

## To-be-processer for nyt økonomisystem i Københavns Kommune

### Indholdsfortegnelse

<b>To-be-processer for Budget</b>	<b>2</b>
- Delproces: Budgettering	5
- Delproces: Rapportering	11
<b>To-be-processer for Regnskab</b>	<b>17</b>
- Delproces: Sikre KK Governance	19
- Delproces: Debitor	21
- Delproces: Kreditor	24
- Delproces: Kontrol og styring	30
<b>To-be-processer for Indkøb</b>	<b>34</b>
- Delproces: Udbud	37
- Delproces: Leverandørstyring	38
- Delproces: Tilbud	41
- Delproces: Indkøb	43
- Delproces: Performance og controlling	45
<b>To-be-processer for Projekt- og Porteføljestyling</b>	<b>46</b>
- Delproces: Projektstyring	49
<b>Hovedproces: Governance</b>	<b>56</b>

## To-be-processer for Budget

### Indledning

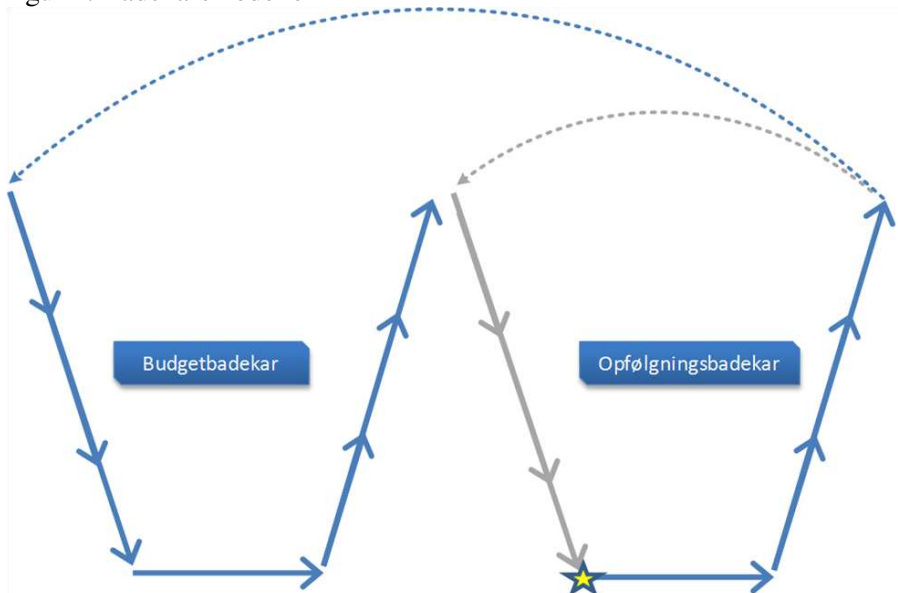
Hvert år vedtager Københavns Borgerrepræsentation et budget for det kommende år samt overslagsår. I 2014 er budgettet på ca. 40 mia. kr. Budgettet sætter den økonomiske ramme for kommunens aktiviteter og det serviceniveau, som borgerne tilbydes. Der sker en løbende prioritering af hvilke ydelser og indsatsområder, som skal prioriteres, samtidigt med, at kommunen skal leve op til de krav og regler for kommunal service i det pågældende år.

I forhold til kommunens budget er der grundlæggende behov for at kunne budgetudmelde og følge op på de midler, som Borgerrepræsentationen bevilger, således at midlerne forvaltes så effektivt som muligt i henhold til de formål, de er givet til.

I forbindelse med ERP-programmet for Københavns Kommune er der kortlagt en række interne styringsbehov og eksterne rapporteringskrav, der tilsammen har ført til definitionen af en ny økonomistyringsmodel for Københavns Kommune på konceptniveau. I forhold til budgettet er styringsmodellen baseret på et koncept for henholdsvis budgettering og opfølgning benævnt ”badekarsmodellen”.

Badekarsmodellen vedrører hovedprocessen ”Budget”, der underopdeles i to delprocesser: ”Budgettering” og ”Opfølgning”. De to delprocesser indeholder hver tre aktiviteter, jf. nedenfor. Badekarsmodellen er illustreret ved figur 1.

Figur 1. Badekarsmodellen



### Budgetbadekaret

Hensigten med badekarsmodellen er, at der med udgangspunkt i et fælles sprog sættes rammerne for, hvordan der, gennem alle niveauer af styringskæden, skabes en systemunderstøttet

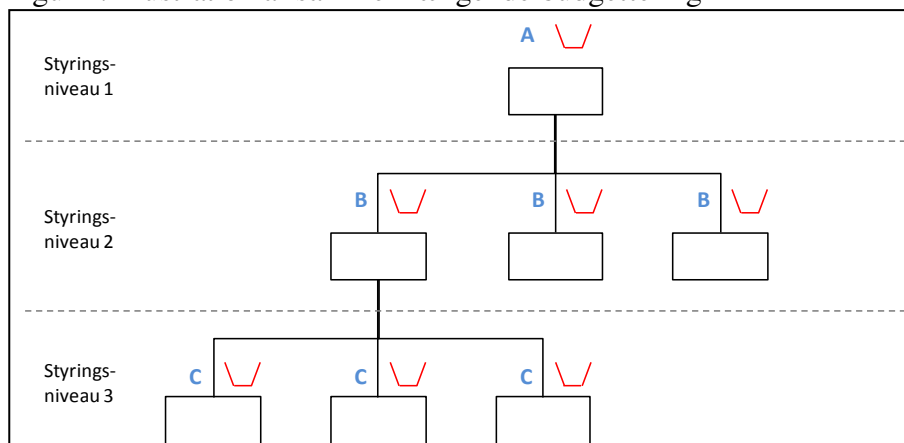
sammenhæng imellem de enkelte aktiviteter under ”Budget”. For budgetbadekaret er disse givet ved:

- 1) Budgetrammeudmelding (Figur 1: Nedad)
- 2) Planlægning (Figur 1: Henad)
- 3) Budgetkonsolidering (Figur 1: Opad)

Badekaret og systemunderstøttelsen skal medvirke til, at de enkelte styringsniveaues procestrin kan foregå som iterative processer med henblik på at skabe et dybt organisatorisk forankret budget, hvor alle styringsniveauer er enige om at sikre sammenhæng mellem de aktivitets- og resultatbaserede budgetforudsætninger.

Budgetteringen strækker sig fra processen omkring vedtagelsen af de politiske beslutninger til detailbudgetteringen i budgetbærende enheder og konsolidering heraf til et samlet nedbrudt budget for kommunen. I den forbindelse er budgetrammeudmelding den proces, hvor en organisatorisk budgetenhed ønsker at nedbryde en ovenfra tildelt budgetramme til en række underliggende organisatoriske budgetenheder. Budgetudmeldingsprocessen er som koncept illustreret i nedenstående figur 2.

Figur 2. Illustration af sammenhængende budgettering



Figuren illustrerer, hvordan budgettet nedbrydes og udmeldes i en sammenhængende styringskæde, hvor de enkelte styringsniveauer bindes sammen af ”badekar”. Anvendelse af en ensartet systemunderstøttelse og et fælles sprog i styringskæden lægger fundamentet for, at der både på - og mellem - de enkelte styringsniveauer sker en iterativ koordinering i forbindelse med budgetrammeudmeldingen. Denne sammenhæng og koordinering er forsøgt illustreret i figuren, hvor A, B og C udtrykker det iterative element i forbindelse med budgetrammeudmeldingen *inden* for et styringsniveau, mens tallene 1, 2 og 3 illustrerer, at den iterative proces sker på og mellem styringsniveauer. Af figuren fremgår, at der er tre styringsniveauer. Der kan/vil i praksis være flere. Når budgettet er udmeldt, følger ”Planlægning” på det budgetansvarlige niveau. Det er en proces, hvor det udmeldte budget oversættes til planlægning af den budgetansvarlige enheds anvendelse af budgettet til at gennemføre de aftalte aktiviteter. Planlægningen på det budgetansvarlige niveau er i høj grad knyttet til lønbudgettet, der ofte udgør langt den største del af en enheds budget. ”Budgetkonsolidering” er den tredje proces, hvor budgettet efter at være meldt ud og planlagt på budgetansvarligt niveau konsolideres, for derved at kunne indgå som et opdateret og fuldt dækkende element i opfølgingsprocessen.

## Opfølgningsbadekaret

Opfølgningsbadekaret sætter rammerne for, at der skabes en systemunderstøttet sammenhæng mellem de enkelte aktiviteter i opfølgningen på budget og forbrug. For opfølgningsbadekaret er disse givet ved:

- 1) Opfølgning (Figur 1: Henad)
- 2) Konsolideret opfølgning (Figur 1: Opad)
- 3) Korrigerende tiltag (Figur 1: Nedad)

Opfølgningsbadekaret skaber en sammenhængende opfølgning, der underbygger en tillidsbaseret ledelsesform og dialog, og muliggør relevante korrigerende handlinger. Sammenhængen skal således sikre et ensartet informationsgrundlag i hele opfølgningsprocessen, på tværs af alle styringsniveauer i styringskæden.

Opfølgningen starter jf. figur 1 på det budgetansvarlige niveau (den gule stjerne) som led i den daglige økonomistyring. ”Opfølgningen” (henad i opfølgningsbadekaret), overgår til ”Konsolideret opfølgning” (opad), som blandt andet resulterer i en prognose for forventet regnskab. Med baggrund i den konsoliderede opfølgning kan der træffes beslutning om ”Korrigerende tiltag” (nedad i opfølgningsbadekaret), og alternativt kan det besluttes, at der skal ske en tilretning af budgettet (nedad i budgetbadekaret).

Opfølgning omfatter den proces, hvor en budgetansvarlig enhed følger op på de forudsætninger, der ligger til grund for budgettet og på udviklingen i det realiserede forbrug. I den forbindelse afgiver forklaringer, hvis der er afvigelser i forhold til budgettet, og de budgetansvarlige enheder afgiver forventninger til årets forbrug og resultater.

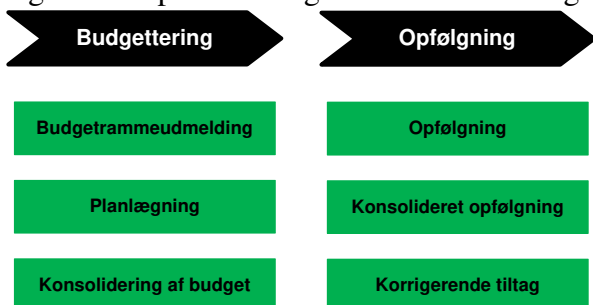
På baggrund af ”Opfølgningen” følger den ”Konsoliderede opfølgning”, hvor de organisatoriske enheders individuelle opfølgning opsummeres. Konsolideringen omfatter også de forklaringer, enhederne har afgivet i forhold til eventuelle budgetafvigelser, og forventninger til regnskabsresultat for året.

På baggrund af den ”Konsoliderede opfølgning” kan det være nødvendigt at træffe beslutning om ”Korrigerende tiltag” inden for den eksisterende budgetramme. Beslutningen kan ske på den budgetansvarliges eget initiativ, eller på baggrund af dialog med en enhed på overordnet niveau. I begge tilfælde kræves, at beslutningen kan understøttes af en tilstrækkelig ledelsesinformation, og at budgetansvar og ledelsesansvar er entydigt bestemt. Opfølgningen kan også føre til, at der tilføres tildeling af nyt budget, og så foregår det i budgetbadekaret.

## Procesoverblik

Hovedprocessen ”Budget” er i delprocesbeskrivelserne opdelt i henholdsvis Budgettering og Opfølgning, som fremgår af fig. 3.

Figur 3: Delprocesser og aktiviteter for Budget



## Hovedproces: Budget

### Delproces: Budgettering

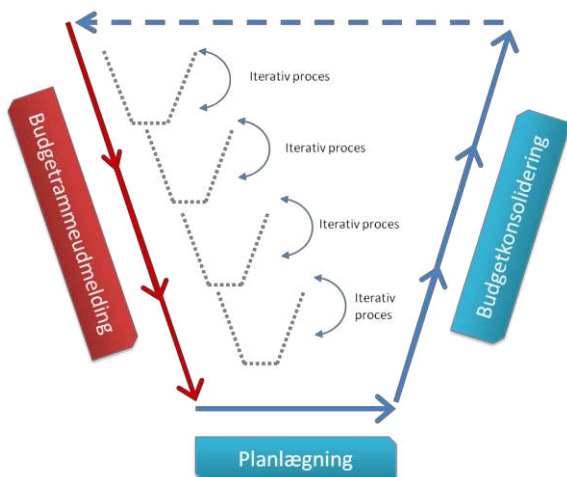
#### Aktivitet: Budgetrammeudmelding

### Kort beskrivelse

Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med budgetrammeudmeldingen.

Budgetrammeudmelding omfatter den aktivitet, hvor en organisatorisk budgetenhed ønsker at nedbryde en ovenfra tildelt budgetramme til en række underliggende organisatoriske budgetenheder.

Budgetrammeudmeldingen er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med budgettet er "Planlægning" og "Budgetkonsolidering".



Budgetrammeudmelding baseres på en:

- Ensartet forståelse af, hvad en budgetrammeudmelding er, på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).
- Adskillelse af budgetrammeudmelding ('ned') som aktivitet fra hhv. planlægning ('hen') og budgetkonsolidering ('op').

Budgetrammerne skal på flere styringsniveauer systemunderstøttes med forskellige nøgler, der fordeler rammerne i budgetudmeldingen ('ned'). Fordelingsnøglerne er bygget op af logikker og kan evt. benytte mængder og priser, men kan også

være simple fremskrivninger af tidligere budgetter eller forbrug.

Budgetrammeudmeldingen skal kunne ske på alle dimensioner defineret i styringsnotatet.

Budgetrammeudmeldingen skal kunne ske brutto på kroner og mængder, hvor Københavns Kommune ønsker det.

Budgetrammeudmeldingen skal indeholde udarbejdelse af budget for budgetåret samt budgetoverslag for de efterfølgende år. Der skal i forbindelse med vedtagelse af budgettet for budgetåret ske en revurdering af budgetterne for budgetoverslagsårene.

Budgetrammerne for overslagsårene skal for alle styringslag som minimum udarbejdes i henhold til reglerne for budgetbadekaret i styringsdokumentet afsnit 5.2.2.1, som muliggør en tværgående systemunderstøttet budgetrammenedbrydning. I forbindelse med udarbejdelse af budgetterne for budgetoverslagsårene arbejdes der med kendte marginale ændringer i budgetårene, herunder bevillingsudløb, P/L-fremskrivning, nye bevillinger og formål, interne omprioriteringer og effektiviseringer. Herudover indgår ændringer i udefrakommende faktorer, f.eks. demografi, samfundsøkonomi og varslede lovændringer."

### Målsætninger

Processen for 'budgetrammeudmelding' skal sikre, at:

- Det samlede budget for Københavns Kommune kan genfindes som summen af budgettet for de enkelte budgetenheder
- Budgetter ikke er fordelt 'flere gange' (ikke overlappende)
- Typen af budget er synlig, og processen for godkendelser og videre budgetrammeudmelding er afledt heraf
- Det er klart for brugeren, hvornår budgetrammeudmeldingen stopper og overgår til egentlig planlægning
- Budgetforudsætninger fremgår tydeligt i hele styringskæden.

### **Forretningsregler/lovgivning**

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde ledelsesinformation, som bl.a. angiver budgettets fordeling på:

- Organisatoriske enheder.
- Ressourcer.
- Aktiviteter og ydelser.
- Bevillingstyper.

### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

### **Nuværende systemer**

- KØR (Oracle)
- Navision i Teknik- og Miljøforvaltningen
- BudSys i Økonomiforvaltningen
- Sofus i Socialforvaltningen
- Access-databaser i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

## Hovedproces: Budget

Delproces: Budgettering

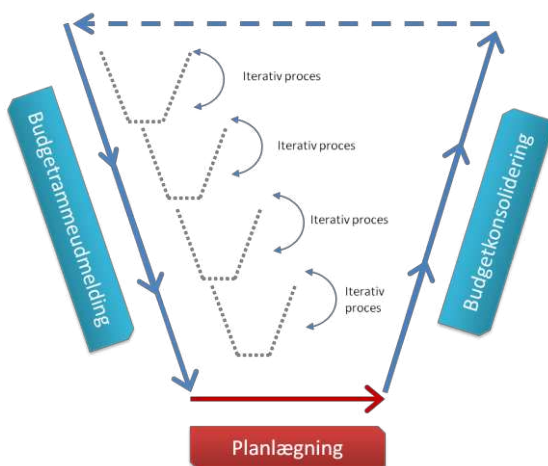
Aktivitet: Planlægning

### Kort beskrivelse

Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med planlægningen.

Planlægning omfatter den aktivitet, hvor en budgetansvarlig oversætter det udmeldte budget til planlægning af en række aktiviteter. Der budgetteres og disponeres på de artskonti, hvor indtægter og udgifter forventes afholdt. Der kan arbejdes med forskellige versioner af budgettet, bl.a. med henblik på budgetsimulering.

Planlægning er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med budgettet er "Budgetrammeudmelding" og "Budgetkonsolidering".



Planlægning baseres på en:

- Ensartet forståelse af, hvad planlægning er på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).
- Adskillelse af planlægning ('hen') som delproces fra budgetudmelding ('ned') og budgetkonsolidering ('op').

Planlægning indebærer, at budgettet løbende sammenholdes med realiserede udgifter og aktiviteter.

Når budgettet er lagt ('hen'), og der er foretaget en budgetkonsolidering ('op'), vil der på et tidspunkt blive fulgt op på budgettet ('hen') i opfølgingsbadekaret. Hvis den konsoliderede opfølgning ('op') viser en eventuel budgetafvigelse, kan det enten føre til ændring af budget i budgetbadekaret ('ned') eller til en korrigerende handling ('ned') i opfølgingsbadekaret.

Udfordringen på decentralt niveau handler først og fremmest om lønstyring, da langt størstedelen af de budgetansvarlige enheders udgifter er løn. Al registrering vedrørende lønnede medarbejdere foregår i Københavns Kommunes lønsystemet og lønsystemet beregner en disponering pr. medarbejder, pr. måned af lønudgifter i henhold til gældende løn og ansættelsesvilkår. Denne disponering indgår som grundlag for budgetplanlægning og i opfølgningen.

Planlægningen skal kunne ske på alle dimensioner og i forhold til de krav til struktur og detaljeringsgrad, der er defineret i styringsnotatet. Det skal være muligt at foretage simuleringer af budgettet.

Planlægningen skal kunne ske brutto på kroner og mængder, hvor Københavns Kommune ønsker det.

Der skal under arbejdet med planlægningen kunne beregnes enhedsomkostninger og eventuelt enhedspriser for relevante aktiviteter og ydelser. Der skal være mulighed for, at det budgetansvarlige niveau kan foretage planlægning i overslagsårene. Dette er frivilligt, men for at understøtte en tværgående budgetkonsolidering skal forretningsreglerne, som er gældende for indeværende budgetår, følges i planlægningen for overslagsårene. Herved sikres en konsolideringssammenhæng mellem alle styringsniveauer.

### Målsætninger

Processen for 'planlægning' skal sikre, at:

- Det samlede budget for Københavns Kommune kan genfindes som summen af budgettet for de enkelte budgetenheder,

ressourcetyper og aktiviteter  
(fuldstændighed)

- Budgetter ikke er fordelt 'flere gange' (ikke overlappende)
- Typen af budget er synlig, og processen for godkendelser og videre planlægning er afledt heraf
- Det er klart for brugeren, hvornår planlægningen stopper og overgår til budgetkonsolidering
- Koblingen mellem fagsystemernes mængdedata og planlægningen er etableret.

### **Forretningsregler/lovgivning**

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde controlling- og governancerapporter/dokumenter, som bl.a. angiver budgettets fordeling på:

- Organisatoriske enheder.
- Ressourcer.
- Aktiviteter og ydelser.
- Bevillingstyper.

### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

### **Nuværende systemer**

- KØR (Oracle)
- Navision
- Sofus
- BudSys
- BUF's Access-database
- Calibra



Hovedproces: Budget  
Delproces: Budgettering  
Aktivitet: Budgetkonsolidering

### Kort beskrivelse

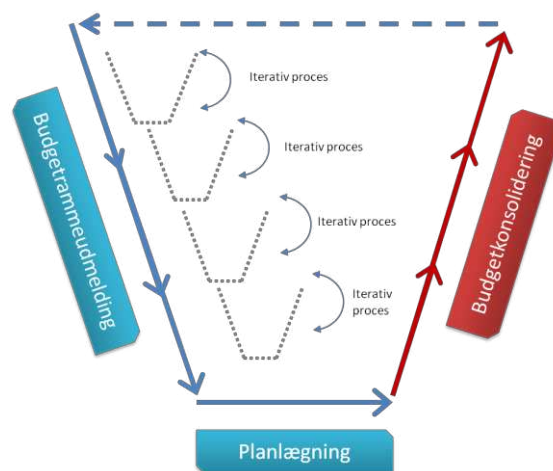
Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med budgetkonsolideringen.

Budgetkonsolidering omfatter den aktivitet, hvor budgettet efter at være meldt ud ('budgetrammeudmelding') og fordelt ud på aktiviteter ('planlægning') konsolideres for derved at kunne indgå som et opdateret og fuldt dækkende element i rapporteringsprocessen.

En systemunderstøttet konsolidering skal sikre en løbende dialog mellem de enkelte styringsniveauer, herunder i forhold til afstemning af såvel budgetrammeudmelding som planlægning.

Processen skal endvidere understøtte, at den del af planlægningen, der ikke er direkte henførbare på ydelser, kan fordeles på ydelser og aktiviteter. , jf. afsnit 4.2.2 i notat om "Ny økonomistyringsmodel for Københavns Kommune". Der er behov for, at det kan ske på baggrund af en tværgående systemunderstøttelse via fordelingsnøgler. Udarbejdelsen af fordelingsnøgler til budgetfordeling kan eksempelvis tage udgangspunkt i erfaringer fra tidligere perioder/år.

Budgetkonsolidering er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med budgettet er "Budgetrammeudmelding" og "Planlægning".



Budgetkonsolidering baseres på en:

- Ensartet forståelse af, hvad budgetkonsolidering er, på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).
- Adskillelse af budgetkonsolideringen ('op') som delproces fra budgetudmelding ('ned') og planlægning ('hen').

Budgetkonsolideringen skal kunne ske på alle dimensioner defineret i styringsnotatet.

Budgetkonsolideringen skal kunne ske på kroner og mængder.

Der skal under arbejdet med budgetkonsolideringen kunne beregnes enhedspriser for relevante aktiviteter og ydelser.

### Målsætninger

Processen for 'budgetkonsolidering' skal sikre, at:

- Det samlede budget for Københavns Kommune kan genfindes som summen af budgettet for de enkelte budgetenheder, ressource typer og aktiviteter (fuldstændighed)
- Budgetter ikke er fordelt 'flere gange' (ikke overlappende)

- Typen af budget er synlig, og processen for godkendelser og videre budgetkonsolidering er afledt heraf
- Koblingen mellem fagsystemernes mængdedata og planlægningen er etableret.

### **Forretningsregler/lovgivning**

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde ledelsesinformation, som bl.a. angiver budgettets fordeling på:

- Organisatoriske enheder.
- Ressourcer.
- Aktiviteter og ydelser.
- Bevillingstyper.

### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

## Hovedproces: Budget

Delproces: Rapportering

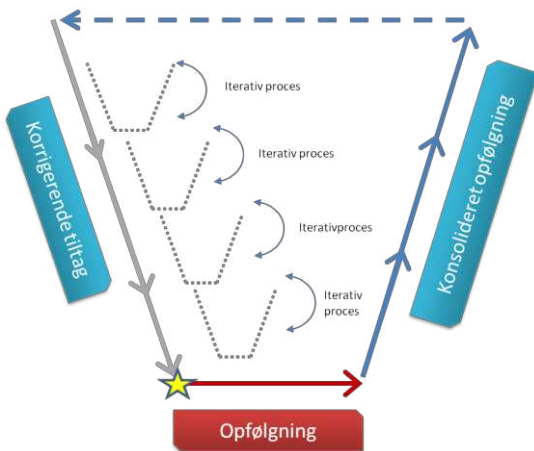
Aktivitet: Opfølgning

### Kort beskrivelse

Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med opfølgningen.

Opfølgning omfatter den aktivitet, hvor en budgetansvarlig enhed følger op på de forudsætninger, der ligger til grund for budgettet. Det vil bl.a. sige, at den budgetansvarlige enhed afgiver forventninger til årets forbrug og resultater og afgiver forklaringer, hvis der er afvigelser i forhold til budgetteret.

Opfølgning er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med rapportering er "Korrigerende tiltag" og "Konsolideret opfølgning".



Opfølgning baseres på en:

- Ensartet opfølgning på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).
- Adskillelse af opfølgning ('hen') fra hhv. konsolideret opfølgning ('op') og korrigerende tiltag ('ned').

Al økonomistyring starter med opfølgning. Når budgettet i budgetbadekaret er lagt ('hen'), og der

er foretaget en budgetkonsolidering ('op'), vil der på et tidspunkt blive fulgt op på budgettet ('hen') i opfølgningsbadekaret. Hvis den konsoliderede opfølgning ('op') viser en eventuel budgetafvigelse, kan det enten føre til ændring af budget i budgetbadekaret ('ned') eller til en korrigerende handling ('ned') i opfølgningsbadekaret.

Opfølgning skal understøtte en risikostyring i hele styringskæden omfattende identifikation, styring og opfølgning på forretningskritiske forhold.

Der kan lokalt arbejdes med forskellige versioner af budget- og forbrugsdata, bl.a. i forbindelse med udarbejdelse af forventet regnskab. I forbindelse med opfølgningen i forhold til styringsniveauer på overliggende styringsniveauer er der imidlertid behov for en stringent versionsstyring.

Opfølgning skal kunne ske på alle dimensioner defineret i styringsnotatet.

Opfølgning skal kunne ske brutto på kroner og mængder, hvor Københavns Kommune ønsker det.

Der skal under arbejdet med opfølgning kunne beregnes enhedsomkostninger og eventuelt enhedspriser for relevante aktiviteter og ydelser.

### Målsætninger

Processen for 'opfølgning' skal sikre, at:

- Ledelsesinformation opfattes som et relevant og genkendeligt input til ledelsesmæssige beslutninger (beslutningssituationer)
- Det er klart for beslutningstagerne, hvad der følges op på og hvorfor.

### Forretningsregler/lovgivning

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde ledelsesinformation, som bl.a. angiver udgifter og omkostningers fordeling på:

- Organisatoriske enheder
- Ressourcer
- Aktiviteter og ydelser
- Bevillingstyper

#### **Nuværende systemer**

- KØR (Oracle)
- Navision
- BudSys

#### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

## Hovedproces: Budget

### Delproces: Rapportering

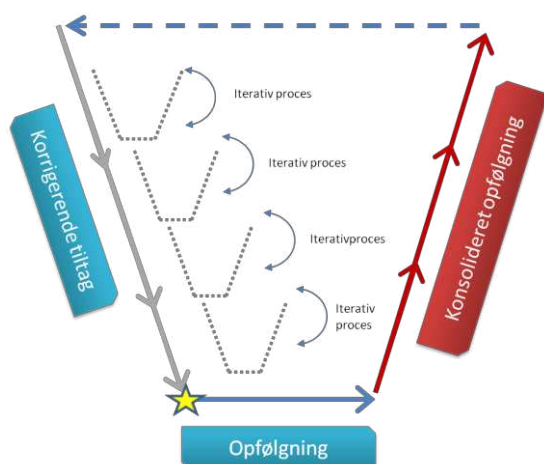
#### Aktivitet: Konsolideret opfølgning

### Kort beskrivelse

Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med konsolideret opfølgning.

Konsolideret opfølgning omfatter den aktivitet, hvor de organisatoriske enheders individuelle opfølgning opsummeres. Konsolideringen omfatter også de forklaringer, enhederne har afgivet i forhold til eventuelle budgetafvigelser.

Konsolideret opfølgning er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med rapportering er "Korrigerende tiltag" og "Opfølgning".



I forbindelse med den konsoliderede opfølgning sker der også en konsolidering af enhedernes forventede regnskaber. Det er nødvendigt med en dialog mellem styringsniveauerne for at klarlægge, om de samlede forventninger kan rummes inden for kommunens overordnede målsætning for økonomien.

Konsolideret opfølgning baseres på:

- En kendt og ensartet proces for den konsoliderede opfølgning på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).

- Adskillelse af konsolideret opfølgning ('op') fra hhv. korrigerende tiltag ('ned') og opfølgning ('hen').

Konsolideret opfølgning skal kunne ske på alle dimensioner defineret i styringsnotatet.

Konsolideret opfølgning skal kunne ske brutto på kroner og mængder.

Konsolideret opfølgning skal muliggøre beregning af enhedsomkostninger og eventuelt enhedspriser for relevante aktiviteter og ydelser.

Konsolideret opfølgning skal understøtte en risikostyring omfattende identifikation, styring og opfølgning på forretningskritiske forhold. Med udgangspunkt i ledelsesinformationen skal det i den løbende overvågning og opfølgning pr. automatik være muligt at identificere særligt risikobehæftede budgetområder ud fra angivne kriterier. Dette kan eksempelvis omfatte budgetafvigelser på mængder for ydelser/aktiviteter, målopfyldelse og/eller mer-/underforbrug på udgifter.

Som led i den løbende risikostyring skal der endvidere manuelt være mulighed for at "åbne" og "lukke" af for områder, der pr. automatik er identificeret risikostyring til.

I opfølgningen skal der for de identificerede risikobehæftede budgetområder være procesmæssig mulighed for at eskalere til direktionsniveau uden om den gængse opfølgningsproces.

### Målsætninger

Processen for 'konsolideret opfølgning' skal sikre, at:

- Der ikke bruges unødigt lang tid på mekanikken i at konsolidere enhedernes individuelle opfølgning
- Datagrundlaget for at træffe relevante ledelsesmæssige beslutninger er til stede i rette tid og form
- Det er klart for beslutningstagerne, hvad der kan følges op på og hvornår.

**Forretningsregler/lovgivning**

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

**Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde ledelsesinformation, som bl.a. angiver udgifter og omkostningers fordeling på:

- Organisatoriske enheder.
- Ressourcer.
- Aktiviteter og ydelser.

- Bevillingstyper.

**Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

**Nuværende systemer**

- KØR (Oracle)
- Navision

## Hovedproces: Budget

Delproces: Rapportering

Aktivitet: Korrigerende tiltag

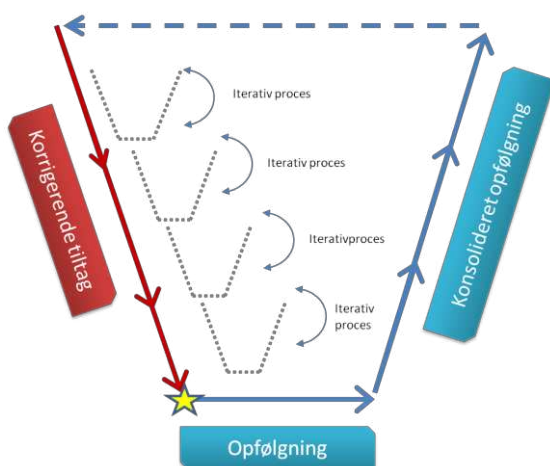
### Kort beskrivelse

Nedenstående beskrivelse supplerer notatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune" i forhold til at forklare de behov, der er forbundet med korrigerende tiltag.

Korrigerende tiltag omfatter den aktivitet, hvor en organisatorisk enhed – enten på eget initiativ eller på baggrund af dialog med en enhed på overordnet niveau – træffer en ledelsesmæssig beslutning om at gøre noget anderledes på baggrund af en styringsmæssig information. Dette forudsætter, at budgetansvar, budgetansvarlig og ledelsesansvar er entydigt bestemt, jf. styringsdokumentet.

Ovenstående indebærer ikke, at ledelsesmæssige beslutninger som sådan forudsættes systemunderstøttet, f.eks. i det tilfælde, at det besluttet at foretage afskedigelser i forbindelse med effektiviseringskrav.

Korrigerende tiltag er som aktivitet illustreret med rød markering i figuren nedenfor. De øvrige aktiviteter i forbindelse med rapportering er "Opfølgning" og "Konsolideret opfølgning".



I forhold til badekarsmodellen forekommer korrigerende tiltag, når opfølgningen i opfølgingsbadekaret ('hen') og den efterfølgende konsoliderede opfølgning ('op') har vist en eventuel budgetafvigelse for en organisatorisk

enhed, der ikke håndteres ved tilførsel af yderligere budget, men i stedet ved en korrigerende handling.

Korrigerende tiltag baseres på:

- Ensartet forståelse af, hvordan styringsmæssige informationer kan føre til ledelsesmæssige beslutninger på tværs af kommunens forvaltninger og budgetenheder (organisatorisk tværsnit) samt typer af bevillinger (tværsnit af budgettyper).
- Adskillelse af korrigerende tiltag ('ned') som delproces fra hhv. opfølgning ('hen') og konsolideret opfølgning ('op').

### Målsætninger

Processen for 'korrigerende tiltag' skal sikre, at:

- Ledelsesinformation opfattes som et relevant og genkendeligt input til ledelsesmæssige beslutninger (beslutningssituationer)
- Det er klart for beslutningstagerne, hvad der er korrigerende tiltag inden for budgettet, og hvad der er nye tiltag med yderligere budgettilførsel.

### Forretningsregler/lovgivning

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde ledelsesinformation, som bl.a. angiver udgifter og omkostningers fordeling på:

- Organisatoriske enheder.
- Ressourcer.
- Aktiviteter og ydelser.
- Bevillingstyper.

### Interessenter/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- 2.500 budgetansvarlige.

### **Nuværende systemer**

- KØR (Oracle)
- Navision



### **Indledning**

Københavns Kommune er underlagt mellemformstyre med delt administrativ ledelse, hvorunder en række stående udvalg har ansvaret for den daglige ledelse af forvaltningsområderne. Under denne styreform aflægges der regnskab for hver forvaltning, samt kommunens uafhængige enheder. Yderligere aflægges et samlet regnskab, der godkendes af Borgerrepræsentationen og revideres af kommunens revision.

Kommunen aflægger regnskabet i overensstemmelse med Økonomi- og Indenrigsministeriets budget- og regnskabssystem for kommuner, der erstatter Årsregnskabsloven. Det betyder i praksis, at kommunens primære regnskabsmæssige fokus er på aflæggelse af et fuldt udgiftsbaseret regnskab. Regnskabets primære funktion er dermed, at sammenholde det faktiske årsresultat med budgettet, der er udarbejdet efter udgiftsbaserede principper.

Kommunen er udover det fuldt udgiftsbaserede regnskab, også underlagt et delvist omkostningsbaseret driftsregnskab. Under dette princip aflægger kommunen årsregnskab indeholdende en udvidet balance, ligesom registrering og afskrivning af aktiver i et anlægskartotek er obligatorisk.

### **Debitor**

Delprocessen debitor beskriver de behov kommunen har i forbindelse med opkrævning fra borgere, virksomheder og anden offentlig myndighed. Systemet skal således kunne opfylde en række behov i forbindelse med kommunens fakturering af debitorer for tilgodehavender, udligning af debitor krav og eventuelle kreditnotater. I samme forbindelse vil der være en række procesbehov, som skal understøttes i forbindelse med opfølgning og rykning, når debitor krav ikke rettidigt indfries, ligesom der kan være behov for direkte at afskrive debitor krav i forbindelse med forventede eller realiserede tab.

Som et tillæg til de ordinære faktureringsbehov beskrives desuden særlige behov for understøttelse af abonnementslignende debitorforhold. Dette kan eksempelvis være ældre borgeres løbende betaling for madordninger. Ligeledes vil der være behov for understøttelse af processer vedrørende vedligeholdelse af kommunens vare- og ydelseskatalog for såvel varer og ydelser, der sælges eller leveres til borgere og virksomheder, såvel som internt mellem kommunens enheder. Formålet er et stærkt datagrundlag, der kan bidrage til at danne overblik over hvilke varer og ydelser Københavns Kommune leverer, hvornår og til hvem. Processerne for vedligeholdelse af kommunens vare- og ydelseskatalog afhænger af kommunens organisering og afklares frem mod implementeringen.

### **Kreditor**

Delprocessen kreditor beskriver kommunens procesbehov vedrørende fakturahåndtering i forbindelse med varer og ydelser leveret til Københavns Kommune. Delprocessen ligger i overvejende grad i forlængelse af hovedprocessen "Indkøb". Processen tilrettelægges således, at der handles via rekvisitioner og indkøbsordrer og bogføring sker ved match af registreret varemottagelse i systemet og modtaget faktura. Der opstår dog behov for et systemunderstøttet fakturabehandlingsflow, hvor der ikke varemottages i systemet, herunder visse tjenesteydelser, når

den elektroniske faktura fejler, fakturaen undtagelsesvist modtages manuelt, eller der handles via betalingskort, udlæg eller lignende.

Der vil være behov for understøttelse af en proces for afregning af intern handel mellem kommunens enheder. Målsætningen er her, at indkøberen ikke oplever en egentlig procesforskel mellem intern og ekstern handel, selvom der reelt set vil være tale om en omkonteringsproces mellem kommunens enheder, der styres via en faktureringslignende proces. Det betyder eksempelvis, at der ved intern handel, ligesom ved ekstern handel, vil blive anvendt advisering af fakturamodtager om afventende faktura til behandling.

Yderligere beskrives procesbehovene vedrørende understøttelse af udbetalinger til borgere, virksomheder, foreninger, anden offentlig virksomhed og lignende på baggrund af betalingsanmodninger fra kommunens fagsystemer.

Der vil udover den almene proces for fakturabehandling yderligere være behov for systemunderstøttelse af processer for intern opfølgning og tilbageholdelse af fakturaer, hvor der eksempelvis er uoverensstemmelse mellem bilag og indkøbsordren.

### Kontrol og styring

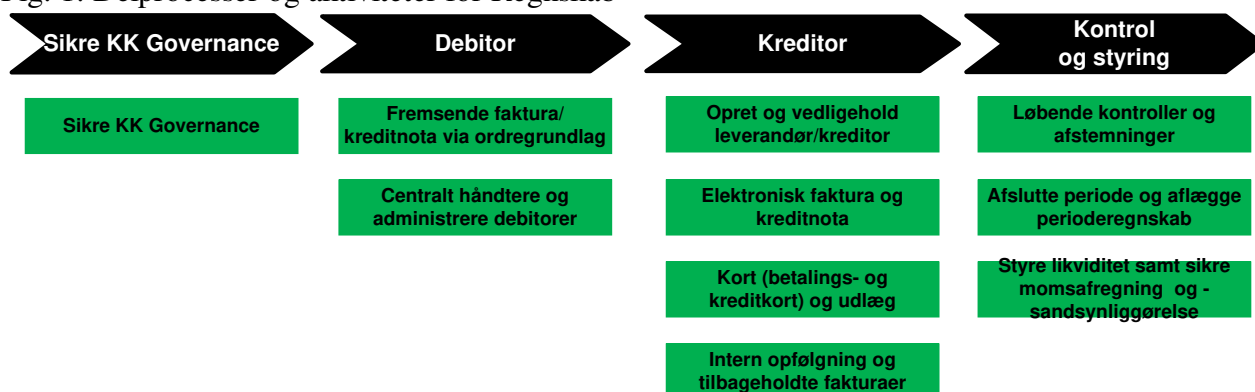
Herunder beskrives de af kommunens procesbehov, der ikke direkte vedrører debitor- og kreditorprocesserne, men dog kan have en tæt kobling til disse. Dette omfatter eksempelvis finansposter, der bl.a. omfatter debitorindbetalinger, der af den ene eller anden grund ikke automatisk kan matches mod et debitor krav.

Desuden beskrives procesbehovene for aktivering og vedligeholdelse af anlægsaktiver, hvor der i videst muligt omfang søges automatisering. Det samme gør sig gældende for afstemning af kommunens balancekonti og kommunens likviditetsstyring, hvor der også søges så stor automatisering og systemintegration som muligt. Der vil være behov for at understøtte processer for automatisk kontering af moms samt afløftning af kommunemoms. Endelig beskrives de overordnede behov i forbindelse med den periodestyling, hvorefter kommunens bogføringsperioder åbnes og lukkes for bogføring frem mod perioderegnskabet.

### Procesoverblik

Hovedprocessen "Regnskab" er i delprocesbeskrivelserne opdelt i henholdsvis Sikre KK Governance, Debitor, Kreditor samt Kontrol og styring, som fremgår af fig. 1.

Fig. 1: Delprocesser og aktiviteter for Regnskab



### **Kort beskrivelse**

Governance omfatter oprettelse og vedligeholdelse af tværgående retningslinjer for alle de hændelser, som påvirker den regnskabsmæssige registrering. Governance tager bl.a. udgangspunkt i "Målbilledet for regnskabsvæsenet i Københavns Kommune".

### **Målsætninger**

Målsætningen er at sikre en sammenhængende, effektiv og tværgående systemunderstøttelse, som bl.a. muliggør anvendelse af ERP-systemets indbyggede systemlogik og en hurtigere regnskabsafslutning. Dette skal ske ved at samle governance for hele Københavns Kommune med henblik på:

#### ***Simpel kontoplan***

- At sikre en opbygning og en central vedligeholdelse samt forvaltning af en simpel kontoplan på tværs af forvaltningerne. Dette kræver bl.a. en drastisk reduktion af artskontoplanen og antallet af bankkonti.

#### ***Enkel bogføring***

- At der opbygges en styringsmodel, som bidrager til en simpel bogføring ved bl.a. at håndtere fordeling af "fakturaomkostninger" uden for Finans.
- At sikre, at bogføringen sker gennem ERP-systemets moduler og ikke direkte i Finans.
- At intern handel baseres på intern fakturering via modulerne og ikke på omkonteringer i Finans.
- At omkonteringer kun må foretages på en sådan måde, at de fortsat sikrer mulighed for anvendelse af den indbyggede ERP-systemlogik.
- At sikre mulighed for systemmæssig understøttelse af masseposter og kassekladder i Finans, som samtidig er i overensstemmelse med anvendelse af den indbyggede systemlogik.

- At sikre en opbygning og central vedligeholdelse af en konteringshjælpfunktion for at undgå fejlposter.
- At sikre en opbygning og central vedligeholdelse af en rollestyring i forhold til bogføringsadgang m.v.

#### ***Konsistente stamdata og snitflader***

- At sikre en opbygning og central vedligeholdelse af proces for håndtering af stamdata for debitor-, kreditor- og anlægsstamdata, jf. de øvrige delprocesser.
- At sikre en opbygning og central vedligeholdelse samt forvaltning af system- og datasnitflader til ERP-systemet.
- At sikre ensartede løsningsmuligheder for håndtering af selvejende institutioner.
- At al fakturering foregår i ERP-systemet og på en ensartet måde.

#### ***"Automatisk" håndtering af moms og afgifter***

- At sikre en "automatisk" momsafregning og -sandsynliggørelse ved at opbygge og centralt forvalte momsopsætningen.
- At sikre en "automatisk" håndtering af afgifter ved at opbygge og centralt forvalte håndteringen i kontoplanen.

#### ***Standardiserede politikker***

At etablere ensartede tværgående politikker for kontroller og afstemninger, herunder eksempelvis sikre en opbygning og central vedligeholdelse af ensartet praksis for rykning og afskrivning af debitor krav.

#### ***Forretningsregler/lovgivning***

- Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ
- ØIM's Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision m.v.
- Lov om kommunernes styrelse

- Lov om offentlige betalinger
- Fælles forretningsgange i Københavns Kommune

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde controlling- og governancerapporter/dokumenter, som bl.a. angiver roller og brugerrettigheder i forhold til organisationen.

### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Ekstern/intern revision
- Økonomiforvaltningen

- Fagforvaltningernes centrale økonomifunktion
- Decentrale administrative medarbejdere
- Decentrale sagsbehandlere.

### **Nuværende systemer**

De væsentligste nuværende systemer er:

- KØR
- Navision
- ADI-ark (Excel)
- KMD-debitor
- Fagsystemer
- Remedy.

## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Debitor

Aktivitet: Fremsende faktura/kreditnota via ordregrundlag

### Kort beskrivelse

Fremsendelse af faktura/kreditnota via ordregrundlag omfatter processen, hvor faktura eller kreditnota dannes på baggrund af ordregrundlag fra ERP-systemet eller decentrale fagsystemer.

Oprettelse af faktura/kreditnota sker med udgangspunkt i unik debitor fra ERP-systemets debitor kartotek.

I forbindelse med dannelse af faktura/kreditnota sker der en automatisk kontering i ERP-systemet.

### Målsætninger

Målsætningen er at samle fakturering og oprettelse af kreditnota for hele Københavns Kommune i et integreret automatiseret systemflow mellem ERP-systemet og decentrale fagsystemer med henblik på:

- At opnå et samlet kendskab til, hvilke ydelser Københavns Kommune leverer til hvem, hvornår og til hvilken pris
- At opnå et samlet overblik over de samlede tilgodehavender
- At kunne medvirke til at sikre anvendelsen af ERP-systemets indbyggede likviditetsstyringslogik og mulighed for automatiseret momsafregning og momssandsynliggørelse
- At kunne sikre automatiseret abonnements-fakturering
- At debitoren er unik og kun oprettet én gang i det integrerede systemflow
- At kunne fremsende faktura/kreditnota elektronisk på en standardiseret måde, f.eks. via PBS, E-boks eller OIOUBL-filer
- At sikre, at debitoren kan valideres og/eller delvist afledes af offentlige registre som CVR-nr, P.-nr. eller CPR-nr.

### Forretningsregler/lovgivning

- Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ

- ØIM's Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision m.v.
- Lov om kommunernes styrelse
- Lov om offentlige betalinger
- Fælles forretningsgange for Københavns Kommune – Debitor

### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for at udarbejde controlling- og governancerapporter/dokumenter, som bl.a. angiver debitorstatistik på:

- Aldersfordeling på udeståender.
- Ydelser.
- Unikke debitorer eller grupper af debitorer.

### Interessenter/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Debitorer i form af personer, virksomheder eller offentlige myndigheder.
- Central debitorgruppe (KØR).
- Center for Opkrævning og Kontrol i KBS.
- Decentrale sagsbehandlere fra syv fagforvaltninger, der bl.a. anvender decentrale fagsystemer til fakturering/oprettelse af kreditnota og håndtering af debitorer.

### Nuværende systemer

De væsentligste nuværende systemer er:

- KØR (Oracle).
- Navision.
- KMD-debitor.
- Brandsoft.
- Decentrale fagsystemer, som anvendes til fakturering, oprettelse af ordregrundlag og debitorer.

## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Debitor

Aktivitet: Centralt håndtere og administrere debitorer

### Kort beskrivelse

Central håndtering og administration af debitorer omfatter nedenstående delaktiviteter:

- Udligning af debitorer på baggrund af indbetaling på bankkonti.
- Opfølgning og rykning ved manglende betaling.
- Afskrivning af debitor krav.

### Målsætninger

Målsætningen er at sikre en effektiv og sammenhængende central håndtering og administration af debitorer. Dette skal ske med henblik på:

- At sikre en opbygning og central vedligeholdelse af ensartet praksis for rykning og afskrivning af debitor krav, jf. den overordnede regnskabsproces "Sikre KK governance"
- At sikre et overblik over Københavns Kommunes samlede tilgodehavender
- At sikre, at udligningen af debitorer så vidt muligt automatiseres i forbindelse med indbetaling på kommunens bankkonti
- At der er mulighed for automatisk udligning i en kreditorpost
- At udsendelse af 1. og 2. rykker, herunder tilskrivning af renter og gebyrer, er automatiseret med mulighed for manuel ændring i forbindelse med indgåelse af afdragsordning, ændring af betalingsfrister, suspension af rentetilskrivning og rykning
- At automatiseringen skal kunne tage højde for, at der er mange forskellige typer af forretningsregler
- At der er mulighed for elektronisk notatdokumentation på det enkelte udestående
- At processen for forfaldne debitorer har udgangspunkt i, at alle debitorer med forfaldsdatoer m.v. er registreret i ERP-systemet, jf. regnskabsprocessen "Fremsende faktura/kreditnota via ordregrundlag"

- At udestående kan fremsendes digitalt til inddrivelse hos SKAT og modtages digitalt.

### Forretningsregler/lovgivning

- Kommune – Vejledning til værdiansættelse af tilgodehavender – nedskrivning af tilgodehavender (del 7 til KK's Kasse- og Regnskabsregulativ)
- ØIM's Budget- og Regnskabssystem for Kommuner
- Lov om offentlige betalinger
- Lov om inddrivelse af gæld til det offentlige
- Fælles Forretningsgang for Københavns Kommune – Debitor
- Bogføringsloven inkl. Bogføringsbekendtgørelsen

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde controlling- og governancerapporter/dokumenter, som bl.a. angiver debitorstatistik på:

- Udestående, som er sendt til inddrivelse hos SKAT.
- Advisering ved manglende betaling.
- Oversigt over udestående, som der er rykket for.

### Interessenter/aktører/brugere

- Central debitorgruppe (KØR)
- Center for Opkrævning og Kontrol i KBS
- Decentrale administrative medarbejdere
- Decentrale sagsbehandlere
- SKAT

### Nuværende systemer

- KØR
- KMD-debitor (udfases)
- KMD Opus

- Decentrale fagsystemer, som anvendes til fakturering, oprettelse af ordregrundlag og debitorer

### Kort beskrivelse

Der vil typisk opstå et behov for at oprette nye leverandører efter indgåelse af nye indkøbsaftaler, eller når centrale servicecentre køber ind på vegne af brugeren hos en ny leverandør. Leverandøren kan også oprettes, når fakturaen modtages.

Leverandøroprettelsen sker i to trin, hvor første del består af oplysninger, som leverandøren selv udfylder via en leverandørportal eller alternativt en skabelon. Anden del består af oplysninger, der udfyldes internt i kommunen. Som en del af oprettelsen udføres validering af stamdata mod CPR- og CVR-registre samt indtastning af betalingsoplysninger.

Ændringer til stamdata følger samme proces.

### Målsætninger

Det er målsætningen at opnå entydig identifikation af leverandøren (kreditoren), således at denne kun findes én gang i systemet. Dette gælder for både danske og udenlandske leverandører.

Yderligere er det målsætningen:

- At få leverandører til at oprette egne data (ikke betalingsoplysninger) og herved øge effektiviteten.
- At oprettelsen af nye leverandører sker før købet til forskel fra i dag. Oprettelse skal ske inden for en aftalt tid, så brugeren ikke bliver unødigt opholdt i processen.
- At Indkøb skal godkende nye leverandører, så kommunen kan styre nyoprettelser, før købet er gennemført. Herigennem sikres brugen af nuværende leverandøraftaler.

### Forretningsregler/lovgivning

Der skal altid angives CPR-/CVR-nummer, så der kan ske validering af kreditor, herunder at det kan konstateres, om kreditor er oprettet som leverandør i systemet.

Kreditorer skal tildeles et fortløbende kreditornummer.

Udenlandske kreditorer skal kunne oprettes med VAT-nr.

### Rapporter/dokumenter

På baggrund af oprettede stamdata skal det være muligt at udtrække alle data fra systemet med henblik på controlling. Der skal således kunne dannes rapporter med:

- Kreditoroversigter.
- Kreditorstamdata.

### Interessenter/aktører/brugere

Leverandører kan være medarbejdere, borgere, virksomheder og andre offentlige myndigheder, ligesom der kan være tale om udenlandske leverandører. Øvrige interessenter er kreditormedarbejder og godkender.

Det forventes, at der vil være 25-50 tunge brugere.

### Nuværende systemer

Følgende systemer forventes erstattet af nyt system:

KØR (Oracle), selvbetjeningsløsninger, Navision.



## Hovedproces: Regnskab

### Delproces: Kreditor

#### Aktivitet: Elektronisk faktura og kreditnota

#### Kort beskrivelse

Elektroniske fakturaer, herunder kreditnotaer, modtages, hvis faktura opfylder formelle krav. Fakturaen matches mod indkøbsordren og varemodtagelsen. Såfremt der er match inden for en parameteropsat tolerancegrænse, bogføres fakturaen automatisk og sættes til betaling.

Fakturaen betales herefter i henhold til forfaldsdato på baggrund af en betalingsadvisering til banken. Leverandøren modtager information om betaling inkl. reference.

Kan fakturaen ikke matches, bliver den dispatchet til godkendelse, og modtager bliver adviseret. Godkender 1 varemodtager og konterer, hvis det ikke allerede er foretaget. Hvis godkender 1 har bemyndigelse, godkendes fakturaen. Alternativt routes fakturaen til godkender 2. Efter endt godkendelse bogføres fakturaen automatisk, og den sættes klar til betaling. For tjenesteydelser vil dette være standardflowet, da varemodtagelsen typisk vil udestå ved fakturamodtagelsen.

Kreditnotaer følger samme proces og modregnes i betaling, såfremt det er muligt.

Yderligere gælder, at krav om udbetaling, ud over modtagelse af elektroniske fakturaer, også kan foranlediges af en besked fra kommunens fagsystemer. Anmodningen om udbetaling bogføres automatisk, og udbetaling sættes klar til betaling. Udbetaling skal indgå i forbrugsstatistik. Endelig omfatter processen også afregning for intern handel, jf. processen for køb via katalog. Det gælder særligt for intern handel, at bogføringen af indtægter og udgifter til enhver tid skal ske på samme periode og art.

#### Målsætninger

Det er målsætningen, at 95 % af relevante fakturaer matcher ved modtagelsen ud fra rekvisitionsnummeret og dermed ikke kræver yderligere behandling.

Yderligere er det en målsætning:

- At modtagne fakturaer betales rettidigt.

- At fakturaen returneres til afsender, hvis fakturaen ikke opfylder formelle krav, inkl. referencenummer (rekvisitionsnummer), og at fakturaen skal modtages som e-faktura (fremgå af samhandelsbetingelser).
- At sikre korrekt automatiseret dispatching og efterfølgende godkendelse. Dette er basis for at overholde betalingsfrister til leverandørerne og dermed minimere renter og gebyrer samt opfølgning på opkald og opfølgingslister.
- At bemyndigelser og stillingshierarki er entydige og opdateret, så fakturabehandlingen er effektiv.
- At besked fra fagsystem om udbetaling bogføres automatisk, således at udbetalingen sker på anmodning fra systemet.

#### Forretningsregler/lovgivning

Fakturaer skal modtages elektronisk og overholde standarder for OIOUBL eller andre og nyere formater. Der er dog enkelte undtagelser herfra, der eksempelvis omfatter udenlandske leverandører, som det ikke lovgivningsmæssigt kan kræves, opfylder dette krav. Således skal der være mulighed for behandling af manuelle fakturaer.

Det skal kunne markeres, at betalingen skal beskattes som B-indkomst, som skal valideres op mod CPR-register og konteringen på art.

Yderligere gælder, at gældende betalingsregler i Københavns Kommune skal overholdes, ligesom rente- og gebyrberegning skal ske ud fra gældende lovgivning.

Der skal kunne udbetales til NemKonto og en eller flere bank-/girokonti. Kreditnota udlignes i oprindelig faktura eller ud fra CVR-nr. eller CPR-nr.

#### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for følgende rapporter:

- Forfaldsliste.
- Leverandørhistorik.

- Rykkerlister på ej godkendte bilag.
- Mail med information om bilag til godkendelse.
- Rapport over rettidigt betalte og for sent betalte fakturaer.

### **Interessenter/aktører/brugere**

Leverandører kan være medarbejdere, borgere, virksomheder og andre offentlige myndigheder, ligesom der kan være tale om udenlandske leverandører. Øvrige interessenter er kreditormedarbejder og godkender.

Brugerne omfatter 25-50 tunge brugere og ca. 13.000 lette brugere til godkendelse.

## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Kreditor  
Aktivitet: Kort (betalings- og kreditkort) og udlæg

### Kort beskrivelse

Processen omfatter anvendelse af Københavns Kommunes betalings- og kreditkort, hvor brugeren anvender kortet inden for gældende retningslinjer. Brugeren kan desuden foretage et kontantudlæg.

I forlængelse af udlæg i form af betalings- og kreditkort eller kontantudlæg skal brugeren oprette en sag i systemet, og det indskannede bilag vedhæftes. Bilaget konteres herefter ud fra systemforslag og sendes til godkendelse. Bilaget bogføres automatisk efter godkendelse.

Er udgiftsbilaget betalt med:

- Betalingskort, autoudlignes dette med betalingsoplysninger fra banken, som ligeledes er bogført i systemet.
- Kreditkort, autoudlignes med fakturaen fra kreditkortfirmaet, når fakturaen bogføres.
- Kontantudlæg, afregnes dette med udlægsgiver. Udlægsgiver oprettes som kreditor.

### Målsætninger

Det er målsætningen:

- At sikre en korrekt anvendelse af kort set i forhold til gældende indkøbsaftaler og politikker i Københavns Kommune.
- At sikre korrekt dokumentation og hurtig godkendelse af betalinger.
- At sikre en effektiv håndtering af køb med et minimum af administration.
- At bemyndigelser og stillingshierarki er entydige og opdateret, så bilagsbehandlingen er effektiv.

- At bank og kreditkortselskaber kan oplyse forbrugsstatistik til analyseformål. Det forventes, at dette vil indgå i kommunens bankaftale.

### Forretningsregler/lovgivning

Alle udstedte kort skal være godkendt af den budgetansvarlige.

Medarbejdere administrerer kortet i henhold til gældende politikker.

### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for følgende rapporter:

- Overblik over kortholdere.
- Kortholderhistorik.
- Opfølgningssinformation pr. kortholder.
- Afstemningsrapport.

### Interesserer/aktører/brugere

Medarbejdere, budgetansvarlige, kreditormedarbejdere, godkender og bankgruppen i KS.

- Antal lette brugere ca. 20.000 og tunge brugere 25-50.

### Nuværende systemer

Følgende systemer forventes erstattet af nyt system:

KØR (Oracle), Navision og Selvbetjeningsløsningen (forsystem til KØR).

## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Kreditor

Aktivitet: Intern opfølgning og tilbageholdte fakturaer

### Kort beskrivelse

Processen omfatter den interne opfølgning på fakturaer til betaling, der går på fejl, herunder intern opfølgning på manglende godkendelse. Formålet er, at regler og målsætninger skal sikre rettidig betaling af kommunens leverandører.

Der er behov for, at systemet kan håndtere følgende typer af fejl, der har stoppet processen:

- Fejl ved indlæsning: Fejlen rettes hvis muligt. Alternativt returneres fakturaen til leverandøren.
- Forkert godkender: Rekvirenten kontaktes, og ny godkender påføres.
- Faktura er afvist på grund af fejl og sættes på hold: Leverandøren kontaktes, og en kreditnota modtages. Alternativt frigives faktura til ny godkendelse.
- Fejl i betaling: Leverandøren kontaktes med henblik på tilvejebringelse af nye betalingsoplysninger.
- Faktura ikke behandlet: Bilaget videresendes automatisk efter et parameteropsat antal arbejdsdage til næste godkender i hierarkiet.
- Det skal desuden være muligt at foretage delvis betaling af en faktura.

### Målsætninger

Det er målsætningen:

- At sikre en rettidig betaling af modtagne fakturaer.
- At fakturaer afvises, hvis de ikke opfylder formelle krav, inkl. referencenummer (rekvisitionsnummer), og at fakturaer skal modtages som e-faktura (fremgå af samhandelsbetingelser).
- At sikre korrekt automatiseret dispatching og efterfølgende godkendelse. Dette er basis for at overholde betalingsfrister til leverandørerne og dermed minimere renter og gebyrer samt opfølgning på opkald og opfølgingslister.

- At bemyndigelser og stillingshierarki er entydige og opdateret, så fakturabehandlingen er effektiv.

Herudover skal der ske en effektivisering af kreditnotaflowet.

### Forretningsregler/lovgivning

Fakturaer skal modtages elektronisk og overholde standarder for OIOUBL eller andre og nyere formater. Der er dog enkelte undtagelser herfra, der eksempelvis omfatter udenlandske leverandører, som det ikke lovgivningsmæssigt kan kræves, opfylder dette krav. Således skal der være mulighed for behandling af manuelle fakturaer.

Det skal kunne markeres, at betalingen skal beskattes som B-indkomst, som skal valideres op mod CPR-register og konteringen på art.

Overholdelse af gældende betalingsregler i Københavns Kommune. Rente- og gebyrberegning skal ske ud fra gældende lovgivning.

Der skal kunne udbetales til NemKonto og en eller flere bank-/girokonti. Kreditnota udlignes i oprindelig faktura eller ud fra CVR-nr. eller CPR-nr.

### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for følgende rapporter:

- Forfaldslistes.
- Leverandørhistorik.
- Rykkerlister på ej godkendte bilag.
- Rapport over for sent betalte fakturaer.

### Interessenter/aktører/brugere

Leverandører kan være borgere, virksomheder og andre offentlige myndigheder, ligesom der kan være tale om udenlandske leverandører. Øvrige interessenter er kreditormedarbejder og godkender. Tunge brugere 25-50 og lette brugere til godkendelse ca. 13.000.

### **Nuværende systemer**

Følgende systemer forventes erstattet af nyt system:

KØR (Oracle), Navision, Gateway (forsystem til KØR), KMD Aktiv, Apoteker- og Optikerafregningssystemet og Rateanvisning.

## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Kontrol og styring  
Aktivitet: Løbende kontrollere og afstemme

### Kort beskrivelse

Processen omfatter aktiviteterne løbende kontroller og afstemninger, hvis hovedformål er at sikre valide og retvisende data samt opdage og mindske risici for tilsigtede og utilsigtede fejl.

### Målsætninger

Målsætningen er at sikre et retvisende regnskab for Københavns Kommune med udgangspunkt i effektive systemunderstøttede procestrin og at reducere antallet af manuelle afstemninger. Dette skal ske ved:

- At sikre en opbygning og en central vedligeholdelse samt forvaltning af en simpel kontoplan på tværs af forvaltningerne. Dette kræver bl.a. en drastisk reduktion af artskontoplanen, herunder antallet af bankkonti.
- Gennem den overordnede regnskabsproces "Sikre KK governance" at etablere ensartede tværgående politikker for kontroller og afstemninger.
- At der er mulighed for automatisk advisering af afstemningsbehov på baggrund af givne kriterier.
- At der er mulighed for elektronisk notat-dokumentation på den enkelte manuelt behandlede konto.
- At der er mulighed for automatisk afstemning af eksempelvis bank og bankkonti i Finans. Der skal også være afsluttende automatisk visning af eventuelle "åbne poster" og "ikke-afstemte poster".
- At der i et automatiseret integreret systemflow mellem ERP-systemet og decentrale fagsystemer er mulighed for

automatiske/semiautomatiske afstemninger af eksempelvis udeståender.

### Forretningsregler/lovgivning

- ØIM's Budget- og regnskabssystem for kommuner
- Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde kontrol- og afstemningsrapporter/-dokumenter, som bl.a. angiver:

- Sammenstilling af relevante data fra ERP-systemet med relevante data fra øvrige moduler. Eksempelvis i forbindelse med lønafstemningen.
- Advisering ved behov for afstemning.
- Oversigt over udeståender, som der er rykket for.

### Interessenter/aktører/brugere

- Økonomiforvaltningen
- Central afstemningsenhed
- Decentrale sagsbehandlere
- Decentrale budgetansvarlige
- Decentrale regnskabsansvarlige

### Nuværende systemer

- KØR
- Navision
- Excel (afstemningsark)

### Kort beskrivelse

Periodeafslutning omfatter nedenstående delaktiviteter, som samlet skal medvirke til at sikre Københavns Kommune en effektiv regnskabsafslutning for hver periode på baggrund af valide data:

- Afsluttende kontroller og afstemninger.
- Aktivering og vedligeholdelse af anlægsaktiver.
- Regnskabsaflæggelse.

### Målsætninger

Målsætningen er gennem en effektiv periodestyling at kunne tilvejebringe et validt regnskabsgrundlag til den interne ledelsesrapportering og -styring og at kunne afrapportere til Økonomi- og Indenrigsministeriet og Danmarks Statistik. Det er i den forbindelse en eksplicit målsætning at kunne reducere afslutningen af årsregnskabet betragteligt. Det betyder:

- At den overordnede regnskabsproces "Sikre KK governance" er implementeret i Københavns Kommune.
- At målsætningerne i regnskabsprocessen "Løbende kontroller og afstemninger" er implementeret.
- At der hver måned er mulighed for at håndtere flere åbne og lukkede perioder, herunder eksplicit rollestyring heraf.
- At ERP-systemet skal kunne understøtte aflæggelse af et udgiftsbaseret og omkostningsbaseret regnskab på KK-niveau.
- At kommunens aktiver i forbindelse med anskaffelsen registreres i ERP-systemets anlægsmodul, og at der i den forbindelse løbende sker en afstemning af ERP-systemets anlægsmodul. Herunder at der er mulighed for central automatisk aktivering af aktiverne i forhold til tidspunkt for påbegyndt anvendelse med henblik på at udarbejde det omkostningsbaserede regnskab.

- At der er mulighed for indsamling af "tekst"-regnskabsforklaringer.

### Forretningsregler/lovgivning

- ØIM's Budget- og regnskabssystem for kommuner
- Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ

### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for følgende rapporter:

- Mulighed for forskellige sammenstillinger af regnskabs- og budgetdata med udgangspunkt i kontoplanens dimensioner.
- At sammenstillingsrapporterne er tilgængelige for alle budgetansvarlige, og at der er mulighed for indsamling af "tekst"-regnskabsforklaringer.
- Data for de enkelte aktiver på stamkortniveau.
- Kontrol på transaktionsniveau af køb, som i forhold til aktiveringsregler er et aktiv, men som ikke er registreret i ERP-systemets anlægskartotek.

### Interessenter/aktører/brugere

- Ekstern/intern revision
- Økonomiforvaltningen
- Fagforvaltningernes centrale økonomifunktion
- Decentrale budgetansvarlige

### Nuværende systemer

- KØR
- Navision
- Rubin
- Diverse fagsystemer
- Excel (afstemningsark)

- Excel (indberetning af nye aktiver)
- Excel (indberetning af ændringer til eksisterende aktiver)



## Hovedproces: Regnskab

Delproces: Kontrol og styring

Aktivitet: Styre likviditet samt sikre momsafregning og -sandsynliggørelse

### Kort beskrivelse

Processen omfatter nedenstående delaktiviteter:

- Likviditetsstyring.
- Afregning og sandsynliggørelse af moms.
- Afregning af afgifter.

### Målsætninger

Målsætningen er bl.a. at kunne anvende ERP-systemets indbyggede systemlogik til likviditetsstyring med henblik på at kunne styre, om der er tilstrækkelig med likviditet til at betale regningerne, og at kommunen overholder kassekreditreglen. Endvidere er målsætningen, at afregning af afgifter samt momsafregning og -sandsynliggørelse kan ske automatisk/semi-automatisk. Det betyder:

- At den overordnede regnskabsproces "Sikre KK governance" er implementeret
- At ERP-systemet indeholder de fornødne data til opgørelse af den gennemsnitlige likviditet for de seneste 365 dage
- At ERP-systemet indeholder de fornødne data til at kunne lave en ugentlig likviditetsprognose
- At ERP-systemet og systemopsætningen i forbindelse med bogføringen skal kunne sikre en korrekt momsbogføring på momskonti
- At systemopsætningen skal medvirke til at kunne sikre en korrekt registrering af afgifter.

### Forretningsregler/lovgivning

- ØIM's Budget- og regnskabssystem for Kommuner

- Københavns Kommunes Kasse- og Regnskabsregulativ
- Momsloven
- Bogføringsloven
- SKAT's regler og vejledninger på moms- og afgiftsområdet i øvrigt (EU-moms, moms i tredjelande, punktafgifter m.m.)

### Rapporter/dokumenter

Der vil være behov for at udarbejde rapporter, som bl.a. angiver:

- Forfaldstidspunkter for kommunens samlede debitorer.
- Forfaldstidspunkter for kommunens samlede kreditorfakturaer.
- Oversigt over kommunens samlede disponerede indkøb.
- Periodeoversigt over momsposteringer fordelt på typer.
- Periodeoversigt over afgifter.

### Interesser/aktører/brugere

- Centrale medarbejdere i Københavns Kommune, som forestår varetagelse af likviditetsstyring og handel med værdipapirer (ca. fem personer)

### Nuværende systemer

- KØR
- Rubin
- Excel

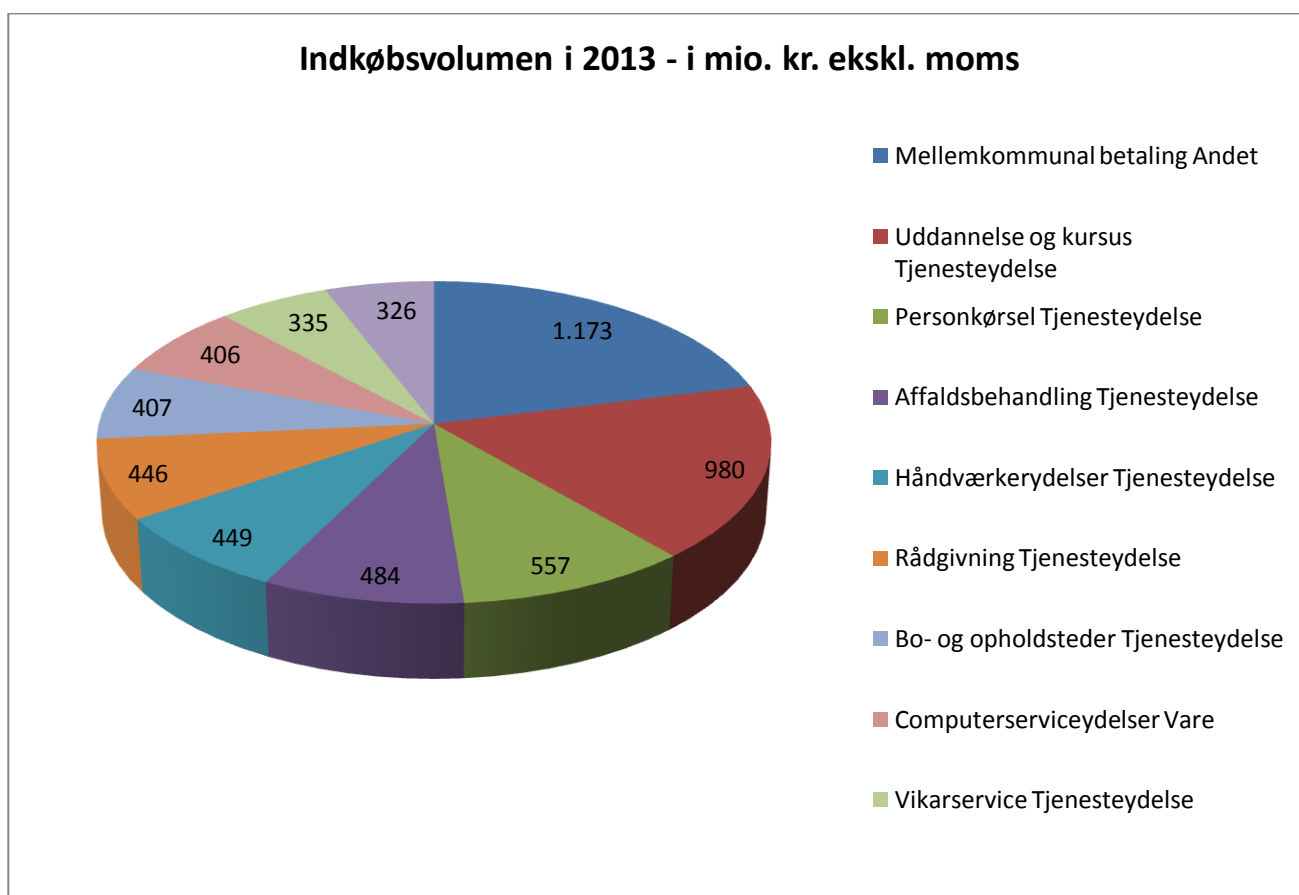
## To-be-processer for Indkøb

### Indledning

Københavns Kommune køber varer og tjenesteydelser for ca. 10,6 mia. kr. om året, hvoraf ca. 8 mia. kr. er driftsudgifter og ca. 2,6 mia. kr. er anlægsudgifter.

Kommunens top-100 indkøbskategorier udgjorde i 2012 ca. 8,9 mia. kr., svarende til 84 % af det samlede indkøb i kommunen. Hvoraf ca. 60 % var køb af tjenesteydelser. Top-10 indkøbskategorierne, som udgjorde ca. 5,6 mia.kr. er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1: Indkøbsvolumen i 2012 fordelt på de 10 største indkøbskategorier i Københavns kommune



Kilde: Indkøbsanalyse baseret på SAS-værktøj og indkøbsdata fra 2012

Figuren giver et indtryk af kommunens indkøbsmønster. I 2013 er der ca. 2,3 mia. kr. af kommunens indkøb, der ikke er aftaledækket, hvoraf 1,5 mia. kr. er sat i udbud.

### Indkøbsproceduren i dag

Kommunen har i dag ikke en ensartet organisering af indkøbsområdet. Det betyder, at der er meget lidt formaliseret og meget forskelligartet organisering af indkøbene i kommunen. Det er kun indkøb af standardvarer, som er digitalt understøttet.

Borgerrepræsentationen har vedtaget en fælles indkøbspolitik for hele kommunen. I forbindelse med implementering af den nye indkøbsløsning forventes det, at der vil blive udarbejdet en plan for den fremtidige indkøbsorganisering.

### **To-be processerne**

To-be processerne på indkøbsområdet falder ind under de primære delprocesser *udbud, leverandørstyring, tilbud, indkøb, samt performance og controlling*.

### **Hovedambition**

Med implementeringen af den nye indkøbsløsning ønsker kommunen, at standardisere og digitalisere alle indkøbsprocesserne. Hovedambitionen i ovennævnte to-be processer er, at alle kommunens indkøb (bortset fra køb via fagsystemer) skal ske med rekvisition på baggrund af katalog, og at alle indkøb skal autokonteres.

Det er målet, at alle indkøb uden for aftale skal håndteres via katalog, således at alle kommunens indkøb med tiden dækkes af indkøbsaftaler. Ligeledes skal internhandel i kommunen foregå via katalog i den nye indkøbsløsning.

Når indkøbet sker ved rekvisition på baggrund af katalog sikres det:

- Effektiv datafangst på indkøbsområdet i kommunen og valide data til brug for indkøbsanalyse.
- Bogføring i dispositionsregnskabet ved godkendelse af rekvisition.
- Overholdelse af fælles indkøbsaftaler.
- Dokumenteret overholdelse af regnskabsprincipper og indkøbspolitikker.
- Reduceret procesomkostningerne ved standardisering og digitalisering af indkøb.
- Bedre leverandørportfolio og kontraktstyring.

### **Brugergrupper**

Der forventes følgende brugergrupper (med estimeret antal), som skal anvende løsningen.

- Rekvirenter (28.000)
- Indkøbere (2500)
- Indkøbsadministrator (10)
- Udbudsjurister/aftaleansvarlige: (150)
- Katalogadministrator og indkøbskontroller: (20)

### **Aftaler og kataloger**

Der forventes, at ca. 250 rammeaftaler og ca. 2.000 andre indkøbsaftaler med op til 5.000 varelinje pr katalog skal håndteres i løsningen.

Løsningen skal understøtte håndtering af 3 typer af aftaler: centrale, decentrale og lokale aftaler.

Alle indkøbere skal kunne se og rekvirere alle varer og ydelser på centrale aftaler. Eksempel: Alle indkøbere i kommunen skal kunne se og anvende centralt indgåede aftaler på f.eks. kontorartikler.

Bestemte grupper af indkøbere i forvaltningerne skal kun kunne se og rekvirere varer og ydelser på decentrale aftaler, som er knyttet til deres enhed i forvaltningen. Eksempel: forvaltningsspecifikke aftaler (f.eks. på børnebleer i Børne- og Ungdomsforvaltningen) bør kunne begrænses til bestemte indkøbere i forvaltningen.

De enkelte institutioner skal kunne oprette lokale aftaler, som kun skal ses og anvendes af institutionen selv. Eksempel: lokale aftaler (f.eks. på vinduespolering på en skole) skal kun anvendes af den pågældende skole.

Den enkelte indkøber forventes at kunne købe ind fra flere aftaler, f.eks. en decentral fra alle fællesaftaler og lokale aftaler relevant for den decentrale indkøbers område.

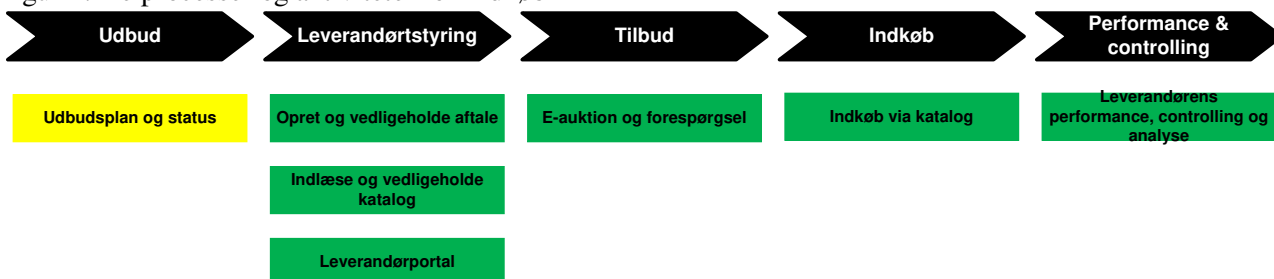
### Brugervenlighed i den nye indkøbsløsning

For at alle indkøb skal ske via rekvisition og katalog, er det kritisk afgørende, at den nye indkøbsløsning er brugervenlig. Løsningen skal understøtte mange forskellige typer af indkøb af både varer og tjenesteydelser. Det skal være nemt for mange forskellige typer brugere at anvende løsningen. De skal opleve, at det er nemt at finde frem til varerne/ydelserne og foretage bestilling. Der skal på en enkel og intuitiv måde kunne søges på tværs af mange forskellige varegrupper og varer på 3 platforme: PC, tablet og smartphone, og der forventes gode svartider.

### Procesoverblik

Hovedprocessen ”Indkøb” er i delprocesbeskrivelserne opdelt i henholdsvis Udbud, Leverandørstyring, Tilbud, Indkøb og Performance & controlling, som fremgår af fig. 2. Udbud er markeret med gult, hvilket indikerer at udbud skal indgå som en option i forbindelse med udbuddet, da udbud ikke er en del af scope.

Figur 2: Delprocesser og aktiviteter for Indkøb



### Kort beskrivelse

Alle aftaler og tilhørende stamdata er registreret i systemet. Én gang årligt skabes et overblik over kommende udbud og fordeling pr. forvaltning.

Udbudsplanen godkendes af styregruppe, og opgaver fordeles mellem udbudsjurister i kommunen. Udbudsprojektet oprettes med faseplan (gates), og skabeloner er tilgængelige i forhold til faser.

Udbudsplanen vedligeholdes løbende. Det er på ethvert tidspunkt muligt at få en status over igangværende udbud, og hvor de er i faseplanen. Når udbuddet er afsluttet, oprettes aftalen og fremgår derefter som afsluttede opgaver – se To-Be-processen 'opret og vedligehold aftale'.

### Målsætninger

Alle aftaler, som relaterer sig til køb af varer og ydelser, uanset om de er gældende for hele kommunen eller er forvaltningsspecifikke, bliver oprettet og vedligeholdt i systemet.

Udbudsprojektet oprettes med faseplan (gates), og opdaterede skabeloner og eksempler er tilgængelige i forhold til faserne. Kommunen opnår en fælles proces inden for samme type af ydelser (uafhængig af forvaltning og personer).

Det er muligt på et givet tidspunkt at se status på aftaler, som udløber; udbud, som er i gang fordelt på faser; og endelig aftaler, som er gældende inden for en periode og et område.

Ved registrering af alle aftaler vil det være muligt at udarbejde en samlet udbudsplan for kommunen og derved sikre en transparens og et overblik, som

bidrager til, at udbudsressourcer ikke gennemfører overlappende udbud.

Det er muligt at se den samlede arbejdsopgave og vurdere ressourceforbrug samt prioritere opgaver.

### Forretningsregler/lovgivning

Det skal følge de, på det tidspunkt, gældende retningslinjer på området.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at lave rapporter på baggrund af:

- Igangværende udbud.
- Aftaler, som udløber inden for en given periode.
- Indgåede og aktive indkøbsaftaler.

### Interessenter/aktører/brugere

Følgende har interesse i processen:

- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Aftaleadministratorer.
- Indkøbscontrollere.

Ca. 150 brugere (udbudsjurister/aftaleansvarlige) vil have behov for rettigheder til at kunne oprette aftaler i systemet.

Der forventes at være ca. 250 rammeaftaler og ca. 2.000 andre indkøbsaftaler i systemet.

### Nuværende system

Følgende system forventes erstattet af et nyt system:

Kommunens udbudsplan.

## Hovedproces: Indkøb

Delproces: Leverandørstyring  
Aktivitet: Opret og vedligeholde aftale

### Kort beskrivelse

Efter aftalen er indgået med leverandøren, skal aftalen og tilhørende stamdata registreres i systemet. Når dette er udført, gøres aftalen tilgængelig for alle eller de områder, som skal have adgang. Indeholder aftalen køb via katalog, skal kataloget også være oprettet, før rekvirenten kan bruge aftalen. Dette sker i To-Be-processen 'indlæse og vedligeholde katalog'. Ved oprettelse af aftalen registreres evt. afvigelser fra Københavns Kommunes standardbetingelser.

### Målsætninger

Aftaler bliver oprettet og vedligeholdt i systemet, så det er muligt at relatere køb til konkrete aftaler, herunder at gennemføre analyser og controlling af priser og generel leverandørperformance på den konkrete aftale.

Gælder alle typer aftaler, som relaterer sig til køb af varer og ydelser, uanset om de er gældende for hele kommunen eller er forvaltningspecifikke.

Ved registrering af alle aftaler vil det være muligt at udarbejde en samlet udbudsplan for kommunen og derved sikre en transparens og et overblik, som bidrager til, at udbudsressourcer ikke gennemfører overlappende udbud.

Ved anvendelse af 'køb via katalog' er alle relevante aftaledata registreret, og rekvirenten skal ikke foretage yderligere opslag, herunder i journaliseringssystem eller på portaler.

### Forretningsregler/lovgivning

Det skal følge de på det tidspunkt gældende retningslinjer på området.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter på baggrund af:

- Igangværende udbud.
- Indgåede og aktive indkøbsaftaler.
- Prislister, vare- og leverandørstamdata.
- Kontrakter med bilag.
- Brugervejledninger og informationsmateriale.
- Indkøbsstatistikker fra kontraktstyringsmodulet og indkøbsmodulet.

### Interessenter/aktører/brugere

Følgende har interesse i processen:

- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Aftaleadministratorer.
- Indkøbscontrollere.

Ca. 150 brugere (udbudsjurister/aftaleansvarlige) vil have behov for rettigheder til at kunne oprette aftaler i systemet.

Der forventes at være ca. 250 rammeaftaler og ca. 2.000 andre indkøbsaftaler i systemet

## Hovedproces: Indkøb

### Delproces: Leverandørstyring

#### Aktivitet: Indlæse og vedligeholde katalog

#### Kort beskrivelse

Oprettelse af katalogdata starter efter indgåelse af ny aftale med leverandør.

Vedligeholdelse af katalogdata sker, når leverandøren foretager opdatering af data, f.eks. pris, billeder og beskrivelser efter aftale. Leverandøren eller tredjepart på vegne af leverandøren samt intern udbyder af services i Københavns Kommune forbereder katalogdata ud fra krav defineret af kommunen. Data godkendes før indlæsning i systemet.

#### Målsætninger

Leverandøren er, jf. kontrakten, forpligtet til at levere katalogdata i rette format, kategorisering (UNSPSC-koder) og kvalitet, hvilket afprøves som en del af udbudsprocessen.

Katalogdata afleveres på leverandørportal, og screening af kvalitet udføres, inden Københavns Kommune overtager ansvaret.

Godkendelse af nye katalogdata skal understøttes elektronisk og minimere internt arbejde. Stamdata skal være opdateret, så brugerne oplever, at katalogerne altid er opdaterede med de nyeste stamdata, f.eks. at pris oplyst i kataloget stemmer med fakturaen.

#### Forretningsregler/lovgivning

Brugeren har kun adgang til at se de indkøbsaftaler, som vedkommendes indkøbsrolle giver adgang til at se.

Københavns Kommune har i øjeblikket specifikke krav til varestamdata, dvs. hvilke felter der er

obligatoriske for leverandører, f.eks. billede, søgeord og varebeskrivelse. Hvis der skal oprettes et katalog, vil der som udgangspunkt være et krav om, at der har været afholdt et udbud i henhold til udbudsreglerne.

#### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at danne rapporter på baggrund af de kataloger, som er i systemet, herunder rapporter over statistik over prisopdateringer m.m.

#### Interesser/aktører/brugere

Følgende har interesse i processen:

- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Katalogadministratorer.
- Indkøbscontrollere.
- Leverandører.
- Indkøbere.

Der er behov for katalogadministratorer placeret centralt i forvaltningen. De skal have rettigheder til at kunne oprette aftaler og kataloger i systemet. Der forventes at være kataloger for ca. 250 rammeaftaler og ca. 2.000 andre indkøbsaftaler i systemet. Enkelte kataloger vil have et omfang på over 5.000 varelinjer.

#### Nuværende systemer

Følgende systemer forventes erstattet af et nyt system:

- Oracle E-procurement/Netbutikken.
- Comcare CC Management.

### Kort beskrivelse

Leverandøren oprettes på portalen ved afgivelse af tilbud med kodeord. Leverandøren står selv for registrering af basisinformationer til brug ved dialog i tilbudsprocessen.

For leverandører, som opnår en aftale/kontrakt, opretter de en del af leverandørstamdata. Stamdata bliver valideret i forhold til gældende kontroller. Københavns Kommune står for oprettelse af betalingsoplysninger som i dag.

For at forenkle dialogen med leverandørerne er der behov for at opdatere visse oplysninger i systemet, f.eks. oplysninger om kontaktpersoner. Dialog i form af leverandørinformation, kommende udbud m.v. distribueres via leverandørportalen.

### Målsætninger

Leverandøroplysningerne er altid opdaterede i systemet med et minimum af interne ressourcer.

Der skal være effektiv dialog med leverandører frem for udsendelse af e-mail, udsendelse og modtagelse af ordre, avis og bekræftelser eller dele spørgsmål og svar ved udbud, hvor det er relevant.

Der skal også være mulighed for at optimere samarbejdet med leverandører, så udbud og bestillingsprocessen bliver så effektiv som muligt.

Leverandør har mulighed for at aflevere/opdatere katalogdata på leverandørportal, hvor screening af kvalitet udføres, og evt. ændring i vare/ydelse, pris godkendes.

Godkendelse af nye katalogdata skal understøttes elektronisk og minimere internt arbejde.

### Forretningsregler/lovgivning

Københavns Kommunes it-sikkerhedsregulativ skal overholdes.

Leverandørportalen skal kun give leverandørerne adgang til at rette udvalgte aftaler og udvalgte oplysninger. Systemet skal dermed ikke give alle leverandører en overordnet adgang til at rette alle deres oplysninger. Leverandørerne må godt se deres egne oplysninger.

Automatisk opdatering af priser skal generelt ske via katalogadministrationen i systemet.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter på baggrund af:

- Oversigt over dato og klokkeslæt på, hvornår leverandørerne har rettet i oplysningerne i systemet.
- Oversigt over, hvilke oplysninger der er rettet i systemet.

### Interesser/aktører/brugere

Følgende har interesse i processen:

- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Katalogadministratorer.
- Leverandører.

### Nuværende systemer

For nærværende bruges følgende systemer til processen:

- Oracle E-procurement/Netbutikken.



### Kort beskrivelse

For udvalgte varer og tjenesteydelser vælges det via udbudsstrategien at anvende e-auktioner til gennemførelse af miniudbud.

Auktionen forberedes ved en specifikation af ydelsen, og kontraktvilkårene og betingelserne for auktionen opsættes.

Forud for auktionen skal leverandører identificeres og have adgang til auktionen. Auktionen opsættes og løber i en afgrænset periode. Efter auktionen er afsluttet, indgås endelig kontrakt baseret på vurderingskriterier. Til sidst kommunikerer det til deltagerne, at auktionen er afsluttet, og hvem der har vundet auktionen.

Som alternativ til at foretage en e-auktion kan kommunen i stedet indhente konkurrerende tilbud (tilbudsindhentning) og foretage scoring af indkomne tilbud.

### Målsætninger

E-auktioner gælder for både varer og tjenesteydelser.

Anvendelse af e-auktioner skal medvirke til bedre priser end ved traditionelt udbud.

Anvendelse af e-auktioner kan accelerere processen, ved at Københavns Kommune indgår i en dialog med flere leverandører samtidigt og derved skaber en konkurrencesituation og på få timer kan indhente bindende sammenlignelige tilbud.

E-auktioner skal være let at gennemføre, og det skal være muligt for kommunen selv at igangsætte auktioner i systemet.

Til sidst indhentes der konkurrerende tilbud med minimal arbejdsindsats, og dokumentation for udbud sker direkte i systemet.

### Forretningsregler/lovgivning

E-auktionen gennemføres altid i henhold til EU's udbudsregler. Det vil bl.a. sige, at leverandører skal ligebehandles, og der skal kunne forelægges dokumentation for, at ligebehandling og gennemsigtighed har fundet sted.

Leverandørerne er forhåndsgodkendte til deltagelse i auktionen på baggrund af bl.a. kvalitet og indhold, og vinderen af e-auktionen er således altid den leverandør, der byder den samlede laveste pris.

E-auktion forventes også at kunne bruges til andre udbud/tilbudsindhentninger, f.eks. tilbudsindhentning efter tilbudsloven.

E-auktion og tilbudsindhentning opfattes som et miniudbud til konkret tilbudsindhentning og skal kun anvendes af udbudsjurister/kontraktansvarlige i kommunen.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at lave rapporter på baggrund af:

- Dokumentation af auktionsforløbet.
- Dokumentation vedrørende opsætning af leverandører med henblik på at kunne dokumentere, at disse er korrekt opsat, og at de har kunnet deltage i e-auktionen.

### Interessenter/aktører/brugere

Der vil være følgende aktører og brugere i processen:

- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Leverandører.

Det forventes, at der vil være behov for 150 brugere i form af udbudsjurister og kontraktansvarlige. Disse brugere kan samtidig også have rollen som katalogadministratorer.

### **Nuværende systemer**

Følgende systemer forventes erstattet af et nyt system: Merzell.

## Hovedproces: Indkøb

Delproces: Indkøb

Aktivitet: Indkøb via katalog

### Kort beskrivelse

Køb via katalog er processen, hvor brugeren vælger en vare eller tjenesteydelse i et katalog og opretter en indkøbskurv. Herefter dannes en rekvisition, som konteres og godkendes.

Elektronisk afsendelse af ordren og modtagelse af ordrebekræftelse. Varemodtagelse af leverancen ved modtagelse.

Er varen ikke i kataloget, kan der gennemføres en forespørgsel – se 'e-auktion og forespørgsel' – som efterfølgende dokumenteres i en rekvisition.

### Målsætninger

Det skal være nemt og enkelt, svarende til de løsninger, brugerne kender fra internettet med søgning, enkelte klik, og ordren er oprettet.

Køb via katalog skal være den accelerator, som styrker brugernes motivation for styret indkøb, så indkøb i Københavns Kommune sker på indgåede aftaler.

Køb via katalog anvendes til varer, tjenesteydelser og intern handel (bestilling af ydelse).

Der skal ske funktionsadskillelse mellem rekvirent, varemodtager og 1. godkender. Brugere kan tilgå løsning via tablets for at sikre størst mulig anvendelse.

Fakturaer afvises, hvis de ikke opfylder formelle krav, inkl. referencenummer (rekvisitionsnummer), og at fakturaer skal modtages som e-faktura (fremgå af samhandelsbetingelser).

Kan rekvirenten ikke finde en given vare eller tjenesteydelse i kataloget, søges hjælp i centrale servicecentre, som oprettes til formålet.

Grundlag for forbrugsanalyser og opfølgning på compliance sker gennem datafangst på rekvisitionen.

For fødevarer vil kommunen anvende katalog hos leverandør inden for et forhandlet sortiment grundet hyppige prisændringer. Data til statistik indsamles.

### Forretningsregler/lovgivning

Der er i kommunen aftaler, som kun er tilgængelige for udvalgte grupper af brugere.

Området er desuden underlagt regelsæt, der omfatter:

- Bekendtgørelse om betaling til det offentlige – krav om OIOUBL-format.
- Kommunens kasse- og regnskabsregulativ, der gælder for alle køb.
- Herudover findes der fælles obligatoriske forretningsgange.

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at lave rapporter, der omfatter:

- Controlling.
- Compliance.

### Interesser/aktører/brugere

Der vil være følgende aktører og brugere i processen:

- Udbudsjurist/kontraktansvarlige.
- Katalogadministratorer.
- Indkøbscontrollere.
- Godkendende ledere.
- Centrale og decentrale rekvirenter.
- Superbrugere.
- Varemodtagere.

Det forventes med den nuværende organisering af indkøb i kommunen, at der vil være behov for ca. 32.000 brugere i form af centrale og decentrale brugere, som kan rekvirere varer og tjenesteydelser via katalog eller en skabelon i systemet. Brugere skal desuden kunne varemodtage i systemet.

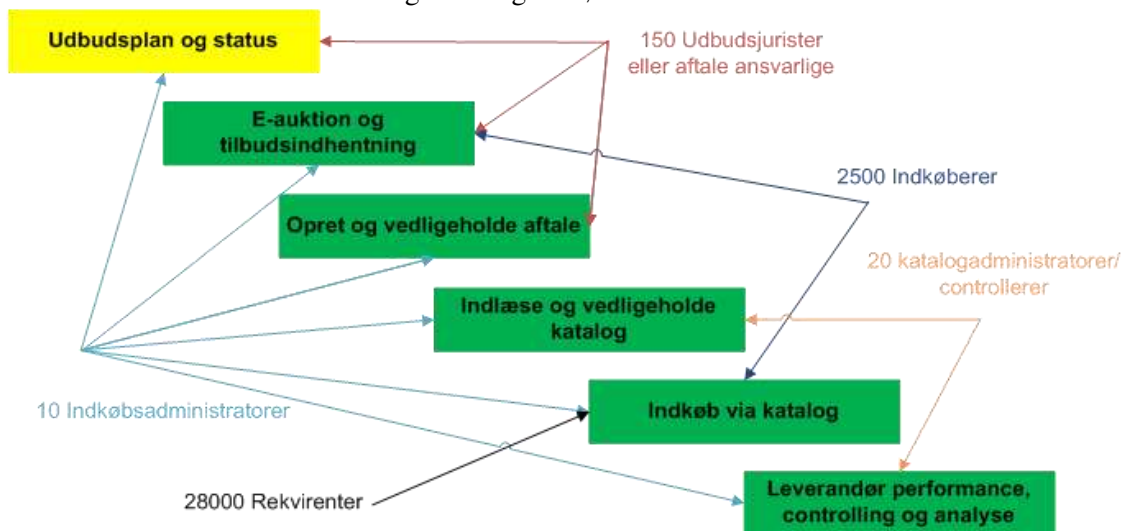
Der vil yderligere være behov for ca. 3.000 superbrugere.

## Nuværende systemer

Følgende systemer forventes erstattet af et nyt system:

- Netbutikken/Oracle E-procurement.
- Oracle.

Illustration af aktiviteterens sammenhæng omkring indkøb.



### **Kort beskrivelse**

Der rapporteres på kontrakter, så kommunen kan følge og afrapportere på anvendelsen af de indgåede kontrakter. Herefter måles der både på kommunens egen og på leverandørens adfærd, f.eks. om aftalen bruges i det forventede omfang på tværs af forvaltninger, og om kommunen opnår de volumenrabatter, som ligger til grund for aftalen.

Der laves udtræk til forbrugsanalyser (spend), som er samme type rapportering som ovenfor.

Forbrugsanalyser er grundlaget for udbudsplanlægning.

Der foretages controlling i form af afvigelsesanalyser og dialog med forvaltning og leverandør.

### **Målsætninger**

Alle kommunens kontrakter og aftaler registreres i systemet med tilknyttet stamdata.

Der dannes overblik over relevant forbrug med fordeling på varekategorier og områder med mulighed for drill-down.

Der findes standardiserede rapporter til controlling af compliance og forbrugsanalyser til understøttelse af nøgletal.

Der findes standardiserede rapporter til leverandøropfølgning på kontrakter.

### **Forretningsregler/lovgivning**

Forretningsregler og lovgivning afhænger af de enkelte kontrakter. Sædvanligvis vil forretningsregler og lovgivning vedrøre:

- Priser og prisreguleringsklausuler.
- Regler for gebyrer.
- Regler for fragt.
- Andre kontraktlige vilkår, f.eks. leverandørens overholdelse af leverance og leveringstid.
- Aftalens løbetid eller start- og slutdato.

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde rapporter på baggrund af:

- Kontrakter.
- Prisstatisikker (herunder afvigelser mellem aftalepriser og fakturerede priser).
- Øvrige statistikker, herunder køb hos leverandøren, på og uden for aftale, gebyrer, leveringer, rettidige betalinger, korrekte fakturaoplysninger m.v.

### **Interesserter/aktører/brugere**

Følgende har interesse i processen:

- Indkøbscontrollere.
- Centrale/decentrale indkøbere.
- Udbudsjurister/kontraktansvarlige.
- Katalogadministratorer.
- Godkendende ledere.
- Leverandører.

### **Nuværende systemer**

Følgende systemer forventes erstattet af et nyt system:

- Oracle E-procurement/Netbutikken.
- Comcare CC Management.
- SAS Indkøbsanalyse.
- Øvrige kontraktstyringsværktøjer, der anvendes i kommunen.
- Automatiske priskontroller kan i dag foretages i SAS Indkøbsanalyse ved indlæsning af en prissnitflade indeholdende aftalepriserne. SAS Indkøbsanalyse har dog visse begrænsninger i forhold til datavaliditet. SAS Indkøbsanalyse, eller tilsvarende system, er nødvendigt for at kunne analysere indkøb, som ikke er specificeret på bestillingstidspunktet.

## To-be-processer for Projekt

### Indledning

De opgaver og aktiviteter der håndteres som projekter i Københavns Kommune i dag, udføres i stort omfang af Københavns Ejendomme (KEjd) og Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF). Aktiviteterne i KEjd dækker typisk over byggearbejder og vedligeholdelsesarbejder. Eksempler på dette er henholdsvis opførelsen af en ny skole eller udskiftningen af vinduer i en eksisterende bygning. Aktiviteterne i TMF dækker typisk over anlægsarbejder som eksempelvis at anlægge cykelstier, broer mm. Omfangsmæssigt drejer det sig om ca. 500 projekter i KEjd med individuelle budgetter op til ca. 350 mio. kr. og ca. 900 projekt i TMF med enkelte individuelle budgetter på helt op til 2,3 mia. kr.

Foruden bygge- og anlægsprojekterne beskrevet ovenfor, er der et større antal IT projekter samt organisations- og faglige udviklingsprojekter, der pt. ikke er systemunderstøttet. Derudover er der et meget stort antal mindre aktiviteter, der i dag ikke håndteres som projekter, men med styringsmæssige behov for projektliggørelse.

Der er således behov for, at en ny systemløsning, udover at kunne rumme de politisk vedtagne projekter også kan favne opgaver og aktiviteter, der administrativt projektliggøres.

### Formål

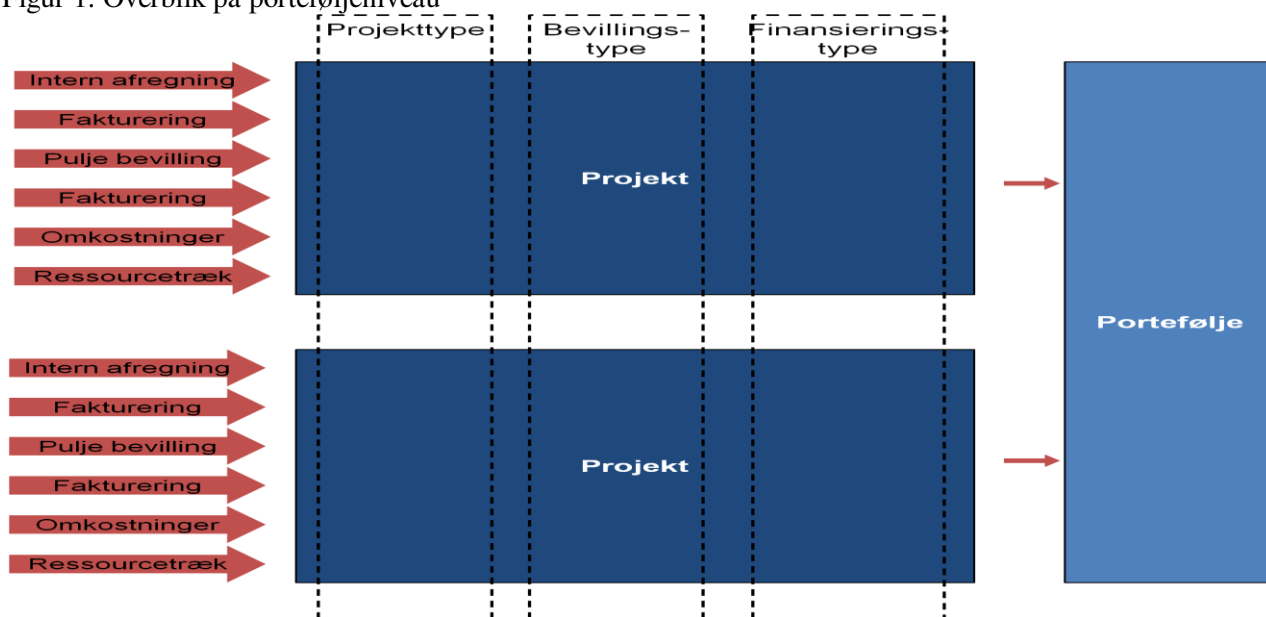
Overordnet er der tale om fem typer af projekter - anlægsprojekter, byggeprojekter, IT projekter, organisationsudviklings- og faglige udviklingsprojekter samt mindre aktiviteter der projektliggøres - alle med forskellige systemmæssige krav og behov for registreringer, styring og afrapportering.

Ambitionen er, at systemløsningen skal understøtte både økonomistyring (projektøkonomi) og projektstyring, hvor kravet og behovet til registreringer, som udgangspunkt defineres ud fra hvilken projekttype, der arbejdes med.

Grundlæggende er der behov for, at systemløsningen definerer en standardprojektopsætning for hver projekttype og der vil samtidig være behov for at kunne revidere standardprojektopsætningen. Det vil blandt andet sige, at der påtænkes at benytte en bruttokontoplan for hver projekttype. Dette tjener det formål at sikre sammenligneligheden og styrbarheden på tværs af projekter i kommunen.

Der er behov for, at systemløsningen giver mulighed for at samle op på porteføljeniveau inden for de overordnede typer af projekter og på projekter med fælles karakteristika ved hjælp af fleksible dimensioner og parameteropsætning i systemløsningen som eksemplificeret i figuren nedenfor.

Figur 1. Overblik på porteføljeniveau



De projekter, der jf. figuren, indgår i kommunens projektportefølje er kendetegnet ved stor diversitet. Projekter skal kunne tildeles værdier på alle dimensioner i kontoplanen, og porteføljeoverblikket skal kunne skabes på baggrund heraf.

Fælles for alle projekter er, at de gennemløber 4 overordnede faser: Oprettelse, planlægning, udførelse og afslutning. Og at der er behov for styring af tid og økonomi, opfølgning og afrapportering af tid, ressourcer, kvalitet, fremdrift, risici og økonomi i disse faser.

Det der grundlæggende adskiller projekterne i de fem typer af projekter er deres volumen, kompleksitet og politiske bevågenhed og de har derfor vidt forskellige behov i relation til detaljegraden og hyppigheden af opfølgning, styring og afrapportering undervejs i projektforløbet.

Overordnet kan de fem projekttyper - anlægsprojekter, byggeprojekter, IT projekter, organisationsudviklings- og faglige udviklingsprojekter og mindre aktiviteter – som udgangspunkt inddeles i to grupper, hvor de tre første typer er komplekse og de to sidstnævnte er simple projekter.

Det der karakteriserer forskellen i styringsbehovet der ønskes håndteret i en ny systemløsning eksemplificeret nedenfor.

### Karakteristika ved komplekse projekter

Det der er kendetegnende for komplekse projekter, er at de er af strategisk karakter, med lang tidshorisont. Bl.a. pga. den politiske proces, går der ofte lang tid fra behovet for et projekt opstår til det igangsættes og udførelsen kan strække sig over flere regnskabsår. De komplekse projekter er omkostnings- og ressourcetunge og forbundet med risiko. De er hovedsagligt finansieret af kommunale anlægsmidler, men kan også være finansieret af driftsmidler eller delvist af eksterne tilskudsgivere.

Ovenstående medfører, at der er høje krav til planlægning, styring, opfølgning og rapportering af såvel tid, ressourcetræk, økonomi som risiko på projekt og porteføljeniveau.

Eksempler på komplekse projekter:

- Bygning af en skole,
- Brobygning,
- Store IT projekter, eks. ny systemløsning.

Projekterne udføres ofte af eksterne ressourcer, evt. også med ekstern rådgivning til styring af processen, men også med et internt ressourcetræk af større eller mindre karakter.

### **Karakteristika ved simple projekter**

Simple projekter er karakteriseret ved kortere tidshorisont. Projektet sættes således i gang, når behovet opstår og udførelsen strækker sig fra få uger til i sjældne tilfælde et år. Omkostnings- og ressourcetræk og risici er af mindre skala, og de er finansieret af kommunale drifts- eller anlægsmidler.

Ovenstående medfører, at der primært er behov for opfølgning på økonomi (budget og forbrug), ressourcetræk og i nogle tilfælde maskin- og vareforbrug.

Eksempler på simple projekter:

- Mindre forsikringsager
- Påbudssager, hvor kommunen pålægger private (grundejere) udgifter
- Organisationsudviklingsprojekter
- Kulturarrangementer
- Udrulning af mindre softwareløsninger

Der er behov for, at en ny systemløsning kan understøtte differentieret styring på tværs af projekttyperne og porteføljer. Det samlede styringsbehov beskrives efter nedenstående procesmodel.

### **Procesoverblik**

Hovedprocessen ”Projekt- og Porteføljestyling” har en delprocesbeskrivelse der betegnes Projektstyring, som fremgår af fig. 2.

Figur 2: Delproces og aktiviteter for Projekt- og Porteføljestyling





## Hovedproces: Projekt

Delproces: Projektstyring

Aktivitet: Projektoprettelse

### Kort beskrivelse

Formålet med processen for projektoprettelse er, at alle projekter tildeles netop de karakteristika, der mest effektivt understøtter:

- Den politiske monitorings- og beslutningsproces.
- Den administrative sagsbehandling.
- Den/de budgetsansvarlige enheders ledelse.
- Projektets styring og ledelse.

Det er afgørende, at projekterne allerede fra oprettelsestidspunktet, før der ligger en beslutning og finansiering, er en integreret del af systemløsningens 'styringsmotor' og således ikke ender som en 'fritsvævende del', der kun punktvis kan sammenstilles med den faste kontoplan/formålshierarki.

Projekter skal kunne tildeles værdier på alle dimensioner i kontoplanen.

Projektoprettelse skal bygge på samme kerne (styringsmotor) som budget- og regnskabsprocesserne.

Projektoprettelse skal bygge på samme logik (governance og procesflow) som indkøbsprocesserne.

Projektoprettelse skal ske på hovedprojekter, underopgaver og aktiviteter.

Tid, økonomi, risici, ressourcer, fremdrift og kvalitet skal kunne angives ved projektoprettelse.

Der kan afhængigt af projektypen være behov for flere dimensioner og funktionaliteter end beskrevet i budget- og rapporteringsprocesserne samt indkøbsprocesserne.

Aktive projekter i Københavns Kommune er defineret ved at have finansiering, et defineret start- og sluttidspunkt samt være en klart defineret aktivitet.

### Målsætninger

Processen for 'projektoprettelse' skal sikre, at:

- Styringen af projekter indgår som en integreret del af de budgetansvarlige enheders samlede styring
- De enkelte projekter kan samles i projektporteføljer, der kan styres på tværs af budgetansvarlige enheder
- Projekter kun oprettes én gang ét sted
- Det vil være muligt at følge projekters livscyklus.

### Forretningsregler/lovgivning

- Indenrigs- og Socialministeriets Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision m.v.
- Lov om kommunernes styrelse
- Ledelsestilsyn i Københavns Kommune

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter for projekter og projektporteføljer på:

- Tid.
- Økonomi.
- Risici.
- Leverancer (fremdrift).
- Aktiviteter.
- Ressourcer.
- Tidslinje (kalender, projekt, milepæle).
- Projekttyper.
- Finansieringstype.
- Organisatoriske enheder.
- Afrapportering i henhold til kontoplan.

### Interesser/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Politikere.
- Budgetansvarlige.
- Projektledere.

- Økonomimedarbejdere.
- Regnskabsmedarbejdere.
- Borgere.

#### **Nuværende systemer**

- RUBIN (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- KØR (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- NAV (dækker en forvaltning og alle enheder)
- KØPS (dækker en forvaltning og en enhed)
- Primavera (dækker en forvaltning og en enhed)

## Hovedproces: Projekt

### Delproces: Projektstyring

#### Aktivitet: Projektplanlægning

### Kort beskrivelse

Formålet med processen for projektplanlægning er, at der for alle projekter udarbejdes detaljerede planer, der mest effektivt understøtter:

- Den politiske monitorerings- og beslutningsproces.
- Den administrative sagsbehandling.
- Den/de budgetsansvarlige enheders ledelse.
- Projektets styring og ledelse.

Projektplanlægningen skal derfor fokusere på netop de planlægningsstørrelser (tid, økonomi, risici, ressourcer, fremdrift (leverancer) og den kvalitet samt underliggende aktiviteter, der er relevante for det enkelte projekt.

Projektplanlægning skal bygge på samme kerne (styringsmotor) som budget- og regnskabsprocesserne.

Projektplanlægning skal bygge på samme logik (governance og procesflow) som indkøbsprocesserne.

Projektplanlægning skal ske på hovedprojekter, underopgaver og aktiviteter.

Tid, økonomi, risici, ressourcer, fremdrift og kvalitet skal kunne justeres ved projektplanlægning.

Der kan afhængigt af projekttypen være behov for flere dimensioner og funktionaliteter end beskrevet i budget- og rapporteringsprocesserne samt indkøbsprocesserne.

Aktive projekter i Københavns Kommune er defineret ved at have finansiering, et defineret start- og sluttidspunkt samt være en klart defineret aktivitet.

### Målsætninger

Processen for 'projektplanlægning' skal sikre, at:

- Planlægning af projekter indgår som en integreret del af de budgetsansvarlige enheders samlede planlægning og styring

- De enkelte projekter kan samles i projektporteføljer, der kan planlægges og styres på tværs af budgetansvarlige enheder
- Det vil være muligt at følge projekters livscyklus.

### Forretningsregler/lovgivning

- Indenrigs- og Socialministeriets Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision m.v.
- Lov om kommunernes styrelse
- Ledelsestilsyn i Københavns Kommune

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter for projekter og projektporteføljer på:

- Tid.
- Økonomi.
- Risici.
- Leverancer (fremdrift).
- Aktiviteter.
- Ressourcer.
- Tidslinje (kalender, projekt og milepæle).
- Projekttyper.
- Finansieringstyper.
- Organisatoriske enheder.
- Afrapportering i henhold til kontoplan.

### Interessenter/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Politikere.
- Budgetansvarlige.
- Projektledere.
- Økonomimedarbejdere.
- Regnskabsmedarbejdere.
- Borgere.

### **Nuværende systemer**

- RUBIN (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- KØR (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- NAV (dækker en forvaltning og alle enheder)
- KØPS (dækker en forvaltning og en enhed)
- Primavera (dækker en forvaltning og en enhed)

## Hovedproces: Projekt

Delproces: Projektstyring

Aktivitet: Projektudførelse

### Kort beskrivelse

Formålet med processen for projektudførelse er, at der følges op og styres på alle projekter, som på mest effektiv måde understøtter:

- Den politiske monitorings- og beslutningsproces.
- Den administrative sagsbehandling.
- Den/de budgetsansvarlige enheders ledelse.
- Projektets styring og ledelse.

Projektudførelsen skal fokusere på netop de elementer, der indgik i projektplanlægningen (tid, økonomi, risici, ressourcer, fremdrift (leverancer) og kvalitet samt underliggende aktiviteter).

Projektudførelsen skal bygge på samme kerne (styringsmotor) som budget- og regnskabsprocesserne.

Projektudførelsen skal bygge på samme logik (governance og procesflow) som indkøbsprocesserne.

Der kan afhængigt af projekttypen være behov for flere dimensioner og funktionaliteter end beskrevet i budget- og rapporteringsprocesserne samt indkøbsprocesserne.

Projektudførelse skal ske på hovedprojekter, underopgaver og aktiviteter.

Tid, økonomi, risici, ressourcer, fremdrift og kvalitet skal kunne justeres ved projektudførelse.

Der kan afhængigt af projekttypen være behov for flere dimensioner og funktionaliteter end beskrevet i budget- og rapporteringsprocesserne samt indkøbsprocesserne.

Aktive projekter i Københavns Kommune er defineret ved at have finansiering, et defineret start- og sluttidspunkt samt være en klart defineret aktivitet.

### Målsætninger

Processen for 'projektopfølgning' skal sikre, at:

- Opfølgningen på projekter indgår som en integreret del af de budgetsansvarlige enheders samlede opfølgning og styring

- De enkelte projekter kan samles i projektporteføljer, der kan følges op på og styres på tværs af budgetansvarlige enheder
- Det vil være muligt at følge projekters livscyklus.

### Forretningsregler/lovgivning

- Indenrigs- og Socialministeriets Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision mv.
- Lov om kommunernes styrelse
- Ledelsestilsyn i Københavns Kommune

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter for projekter og projektporteføljer på:

- Tid.
- Økonomi.
- Risici.
- Leverancer (fremdrift).
- Aktiviteter.
- Ressourcer.
- Tidslinje (kalender, projekt og milepæle).
- Projekttyper.
- Finansieringstyper.
- Organisatoriske enheder.
- Afrapportering i henhold til kontoplan.

### Interessenter/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Politikere.
- Budgetansvarlige.
- Projektledere.
- Økonomimedarbejdere.
- Regnskabsmedarbejdere.
- Borgere.

### **Nuværende systemer**

- RUBIN (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- KØR (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- NAV (dækker en forvaltning og alle enheder)
- KØPS (dækker en forvaltning og en enhed)
- Primavera (dækker en forvaltning og en enhed)

## Hovedproces: Projekt

Delproces: Projektstyring

Aktivitet: Projektafslutning

### Kort beskrivelse

Formålet med processen for projektafslutning er, at alle projekter afsluttes på en måde, der effektivt understøtter:

- Udarbejdelse af overskueligt regnskab.
- Den efterfølgende politiske monitorerings- og beslutningsproces.
- Den administrative sagsbehandling.
- Den/de budgetsansvarlige enheders ledelse.
- Projektets styring og ledelse.

Det er afgørende, at projekterne også efter deres afslutning er en integreret del af systemløsningens 'styringsmotor' og således ikke ender som en 'fritsvævende del', der kun punktvis kan sammenstilles med den faste kontoplan/formålshierarki.

Evaluering af projekter efter projektafslutning skal bygge på samme kerne (styringsmotor) som budget- og regnskabsprocesserne.

### Målsætninger

Processen for 'projektafslutning' skal sikre, at:

- Evaluering efter projektets afslutning indgår som en integreret del af de budgetansvarlige enheders samlede opfølgning og styring
- De enkelte projekter efter projektets afslutning kan samles i projektporteføljer, der kan evalueres, følges op på og styres på tværs af budgetansvarlige enheder
- Det vil være muligt at følge projekters livscyklus.

### Forretningsregler/lovgivning

- Indenrigs- og Socialministeriets Budget- og regnskabssystem for Kommuner
- Bekendtgørelse om kommunernes budget- og regnskabsvæsen, revision m.v.
- Lov om kommunernes styrelse
- Ledelsestilsyn i Københavns Kommune

### Rapporter/dokumenter

Det skal være muligt at udarbejde rapporter for projekter og projektporteføljer på:

- Tid.
- Økonomi.
- Risici.
- Leverancer (fremdrift).
- Aktiviteter.
- Ressourcer.
- Tidslinje (kalender, projekt og milepæle).
- Projekttyper.
- Finansieringstyper.
- Organisatoriske enheder.
- Afrapportering i henhold til kontoplan.

### Interessenter/aktører/brugere

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er:

- Politikere.
- Budgetansvarlige.
- Projektledere.
- Økonomimedarbejdere.
- Regnskabsmedarbejdere.
- Borgere.

### Nuværende systemer

- RUBIN (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- KØR (dækker alle forvaltninger og alle enheder)
- NAV (dækker en forvaltning og alle enheder)
- KØPS (dækker en forvaltning og en enhed)
- Primavera (dækker en forvaltning og en enhed)

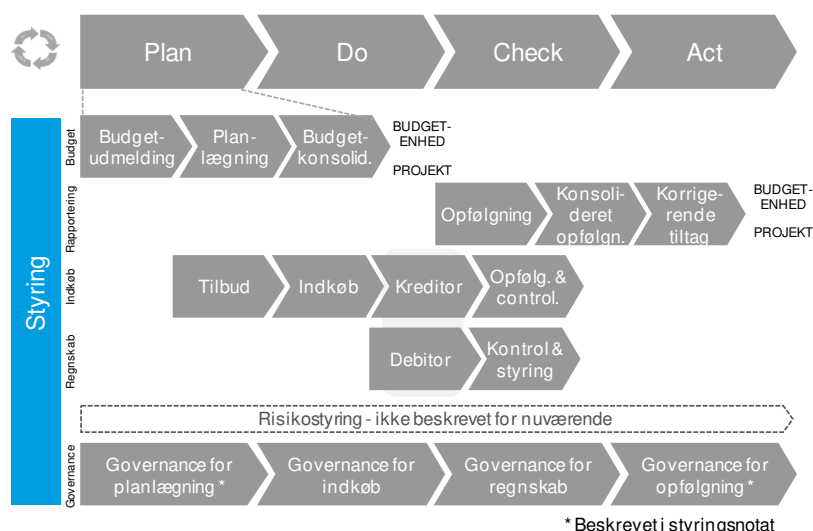
## Hovedproces: Governance Delproces: Governance

### Kort beskrivelse

Der er i arbejdet med beskrivelsen af to-be processerne for styring i Københavns Kommune identificeret et behov for i samlet form at beskrive de krav processerne vil stille til kommunens governance.

I figur 1 illustreres omfanget af og sammenhængen mellem de enkelte styringsprocesser og governancemodellen for styringsprocesserne.

Figur 1. To-be styringsprocesser i Københavns Kommune



Der henvises i figuren til styringsnotatet "Ny økonomistyringsmodel i Københavns Kommune". Nærværende procesbeskrivelse skal således læses i sammenhæng med dette.

Helt overordnet er der i implementeringen af de nye styringsprocesser og det nye erp-system behov for at skabe de nødvendige beslutnings-, kompetence- og forståelsesmæssige rammer for at processerne og systemet kommer til at virke efter hensigten - og med dette sikre foranalysens/businesscasens forudsætninger om øget gennemsigtigt og højere effektivt i styringsprocesserne.

Formålet med nærværende proces for 'Governance' er netop at sikre dette. Da governance begrebet anvendes endog meget forskelligt er det afgørende at begrebet defineres i en KK styringskontekst.

Med governance forstås herefter:

- Overblik over og beskrivelse af samtlige roller og ansvarsområder defineret i styringsprocesserne i figur 1
- Overblik over, beskrivelse af og regler for såvel proces- som systemmæssig ændringshåndtering inkl. snitflader til fagsystemer og eksterne systemer (obs på at en baseline skal defineres)
- Overblik over, beskrivelse af og regler for etablering og tilvirkning af datamodeller og datastrømme inkl. import og eksport af data til og fra fagsystemer og eksterne systemer
- Opfølgning på proceseffektivt, datavaliditet, værditilførsel og resultatskabelse, herunder opfølgning på foranalyse/business case
- Etablering af ét governanceboard med én formand og en række medlemmer, der har mandat til at beslutte og ændre ovenstående elementer



Governance og ovenstående delelementer heri omfatter alle processerne jf. figur 1. Dvs. alle processer indenfor hovedprocesserne budget, projekt, regnskab og indkøb. Alle moduler i systemet er således omfattet.

### **Målsætninger**

Processen for 'governance' skal sikre:

- Overblik over og beskrivelse af samtlige roller og ansvarsområder
- Overblik over, beskrivelse af og regler for såvel proces- som systemmæssig ændringshåndtering
- Overblik over, beskrivelse af og regler for etablering og tilvirkning af datamodeller og datastrømme

Løbende (og minimum kvartalsvis) opfølgning på proceseffektivt, datavaliditet, værditilførsel og resultatskabelse.

### **Forretningsregler/lovgivning**

Der henvises til beskrivelsen af eksterne krav og styringsbehov i styringsdokumentet.

### **Rapporter/dokumenter**

Det skal være muligt at udarbejde controlling- og governancerapporter/dokumenter, som bl.a. angiver processernes:

- Effektivitet
- Datakvalitet
- Værditilførsel
- Resultatskabelse

### **Interessenter/aktører/brugere**

De væsentligste interessenter/aktører/brugere er: Alle der enten bruger informationer fra eller varetager en rolle i styringsprocesserne.

### **Nuværende systemer**

- Alle systemer med styringsinformation