, herunder til den udpegede systemansvarlige.

Der henvises til proceduren om *ansvarsfordeling vedrørende kvalitetsstyringssystemet*, samt *ansvar og beføjelser i sagsbehandlingen*.

5.4.2 Den systemansvarlige

Til varetagelse af det daglige ansvar vedr. kvalitetsstyringssystemets udarbejdelse, vedligeholdelse og fortsatte udvikling er der af ledelsen udpeget en systemansvarlig.

Den systemansvarlige har ansvar for at:

- Iværksætte interne audit og analysere resultaterne heraf,
- Analysere resultaterne fra eksterne audit,
- Iværksætte brugertilfredshedsundersøgelser og analysere resultaterne heraf,
- Undersøge, om kvalitetsstyringssystemet fungerer og bidrager til at sikre lovens formål og kommunens fastsatte kvalitetspolitik og -mål,
- Følge status for korrigerende og forebyggende handlinger,
- Holde sig orienteret om væsentlige ændringer af organisatorisk, lovgivningsmæssig eller teknisk art, der vil kunne få betydning for kvalitetsstyringssystemet,
- Overveje eventuelle behov for forbedringer af kvalitetsstyringssystemet,
- Koranledige opfølgning på ledelsens beslutninger om forbedring og ændring af kvalitetsstyringssystemet,
- Følge status for den i nr. 8 nævnte opfølgning,
- sikre, at kvalitetsstyringssystemet er kendt af myndighedens medarbejdere, og
- Rapportere oplysninger samt undersøgelses- og analyseresultater til ledelsen.

Den systemansvarlige har en særlig uddannelse til at kunne varetage de ovennævnte opgaver og ansvar.

Der henvises i øvrigt til en særskilt procedure for den eller de systemansvarliges opgavevaretagelse.

5.4.3 Intern kommunikation

Der er sikret let adgang for alle medarbejderne til at fremføre kvalitetsrelaterede spørgsmål, forslag og ideer.

se endvidere:

Procedure for styring af forbedringsforslag og afvigelser - samt

Procedure for ledelsens evaluering af kvalitetsstyringssystemet og forebyggende handlinger til sikring af systemets funktion.

5.5) Myndighedens interne evaluering af kvalitetsstyringssystemet

Kommunalbestyrelsen lader med højst 12 måneders mellemrum gennemføre en evaluering af kvalitetsstyringssystemet for at sikre, at det fortsat er egnet, fyldestgørende og effektivt. Denne evaluering omfatter en vurdering af muligheder for forbedring og af behovet for ændringer af systemet, herunder mål og politik. Ved gennemførelse af evalueringen inddrages andre både natur- og miljøadministrationens ledelse og medarbejdere.

Henvisning: *Procedure for ledelsens evaluering af kvalitetsstyringssystemet og forebyggende handlinger til sikring af systemets funktion.*

6) Styring af ressourcer

6.1) Tilvejebringelse af ressourcer

Kommunens natur- og miljøadministration har tilvejebragt de ressourcer, der er nødvendige for at indføre og vedligeholde kvalitetsstyringssystemet og løbende forbedre dets effektivitet, styrke brugertilfredsheden, og sikre optimal opgavevaretagelse.

6.2) Menneskelige ressourcer

6.2.1 Generelt

Medarbejderne er kommunens natur- og miljøadministrations vigtigste ressource. Den enkeltes kvalitetsbevidsthed og rettidige omhu er den mest afgørende faktor for tilfredsstillende sagsbehandling.

6.2.2 Kompetence, bevidsthed og uddannelse/træning

De nødvendige kompetencer der skal til for at løse opgaverne indenfor natur- og miljøområdet bliver løbende vurderet og som minimum en gang årligt i forbindelse med virksomhedsplanlægningen. Ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS) vurderes det om der er behov for efteruddannelse, træning eller særlig oplæring blandt de ansatte. Aftaler om efteruddannelse m.v. vil fremgå af den kompetenceudviklingsplan, som udfyldes i forbindelse med MUS-samtalerne.

I forbindelse med virksomhedsplanlægningen fastsættes også, hvilke medarbejdere der har ansvaret for de forskellige opgaver, bl.a. med udgangspunkt i en vurdering af kompetencer. Hvis der ikke er de nødvendige kompetencer til rådighed i forhold til en konkret opgave, vil der ske tilkøb af kompetence hos eksterne leverandører.

Der henvises i øvrigt til proceduren om *kompetencestyring*.

7) Arbejdets udførelse

7.1) Planlægning af opgavevaretagelsen

Natur- og miljøadministrationen sikrer, at:

- Fastsatte sagsbehandlingstider kan overholdes,
- Den råder over de nødvendige procedurer, jf. kvalitetsstyringsloven og bekendtgørelse om kvalitetsstyringssystemet samt øvrige dokumenter, der er nødvendige for natur- og miljøadministrationen for at sikre effektiv planlægning, funktion og styring af sagsbehandlingen,
- Disse dokumenter stilles til rådighed for medarbejderne og eventuelle tilkøbte ressourcepersoner på en sådan måde, at de kan anvende dokumenterne i praksis.

7.2) Køb af tjenesteydelser

7.2.1 Købsprocessen

Natur- og miljøadministrationen sikrer:

- At der indhentes sagkyndig viden fra eksterne leverandører, i det omfang de nødvendige kompetencer ikke fuldt ud er til stede i kommunen
- At der foregår en forlods stillingtagen til leverandørers tilstrækkelige kompetenceniveau, inden de benyttes,
- At kontraktens indhold kvalitetssikres forud for aftaleindgåelse,
- At der foretages vurdering og kvalitetskontrol af modtagne ydelser og leverancer,
- At der gennemføres nødvendig opfølgning i forbindelse med fejl og mangler, og
- At der jævnlige - fx i forbindelse med myndighedens evaluering - tages stilling til anvendte leverandørers fortsatte tilstrækkelighed.

7.2.2 Tværkommunal koordination

Sikring af koordination i forhold til Ballerup Kommunes nabokommuner er særlig vigtig i den nye myndighedsstruktur, da mange opgaver inden for natur og miljøområdet - især de nye opgaver, kommunen har overtaget fra amtet - går på tværs af kommunegrænsen. Kommunen lægger derfor vægt på et smidigt og gnidningsfrit samarbejde med nabokommunerne om forskellige opgaveløsninger.

Det skal derfor sikres:

- At der tages stilling til, om der i et foreliggende tilfælde (som ikke er omfattet af lovmæssig koordination) er tale om et kommunegrænseoverskridende spørgsmål, for hvilket afgørelse i den pågældende kommune kan have konsekvenser for forhold af betydning for en eller flere regionale, statslige eller andre kommunale myndigheder,
- At der tages stilling til, om der er behov for et samarbejde mellem de berørte myndigheder, og at det overvejes om det vil være hensigtsmæssigt ad hoc eller permanent at nedsætte udvalg til drøftelse af sager, som nævnt ovenfor.

Der henvises til *proceduren for koordination mellem myndighederne*.

7.3) Gennemførelse af sagsbehandlingen

Arbejdet gennemføres i henhold til gældende procedurer, og i varetagelsen af komplekse sager skal det fornødne samarbejde etableres, jf. ovenfor under 7.2.

Natur- og miljøadministrationen sikrer, at der gennemføres kvalitetssikring af sagsbehandlingen.

8) Måling, analyse og forbedring

8.1) Generelt

Kommunens natur- og miljøadministration gennemfører med passende mellemrum måling/over-vågning af brugertilfredshed.

8.2) Måling

8.2.1 Brugertilfredshed

Ballerup Kommunes overvågning/måling af brugertilfredshed kan bestå i fx udsendelse/behandling af spørgeskemaer til borgere og virksomheder, eller analyse af brugertilbagemeldinger, herunder rosende omtale og eventuelle klager eller tilkendegivelser af utilfredshed eller tilfældige hændelser, som omtales i dagspressen eller medierne. kontakter til interesseorganisationer mv. gennem kommunens netværk.

Henvisning: *Procedure for brugertilfredshedsundersøgelse af kommunens ydelser*

8.2.2 Intern audit

Ballerup Kommune gennemfører det, der kaldes intern audit, som er kommunens egen kontrol eller måling af, om kvalitetsstyringssystemet fungerer, dvs. om de nødvendige procedurer er indført og anvendes. Der tilvejebringes hvert år en auditplan under hensyntagen til status og vigtighed af de processer og områder, der skal auditeres, samt til resultaterne af tidligere audit. Det sikres, at kvalitetsstyringssystemet er underkastet audit med ca. 12 måneders mellemrum.

Der lægges ved intern audit vægt på at undersøge, om processer og aktiviteter med betydning for faglig kvalitet udføres som planlagt og på en måde, der realiserer gældende mål, politik og procedurer i øvrigt.

Valget af auditorer og intern audit gennemføres i henhold til:

Henvisning: *Procedure for Intern audit af kvalitetsstyringssystemet*

Proceduren sikrer objektivitet og upartiskhed i auditprocessen. Auditorer auditerer ikke deres eget arbejde eller ansvarsområde, er i besiddelse af tilstrækkelig faglig indsigt i det eller de områder, som auditeres, og er også passende oplært eller har modtaget undervisning i praktisk auditeringsarbejde.

Interne audit afsluttes med en skriftlig rapport med registrering af eventuelle afvigelser samt udpegning af forbedringsområder.

Lederen med ansvar for det område, der auditeres, sikrer, at der uden unødige forsinkelse iværksættes handlinger for at fjerne konstaterede afvigelser og årsagerne dertil.

Opfølgningsaktiviteterne omfatter verifikation af de iværksatte handlinger og rapportering af verifikationsresultater.

De tværgående systemprocedurer auditeres hvert år, mens sagsbehandlingsprocedurerne skal auditeres på en måde som sikrer, at disse procedurer bliver gennemgået over en fireårig periode. Intern audit kan have karakter af en systematisk gennemgang af procedurer, instruktioner og tilknyttede dokumenter eller af systematisk gennemgang af enkeltsager. Der kan også være tale om en kombination af de to former for audit.

Intern audit vil normalt omfatte emner vedrørende kvalitetsstyringssystemets effektivitet eller faglige kvalitet af udførte processer, organisationens brugerbetjening, serviceniveau, kommunikation med og vejledning af brugere osv.

Hele systemet vil være genstand for intern audit inden for en treårig periode.

8.2.3 Kvalitetssikring af processer

De processer og aktiviteter, som indgår i konkrete opgaver, kvalitetssikres - meget ofte i form af en selvkontrol, hvor sagsbehandleren egenhændigt checker, at alle delaktiviteter er gennemført tilfredsstillende, inden afgørelsen frigives eller sagen erklæres for afsluttet. Efter behov kan der medvirke en særskilt udpeget kvalitetssikrer og/eller en eller flere vejledere. Relevante registreringer vedrørende kvalitetssikring af processer kan indføres i sagsmappen - fx i form af udfyldte checklister, påtegninger, notater, rapporter eller mødereferater.

8.3) Styring af forbedringsforslag og afvigelser

En vigtig del af kvalitetsstyringssystemet er at skabe den vidensdeling og interne læring, som er grundlaget for organisationens forbedringskultur - herunder, at alle har let adgang til at fremsætte forbedringsforslag og at der systematisk tages action på såvel forbedringsforslag som på observerede afvigelser i form af fejl, mangler, utilsigtede hændelser eller tilsvarende kvalitetsproblemer. Se endvidere: Procedure for styring af forbedringsforslag og afvigelser.

8.4) Analyse og offentliggørelse af informationer om kvalitetsstyringssystemets præstationer

8.4.1 Analyse

Forud for offentliggørelse, myndighedens evaluering, jf. 5.6, og årsrapportering gennemføres den fornødne bearbejdning af foreliggende informationer om kvalitetsstyringssystemets præstationer. Analysen bygger på viden og indhøstede erfaringer, observationer, resultater eller tilsvarende fra fx interne audit, brugertilfredshedsundersøgelser, ledelsens og medarbejdernes forslag, behandlede klager, hændelser omtalt i pressen etc.

8.4.2 Offentliggørelse

Kommunen offentliggør på sin hjemmeside hvert år i januar måned oplysninger om kvalitetsstyringssystemets præstationer på sin hjemmeside. Offentliggørelsen sker i overensstemmelse med kravene herom i kvalitetsstyringsloven og den tilhørende

bekendtgørelse. Offentliggørelse er normalt et led i processen omkring myndighedens evaluering af kvalitetsstyringssystemet og natur- og miljøadministrationens årsrapportering.

8.5) Forbedring

8.5.1 Løbende forbedring

Kommunens natur- og miljøadministration forbedrer løbende kvalitetsstyringssystemets effektivitet, ved at anvende kvalitetspolitikken, kvalitetsmålene, resultater af audit, analysen af data, de korrigerende og forebyggende handlinger og ledelsesevalueringerne.

Kvalitetsstyringssystemets løbende forbedring indgår i drøftelserne af ledelsesmæssige forhold i øvrigt.

8.5.2 Afhjælpende handlinger og korrigerende handlinger

Kommunens natur- og miljøadministration iværksætter ved konstaterede fejl, mangler eller afvigelser af væsentlig art de nødvendige afhjælpende handlinger og/eller korrigerende handlinger.

Kommunens natur- og miljøadministration registrerer afhjælpende handlinger/korrigerende handlinger og gennemgår dem bagefter - som et led i den løbende forbedring - for at konstatere deres tilstrækkelighed og effektivitet.

Henvisning: Procedure for håndtering af afvigelser og forbedringsforslag.

8.5.3 Forebyggende handlinger

Kommunens natur- og miljøadministration iværksætter også de nødvendige forebyggende handlinger, som fjerner årsagen til en potentiel afvigelse, potentiel fejl eller anden uønsket potentiel situation.

Kommunens natur- og miljøadministration registrerer forebyggende handlinger og gennemgår dem bagefter - fx i forbindelse med evalueringen af systemet - for at konstatere systemets tilstrækkelighed og effektivitet.

Henvisning: *Procedure for ledelsens evaluering af kvalitetsstyringssystemet og forebyggende handlinger til sikring af systemets funktion.*

8.6) Ekstern audit og certificering

Et tillidsskabende element i opfølgingsarbejdet er gennemførelsen af den lovpligtige certificering af kommunens kvalitetsstyringssystem ved et akkrediteret certificeringsorgans eksterne audit. Denne aktivitet har form af en uvildig tredjeparts bekræftelse og attestation af, at kvalitetsstyringssystemet er færdigudviklet, er effektivt indført i organisationen i praksis og dermed efterleves i det daglige, at systemet er genstand for interne audit, at myndighedens årlige evaluering gennemføres og dokumenteres, således at den løbende forbedring af systemet dermed sikres til gavn for borgere og virksomheder i sidste ende.

Disse audit gennemføres i form af et certificeringsaudit (første gang), der gentages som recertificeringsaudit med 4 års mellemrum. I hver 4-årsperiode gennemføres tillige et antal eksterne opfølgingsaudit, hvor en nærmere defineret brøkdelen af det samlede system gennemgås ved omfattende stikprøve, idet hovedregelen er, at der ikke må gå over 12

måneder mellem hvert af de eksterne besøg.

Stikprøverne kan foruden interview af ledelse og medarbejdere fx bestå i, at gennemførte sager udtages til nærmere granskning med henblik på konstatering af, om de er gennemført i overensstemmelse med det planlagte i form af reguleringens bestemmelser og de fastlagte sagsbehandlingsprocedurer.

Certificeringsorganets bedømmelse dokumenteres gennem rapporter og udstedte certifikater, der bevidner systemets overensstemmelse med kvalitetsstyringslovens bestemmelser.