



# Tilsynsrapport

# Jammerbugt Kommune

Sundhed og Senior  
Kommunal leverandør af hjemmepleje  
Hjemmeplejen Fjerritslev Vest

Uanmeldt tilsyn  
Oktober 2024

# Forord

Dette er afrapporteringen af et uanmeldt kommunalt tilsyn, som BDO har foretaget.

Rapporten er opbygget således, at læseren på de første sider præsenteres for en række faktuelle oplysninger om tilsynsbesøget (herunder deltagere og tidspunkt) samt om leverandøren.

Anden del af rapporten indeholder de data, som tilsynet har indsamlet ved hhv. interviews og observationer og de individuelle undersøgelser. For hvert tema foretager de tilsynsførende en vurdering ud fra de indsamlede data og øvrige indtryk. Vurderingsskala findes sidst i rapporten.

Tilsynets form, indhold, metode og afvikling er afstemt med kommunen.

På bagsiden findes information om BDO.

Med venlig hilsen



Niels Kristoffersen

*Partner*

Mobil: 28 99 80 63

Mail: nsk@bdo.dk

**Partneransvarlig**



Helle Charlotte Nielsen

*Senior Manager*

Mobil: 41 89 00 92

Mail: henie@bdo.dk

**Projektansvarlig**

*Tilsynet er altid udtryk  
for et øjebliksbillede og  
skal derfor vurderes ud  
fra dette.*



# 1. Oplysninger

## Tabel med oplysninger om leverandøren og tilsynet

Navn og adresse: Hjemmeplejen Fjerritslev Vest, Parkvænget 25, 9690 Fjerritslev

Leder: Anja Krogsgaard Jacobsen

Dato for tilsynsbesøg: Den 10. oktober 2024, kl. 08.30 - 14.20

Tilsynsresultatet baserer sig på følgende datagrundlag:

Interview med:

- Leder
- Planlægger
- To medarbejdere
- Fire borgere
- En pårørende

Tilsynet blev afrundet med leder, der fik en kort tilbagemelding om tilsynsforløbet.

Tilsynsførende:

Manager Kristine Vigh Thordahl, sygeplejerske, MHH

## 1.1 Aktuelle vilkår

Tilsynet indledes og planlægges sammen med leder, der har været leder for leverandøren i en længere årrække. Leder oplyser om en velfungerende hjemmeplejegruppe, som aktuelt leverer pleje og praktiske ydelser til ca. 180 borgere, fordelt på 18-19 køreruter i dagtimerne og 10 køreruter i aftenvagten. Hjemmeplejen driftes fælles med nabodistriktet Fjerritslev Øst, og ledes af de to ledere i fællesskab.

Leder oplyser, at det aktuelle fokus er udmøntningen af kommunens overordnede budgettilpasninger, som bl.a. medfører tilbageholdenhed med ansættelser, reduktion af den visiterede tid til nogle ydelser, ligesom medarbejdernes kursusdeltagelse og mødeaktivitet generelt er neddrolet. Dog fortsætter afvikling af triage-, team- og personalemøder med samme kadence som hidtil.

Leder oplever desuden, at kommende organisatoriske ændringer, hvor antallet af hjemmeplejegrupper reduceres fra seks til fire, og hvor alle lederne i de seks grupper er blevet opsagt, fylder i medarbejdergruppen. Leder fremhæver dog positivt, at medarbejderne gennem længere tid har været fleksible, og at de gensidigt har hjulpet på tværs af nabogrupperne, så leder oplever ikke, at de varslede ændringer har skabt megen uro i gruppen.

Medarbejdergruppen betegnes som stabil. Korttidssygefraværet er lavt, og to medarbejdere er langtidssygemeldte, heraf er en i sin opsigelsesperiode. En stilling er pt. vakant og i opslag. Sygefraværet dækkes dels af faste medarbejdere, der tager ekstravagter, og dels af interne afløsere. Eksterne vikarer anvendes i et mindre omfang.

## 1.2 Opfølgning

Leder oplyser, at der er arbejdet med sidste års anbefalinger, herunder et kontinuerligt fokus på dokumentationspraksis, hvor leverandørens nøglepersoner i omsorgssystemet understøtter med sidemandsoplæring og sparring i hverdagen.

## 2. Kommunalt tilsyn

### 2.1 Overordnet vurdering

BDO har på vegne af Jammerbugt Kommune foretaget et uanmeldt kommunalt tilsyn hos kommunal leverandør af hjemmepleje Hjemmeplejen Fjerritslev Vest. BDO er kommet frem til følgende vurdering på baggrund af analysen af det datamateriale, som er indsamlet gennem interviews, observationer og skriftligt materiale.

BDO har foretaget fire stikprøver.

Det er tilsynets samlede vurdering, at leverandøren, trods en aktuell forandringsproces grundet budgettilpasninger, er en velfungerende organisation. Samtidigt vurderer tilsynet, at leverandørens engagerede medarbejdere og ledelse tilrettelægger og sikrer, at borgerne modtager pleje, omsorg og praktisk hjælp med udgangspunkt i borgernes individuelle behov og i tæt samarbejde med borgerne.

Tilsynet vurderer, at kerneydelsen leveres med en overvejende god borgeroplevelse og faglig kvalitet. Medarbejderne kan på relevant vis redegøre for, at rehabiliterende indsatser integreres i samspillet med borgerne med henblik på at understøtte borgernes funktionsniveau. Tilsynet har dog konstateret enkelte mangler i dokumentationen, ligesom borgerudsagn vedrørende medarbejdernes kendskab til opgaverne har givet anledning til anbefalinger. Endvidere er en anbefaling relateret til medarbejdernes trivsel, grundet leverandørens aktuelle forandringsproces.

Tilsynet har i alt givet anledning til fire anbefalinger rettet mod temaerne *Dokumentation*, *Personlig pleje* samt *Kompetencer og udvikling*. Tilsynet vurderer, at manglerne kan udbedres med en mindre, men målrettet ledelsesmæssig indsats.

### 2.2 Tilsynets bemærkninger og anbefalinger

Tilsynet giver anledning til følgende bemærkninger og anbefalinger i forhold til leverandørens fremadrettede udvikling:

#### 2.2.1 Bemærkninger

Tilsynet bemærker, at medarbejderinterviewet forløb med to medarbejdere, idet det ikke var muligt for leverandøren at udtage flere medarbejdere, grundet mødeaktivitet på dagen.

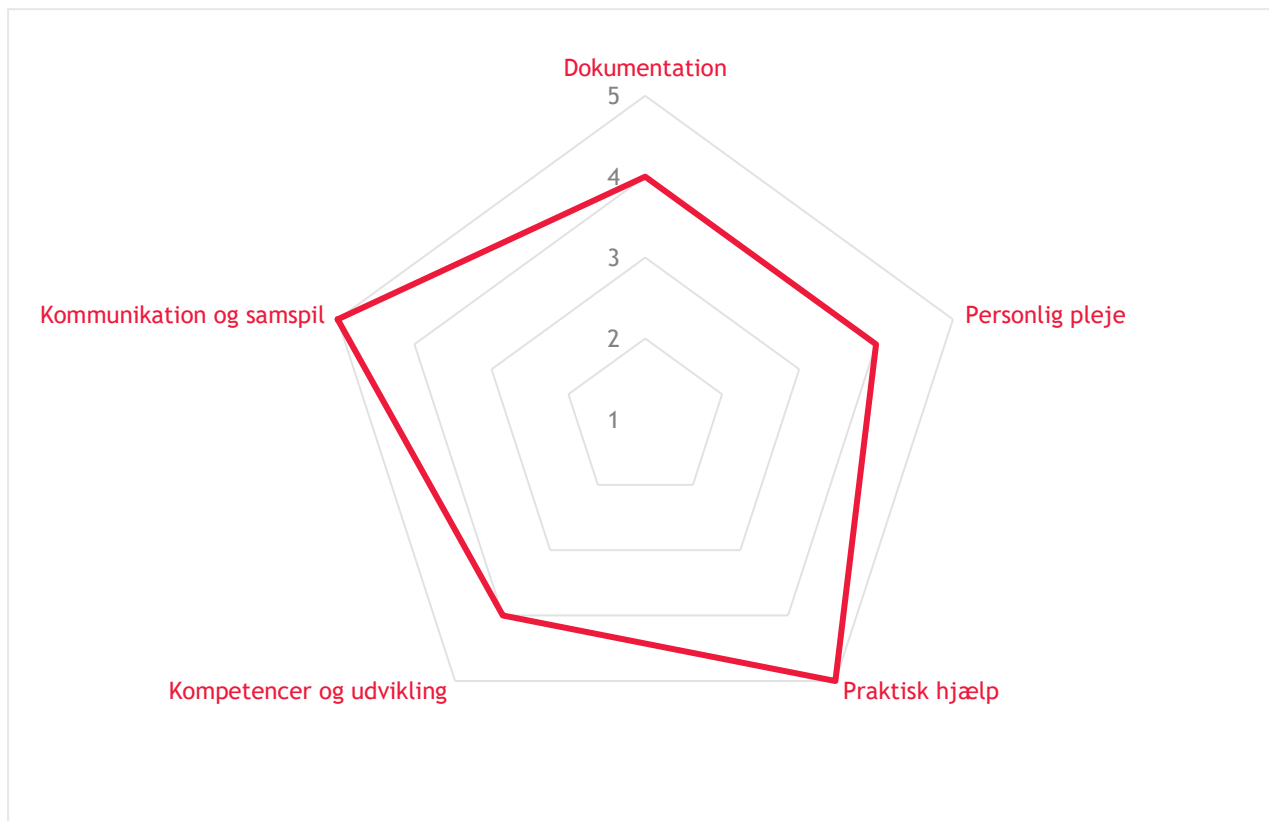
#### 2.2.2 Anbefalinger

1. Tilsynet anbefaler, at medarbejderne opdaterer døgnrytmeplaner med fyldestgørende beskrivelser af borgernes aktuelle behov for pleje og praktisk hjælp, herunder beskrivelse af, hvordan borgernes egne ressourcer inddrages.
2. Tilsynet anbefaler, at medarbejderne udfolder beskrivelser af borgerens mestring, motivation, ressourcer samt livshistorie i en konkret borgerjournal, samt opdaterer funktionsevnetilstand hos en anden borger.
3. Tilsynet anbefaler leder at følge op på borgerudsagn og at sikre, at samtlige medarbejdere, herunder afløser og vikarer, kender opgaverne forud for borgerbesøg.
4. Tilsynet anbefaler leder en generel øget opmærksomhed på medarbejdernes trivsel og samarbejde i den aktuelle omskiftelige periode.

## 2.3 Score

For hvert overordnet tema, der undersøges i tilsynet, opnår tilbuddet en score fra 1-5, hvor 5 er den bedste. Således fremgår det af nedenstående figur, i hvor høj grad tilbuddet opfylder indikatorerne for hvert tema. (Temaer, som ikke er relevante for det pågældende tilbud, tæller ikke med i den samlede vurdering).

Figurens størrelse er et udtryk for kvaliteten målt på de valgte temaer og indikatorer. Jo større figur, jo højere kvalitet.



## 2.4 Vurdering i forhold til temaer

### 2.4.1 Dokumentation

**Score: 4**

**Vurdering:**

Tilsynet vurderer, at leverandøren i høj grad lever op til indikatorerne.

Medarbejderne redegør for, hvordan de arbejder målrettet med den socialfaglige dokumentation, så den understøtter kvaliteten i daglig praksis, og at alle medarbejdere, der kommer i en borgers hjem, er ansvarlige for, at borgerjournaler er opdaterede. Medarbejderne oplyser, at den medarbejder, der kommer på det første besøg hos en borger, er ansvarlig for at oprette borgerjournalen. Hvis oplysninger i en borgerjournal mangler, eller trænger til opdatering, gives der besked til en medarbejder med et godt kendskab til borgeren via en opgave på medarbejderens køreliste. Medarbejderne tilkendegiver tryghed og fortrolighed ift. at navigere i Nexus, og de oplyser, at leverandørens tre nøglepersoner bidrager med løbende sidemandsoplæring og sparring, samt formidler nyt vedrørende dokumentationspraksis.

Dokumentationen for fire borgere er gennemgået med en nøgleperson i Nexus.

Den socialfaglige dokumentation fremstår overvejende opdateret og fyldestgørende beskrevet. Borgernes behov for pleje, omsorg og praktisk støtte er beskrevet handlingsvejledende, og der tages generelt udgangspunkt i borgerens helhedssituation og ressourcer. Dog savnes der i et tilfælde beskrivelse af borgerens egne ressourcer i relation til den daglige pleje, ligesom beskrivelser af hjælpen til toiletbesøg og hjælpen til tøjvask savner beskrivelse hos to andre borgere. Generelle oplysninger er hos tre borgere udfyldt, jf. kommunens retningslinje, mens punkterne mestring, motivation og ressourcer samt livshistorie savnes udfoldet hos den fjerde borger. Funktionsevnetilstande er vurderede og ajourførte, fraset en tilstand vedrørende støtte til toiletbesøg hos en borger, som savner opdatering efter ændring i borgerens funktionsniveau. I observationsnotater, som er relaterede til relevante tilstande, er de observerede afvigelses og opfølgninger på faglige indsatser dokumenteret. Der ses sammenhæng mellem den visiterede hjælp, borgernes behov og den socialfaglige dokumentation.

Dokumentationen er beskrevet i et fagligt og anerkendende sprog.

## 2.4.2 Personlig pleje

### Score: 4

Tilsynet vurderer, at leverandøren i høj grad lever op til indikatorerne.

Borgerne udtrykker overvejende tilfredshed med den hjælp, de modtager, og som svarer til deres behov. Tre borgere oplever, at hjælpen helt overvejende ydes af medarbejdere med et godt kendskab til deres ønsker og behov. En borger og borgerens pårørende omtaler medarbejderne som omsorgsfulde, og bemærker, at medarbejderne spørger ind til både borgerens og pårørendes velbefindende. Den fjerde borger udtrykker tilfredshed med hjælpen i dagtimerne, der ydes fleksibelt ift. borgerens ønsker og vaner af faste kendte medarbejdere. Borgeren tilkendegiver dog, at hjælpen i aftentimerne ydes af mange forskellige medarbejdere, hvoraf flere ikke har kendskab til opgaverne, og derfor har behov for borgerens anvisning. Dette oplever borgeren som udtrættende og frustrerende. Borgerudsagn er formidlet til leder ved afrunding.

Tilsynet har ikke talt med borgere i SEL § 83a forløb, da leverandøren aktuelt ikke har borgere i SEL § 83a forløb.

Leverandøren arbejder med faglige tilgange og metoder, der sikrer, at borgerne får den nødvendige pleje og omsorg, herunder via en planlægning, hvor medarbejderne er inddelt i to teams, og i stor udstrækning har faste køreruter. Medarbejderne redegør for det fælles morgen-indmøde, hvor medarbejderne orienterer sig i dokumentationen for de borgere, de er tildelt. Medarbejderne omroker opgaver ved behov, med blik for helhedsplejen og kontinuitet. Derudover sikrer medarbejderne sparring til afløser vedrørende opgaverne på kørelisten. Medarbejderne redegør endvidere for, hvordan de imødekommer borgernes egne ønsker, vaner og behov via en fleksibel tilrettelæggelse, der imødekommer borgernes vanlige døgnrytme. Plejen kan deles op på flere besøg, hvis en borger har behov for pauser. Medarbejderne supplerer, at de løbende sparrer telefonisk med hinanden, og at de desuden anvender frokostpausen til indbyrdes koordinering, sparring og opsamling på formiddagens observationer og opgaver.

Ved ændringer hos borgerne inddrages en social- og sundhedsassistent, der vurderer behov for videre tiltag, eksempelvis måling af vitale værdier eller kontakt til hjemmesygeplejen eller læge. Medarbejderne redegør desuden for, at de løbende triagerer borgerne ved ændringer, som følges op på to ugentlige triagemøder med deltagelse af hjemmesygeplejen en gang ugentligt og VBÆ-terapeuter hver anden uge. Medarbejderne omtaler samarbejdet med hjemmesygeplejen og VBÆ-terapeuter som velfungerende. VBÆ-terapeuter tager med på besøg hos borgere, hvor medarbejderne, sammen med borgeren, vurderer et potentiale for at styrke borgerens egne ressourcer via valg af rette hjælpemiddel eller et målrettet rehabiliterende forløb. Borgerrelaterede drøftelser finder desuden sted på de ugentlige teammøder, hvor tværfaglige samarbejdspartnere, såsom demenskoordinator kan inddrages ac hoc.

Pleje og omsorg leveres efter en god faglig standard og med et rehabiliterende sigte. Medarbejderne kan redegøre for, hvordan de arbejder rehabiliterende i hverdagen med fokus på borgernes ressourcer og på, hvordan disse inddrages i plejen, bl.a. i forbindelse med daglig ADL.

Tilsynet observerer på borgerbesøg, at borgerne er soignerede ud fra egne ønsker og vanlig livsstil.

### 2.4.3 Praktisk hjælp

**Score: 5**

**Vurdering:**

Tilsynet vurderer, at leverandøren i meget høj grad lever op til indikatorerne.

Borgerne modtager hjælp til rengøring, vasketøj samt tilberedning og anretning af mad, og de udtrykker tilfredshed med kvaliteten af hjælpen. En borger roser medarbejderne for deres lydhørhed og omhyggelighed med at vaske tøjet, som borgeren ønsker det. Borgeren fremhæver desuden, at medarbejderne reder sengen på en måde, så folder i lagnet undgås, når borger vender sig om natten, hvilket har betydning for borgerens velvære. Borgerne oplyser, at hjælpen kommer som aftalt, og ellers orienteres borgerne telefonisk i god tid ved forsinkelser.

Den praktiske hjælp leveres efter en høj faglig standard. Medarbejderne kan redegøre for, at den praktiske hjælp ydes i samarbejde med borgerne, og via løbende dialog med borgerne tilgodeses borgernes ønsker og vaner. Der er fokus på borgernes ressourcer og på, hvordan disse inddrages, fx sorterer en borger selv sit vasketøj, mens en anden borger selv hænger mindre lette stykker tøj på tørresnoren.

Medarbejderne kan redegøre for særlige indsatser vedrørende hygiejniske risikofaktorer hos borgerne, bl.a. spritter medarbejderne hyppigt deres hænder på borgerbesøgene, ligesom handsker og forklæder benyttes ved nedre hygiejne, bad og skift af sengelinned. Medarbejderne redegør desuden for opmærksomhed på anvendelse af værnemidler, såsom mundbind, ved mistanke om smitterisiko mellem medarbejdere og borgere, fx luftvejsinfektioner.

Tilsynet observerer på borgerbesøg en tilfredsstillende hygiejnemæssig standard hos borgerne ud fra vanlig livsstil, herunder vedrørende borgernes hjælpemidler.

### 2.4.4 Kompetencer og udvikling

**Score: 4**

**Vurdering:**

Tilsynet vurderer, at leverandøren i høj grad lever op til indikatorerne.

Leder vurderer, at medarbejderne har rette faglige kompetencer, og at der efter forlængelser af to medarbejders vikaransættelser er de fornødne ressourcer til opgaverne. Medarbejdergruppen tæller 55 medarbejdere, hvoraf en tredjedel er social- og sundhedsassistenter, og de resterende medarbejdere er social- og sundhedshjælper. Herudover er der to fastansatte ufaglærte medarbejdere. Aktuelt er en medarbejder i et 17-ugers uddannelsesforløb som social- og sundhedshjælper.

Leder har prioriteret kompetenceudvikling i medarbejdergruppen i form af kurser, hvor flere medarbejdere senest har deltaget i undervisningsdage i relation til kommunens tværgående projekt vedrørende "Den sidste tid". De deltagende medarbejdere skal i løbet af efteråret og vinteren formidle deres viden til de øvrige medarbejdere. Leder oplyser desuden, at leverandørens tre nøglepersoner i Nexus tidligere på året har af-

holdt spørgetimer, og tilbudt sparring og oplæring til medarbejderne, hvilket dog aktuelt er pauseret, grundet en overordnet beslutning. Andre løbende kurser, fx forflytningsskure, fortsætter, ifølge leder, som vanligt.

Medarbejderne har gode muligheder for at dygtiggøre sig og til at udfolde deres kompetencer. Bl.a. i forbindelse med de tværfaglige mødefora, herunder team- og triagemøder, i form af vidensdeling og sparring, dels indbyrdes, og dels med de tværfaglige samarbejdspartnere, såsom hjemmesygeplejersker, VBÆ-terapeuter samt demenssygeplejersken og øvrige fagsygeplejersker. En medarbejder oplever fælles borgerbesøg med hjemmesygeplejerskerne, ved usikkerhed om udførelsen af en opgave, som trykt og fagligt givende.

En medarbejder, som er social- og sundhedshjælper, oplever gode udviklingsmuligheder via oplæring og delegering af sundhedsfaglige opgaver inden for kommunens delegeringsramme, hvilket giver tilpasse faglige udfordringer og en afvekslende hverdag. VAR-portalen anvendes desuden til opdatering af viden, herunder ved opgaver, der ikke udføres ofte samt i forbindelse med oplæring i nye opgaver. Medarbejderne holder sig ligeledes opdaterede ift. seneste retningslinjer via leders nyhedsmails, hvor leder videresender information om nye retningslinjer og instrukser, som kræver medarbejdernes opmærksomhed.

Medarbejderne oplever generelt god trivsel. De aktuelle budgettilpasninger i visiteret tid til opgaverne har medført øget travlhed. Derudover tilkendegiver medarbejderne, at de varslede omstruktureringer medfører usikkerhed om fremtiden, hvor opsigelsen af leder aktuelt fylder mest. Medarbejderne er dog fortrøstningsfulde, idet de allerede i den nuværende organisering oplever et velfungerende samarbejde internt og med nabogrupperne.

## 2.4.5 Årets Tema: Kommunikation og samspil

Score: 5

### Vurdering:

Tilsynet vurderer, at leverandøren i meget høj grad lever op til indikatorerne.

Borgerne oplever en god og anerkendende omgangsform fra medarbejderne, der beskrives som imødekommende og venlige. En borger værdsætter, at medarbejderne anvender en let og humoristisk tone i overensstemmelse med borgerens ønske. Alle borgerne tilkendegiver enslydende, at medarbejderen respekterer deres privatliv, og fx banker de altid på, og præsenterer sig ved ankomst.

Leder oplever en god tone blandt medarbejderne, både indbyrdes og i omtalen af borgere, og leder oplyser om løbende drøftelser med medarbejderne om kommunikation og tilgange til borgerne, bl.a. på team- og personalemøder. Aktuelt formidler leder et fokus på at bevare den gode indbyrdes tone på dage med travlhed. Leder oplyser, at leverandøren ikke har modtaget klager i det forløbne år, men leder har løbende dialoger med pårørende med henblik på understøttelse af et velfungerende samarbejde.

Medarbejderne redegør for, at de i kommunikationen med borgerne lægger vægt på en imødekommende og individuel tilpasset kommunikation med afsæt i borgernes behov, ønsker og personlige jargon. De redegør for, at de via kendskab til borgerne, herunder fra livshistorier og viden fra pårørende, udviser interesse og respekt for borgerne i samspillet, fx i valget af samtaleemner for at sikre en værdig og individuel tilgang. Medarbejderne understøtter desuden borgernes selvbestemmelsesret gennem dialog og afkodning af kropssprog og stemningsleje. Medarbejderne reflekterer i den forbindelse over, at kemi og relation har betydning for samspillet, og medarbejderne søger sparring hos kolleger med en god relation til borgeren, samt drøfter borgerforløb på teammøder, hvis de oplever udfordringer i samspillet. Medarbejderne redegør desuden for, at der i sårbare og komplekse borgerforløb kan etableres et mindre team af faste medarbejdere med henblik på trykthed og genkendelighed for borgeren.



Leder og medarbejdere har fokus på at foregribe forråelse og omsorgstræthed, bl.a. via en indbyrdes opmærksomhed på omgangstonen i dagligdagen, hvor medarbejderne tilkendegiver, at de går til planlægger ved behov for en pause fra en opgave, hvis overskuddet i en periode ikke er til stede. Medarbejderne tilkendegiver tillid til at kunne drøfte uhensigtsmæssig adfærd med en kollega eller leder, hvis det skulle opstå. En medarbejder oplyser om en hændelse med kollega, som blev håndteret og løst umiddelbart efter situationen. Medarbejderne reflekterer i den forbindelse over, at det er afhængigt af relationen, om man har tillid til at drøfte en situation med kollegaen, eller om de først inddrager leder.

## 2.5 Vurderingsskema

I tilsynene i Jammerbugt Kommune anvender BDO følgende bedømmelsesskala:

Vurdering	Vurderingsgrundlag
Score: 5	<p><b>Indikatorerne er i meget høj grad opfyldt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er ingen eller få mindre væsentlige mangler i opfyldelsen</li> <li>• Indikatorerne er opfyldt i forhold til alle borgere med ingen eller få mindre væsentlige mangler</li> <li>• Tilsynet har ingen anbefalinger</li> <li>• Der kan forekomme enkelte udviklingspunkter, som drøftes ved tilbagemeldingen og noteres som bemærkning i rapporten.</li> </ul>
Score: 4	<p><b>Indikatorerne er i høj grad opfyldt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er få mangler i opfyldelsen, som vil kunne afhjælpes ved en mindre indsats</li> <li>• Indikatorerne er opfyldt i forhold til størstedelen af borgerne</li> <li>• Størstedelen af indikatorerne i temaet er opfyldt</li> <li>• Tilsynet har en eller flere anbefalinger.</li> </ul>
Score: 3	<p><b>Indikatorerne er i middel grad opfyldt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er en del mangler i opfyldelsen, som vil kunne afhjælpes ved en målrettet indsats</li> <li>• Indikatorerne er opfyldt i forhold til en del af borgerne</li> <li>• En del elementer i indikatorerne i temaet er opfyldt</li> <li>• Tilsynet har en eller flere anbefalinger.</li> </ul>
Score: 2	<p><b>Indikatorerne er i lav grad opfyldt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er flere og/eller væsentlige mangler i opfyldelsen med betydning for borgernes sikkerhed eller autonomi, som vil kræve en betydelig og målrettet indsats for at kunne afhjælpes</li> <li>• Indikatorerne er opfyldt i forhold til få af borgerne</li> <li>• Få elementer i indikatorerne er opfyldt</li> <li>• Tilsynet har en eller flere anbefalinger.</li> </ul> <p>Det samlede tilsynsresultat kan følges op af kontakt til forvaltningen.</p>

Vurdering	Vurderingsgrundlag
Score: 1	<p><b>Indikatorerne er i meget lav grad opfyldt</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omfattende mangler i opfyldelsen, som vil kræve en radikal indsats for at afhjælpes</li><li>• Indikatorer i temaet er opfyldt for få eller ingen af borgerne</li><li>• Der er fare for borgernes sikkerhed og autonomi i en sådan grad, at det er nødvendigt omgående at gribe ind</li><li>• Tilsynet har en eller flere anbefalinger.</li></ul> <p>Det samlede tilsynsresultat følges altid op af kontakt til forvaltningen.</p>

### 3. Om BDO

BDO er en privat leverandør af rådgivning til de danske kommuner.

BDO gennemfører i dag tilsyn på såvel ældreområdet som på det sociale område i en lang række kommuner over hele landet. På ældreområdet omfatter tilsynene plejehjem, hjemmepleje samt trænings- og rehabiliteringscentre. På det sociale område omfatter tilsynene både handicap- og psykiatriområdet, herunder aktivitets- og samværstilbud, beskæftigelsestilbud og alkoholbehandling.

BDO's rådgivningsafdeling løser ud over tilsynsopgaver en lang række forskelligartede rådgivningsopgaver inden for alle sektorer i den kommunale virksomhed. BDO's rådgivningsafdeling beskæftiger i dag godt 90 konsulenter med kompetencer, der dækker bredt både i forhold til de kommunale sektorområder og tværgående kompetencer, som fx økonomi, ledelse, evaluering m.m.