



Notat

Orientering til Socialudvalget om særlig undersøgelse vedr. risikobaseret ledelsestilsyn i Socialforvaltningen - 2025

Baggrund

Økonomiudvalget besluttede i 2016, at revisionen fremadrettet skal rapportere om, hvorvidt ledelsestilsynet på økonomiområdet i forvaltningerne er betryggende.

Socialforvaltningen har, i dialog med Intern Revision, identificeret og foretaget et dokumenteret risikobaseret ledelsestilsyn af forvaltningens 26 mest kritiske finansielle processer. I gennemgangen af de kritiske finansielle processer har Socialforvaltningen vurderet modenhedsniveauet og implementeringsgraden af disse i forvaltningens drift og identificeret fem processer, der kræver særlig opmærksomhed. Forvaltningen har udarbejdet konkrete handleplaner for, hvordan modenheden for disse fem processer kan øges.

Resultatet af ledelsestilsynet er selvangivet til Intern Revision, der har udarbejdet en rapport, der skal give et over- og indblik i forvaltningens nuværende modenhed på væsentlige finansielle processer, samt belyse konkrete indsatsområder, hvor der er behov for at styrke modenheden og/eller complianceniveauet på konkrete områder.

Intern Revisions rapport forelægges Revisionsudvalget d. 19/6. Med denne fredagsmail orienteres Socialudvalget om resultatet af forvaltningens ledelsestilsyn og Intern Revisions opfølgende rapport.

Indhold

Socialforvaltningen har identificeret 26 væsentlige finansielle processer, der indgår i ledelsestilsynet. Af de 26 processer vurderer Socialforvaltningen, at 21 har et tilstrækkeligt eller højt modenhedsniveau, ligesom de procesansvarlige på de enkelte områder vurderer, at regler og retningslinjer er implementeret og efterleves i praksis.

For fem af processerne er der behov for at gennemgå og vurdere forretningsgange og kontrolsystemer for at sikre et tilstrækkeligt modenhedsniveau og implementeringsgrad. Behovet for at gennemgå de udvalgte processer skal særligt ses i lyset af den omfattende organisationsændring, Socialforvaltningen satte i gang 1. januar 2025, hvor roller og ansvar er flyttet til nye enheder.

06-06-2025

Sagsnummer i F2
2025 - 12227

Dokumentnummer i F2
8162007

Sagsnummer i eDoc
2025-0186283

Sagsbehandler
Peter Christensen

Socialforvaltning har, i dialog med Intern Revision, udarbejdet handleplaner for arbejdet med at sikre et tilstrækkeligt modenhedsniveau og implementeringsgrad på de udvalgte processer.

Det er Intern Revisions vurdering, at gennemførelsen af Socialforvaltningens handleplan vil være med til at sikre, at forvaltningens risikoområder fremadrettet er håndteret hensigtsmæssigt og betryggende.

Socialforvaltningen har i 2024 afsluttet handleplaner vedrørende 4 processer.

Rapportering

Rapporten vil blive forelagt revisionsudvalget den 19. juni 2025 og vil blive sendt til Økonomiforvaltningens direktion til eventuel videre foranstaltning overfor Økonomiudvalget.

- **Bilag:** Rapporten om risikobaseret ledelsestilsyn 2025

INTERN REVISION

28. maj 2025

SÆRLIG UNDERSØGELSE

AFSENDER

Jesper Andersen
Solveig Petersen



Risikobaseret ledelsestilsyn

Socialforvaltningen

2025

MODTAGER

Adm. Direktør Katrine Ring
Direktør Simon Pasquali

Indholdsfortegnelse

1.	INDLEDNING	3
2.	LEDELSESRESUME.....	5
3.	UDFØRT ARBEJDE	6
	BILAG 1 Principperne for Risikovurdering	11
	BILAG 2 Principperne for Modenhed.....	13

1. INDLEDNING

Økonomiudvalget besluttede i 2016 at anmode revisionen om fremover i forbindelse med årsregnskabet proaktivt at rapportere til Økonomiudvalget på baggrund af dialog med forvaltningerne om, hvorvidt ledelsestilsynet er betryggende.

Kommunens regler for ledelsestilsyn indebærer, at forvaltningerne skal foretage et dokumenteret risikobaseret ledelsestilsyn. Forvaltningerne beslutter selv på baggrund af dialogen med revisionen, hvordan deres risikobaserede tilsyn tilrettelægges mest hensigtsmæssigt.

Forvaltningerne har i 2023 implementeret et nyt koncept for dokumentation af det risikobaserede ledelsestilsyn, som løbende vil blive justeret, hvis der opdages uhensigtsmæssigheder eller forbedringspotentialer. Dette koncept er videreført uden ændringer.

Metode og afgrænsning

Vores arbejde er væsentligst foretaget ved forespørgsel til ledelsen i forvaltningen med det formål at vurdere, hvorvidt ledelsen i tilstrækkelig grad har identificeret de væsentlige finansielle processer og har tilrettelagt kontrolsystemer og forretningsgange, der er betryggende efter organisationens, forvaltningens og enhedens forhold.

Vi skal for god ordens skyld gøre opmærksom på, at gennemgangen hverken udgør revision eller review foretaget i overensstemmelse med danske eller internationale standarder for revision, hvorfor vi ikke giver nogen form for revisionsmæssig sikkerhed.

Konceptet er udarbejdet med afsæt i Standard for offentlig revision (SOR 6) og tager udgangspunkt i en række plantemaer. Indledningsvis identificeres en række plantemaer i forvaltningen. Et plantema (typisk finansielle processer) er en bestemt type af dispositioner, der er omfattet af et bestemt regelsæt, som ledelsen er ansvarlig for overholdes. For de identificerede plantemaer indeholder konceptet herefter en væsentlighedsvurdering, risikovurdering, en modenhedsvurdering samt en selvangivelse af, om de udarbejdede retningslinjer er implementeret og efterleves.

Væsentlighed vurderes ud fra to generelle aspekter:

- væsentligt, som følge af den økonomiske betydning (aktivitetens beløbsmæssige størrelse),
- en karakter, der i sig selv betyder, at forholdet er væsentligt (aktivitetens natur).

Risici er identificeret ved en generisk tilgang, som fokuserer på at vurdere risici ud fra typiske risici. Der er udvalgt fem typiske risici, som indgår i en kvalitativ vurdering og måler den iboende risiko.

Risikovurderingen suppleres af en modenhedsvurdering, som vil kunne anvendes til at fastlægge en risikobaseret aktivitetsplan, for forvaltningerne fra 2023 og fremover. Hypotesen er, at hvis der arbejdes bevidst med at forbedre modenheden, vil man, på et oplyst grundlag, kunne reducere risikoen til et acceptabelt niveau.

Endelig omfatter konceptet en "selvangivelse" fra den enkelte procesejer i forhold til, hvorvidt det vurderes at de udarbejdede retningslinjer er implementeret og efterleves.

Konceptet er således i stand til på overordnet niveau at illustrere, hvorvidt der for de væsentlige finansielle processer er udarbejdet regler og retningslinjer, som er styrende eller retningsvisende for forvaltningen, og hvorvidt de vurderes at være implementeret og efterlevet i praksis.

Rapportering

Rapporten forelægges Revisionsudvalget.

Et udkast til rapporten har været i høring hos ledelsen i Socialforvaltningen.

Rapporten vil endvidere - som følge af Økonomiudvalgets lovpligtige indseende med de økonomiske og almindelige administrative forhold inden for alle kommunens administrationsområder - blive sendt til Økonomiforvaltningens direktion til eventuel videre foranstaltning over for Økonomiudvalget.

2. LEDELSESRESUME

Jævnfør Cirkulære for Ledelsestilsyn i Københavns Kommune udgør Økonomiudvalget og Borgmestrene/forvaltningernes direktioner risikoledelsen. Ansvar for den konkrete risikostyring i form af styring, overvågning og opfølgning ligger i de forskellige ledelsesniveauer under direktionen.

Denne rapport overordnede formål er at give interessenterne et over- og indblik i forvaltningens nuværende modenhed på væsentlige finansielle processer. Rapporten skal ligeledes være med til at belyse konkrete indsatsområder, hvor der er, eller på sigt kan være behov for at styrke modenheden og/eller complianceniveauet på konkrete områder.

Socialforvaltningen har p.t. identificeret 26 væsentlige finansielle processer som indgår i ledelsestilsynet. Forvaltningen vurderer, at 21 af processerne har et tilstrækkeligt eller højt modenhedsniveau, ligesom de procesansvarlige på de enkelte områder vurderer, at regler og retningslinjer er implementeret og efterleves i praksis.

Vedrørende 5 processer, hvoraf 2 er videreført fra 2024, er der behov for at gennemgå og vurdere forretningsgange og kontrolsystemer. Forvaltningen har udarbejdet en handleplan for arbejdet hermed.

Det er vores vurdering, at forvaltningens handleplan hvis den gennemføres som planlagt, fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere forvaltningens risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende.

3. UDFØRT ARBEJDE

Modenhedskoncept tager udgangspunkt i en række plantemaer. Et plantema (finansielle processer) er en bestemt type af aktiviteter, der er omfattet af et bestemt regelsæt, som ledelsen er ansvarlig for overholdes.

For 2025 har Socialforvaltningen identificeret 26 væsentlige finansielle processer, som alle er kategoriseret som enten "Betydelig" eller "Væsentlig".

Væsentlighed og risiko

Risikovurderingen er foretaget ved en generisk tilgang. Der er udvalgt fem typiske risici, som ud fra en kvalitativ vurdering måler den iboende risiko:

- Sandsynlighed for fejl som følge af besvigelser
- Komplexitet i administrationsgrundlag/processer (Sandsynlighed for fejl som følge af utilsigtede fejl)
- Afhængighed af nøglemedarbejdere
- Borgerrettet proces
- Kendte regelbrud og forvaltningsmangler

Såfremt der scores middel eller høj på en eller flere af de fem risici, vil dette sammenholdt med væsentligheden, medføre en samlet "middel" eller "høj" iboende risiko for det enkelte plantema.

Der er fokuseret på væsentlige finansielle processer, og således er det forventeligt, at den samlede iboende risiko for alle 26 processer, er enten "middel" eller "høj" iboende risiko.

Risikovurderingen er som udgangspunkt foretaget af forvaltningen, hvorefter Intern Revision har valideret vurderingen.

Principperne for Risikovurdering er uddybet i Bilag 1.

Vurderingsprincipper for modenhedskonceptet

Risikovurderingen er suppleret af en modenhedsvurdering. Hypotesen er, at hvis der arbejdes bevidst med at forbedre modenheden i de enkelte processer, vil man på et oplyst grundlag kunne reducere risikoen til et acceptabelt niveau.

Forvaltningerne besvarer de opstillede spørgsmål og selvangiver sig ud fra de bestemte parametre fastsat i konceptet. Intern Revision har efterfølgende foretaget en vurdering af den selvangivne modenhed.

Scoringen vægtes efter principperne i Capability Maturity Model Integration (CMMI).

Modellen er inddelt i 5 niveauer i forhold til scoring af modenhed:

- 1: Anses i langt de fleste tilfælde som et kritisk niveau. Denne score betyder, at der straks er behov for udarbejdelse af konkrete handleplaner og tiltag for at løse manglen.
- 2: Området betragtes som umodent, og der er behov for at der sikres tiltag der kan øge modenhedsniveauet. Det forventes, at der indenfor en periode på 6-12 måneder igangsættes tiltag, der skal øge niveauet.
- 3: Anses i visse tilfælde som et tilstrækkeligt modenhedsniveau. Der vil være områder, hvor der er behov for et højere modenhedsniveau for at sikre lovmæssige krav. Afhængigt af området, vil det forventes at skulle håndteres inden for 1-2 år.
- 4: Høj modenhed - der kan være tilfælde, hvor Intern Revision kommer med anbefalinger til at højne modenheden yderligere. Anbefalingen vil oftest ikke være forbundet med en tidsfrist.
- 5: Betegner høj moden-og ansvarlighed.

Principperne for Modenhed er uddybet i Bilag 2.

Indledningsvis har forvaltningen taget stilling til det ønskede modenhedsniveau "Mål" for de enkelte processer. De ansvarlige procesejere har fastlagt målsætningen ved at vælge et af de 5 niveauer af modenhed jævnfør principperne herfor. I praksis vil en målsætning på en score under 3 "Tilstrækkeligt modenhedsniveau" ikke være acceptabelt.

Herefter har forvaltningen angivet en aktuel scoring af modenheden på den enkelte proces. Dette illustrerer, hvorvidt der i forvaltningen er udarbejdet regler og retningslinjer, som efter forvaltningens opfattelse i tilstrækkelig grad reducerer risikoen for væsentlige fejl og mangler for de udvalgte processer.

Forvaltningernes samlede modenhedsvurdering giver et godt indblik i på hvilke områder, der er behov for tiltag i den enkelte forvaltning (GAP-analyse). Ideen bag en GAP-analyse er at identificere forskellene mellem det sted, hvor forvaltningen er nu, og det sted, forvaltningen gerne vil være.

Implementering af regler og retningslinjer

Endelig besvarer de ansvarlige procesejere, hvorvidt de vurderer, at de udarbejdede retningslinjer og interne kontroller rent faktisk er implementeret i enheden og efterleves i praksis.

De ansvarlige procesejeres selvangivelse giver et godt indblik i på hvilke områder, der er behov for tiltag i den enkelte forvaltning. Det vil også give indblik i hvilke områder, der efter de enkelte procesejeres egen vurdering er compliant med regler og retningslinjer.

Væsentlige finansielle processer 2025

Det samlede overblik over forvaltningens væsentlige finansielle processer som indgår i ledelsestilsynet 2025, fremgår af tabellen nedenfor.

1. Borgerrettede takster
2. Mellemkommunale takster
3. Interne takster
4. Salg af varer og tjenesteydelser
5. Eksterne tilskud / projekttilskud
6. Statsrefusion
7. Mellemkommunale refusioner (afregning)
8. Særlig dyre enkeltsager
9. Indtægter vedrørende den sociale hjemmepleje
10. Regnskabsaflæggelse
11. Afstemning og kvalitetssikring af balancekonti
12. Tilskud til selvejende institutioner
13. Tilskudsadministration
14. Beboermidler
15. Registrering af let omsættelige aktiver
16. Budgetopfølgning
17. Prokura i Kvantum
18. Anlægsregnskaber
19. Indkøbscompliance
20. Betaling for færdigbehandlede patienter
21. Administration af BPA-ordninger
22. Ambulante alkoholtilbud
23. Motorlån
24. Bilagsdokumentation – brug af betalingsmidler
25. Administrationsaftaler
26. Debitorstyring – opfølgning på betalinger

Handleplan

Socialforvaltningen har udarbejdet en handleplan, som indeholder de identificerede indsatsområder, der prioriteres i 2025. Handleplanen indeholder tiltag rettet mod de processer/aktiviteter, hvor forvaltningen har vurderet, at modenhedsniveauet er lavere end forvaltningens mål samt for processer/aktiviteter, hvor procesejere har tilkendegivet, at udarbejdede retningslinjer og interne kontroller ikke er implementeret eller efterleves.

Handleplanen er godkendt af Socialforvaltningens direktion den 27. maj 2025.

Proces	Tiltag	Ansvarlig	Tidsplan
Borgerrettede takster	Serviceovens §§ 109 og 110 borgers egenbetaling. Med etableringen af et centralt forankret team, der beregner og træffer afgørelser om egenbetaling for ophold på botilbud efter § 107, har Socialforvaltningen fået rettet op på fejl og mangler på dette område. Med den nye organisering af SOF er rolle- og ansvarsfordelingen vedr. egenbetaling på §§ 108, 109 og 110 ændret. Der er derfor behov for også at udvikle og implementere nye processer for beregning og afgørelser vedr. egenbetaling på botilbud efter § 108, samt herberg og krisecentre (§§ 110 og 109). Dette arbejde er iværksat og forventes implementeret inden udgangen af 2025.	Center for Økonomi	Ultimo 2025
Tilskudsadministration	Socialforvaltning har konstateret, at der i driften af tilskudsområdet er udfordringer, når det gælder § 18 tilskud og almindelige tilskud. Socialforvaltningen vil derfor i 2025: - foretage et serviceeftersyn af området, så konstaterede fejl og mangler kan blive genoprettet - komme med løsninger til, hvordan området kan drives optimalt. Herunder at der er klare og rationelle arbejdsgange på området og at medarbejderne kender og følger disse.	Center for Økonomi	Ultimo 2025
Indkøbs-compliance	Der er fortsat udfordringer med at opnå compliance på indkøb, da der fortsat er udfordringer med valide data samt uenighed om en ny governance ml. ØKF og indkøbskredsen. Den er der endnu ikke kommet en løsning på. SOF følger løbende op på den eksisterende handleplan.	Center for Økonomi	Ultimo 2025
Bilagsdokumentation - betalingsmidler	Der er fortsat for mange fejl og mangler i dokumentationen af køb med firmadankort. Medarbejderne i Socialforvaltningen er væsentligt bedre til at dokumentere personlige udlæg, hvorfor SOF ikke har et særskilt fokus på at øge compliance vedr. udlæg. - SOF vil derfor i 2025 fortsætte med sine kvartalsvise stikprøver og med afrapportering til direktionen. - Socialforvaltningen vil desuden fortsætte udrulningen af dankortapp-løsningen, som understøtter bilagsdokumentation ved dankortkøb samt fortsætter de løbende møder med centre og tilbud for at forbedre processen og dokumentationen. Udrulning af dankortappen til alle enheder forventes afsluttet ultimo 2025. - På baggrund af gennemførte stikprøver kan der ses, at Dankortappen bidrager til øget compliance vedr. bilagsdokumentation. Socialforvaltningen har herudover introduceret et dialogbaseret tiltag, hvor vi kobler forbrugs- og regeltiltag. Det betyder i praksis, at vi afholder temabaseret drøftelser med centerchefer og tilbudsleder om deres forbrug på firmadankort koblet med regelsættet. Formålet er at få en så virkelighedsnær drøftelse om deres forbrug og om hvad de fx kunne gøres anderledes. Hvis Dankortappen ikke bidrager til et tilstrækkeligt højt og stabilt niveau, vil forvaltningen iværksætte yderligere tiltag. Handleplanen forventes afsluttet med udgangen af 2025, hvor dankortappen er planlagt fuldt implementeret. Ift. stikprøvekontrol vil denne fortsætte indtil compliance vedr. bilagsdokumentation har opnået et tilstrækkeligt højt og stabilt niveau	Center for Økonomi	Ultimo 2025
Debitorstyring - opfølgning på betalinger	Socialforvaltningen har lige været igennem en stor omorganisering og vil derfor i 2025 foretage et serviceeftersyn af området, herunder komme med løsninger/forslag til, hvordan området kan drives optimalt og hvordan borgernes gæld kan blive minimeret, samt hvordan oparbejdelsen af gæld kan undgås. Hertil sikre, at der er klare og rationelle arbejdsgange på området og at medarbejderne kender og følger disse.	Center for Økonomi	Ultimo 2025

Handleplaner rettet mod igangværende revisionsbemærkninger er ikke omfattet af ovenstående skema.

Forvaltningen har i 2024 afsluttet handleplaner vedrørende 4 processer.

BILAG 1 Principperne for Risikovurdering

Sandsynlighed for fejl som følge af besvigelser Besvigelser defineres som en bevidst handling udført af en eller flere personer blandt den daglige ledelse, den øverste ledelse, medarbejdere eller tredje-parter, der benytter vildledning til at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel. Besvigelser kan forekomme ved regnskabsmanipulation eller ved misbrug af aktiver. Regnskabsmanipulation er, når f.eks. ledelsen omgår kontroller og bevidst indarbejder fejlinformation i regnskabet, f.eks.: • Bogføring af fiktive registreringer • Komplekse eller usædvanlige transaktioner konstrueret til at skabe misvisende billede af enhedens resultater og finansielle status • Ændring af forudsætninger bag regnskabsmæssige skøn • Forkert periodisering af indtægter og omkostninger • Udeladelse af væsentlige oplysninger i regnskab og ledelsesrapportering Misbrug af aktiver er f.eks. hvis en medarbejder stjæler fra arbejdspladsen - det kan være penge, varer eller lignende. Det kan også være, at medarbejderen anvender kommunens biler eller maskiner til private formål udenfor arbejdspladsen. Eller ved at foranledige at kommunen betaler medarbejderens private fakturaer for varekøb eller tjenesteydelser. Der er mulighed for at vælge Høj Middel Lav
Kompleksitet i administrationsgrundlag/processer (Sandsynlighed for fejl som følge af utilsigtede fejl) Med kompleksitet i administrationsgrundlaget/processen forstås, at grundlaget er indviklet og sammensat af forskellig lovgivning, systemer eller lignende. Kompleksitet i administrationsgrundlaget/processer kan også være at der er flere delprocesser/involverede og indbyrdes afhængigheder. Høj kompleksitet øger risikoen for væsentlige regelbrud. Der er mulighed for at vælge Høj Middel Lav
Afhængighed af nøglemedarbejdere Hvis processen /området er afhængigt af få nøglemedarbejdere, og der indenfor den seneste periode har været udskiftning blandt nøglemedarbejderne, er risikoen høj. Nye medarbejdere kan have et andet fokus på eller en anden forståelse af intern kontrol. Herunder vurdering af, om nye medarbejdere har tilstrækkelige kvalifikationer (viden og kompetencer). Resortændringer/omorganiseringer øger ligesom nye opgaver/nye aktiviteter risikoen for regelbrud Der er mulighed for at vælge Ja Nej
Borgerrettede processer Ved borgerrettede ydelser forstås ydelser, der udbetales til borgere eller ydelser borgerne opkræves for, og som kræver både tilbagesøgning og tilbagebetaling ved fejl og mangler. Borgerrettede processer er f.eks. • Udbetaling af arbejdsskadeerstatninger • Beregning af økonomisk friplads til dagtilbud • Beregning af takster og opkrævning hos borgere for ydelser leveret af kommunen • Administration af borgeres midler • Udbetaling af sociale ydelser For borgerrettede processer skal målet for modenhed være minimum 4. Der er mulighed for at vælge Ja Nej

Regelbrud og forvaltningsmangel

Et regelbrud er en afgørelse eller en aftale, som er i strid med lovgivningen, almindelig praksis eller de regler og retningslinjer, som kommunen har vedtaget.

En forvaltningsmangel er en mangel i de systemer eller processer, som ledelsen anvender. Der er tale om en forvaltningsmangel, hvis forvaltningen ikke har taget skyldige økonomiske hensyn. Det kan fx være dispositioner, der er økonomisk uhensigtsmæssige, eller svagheder i systemer eller processer, der indebærer, at de ikke understøtter sparsommelighed, produktivitet og/eller effektivitet samt ledelse- og styring. For at vurdere, om der foreligger en forvaltningsmangel, tages udgangspunkt i almindelige principper og faglige forventninger til god offentlig økonomistyring og forvaltning med hensyn til sparsommelighed, produktivitet og effektivitet samt ledelse- og styring.

Der er mulighed for at vælge

Ingen kendte
Mindre væsentlige
Væsentlig
Kritisk

BILAG 2 Principperne for Modenhed

Vurderingsprincipper for modenhedskoncept

Scoringen bliver fordelt på følgende parametre.

Scoringen vægtes efter principperne i Capability Maturity Model Integration (CMMI).

Modellen er inddelt i 6 niveauer.

Niveau	5	4	3	2	1	0
Definition	Høj moden-og ansvarlighed	Høj modenhed	Tilstrækkeligt modenhedsniveau	Umodent	Kritisk niveau	Væsentligt Kritisk niveau

Modenhed i forhold til scoring

0-1: Anses i langt de fleste tilfælde som et **kritisk niveau**. Denne score betyder, at der straks er behov for at blive udarbejdet konkrete handleplaner og tiltag for at løse manglen.

2: Området betragtes som **umodent** og der er behov for at der sikres tiltag der kan øge modenhedsniveauet. Det forventes, at der indenfor en periode på 3-6 måneder igangsættes tiltag der skal øge niveauet.

3: Anses i visse tilfælde som et **tilstrækkeligt modenhedsniveau**. Der vil være områder, hvor der er behov for et højere modenhedsniveau for at sikre lovmæssige krav. Afhængigt af området, forventes det at skulle håndteres inden for 1 - 2 år.

4: **Høj modenhed** - der være tilfælde, hvor IR kommer med anbefalinger til at højne modenheden yderligere. Anbefalingen vil oftest ikke være forbundet med en tidsfrist.

5: Betegner **høj moden-og ansvarlighed**.

Principper

Ovenstående niveauer vægtes ud fra følgende principper:

0. Ingen tiltag (Væsentligt kritisk niveau)
Fuldstændigt fravær af politikker og processer. Organisationen har på ingen måde erkendt behovet for struktureret styring af aktiviteter.
1. Indledende tiltag (Kritisk niveau)
Der er indikationer af, at organisationen i et vist omfang har erkendt et behov for politikker og processer. Der er i et mindre omfang påbegyndt udarbejdelse af politikker, men der eksisterer ingen formelle processer. I stedet er tendensen, at aktiviteter gennemføres på ad-hoc basis fra aktivitet til aktivitet. Der er ingen struktureret ledelsesmæssig involvering i aktiviteterne.
2. Proceduremæssige tiltag (Umodent)
Politikker, procedurer og retningslinjer eksisterer og er i et vist omfang dokumenterede og der er forventning om, at de stort set følges. Således, at aktiviteter gennemføres på konsistent vis, uanset om de gennemføres af forskellige personer. Om procedurer og retningslinjer overholdes er dog op til den enkelte, og gennemførelse af aktiviteter er i høj grad baseret på enkeltpersoners ekspertise og erfaring.
3. Kommunikerende tiltag (Tilstrækkeligt modenhedsniveau)
Procedurer og retningslinjer eksisterer og er dokumenterede på standardiseret og struktureret vis og er kommunikeret til relevante personer, bl.a. gennem kurser og træning. Procedurerne følges for de fleste aktiviteter, men der er ingen ledelseskontrol over, om de følges konsistent og altid.

4. Styrede tiltag (Høj modenhed)

Det er muligt for ledelsen at føre tilsyn med, at procedurer og retningslinjer følges – oftest fordi gennemførelse af aktiviteter dokumenteres struktureret og oftest er målbare. Det er således muligt at gennemføre forbedringstiltag hvis processerne findes uhensigtsmæssige eller fungerer utilfredsstillende. Processer understøttes kun i sporadisk grad af automatiserede tiltag.

Høj modenhed kan udover automatisering opnås ved at en compliancefunktion i anden forsvarslinje gennemfører årlige test af kontrollernes effektivitet og derved påser at forretningsgange følges konsistent og altid.

5. Optimerede tiltag (Høj moden-og ansvarlighed)

Processer har nået et topklasseniveau af bedste praksis gennem kontinuerlige forbedringer, som er opnået via egne erfaringer samt via sparring med andre virksomheder og organisationer. Tiltag testes eller efterprøves regelmæssigt for verifikation af effektivitet, og tests dokumenteres på struktureret vis. It anvendes proaktivt for at automatisere arbejdsprocesser med henblik på opnåelse af effektivitet i tiltag. Alle væsentlige aktiviteter i processer dokumenteres ved gennemførelse, oftest via disse it-baserede værktøjer. Ledelsesrapportering er indrettet således, at information om tiltagenes gennemførelse og effektivitet er aggregeret, hvilket gør kontinuerlig ledelsesovervågning af tiltagene muligt.