

Bilag 2 – Revisionsbemærkninger og handleplaner regnskab 2018 TMF

Revisionsbemærkninger vedrørende årsregnskabet	
Nr. 1	Systemansvarlige for udbetalingsystemer – Revisionsbemærkning nr. 1
Nr. 2	Regnskabsafslutningsprocessen – Revisionsbemærkning nr. 2
Nr. 3	Revision af balancen – Revisionsbemærkning nr. 3
Nr. 4	Debitorområdet – Revisionsbemærkning nr. 4
Nr. 5	Anlægsregnskaber – Revisionsbemærkning nr. 5
Nr. 6	Lønadministration m.v. – Revisionsbemærkning nr. 6
Nr. 7	Regnskabsføring, forretningsgange og interne kontroller – Revisionsbemærkning nr. 7
Nr. 8	Kontrol med overholdelse af reglerne om Skatmoms – Revisionsbemærkning nr. 8
Nr. 9	Kommunens regler for indkøb – Revisionsbemærkning nr. 9
Nr. 10	Manglende refusionshjemtagelse – Revisionsbemærkning nr. 10
Nr. 11	Takster TMF – Revisionsbemærkning nr. 11
Nr. 12	Tilskudsadministration – Revisionsbemærkning nr. 12
Nr. 13	Mellemkommunale refusioner – Revisionsbemærkning nr. 13
Nr. 14	Smarte investeringer i kernevelfærden – Revisionsbemærkning nr. 14
Nr. 15	Cybersecurity og Persondata – Revisionsbemærkning nr. 15

Revisionsbemærkninger vedr. socialrevisionen	
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen – bemærkninger vedrørende Beskæftigelsesministeriet	
Nr. 16	Min plan (fejl og mangler i kvaliteten af anvendelsen)
Nr. 17	Ledighedsydelse (manglende rettighed, kvalitet samt kontering)
Fælles – bemærkninger vedr. Beskæftigelsesministeriet og Børne- og Socialministeriet	
Nr. 18	System- og statusafstemninger (mangelfulde afstemninger)

Regnskabsafslutningsprocessen - Revisionsbemærkning nr. 2

Økonomiforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen

Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan august 2019	Handleplan oktober 2019
<p>Kommunens forretningsgange vedrørende regnskabsaflæggelse er gennemgået. Ved denne gennemgang har vi vurderet, om kommunen i tilstrækkelig grad sikrer korrekt regnskabsaflæggelse ved hjælp af procedurer, ansvarsplacering og ledelsestilsyn, herunder anvendelse af materialeplaner og andre styringssystemer.</p> <p>Procedurene er beskrevet i Regnskabscirkulære 2018, Lukkebreve regnskabsafslutning 2018 samt Bilag til lukkebreve tidsfrister.</p> <p>Vi anførte i vores beretning for 2017, at:</p> <p><i>"Det er vores opfattelse, at processen vedrørende regnskabsaflæggelsen i 2017 generelt ikke har fungeret tilfredsstillende.</i></p> <p><i>Vi anerkender, at 2017 var et særligt år for regnskabsaflæggelse i Københavns Kommune på grund af overgangsfasen mellem 2 økonomisystemer, hvilket har</i></p>	<p>Det er vores opfattelse, at processen vedrørende regnskabsaflæggelsen i 2018 generelt er forbedret i forhold til 2017, men der er stadig forhold der skal forbedres.</p> <p>Det skal derfor henstilles, at procedurerne forbedres, og særligt ansvarsplacering og ledelsestilsyn skærpes for 2019 på følgende væsentlige områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Håndtering af fakturapuljen - Indberetning af B-indkomst - Indhentning af revisorerklæringer - Kvalitetssikring af obligatoriske oversigter og noter i regnskabet - Afstemning af fagsystemer til både driftsregnskab og balance - Klassifikationsfejl i balancen - Afstemning og berigtigelse af balancekonti - Intern kontrol/kategorisering af balanceafstemninger 	<p>De enkelte forvaltninger som har systemejerskab, skal foretage systemafstemning (fuldstændighedsafstemning af ud- og indlæsninger af transaktioner fra fagsystem til Kvantum på drifts og balancekonti). Det er nu op til forvaltningerne som systemejere at sikre sig at dette sker. KS anbefaler, at dette fremadrettet sker på månedsbasis og indgår i den formelle lukkeproces hver måned.</p> <p>Handleplan:</p> <p>Forvaltningen er påbegyndt arbejdet med afstemning af forvaltningens 6 fagsystemer med direkte integration til Kvantum; ASK, Byggesager, GEO, Kirkegårdssystem, Navision Parkering og Parkmanager. Forvaltningen er enig med KS anbefaling, at systemafstemningen fremadrettet sker på månedsbasis, samt indgår i den formelle lukkeproces hver måned. Forvaltningen indsender månedligt afstemningsmateriale til KS, og arbejder løbende på at forbedre de eksisterende processer og arbejdsgange. Dette inkluderer fokus på ejerskab og interne arbejdsgange, delvis stikprøvekontroller af dataudtræk fra fagsystem, og kvalitetssikring af dataoverførsler til Kvantum.</p> <p>Delmål til næste opfølgning:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Beskrivelse og implementering af interne arbejdsgange og processer <ol style="list-style-type: none"> a. Månedlige opfølgningsmøder med systemejere b. Løbende kvalitetskontrol og sikring af dataoverførsler 	<p><u>Status på handleplan</u></p> <p>Forvaltningen følger handlingsplanen, og har indført en fast procedure for den månedlige afstemning. Der er herudover udarbejdet udkast til fælles administrative arbejdsgange på for hele kommunen. Som en del af dette er Koncernservice i gang med at udarbejde drejebog (afstemningsmanuel) for hele balancen og de mest risikofyldte områder på balancen vil være beskrevet ved årsafslutningen 2019. Enkelte områder, herunder parkering, forventes først færdiggjort i 2020.</p> <p><u>Behov for justeringer</u></p>

<p><i>påvirket regnskabsaf- læggelsen væsentligt.</i></p> <p><i>Det skal på trods heraf henstilles, at procedu- rerne forbedres, og særligt ansvarsplace- ring og ledelsestilsyn skærpes for 2018. Det er et problem, at det ikke er tydeligt, hvem der er regnskabsan- svarlig og dermed, hvem der skal forestå et skærpet ledelsestilsyn med tilrettelæggelsen og fremdriften af regn- skabsaflægningen i Kø- benhavns Kommune".</i></p> <p>Det bærende princip for balancen i kommunens nye økonomisystem Kvantum er "en kom- mune, en balance", dog således, at alle poster kan henføres til den ansvar- lige enhed. Implemente- ringen af den nye balan- cestruktur i hele kommu- nen har været et fokus- område i 2018, og der blev løbende hen over året optimeret på anven- delsen af balance og in- terne snitflader mellem Økonomiforvaltningen og fagforvaltningerne.</p> <p>Dette betyder for regn- skab 2018, at alle fælles- konti og dermed hoved- parten af balancen af- stemmes samlet i Økono- miforvaltningen under løbende dialog med fag- forvaltningerne. Hver</p>	<p>i KS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aflæggelse af an- lægsregnskaber - Eliminering af manuelle korrek- tioner i det trykte regnskab <p>Der henvises til de efter- følgende specifikke revisionsbemærkninger for yderligere oplysning- er.</p>		
--	--	--	--

<p>forvaltning er fortsat ansvarlig for egne poster. Derudover har fagforvaltningerne enkelte specifikke konti, som direkte afstemmes i fagforvaltningen, og hvor Økonomiforvaltningen fører tilsyn.</p> <p>Opfølgning 2018: Pr. 31. december 2018 var der foretaget afstemning på i alt 2.475 balancekonti i hele kommunen, hvoraf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.354 konti er kategoriseret som "Afstemt uden bemærkninger" - 61 konti er kategoriseret som "Afstemt til opfølgning" <p>60 konti er kategoriseret som "Ikke afstemt".(der væsentligst kan henføres til debitorområdet)</p>			
--	--	--	--

Kommunens regler for indkøb - Revisionsbemærkning nr. 9

Økonomiforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Socialforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen

Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan august 2019	Handleplan oktober 2019
<p>I beretningen for 2015 er anført:</p> <p><i>"I lighed med forhold rapporteret ved sidste års revision er der observeret manglende overholdelse af KK's indkøbsaftaler på mindre indkøb/opgaver, herunder digitaliseret understøttelse af indkøb."</i></p> <p>Opfølgning 2017: I forbindelse med budgetforhandlingerne 2017 blev der vedtaget et indkøbsprogram med følgende målsætninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 95% af alle varekøb skal foretages gennem indkøbssystemet i 2020. • Der skal etableres et brugervenligt og elektronisk indkøbs- og bestillingssystem i Kvantum, som automatiserer indkøbsprocessen og sikrer compliance samt reducerer transaktionsomkostningerne. • Indkøbsaftalerne skal være opdaterede og korrekte med konkurrencedygtige priser, og kommunens besluttede krav skal overholdes. 	<p>Vi henstiller derfor, at forvaltningerne og CFI sikrer et ledelsesmæssigt fokus på, at de vedtagne målsætninger realiseres, således at gældende regler for konkurrenceudsættelse overholdes, og at kommunens får realiseret de økonomiske gevinster (sparsommelighed) gennem konkurrenceudsættelse og indkøb via de indgående aftaler gennem indkøbsløsningen i Kvantum.</p> <p>Endvidere kan rapporteringsmuligheden i Kvantum vise, hvilke indkøb der er foretaget på konkurrenceudsatte leverandørkontrakter og i overensstemmelse med kommunens krav.</p>	<p>CFI udarbejder en opsamling på generelle igangsatte og planlagte initiativer, herunder styrket indkøbsorganisation og planlagte rapporteringsinitiativer som understøtter revisionens bemærkninger. Der forventes ikke igangsat yderligere initiativer som svar på bemærkningerne udover hvad der allerede er planlagt</p> <p><u>Handleplan:</u></p> <p>Forvaltningen følger handleplanen og vil fortsat deltage aktivt i og støtte op om de fælles beslutninger og delmål, som forvaltningerne i fællesskab vedtager i indkøbskredsen.</p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningen arbejder specifikt videre med den månedlige opfølgning på de KK-fælles compliance-rapporter, hvor der månedligt indhentes konkrete handleplaner på centerniveau for hele forvaltningen. Handleplanerne konsolideres og vedlægges den månedlige direktionsrapportering. Handleplanerne indeholder konkrete tiltag for både højere aftaledækning og øget anvendelse af indkøbsordrer via Kvantum.</p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningen har fokus på udbud og konkurrenceudsættelse på tværs af forvaltningen i en samlet udbudsplan.</p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningen er i forbindelse med <i>Styrket indkøbsorganisering</i> ansvarlig for kategorien Maskiner og materiel på tværs af Københavns Kommune. Her vil der være fokus på konkurrenceudsættelse af aftaler på tværs og effektiviseringer.</p> <p>Generelt har forvaltningen fokus på implementering af Center for Indkøbs nye e-læring i forhold til styrkelse af forvaltningens indkøbskompetencer.</p> <p><u>Delmål til næste opfølgning:</u></p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningens udbudsplan for 2020 er opdateret.</p> <p>Forvaltningen er i gang med implementering af kategoriansvaret i forhold til kategorien Maskiner og materiel.</p>	<p><u>Status på handleplan</u></p> <p>Forvaltningen følger handleplanen og deltager fortsat aktivt i implementering af KK målsætninger på indkøbsområdet. Herunder at sikre et ledelsesmæssigt fokus.</p> <p>Forvaltningen arbejder fortsat med månedlige handleplaner fra centrale områder i forvaltningen og samlet rapportering til forvaltningens direktion. Forvaltningens compliance er fra januar til oktober 2019 steget fra 26,1 pct. til 53,8 pct. målt i forhold til antal fakturaer og fra 18,9 pct. til 90,2 pct. målt i forhold til indkøbssummen.</p> <p>Forvaltningen har opdateret udbudsplanen 2020 og arbejder på overblik over, hvilke aftaler der skal i udbud i de kommende år. Dette vil indgå i samarbejdet på tværs i kommunen omkring styrket indkøbsorganisering.</p> <p><u>Behov for justeringer</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Aftaleindgåelse skal styrkes, således at der er fuldt dækkende aftaler for kommunens samlede indkøb. • I forbindelse med udbud skal der være øget fokus på kvaliteten af de aftaler, der indgås. <p>KK har i forbindelse med fuld implementering af det nye økonomisystem Kvantum 1. januar 2018 taget et væsentligt skridt hen mod mere effektive indkøb. Det handler om at lette arbejdsgangene for de kommunale medarbejdere, så de kan bruge tiden på kerneopgaverne.</p> <p>I Kvantum er det muligt at følge op på kommunens og forvaltningernes målopfyldelse i forhold til anvendelse af indkøbssystemet.</p> <p>Opfølgning 2018: Brugen af indkøbsordrer i Kvantum er steget gennem 2018, og for december måned viste opgørelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antal indkøbsordrer/fakturaer foretaget igennem indkøbssystemet i forhold til det samlede 			
---	--	--	--

<p>antal fakturaer 14,0%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indkøb i beløb igennem indkøbssystemet i forhold til det samlede indkøb 10,9% <p>Udfordringerne i forhold til målsætningerne er senest belyst på ØU-møde den 19. marts 2019, hvor "Status på indkøbsområdet" er taget til efterretning, og hvor "Business case om styrket indkøbsorganisation" er godkendt. Fokus især vil være på, at de oprettede leverandørkontrakter er konkurrenceudsat, at rapporteringsmulighederne forbedres samt at udnytte det opgjorte potentielle besparelsespotentialer.</p>			
--	--	--	--

Takster TMF – Revisionsbemærkning nr. 11

Teknik- og Miljøforvaltningen

Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan august 2019	Handleplan oktober 2019
<p>Borgerrepræsentation har den 21. juni 2018 pålagt Teknik- og Miljøforvaltningen "at genberegne alle Teknik- og Miljøforvaltningens takster".</p> <p>Genstandsfeltet er forvaltningens takster, gebyrer og priser</p>	<p>Det henstilles, at det sikres, at forvaltningens eksterne og interne takster er lovlige, transparente, korrekt beregnede og på det rigtige grundlag.</p>	<p><u>Handleplan:</u></p> <p>Teknik- og Miljøudvalget behandlede den 28. januar 2019 Ernst & Youngs eksterne analyserapport af forvaltningens takster, gebyrer og priser. Med indstillingen blev det besluttet at nedsætte en implementeringsorganisation med deltagelse fra Teknik- og Miljøforvaltningen og Intern Revision, som arbejder efter følgende milepæle:</p> <p>Marts 2019: Tilpasning af takster på fire takstområder forelægges Teknik- og Miljøudvalget.</p>	<p><u>Status på handleplan</u></p> <p>Forvaltningen følger handleplanen og forvaltningens genberegnete takster er godkendt og indarbejdet i takstkataloget til budget 2020. Udviklingen af arbejdet med takster er en løbende proces, som vil forløbe over flere år med blandt andet sikring af bedre fordelingsdata i form af tidsregistreringer. Arbejdet med de interne priser skal være færdigt 1. kvartal 2020, så de kan anvendes for 2021.</p> <p><u>Behov for justeringer</u></p>

<p>for 2018, som fremgår af takstkataloget for 2019, samt forvaltningens øvrige priser til intern handel og arbejder for fremmed regning (herefter ”takst”).</p> <p>Baseret på ekstern analyserapport kan der på visse områder være udfordringer på takstområdet med hensyn til, om den anvendte beregningsmetode er i overensstemmelse med lovhjemmel og korrekt/behørigt underbygget, herunder at den kan dokumenteres.</p>	<p>Det kan ikke udelukkes, at genberegningen kan have indflydelse på forvaltningens samlede indtægtsgrundlag fremover, ligesom risikoen for, at det kan medføre tilbagebetalinger, er til stede.</p>	<p>April 2019: Beregning af overhead baseret på ny beregningsmetode er fastlagt.</p> <p>April 2019: Tilpasning af takster på fire takstområder forelægges Borgerrepræsentationen.</p> <p>August 2019: Takster for 2020 beregnet på basis af forvaltningens opdaterede retningslinjer og beregningsmodeller samt på basis af regnskab 2018.</p> <p>Juni 2019: Handleplan formuleret vedrørende forvaltningspraksis og krav til takstberegning. Denne formuleres i samarbejde med Intern Revision.</p> <p>3. kvartal 2019: Ny organisation og forvaltningsplan på basis af handleplanens beslutninger er implementeret.</p> <p>2. kvartal 2020: Takster for 2021 er beregnet på basis af regnskab 2019 og foreløbige tidsregistreringsdata.</p> <p>2. kvartal 2021: Takster for 2022 er beregnet på basis af regnskab 2020 og tidsregistreringsdata.</p> <p>Den aktuelle status er at tidsplanen overholdes. Det er aftalt med Intern Revision at de foretager en screening af takstberegningerne inden den politiske behandling på TMU i august 2019, samt foretager en nærmere gennemgang af alle takster i efteråret 2019.</p> <p><u>Delmål til næste opfølgning:</u></p> <p>Ved næste opfølgning skal forvaltningens genberegnete takster være godkendt og er der skal være godkendt retningslinjer og krav til takstarbejdet, samt implementeret ny organisation af takstarbejdet i forvaltningen.</p>	
---	--	---	--

Smarte investeringer i kernevelfærden - Revisionsbemærkning nr. 14

Økonomiforvaltningen, Børne- og Ungdomsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen

Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan august 2019	Handleplan oktober 2019
<p>Intern Revision har foretaget en undersøgelse af forvaltningernes administration af ordningen vedrørende puljer til smarte investeringer i kernevelfærden.</p> <p>Det er Intern Revisions vurdering, at regler og retningslinjer vedrørende smarte investeringer i kernevelfærden er kendte og accepterede, men kun delvist implementeret i praksis i forvaltningerne.</p> <p>Af retningslinjerne fremgår, at ”Forvaltningerne udarbejder investeringsforslag og Økonomiforvaltningen godkender investeringsforslagene med henblik på at sikre at forslagene lever op til de af Økonomiudvalget fastsatte kriterier for udvælgelse af puljen”.</p> <p>En gennemgang af 14 business cases fra årene 2016 og 2017 har vist, at der i flere cases er mangler i</p>	<p>I 2 cases kan forvaltningerne ikke dokumentere, at alle afholdte udgifter er anvendt til formålet. Det henstilles, at kommunens bevillingsregler efterleves.</p> <p>I overensstemmelse med god offentlig økonomistyring skal der foretages tæt opfølgning på projekter. Det er derfor afgørende, at der i de enkelte business cases er beskrevet dels forudsætningerne for bevillingerne anvendelse, dels angivet konkrete økonomiske mål (succeskriterier) for realisering af effektiviseringspotentialet samt en baseline, der gør, at det er muligt at følge op på, hvorvidt man reelt opnår de gevinster, der er forudsat ved bevillingen af investeringerne.</p> <p>Det henstilles, at både forvaltningerne og ØKF fremover</p>	<p><u>Handleplan:</u></p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningen ser alvorligt på revisionsbemærkningerne og vil igangsætte en række tiltag, der skal sikre en bedre styring og opfølgning på forvaltningens investeringscases.</p> <p>Teknik- og Miljøforvaltningen har i maj 2018 udarbejdet en håndbog for arbejdet med investeringsforslag. I håndbogen er fastsat forvaltningens interne retningslinjer, der skal sikre, at forvaltningen i forbindelse med udarbejdelse af investeringscases har et øget fokus på gevinstrealisering. Håndbogen fastsætter dog ikke i tilstrækkelig grad retningslinjer i forvaltningen for, hvordan der følges op på vedtagne investeringscases i forvaltningen, herunder hvilke retningslinjer der gælder såfremt en investeringscase ikke kan gennemføres eller er forsinket.</p> <p>Som handling på dette punkt vil håndbogen blive opdateret med skærpede krav til styring og opfølgning for alle investeringsforslag i forvaltningen. For at sikre implementering af de skærpede krav vil forvaltningen indføre et opfølgningskoncept, der sikrer, at der hvert kvartal følges systematisk op på, om bevillingen anvendes til formålet, og om projektet følger den planlagte tidsplan samt om effektiviseringen realiseres. Såfremt en vedtaget investeringscase ikke kan realiseres eller er væsentlig forsinket vil forvaltningen forelægge Teknik- og Miljøudvalget en sag omkring håndtering. Endvidere vil forvaltningen årligt forelægge en evaluering af de vedtagne investeringscases med henblik på at give en samlet status på forvaltningens arbejde med at implementere investeringsprojekterne.</p> <p>Endelig vil forvaltningen sikre en implementering af de vedtagne effektiviseringer i forvaltningens takstberegninger, således at anbefalingerne fra Ernst & Young i forbindelse med takst- og budgетanalysen implementeres.</p> <p>Endelig vil forvaltningen sætte fokus på at formulere mere tydelige økonomiske mål i investeringscasene, der skal sikre et bedre</p>	<p><u>Status på handleplan</u></p> <p>Ifølge handleplanen, som blev behandlet på Teknik- og Miljøudvalgets møde den 27. maj 2019, skulle forvaltningen have opdateret retningslinjer for arbejdet med investeringscases den 1. august 2019. I fokus på at forbedre processerne omkring forvaltningens arbejde med effektiviserings- og investeringscases har forvaltningen igangsat udarbejdelse af en ny styringsmodel på området – en styringsmodel, som afløser forvaltningens nuværende håndbog for arbejdet med investeringsforslag. Arbejdet med opdatering af retningslinjer er derfor forsinket, idet den nye styringsmodel forventes godkendt i december 2019.</p> <p>Forvaltningen har arbejdet på opbygning af et kvartalsvis opfølgningskoncept med årlig afrapportering til Teknik- og Miljøudvalget. Imidlertid er der i effektiviseringskredsen igangsat udvikling af et fælles opfølgningskoncept på tværs af kommunens forvaltninger med det formål at opnå en ensartet opfølgning. Teknik- og Miljøforvaltningen afventer derfor resultatet af dette arbejde.</p> <p><u>Behov for justeringer</u></p> <p>Skærpede retningslinjer forventes implementeret i foråret 2020, og det kvartalsvise opfølgningskoncept forventes implementeret senest med den første årlige opfølgning i Teknik- og Miljøudvalget i forbindelse med behandlingen af forvaltningens majbidrag til budget 2020.</p>

<p>forhold til forvaltningens beskrivelse af beregningsforudsætningerne for investeringsbehovet, beregningsforudsætningerne i forhold til potentialet (effektiviseringen) og endelig i forhold til økonomiske opfølgningsmål.</p> <p>Økonomiforvaltningens kontrol, af at de endelige business cases er udarbejdet i overensstemmelse med det gældende regelsæt, har ikke været effektiv. Dette gør det vanskeligt at påse og efterprøve, hvorvidt effektiviseringsgevinsten realiseres, som forudsat.</p> <p>Intern Revisions gennemgang har ligeledes vist, at det i 2 cases ikke fuldt ud kan dokumenteres, at de afholdte udgifter er anvendt til formålet.</p> <p>Intern Revision har givet forvaltningerne mulighed for, uden hensyntagen til eventueller manglende beskrivelse af beregningsforudsætningerne i business casen, at dokumentere,</p>	<p>sikrer, at beregningsforudsætninger og økonomiske opfølgningsmål er tilstrækkeligt beskrevet, således at der er muligt at påse, hvordan forvaltningerne følger op på gevinstrealiseringen.</p>	<p>grundlag for at tydeliggøre, hvordan den økonomiske effektivisering skal realiseres, herunder hvordan der følges op på gevinstrealiseringen.</p> <p>For at sikre, at forvaltningen kan etablere en betryggende styring og opfølgning på investeringscases vil forvaltningen opbygge de nødvendige kompetencer til en øget indsats på området.</p> <p><u>Delmål til næste opfølgning:</u></p> <p>Inden næste opfølgning skal forvaltningens håndbog være opdateret med skærpede retningslinjer for forvaltningens arbejde. Deadline for implementering af de skærpede retningslinjer i forhold af et systematisk opfølgningkoncept er 1. december 2019.</p>	
---	---	---	--

<p>hvorvidt det økonomiske potentiale er realiseret, som forudsat. Gennemgangen har vist, at forvaltningerne generelt har vanskeligt ved efterfølgende at dokumentere, i hvilken grad det økonomiske potentiale er realiseret eller vil blive realiseret fuldt ud.</p>			
--	--	--	--