

INTERN REVISION

4. juli 2023

SÆRLIG UNDERSØGELSE

AFSENDER

Jesper Andersen
Solveig Petersen



Risikobaseret ledelsestilsyn

Økonomiforvaltningen

2023

MODTAGER

Adm. Direktør Søren Hartmann Hede
Direktør Nicolai Kragh Petersen

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, samt at revisionen en gang årligt skal rapportere til Økonomiudvalget, om ledelsestilsynet er betryggende. Forvaltningerne beslutter selv på baggrund af dialogen med revisionen, hvordan deres risikobaserede tilsyn tilrettelægges mest hensigtsmæssigt.

I forbindelse med rapporteringen vedrørende ledelsestilsyn for både 2020 og 2021 har revisionen anbefalet, at der etableres en strammere struktur for ledelsestilsyn. Intern Revision har udarbejdet et nyt koncept for dokumentation af det risikobaserede ledelsestilsyn, der i væsentlig grad og uden større ressourcetræk medvirker til en strammere struktur.

Indledningsvis identificeres de væsentlige finansielle processer i forvaltningen. For de identificerede processer indeholder konceptet herefter en væsentlighedsvurdering, risikovurdering, en modenhedsvurdering samt en selvangivelse af, om de udarbejdede retningslinjer er implementeret og efterleves.

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. Et plantema (typisk finansielle processer) er en bestemt type af dispositioner, der er omfattet af et bestemt regelsæt, som ledelsen er ansvarlig for overholdes.

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.

Konceptet vil løbende blive justeret, hvis der opdages uhensigtsmæssigheder eller forbedringspotentialer.

Rapportering

Rapporten forelægges Revisionsudvalget.

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

2. LEDELSESRESUME

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

Intern Revision har i år udarbejdet et nyt koncept og et værktøj for dokumentation af det risikobaserede ledelsestilsyn. Det er positivt, at alle forvaltningerne har medvirket til at afprøve og udvikle konceptet, så konceptet er rammen for vurderingen af det risikobaserede ledelsestilsyn for 2023.

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 complianceniiveauet på konkrete områder.

Tværgående hovedprocesser

Økonomiforvaltningen forestår udarbejdelsen af Fælles administrative forretningsgange for fem tværgående hovedprocesser, Løn & Personale, Kreditor, Debitor, Anlægskartotek samt Udbetalings- og opkrævningssystemer. Disse processer indgår i den løbende revision af kommunens regnskab hvert år. Forvaltningens handleplaner på disse områder afspejler således afspejle den rapportering, der foreligger fra revisionen.

Forvaltningsspecifikke processer

Økonomiforvaltningen har p.t. identificeret 35 væsentlige forvaltningsspecifikke finansielle processer som indgår i ledelsestilsynet. Forvaltningen vurderer, at 25 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 10 processer, hvoraf en er videreført fra 2022, 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.

Økonomiforvaltningen forestår udarbejdelsen af Fælles administrative forretningsgange for fire tværgående hovedprocesser, Løn & Personale, Kreditor, Debitor samt Udbetalings- og opkrævningssystemer. På de fire områder er der p.t. identificeret 39 væsentlige delprocesser.

Disse nøgleprocesser vurderes årligt og indgår i den løbende revision af kommunens regnskab. I forbindelse med den løbende revision af regnskabsføring, forretningsgange og interne kontroller for 2022 har vi identificeret de processer, der er væsentlige for revisionen, og vurderet design og implementering af forretningsgange og interne kontroller. Forvaltningens handleplan på disse områder afspejler den rapportering, der foreligger fra revisionen.

For 2023 er der på Økonomiforvaltningen egne områder identificeret 35 væsentlige forvaltningsspecifikke finansielle processer, som alle er kategoriseret som enten "Betydelig" eller "Væsentlig".

Processerne er som udgangspunkt identificeret af Intern Revision, hvorefter forvaltningen har valideret og suppleret oversigten.

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

Hvis 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 39 fælles processer og 35 forvaltningsspecifikke processer, er enten "middel" eller "høj" iboende risiko.

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

Økonomiforvaltningen forestår udarbejdelsen af forretningsgange for tværgående regnskabsprocesser. Forvaltningerne forestår i fornødent omgang udarbejdelsen af forvaltningsspecifikke forretningsgange. Indenfor hovedprocesserne Løn & Personale, Kreditor, Debitor, Anlægskartotek samt Udbetalings- og opkrævningssystemer har Økonomiforvaltningen p.t. identificeret 39 væsentlige fælles finansielle processer, som indgår i ledelsestilsynet.

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

1. Borgerrettede takster
2. Interne takster
3. Salg af varer og tjenesteydelser
4. Eksterne tilskud /projekttilskud
5. Lønrefusioner
6. Statsrefusion
7. Mellekommunale refusioner
8. Erhvervslejemaal
9. Personskatter
10. Selskabsskatter
11. Ejendomsskatter
12. Generelle tilskud
13. Kontantsalg
14. Regnskabsafklæggelse
15. Afstemning og kvalitetssikring af balancekonti
16. Likviditetsstyring og gældspleje
17. Sikkerhedsstillelse/bankgarantier

18. Den kommunale momsudligning
19. Moms og afgifter - SKAT
20. Tilskudsadministration
21. Registrering af let omsættelige aktiver
22. Budgetopfølgning
23. Prokura i Kvantum
24. Anlægsregnskaber
25. Lånerammeopgørelse
26. Indkøbscompliance
27. Administration af forsikringsordninger
28. ØKF - Administration af rengøringsområdet
29. Arbejdsskadeområdet
30. Barselsfond
31. Kapitalforpligtelser på tjenestemandspensioner
32. Vedligeholdelsesforpligtelser i selvejende institutioner
33. Betalingskort/udlæg
34. Autorisationer i Kvantum
35. Forventet saldo på OU-modellen

Handleplan

Økonomiforvaltningen har udarbejdet en handleplan, som indeholder de identificerede indsatsområder, der prioriteres i 2023. Handleplanen indeholder tiltag rettet mod de processer/aktiviteter, hvor forvaltningen har vurderet, at modenhedsniveauet er lavere end forvaltningens mål samt for processer/aktiviteter, hvor procesejer har tilkendegivet, at udarbejdede retningslinjer og interne kontroller ikke er implementeret eller efterleves.

Handleplanen er godkendt af Økonomiforvaltningens direktion juni 2023.

Fælles hovedprocesser

| Plantema | Tiltag | Ansvarlig | Tidsplan |
|-------------------------------------|---|-------------------|----------|
| Udbetalings- og opkrævningssystemer | Der udestår udarbejdelse af forretningsgang for robotadministration i Kvantum. | Center for Finans | 2023 |
| Debitor | Debitor omfatter 12 processer. Handleplan igangsat, jf. Debitor roadmap. | Center for Finans | 2025 |
| Kreditor | I regi af Kvantum 2.0 arbejdes der med en bedre systemunderstøttelse af processen for dokumentation af køb med betalingskort og udlæg. | Center for Finans | 2025 |
| Anlægskartotek | Det er konstateret at systemunderstøttelsen på området ikke fungerer som forudsat i den eksisterende forretningsgang. Der er udarbejdet en handleplan mhp. at rette de konstaterede fejl og sikre en hensigtsmæssig proces fremadrettet. Herudover skal der indføres dækkende kontroller, som sikrer at evt. fejl opdages fremadrettet. | CFØ / KS / ByK | 2023 |

Forvaltningsspecifikke processer

| Proces | Tiltag | Ansvarlig | Tidsplan |
|--|---|---------------------|----------------|
| Interne takster | Der er beregnet kostægte priser i KEJD. På baggrund af erfaringerne med kostægte priser samt drøftelserne omkring beregning af ny kostægte pris på rengøringsområdet er der behov for i et vist omfang at revurdere modellen samt få lavet en egentlig driftsmodel for vedligeholdelse af kostægte priser. Det er forventningen at principper og driftsmodel vil være implementeret ved udgangen af 2024. | Alle | Ultimo 2024 |
| Eksterne tilskud /projekttilskud | Der er et GAP på Rådhuset, hvilket skyldes at processen er afhængig af nøglemedarbejdere. Processen bør understøttes af præcise arbejdsgangsbeskrivelser, som vil blive udarbejdet i løbet af 2023. KEJD har ikke noget GAP. | Rådhus / KEJD | Ultimo 2023 |
| Erhvervslejemål | KEJD har et igangværende projekt om regulering af erhvervsleje, som ØU løbende får status på. Det er forventet at KEJD vil have reguleret eller varslet alle om stigningerne i lejen inden udgangen af 2023. Der forventes afsat ressourcer fremadrettet, så der løbende sikres markedskonformitet. | KEJD | Ultimo 2023 |
| Afstemning og kvalitetssikring af balancekonti | Koncernenderne afstemmer løbende alle balancekonti i henhold til kommunens regler i samarbejde med KS. For KEJD kræver afstemningen af balancekonti vedr. huslejeadministration en større databehandling samt løbende overvågning grundet systemmæssige forskelle mellem registreringer i fagsystemet Vitec og Kvantum. Den systemmæssige udfordring medfører, at der løbende opstår afvigelser i lukkede perioder. Både afvigelser i lukkede samt indeværende periode bliver løbende håndteret. Problemstillingen kan først løses med udskiftningen af Vitec som forventes at ske ultimo 2023/primus 2024. | KEJD / Rådhus / ByK | Primus 2024 |
| Registrering af let omsættelige aktiver | Mangler implementering i nogle enheder. KEJD har ingen registrering af let omsættelige aktiver. KEJD vil sørge for at udarbejde en arbejdsplan for registreringen i 2023. Derudover vil der blive lavet en gennemgang for at sikre, at alle let omsættelige aktiver i KEJD bliver registreret. | Alle | Ultimo 2023 |
| Anlægsregnskaber | Tidligere har det været ved en selvangivelse fra hver koncernenhed om hvilke projekter der bør aflægges i året. Kontor for Koncernøkonomi og Indkøb indsamler anlægsregnskaberne for KEJD, KIT, KS og Rådhuset to gange om året til forelægning for ØU og BR. ByK sørger selv for løbende at aflægge anlægsregnskaber for ØU og BR. Fremover vil projekternes ibrugtagningstidspunkter blive gennemgået ved hver af de tre årlige anlægsoversigter, og koncernenhederne vil da afgøre hvornår, der skal aflægges anlægsregnskab for et givent projekt. Derudover vil der være behov for et større ledelsesmæssigt fokus, blandt andet via Koncerndirektionen, på at få aflagt anlægsregnskaberne rettidigt. | Alle | September 2023 |
| ØKF - Administration af rengøringsområdet | Der er konstateret et merforbrug på rengøringsområdet i 2022, og der er igangsat et oprydningssarbejde på rengøringsområdet for at gennemgå alle kontrakter. Samtidig er der igangsat et arbejde med at genberegne en ny timepris for at opnå balance i økonomien. ØU får forelagt indstilling om ny timepris, og hvordan der skabes balance i økonomien på rengøringsområdet den 13. juni 2023. ØUs beslutninger skal herefter indarbejdes på rengøringsområdet. Dette forventes at være indarbejdet inden udgangen af 2023. | KEJD | Ultimo 2023 |
| Arbejdsskadeområdet | Ansvar for området flytter til KS i forbindelse med flyt af Center for Indkøb. | KS / KEJD | Medio 2023 |
| Vedligeholdelsesforpligtelser i selvejende institutioner | Der er ikke en klar ansvarsfordeling for det udvendige vedligehold af bygninger ejet af selvejende institutioner. Der er i samarbejde med BUF, SOF og SUF igangsat et projekt, som er en del af KEJDs arbejdsprogram i 2023, som har til formål at udarbejde forslag til en omkostningseffektiv model for udvendigt vedligehold af selvejende institutioner i egne eller fondsejede bygninger. Der er pt. ved at blive udarbejdet bygningssyn for en del af bygningerne. Herefter vil der blive udarbejdet en model. Modellen forventes færdig i 2023. Såfremt den nye model kræver politisk godkendelse, så vil modellen indgå i en politisk sag og først herefter kan modellen implementeres i KEJD og resten af kommunen. | KEJD | Ultimo 2023 |
| Betalingskort/Udlæg | Rådhuset har udarbejdet en arbejdsgangsbeskrivelse for området, som er udsendt til og behandlet af alle koncernenheder. Nogle koncernenheder skal fuldt ud implementere arbejdsgangsbeskrivelsen. Arbejdsgangsbeskrivelsen forventes at være implementeret med regnskab 2023. | Alle | Ultimo 2023 |

BILAG 1 Principperne for Risikovurdering

| |
|---|
| Sandsynlighed for fejl som følge af besvigelser |
| <p>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.</p> <p>Regnskabsmanipulation er, når f.eks. ledelsen omgår kontroller og bevidst indarbejder fejlinformation i regnskabet, f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>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.</p> |
| <p>Der er mulighed for at vælge</p> <p>Høj Middel Lav</p> |
| Kompleksitet i administrationsgrundlag/processer (Sandsynlighed for fejl som følge af utilsigtede fejl) |
| <p>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.</p> <p>Høj kompleksitet øger risikoen for væsentlige regelbrud.</p> |
| <p>Der er mulighed for at vælge</p> <p>Høj Middel Lav</p> |
| Afhængighed af nøglemedarbejdere |
| <p>Hvis processen /området er afhængigt af få nøglemedarbejdere, og der indenfor den seneste periode har været udskiftning blandt nøglemedarbejderne, er risikoen høj.</p> <p>Nye medarbejdere kan have et andet fokus på eller en anden forståelse af intern kontrol. Herunder vurdering af, om nye medarbejderne har tilstrækkelige kvalifikationer (viden og kompetencer).</p> <p>Resortændringer/omorganiseringer øger ligesom nye opgaver/nye aktiviteter risikoen for regelbrud</p> |
| <p>Der er mulighed for at vælge</p> <p>Ja Nej</p> |
| Borgerrettede processer |
| <p>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.</p> <p>Borgerrettede processer er f.eks.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>For borgerrettede processer skal målet for modenhed være minimum 4.</p> |
| <p>Der er mulighed for at vælge</p> <p>Ja Nej</p> |

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 konkret 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. Kommuniserede 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 tiltagens gennemførelse og effektivitet er aggregeret, hvilket gør kontinuert ledelsesovervågning af tiltagene muligt.