

# REVISIONSRAPPORT

## INTERN REVISION

Jesper Andersen  
Tommy Jacobsen

Intern Revision



24. april 2019

## Teknik- og Miljøforvaltningen

Risikobaseret ledelsestilsyn

2018

## MODTAGER

Direktør Michel Schilling  
Vicedirektør Anna Schou Johansen

## Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING OG FORMÅL .....	3
2. LEDELSESRESUME .....	4
2.1 DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER (ØKONOMIFORVALTNINGEN) .....	4
2.2 DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I TEKNIK- OG MILJØFORVALTNINGEN .....	4
2.3 HANDLEPLAN FOR 2018 I TEKNIK- OG MILJØFORVALTNINGEN .....	5
3. KONKLUSION .....	5
4. FORVALTNINGENS TILTAG .....	6
5. UDFØRT ARBEJDE .....	7
5.1 DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER .....	7
5.2 DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I TEKNIK- OG MILJØFORVALTNINGEN .....	9
5.3 TEKNIK- OG MILJØFORVALTNINGENS HANDLEPLAN FOR 2018 .....	9
BILAG 1 Formål med risikobaseret ledelsestilsyn .....	11
BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan .....	12
BILAG 3 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau .....	14

## 1. INDLEDNING OG FORMÅL

Økonomiudvalget besluttede i 2016 at anmode revisionen om fremover i forbindelse med årsregnskabet proaktivt at rapportere til Økonomiudvalget om, hvorvidt det ledelsestilsyn, som foretages i forvaltningerne, er betryggende.

Omfanget af revisionen fastlægges ud fra en samlet vurdering af væsentlighed og risikoen for væsentlige fejl.

Revisionsmålet for undersøgelsen er at foretage en overordnet vurdering af kommunens design af styringsregler samt forvaltningernes implementering heraf.

### Design af regler og retningslinjer

Aktuelle og tilgængelige regler er en forudsætning for, at ledere og medarbejdere dels kan udmønte gældende lovgivning, kommunalpolitiske beslutninger og regler, dels kan sikre en ensartet og effektiv opgaveløsning og endelig kan gennemføre de kontroller, der skal sikre en hensigtsmæssig drift og et regnskab udarbejdet i overensstemmelse med gældende regler.

### Implementering af regler og retningslinjer

Regler og retningslinjer skal være implementeret i forvaltningerne, før de har en effekt. Det betyder, at regler og retningslinjer skal være kendte, accepterede og indført i praksis.

Det betyder endvidere, at ledelsen skal have overblik over forvaltningens risikoområder, og roller og ansvar skal være præciseret (delegation). Der skal systematisk arbejdes med effektive processer i et end-to-end perspektiv herunder kvalitet i opgaveløsningen.

### Afgrænsning

Ledelsestilsynet i denne undersøgelse er afgrænset til de regler og retningslinjer, der følger af kommunens Kasse- og Regnskabsregulativ samt Informationssikkerhedsregulativet og de risikoområder, der er identificeret i samarbejde med forvaltningerne.

I 2018 har vores fokus været rettet mod design af styringsregler på IT-området, og forvaltningernes fortsatte arbejde med håndtering af risikoområder, herunder design og implementering af forretningsgange og interne kontroller på de identificerede risikoområder.

### Rapportering

Rapporten forelægges for Revisionsudvalget og fremsendes til kommunens eksterne revisor til orientering.

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 overfor Økonomiudvalget.

Uddrag af rapporten vil endvidere indgå i en sammenfatning, som vil blive fremsendt til Økonomiudvalget.

## 2. LEDELSESRESUME

Intern Revision har foretaget en opfølgning på Teknik- og Miljøforvaltningens godkendte handleplan for 2018 og en vurdering af forvaltningens handleplan for 2019. Formålet er at foretage en overordnet vurdering af kommunes design og implementering af styringsregler og forvaltningernes ledelsestilsyn.

Revisionen har givet anledning til følgende:

### 2.1 Design af Københavns Kommunes styringsregler (Økonomiforvaltningen)

I vores statusrapportering for 2017 anførte vi, at der udestod udarbejdelse af en informationsikkerhedspolitik og et informationssikkerhedsregulativ, der beskriver kommunens overordnede styringsregler for it-beskyttelse/sikkerhed og data-beskyttelse.

Endvidere udestod med hjemmel i informationsikkerhedsregulativet og i overensstemmelse med kommunes regelhierarki at udarbejde og implementere Forretningscirkulærer for informationsikkerhedsrisici, adgangsstyring og kontrol samt sikkerhedshændelser. Endelig skulle udarbejdes en bølgeplan for Forretningscirkulære og forretningsgange for it-drift, vedligehold og udfasning (it-livscyklusområdet).

#### Konklusion

De planlagte styringsregler og en bølgeplan for det resterende område (it-livscyklus) er udarbejdet. Dette regelsæt er planlagt udarbejdet i 2019. Det er vores vurdering, at Økonomiforvaltningens arbejde med kommunens styringsregler på it-området er forløbet godt og planmæssigt.

### 2.2 Delegation af beslutningskompetence i Teknik- og Miljøforvaltningen

Teknik- og Miljøforvaltningen gennemførte i 1. kvartal 2018 kontrol med, at alle ledere har en opdateret opgave- og ansvarsbeskrivelse. Forvaltningen besluttede i oktober 2018 at fjerne et ledelseslag og er i gang med at drøfte opgave- og ansvarsfordelingen mellem vicedirektører og enhedschefer. Ifølge planen for den nye organisation, skal den nærmere udmøntning ske i perioden februar-maj 2019. Opdatering af ansvars- og opgaveoversigter er i gang i Stab og serviceområderne. Det føres således tilsyn med, at alle ledere har en opdateret opgave- og ansvarsbeskrivelse i 2. kvartal 2019.

#### Konklusion

Teknik- og Miljøforvaltningen har foretaget en omfattende delegation, hvilket efter vores vurdering er nødvendigt for at sikre, at der på alle risikoområder i forvaltningen er klarhed over rammer og grænser for delegationen.

### 2.3 Handleplan for 2018 i Teknik- og Miljøforvaltningen


Teknik- og Miljøforvaltningens direktion godkendte primo 2018 en handleplan, som indeholdt risikoområder, der er vurderet som kritiske, og som derfor er prioriteret i 2018. Handleplanen for 2018 er i væsentligt omfang gennemført som planlagt.

#### Konklusion

Vi vurderer, at indsatsen fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere forvaltningens kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende.

## 3. KONKLUSION

Vores undersøgelse af kommunens design og implementering af et risikobaseret ledelsestilsyn har givet anledning til følgende observationer, konklusioner og anbefalinger:

Forvaltning	TMF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2018	
Observationer	<p>I forhold til forvaltningens handleplan for 2018 er 3 af 9 områder håndteret fuldt ud.</p> <p>4 områder er godt i gang og overføres til 2019 tillige med 1 område (Anlægsprojekter), som først igangsættes i 2019. Almene boliger skulle have været implementeret i 2018, men afventer, at Koncernservice stiller et nyt procesdokumentationssystem til rådighed, da Almene boliger allerede er meget veldokumenterede.</p> <p>TMF har herudover afsluttet 3 risikoområder (Private fællesveje, Råden over vej samt Jord og genanvendelse), som ikke var prioriteret i planen for 2018.</p>			
Konklusion og anbefalinger	<p>TMF's arbejde med håndtering af risikoområder forløber hensigtsmæssigt og stort set planmæssigt.</p> <p>Vi anbefaler, at TMF i handleplanen for 2019 sikrer, at der udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser mv. for de udestående og overførte kritiske risikoområder. Endelig anbefaler vi, at TMF håndterer forhold, der er foranlediget af EY's Analyse af takstområdet.</p> <p>Endvidere anbefaler vi, at håndtering af forvaltningsrisici på baggrund af Forventninger og styringsinformation på det fælles tværgående administrative område Løn og personaleområdet (Bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn) indgår i handleplanen for 2019.</p> <p>Endelig anbefaler vi, at TMF har opmærksomheden henledt på i 2019 at få håndteret gamle og nye revisionsbemærkninger ifølge Revisionsberetningen for 2018.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Teknik- og Miljøforvaltningen har prioriteret, at der i 2019 skal håndteres og dokumenteres følgende risikoområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggesager (overført fra 2018)</li> <li>• Områdefornyelse (overført fra 2018)</li> <li>• Anlægskartotek (materiel) (overført fra 2018)</li> <li>• Anlægsprojekter (genovervejes)</li> <li>• Lager (overført fra 2018)</li> <li>• Miljømyndighed</li> <li>• Øvrige økonomiprocesser</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU-tilskudsprojekter</li> <li>• Kirkegårdshandlinger</li> <li>• Lokalplaner</li> <li>• Almene boliger</li> <li>• Evt. fortovsordningen</li> <li>• Takstområdet (ny)</li> </ul> <p>Byggesager er foreløbig udskudt til 3. kvartal 2019, da området er i gang med at udarbejde administrationsgrundlag pba. det nye byggesagsreglement, og samtidig skal have den nye ledelse sat ind i området. Byggesagsområdet har allerede dokumenteret en lang række forretningsgange i systemet Info DS4, og det vil derfor være et begrænset antal forretningsgange, der forventes dokumenteret.</p> <p>For så vidt angår Almene boliger afventer forvaltningen, at KS stiller et nyt procesdokumentationssystem til rådighed, da området allerede er meget veldokumenteret.</p> <p>Med hensyn til anlægsprojekter vil TMF genoverveje, hvorvidt der er behov for forretningsgange på området.</p> <p>TMF har fået resultaterne af takst- og budgetanalysen, og igangsat et projekt om takstberegninger og styring på hele takstområdet. Budgetanalyserne medfører ligeledes behov for en række projekter, der skal sikre omkostningseffektivitet i forvaltningen. På den baggrund overvejer forvaltningen at genoverveje planen for dokumentationen af det risikobaserede ledelsestilsyn og i stedet prioritere ressourcerne til de nye forretningskritiske projekter. I så fald vil handleplanen blive revideret og de allerede igangsatte områder vil blive gjort færdige, mens de øvrige områder kan blive omprioriteret eller udskudt som følge af takst- og budgetanalysen.</p> <p><i>Håndtering af forvaltningsrisici i KK fælles forretningsgange</i></p> <p>Endelig vil TMF håndtere forvaltningsrisici på baggrund af Forventninger og styringsinformation på det fælles tværgående administrative område Løn og personaleområdet (Bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn). TMF har udarbejdet en oversigt over kontroller og tilsyn, som skal udføres i forhold til løn og personaleområdet samt økonomiområdet, jf. bilag 1 og de foreløbige versioner af fælles forretningsgange på økonomiområdet, som er modtaget fra KS. Det er intentionen, at oversigten over de administrative kontroller skal dække såvel løn og personale som økonomi og it, således at alle enhedschefer har et klart billede af, hvilke kontroller, der skal udføres. Dette "administrative tilsyn" har TMF også haft tidligere, men den nye og udvidede version vil blive udrullet i 2019.</p> <p>Som en del af det administrative ledelsestilsyn gennemføres tilsyn med, at alle ledere har en opdateret Ansvars- og opgaveoversigt. Dette tilsyn vil blive gennemført i 2. kvartal 2019.</p> <p><i>Håndtering af revisionsbemærkninger</i></p> <p>Håndtering af gamle og nye revisionsbemærkninger, ifølge Revisionsberetningen for 2018, bliver koordineret af Stab, som følger op på alle kritiske revisionsbemærkninger for at sikre, at disse håndteres og lukkes.</p>	
--	---	--

#### 4. FORVALTNINGENS TILTAG

Rapportens konklusioner er drøftet med ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen, der er enig i indholdet af rapporten og har tilsluttet sig vores konklusioner.

Direktionen i Teknik- og Miljøforvaltningen har revurderet og godkendt en handleplan, som indeholder en række områder, der fortsat vurderes som kritiske, og som derfor er prioriteret i 2019.

Handleplanen fremgår ovenfor under afsnit 3, "Forvaltningens iværksatte tiltag".

Det er vores vurdering, at Teknik- og Miljøforvaltningens handleplan for 2019 fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere de kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende i kontrolmæssig henseende.

Forvaltningens ansvarlige for implementering er vicedirektør Anna Schou Johansen.

Tidsfrist for afslutning af implementering af handleplanen udgangen af 2019.

## 5. UDFØRT ARBEJDE

I dette afsnit redegøres der indledningsvis for status på design af kommunens styringsregler samt etablering af en fælles portal til dokumentation af forretningsgange og kommunikation af gældende regler og retningslinjer. Dernæst redegøres for vores opfølgning af Teknik- og Miljøforvaltningens handleplan for 2018, herunder delegation samt design og implementering af forretningsgange på de risikoområder, som forvaltningen har identificeret i forbindelse med sin evaluering og prioritering af risikoområder.

### 5.1 Design af Københavns kommunes styringsregler

Økonomiudvalgets beslutning om, hvordan udvalget vil sikre indseende med de økonomiske og administrative forhold og varetage den umiddelbare forvaltning, der vedrører kommunens Kasse- og Regnskabsregulativ er et væsentligt element i forhold til arbejdet til sikring af betryggende administrative processer.

#### Ad. Regelhierarki

Vi anførte i rapporteringen for 2017 vedrørende ledelsestilsynet, at der udestod udarbejdelse af en informationssikkerhedspolitik samt et informationssikkerhedsregulativ, der beskriver kommunens overordnede styringsregler for it-beskyttelse/-sikkerhed og databeskyttelse.

Endvidere udestod med hjemmel i informationssikkerhedsregulativet og i overensstemmelse med kommunes regelhierarki at udarbejde og implementere Forretningscirkulærer for henholdsvis informationssikkerhedsrisici, adgangsstyring og kontrol samt sikkerhedshændelser.

Endelig udestod beskrivelse af it-livscyklus i Forretningscirkulærer for anskaffelsesprocessen og drift/vedligehold, anmodning/ændringer, support, afvikling og compliance.

Der blev på denne baggrund planlagt en række leverancer i 2018, som er udmøntet i følgende styringsregler:

- Informationssikkerhedsregulativ og -politik:  
Godkendt af ØU den 12. juni 2018 og BR den 21. juni 2018.
- Forretningscirkulære for informationssikkerhed

Godkendt af ØU den 19. februar 2019

- Fællesadministrativ forretningsgang for sikkerhedshændelser:
- Forretningscirkulære for organisering af informationssikkerhed.  
Godkendt af ØU den 19. februar 2019
- Forretningscirkulære for it-anskaffelser.  
Godkendt af ØU den 23. oktober 2018.
- Forretningscirkulære for Persondataskyttelse – Registreredes rettigheder  
Godkendt af ØU den 8. december 2018
- Forretningscirkulære for dokumentation og compliance  
Godkendt af ØU den 8. december 2018
- Fællesadministrativ forretningsgang for Persondataskyttelse – Registreredes rettigheder

Der er endvidere udarbejdet bølgeplan/drejebog for Forretningscirkulære og forretningsgange for it-drift, vedligehold og udfasning (it-livscyklusområdet). Dette regelsæt er planlagt udarbejdet i 2019.

På Kasse- og Regnskabsregulativets område har Økonomiforvaltningen udarbejdet Forventninger og styringsinformation på det fælles administrative område Løn og Personale (Bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv.).

**Ad. Fælles portal til dokumentation af forretningsgange og visning/kommunikation af gældende regler**

Økonomikredsen besluttede i oktober 2016, at dokumentation af end-to-end processer skal ske i et procesdokumentationssystem.

Det er formålet, at systemet skal give overblik over processerne i den enkelte forvaltning/enhed og give bedre indsigt i egen forvaltning og dermed et bedre beslutningsgrundlag i forhold til compliance og procesoptimering. Endvidere skal systemet give medarbejdere mulighed for at kende alle de procestrin, de skal udføre og dermed et grundlag for mere ensartethed i opgaveløsningen samt tydeliggøre ansvar og rollefordeling.

Det er endvidere hensigten, at systemet både skal være portal for forretningsgange/procesbeskrivelser og for Kasse- og Regnskabsregulativ samt Forretningscirkulærer og Fælles administrative forretningsgange. Der er dog ikke truffet endelig beslutning om sidstnævnte.

Økonomikredsen blev i efteråret 2017 orienteret om, at procesdokumentationssystemet/procesportalen skulle i udbud. Forvaltningerne har haft mulighed for at fremsætte ønsker til en kravspecifikation, og der var planlagt et udbud i marts



2018, således en nye portal kunne ibrugtages med udgangen af juni 2018. Økonomiforvaltningen – Koncernservice – har imidlertid nedprioriteret projektet i 2018 i forhold til arbejdet med dokumentation af forretningsgange i Kvantum. Udbudet har således ligget mere eller mindre stille i mere end et halvt år. Ifølge Koncernservice vil projektet nu blive genoptaget.

## 5.2 Delegation af beslutningskompetence i Teknik- og Miljøforvaltningen

Ifølge Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv. skal forvaltningerne tydeliggøre ledelsesansvaret og ledelsestilsynet for alle ledere i forvaltningen således, at alle ledere kender deres ansvarsområde, og hvilke krav der stilles til supplerende forretningsgange og til et risikobaseret ledelsestilsyn. Formålet er at sikre en tydelig ansvarsplacering af både fagligt og økonomiske ansvar.

Teknik- og Miljøforvaltningen har udarbejdet en forretningsgang for udarbejdelse af ansvars- og opgaveoversigter for alle ledere i forvaltningen. I forlængelse heraf fører forvaltningen tilsyn med, at alle ledere har en opdateret ansvars- og opgaveoversigt én gang årligt. TMF har i 1. kvartal 2018 således gennemført kontrol med, at alle ledere har en gældende opgave- og ansvarsbeskrivelse.

I oktober 2018 blev det besluttet at fjerne et ledelseslag, og forvaltningen er i gang med en proces, hvor opgave- og ansvarsfordelingen mellem vicedirektører og enhedschefer drøftes. Koncernledelsen har ønsket, at der skulle være god tid til at drøfte det fremtidige ledelses-set-up, og ifølge tidsplanen for den nye organisation, skal den nærmere udmøntning ske i perioden februar-maj 2019. Opdatering af ansvars- og opgaveoversigter er i gang i Stab og serviceområderne, men i forskellige tempi.

Det betyder, at der føres tilsyn med, at alle ledere har en opdateret opgave- og ansvarsbeskrivelse i 2. kvartal 2019. Forretningsgangen for udarbejdelse af ansvars- og opgaveoversigter er opdateret i forhold til den nye ledelsesstruktur.

## 5.3 Teknik- og Miljøforvaltningens handleplan for 2018

Teknik- og Miljøforvaltningen har identificeret 17 overordnede kerneområder og har heraf prioriteret og udvalgt 9 områder, der risikomæssigt er vurderet som de væsentligste processer. På denne baggrund har forvaltningens direktion godkendt en handleplan for arbejdet med håndtering af de kritiske processer.

Nedenstående oversigt viser status på håndtering af de risikoområder, som Teknik- og Miljøforvaltningen har prioriteret i handleplanen for 2018.

Risikoområde	Status
Affaldsområdet	Håndteret
Klimatilpasning	Håndteret
Byggesager	I gang – overføres til 2019
Almene boliger	Afventer nyt dokumentationssystem
Byfornyelse	Håndteret.
Områdefornyelse	I gang – overføres til 2019
Anlægsprojekter	Overføres til 2019
Anlægskartotek (materiel)	I gang – overføres til 2019
Lager	I gang - overføres til 2019

Tre af de prioriterede risikoområder for 2018 er håndteret fuldt ud. 4 processer: Områdefornyelse, Byggesager, anlægskartotek (materiel) og lager forventes afsluttet i 1. kvartal 2019. Almene boliger skulle have været implementeret i 3. kvartal 2019, men afventer, at KS stiller et nyt procesdokumentationssystem til rådighed, da Almene boliger allerede er meget veldokumenterede. Området anlægsprojekter har været gennem en større organisatorisk omlægning, og der arbejdes pt. på en ny projektmodel. Ifølge TMF er det usikkert i hvor høj grad, der er behov for forretningsgange på området.

Af de resterende 8 ud af de 17 kerneprocesser har TMF endvidere afsluttet følgende risikoområder:

- Jord og Genanvendelse
- Råden over vej
- Private fællesvej

Endvidere har TMF i 2018 udarbejdet forretningsgange på områder som f.eks. Kvantum, materielstyring samt enkelte TMF-fælles administrative processer.

Ifølge Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv. er indikatorer et element i ledelsestilsynet. Indikatorer anvendes primært for at vurdere effektiviteten af designede og implementerede interne kontroller. Som supplement kan eksterne indikatorer f.eks. revisionsbemærkninger mv. medvirke til risikostyringen og bidrage til at undgå "ubehagelige overraskelser".

I Revisionsberetningen for 2017 er der en række revisionsbemærkninger på TMF's område. Eventuelle gamle og nye revisionsbemærkninger i Revisionsberetningen for 2018 bør håndteres i 2019. Forvaltningen har oplyst, at TMF Stab følger struktureret op på alle kritiske revisionsbemærkninger for at sikre, at de håndteres og lukkes.

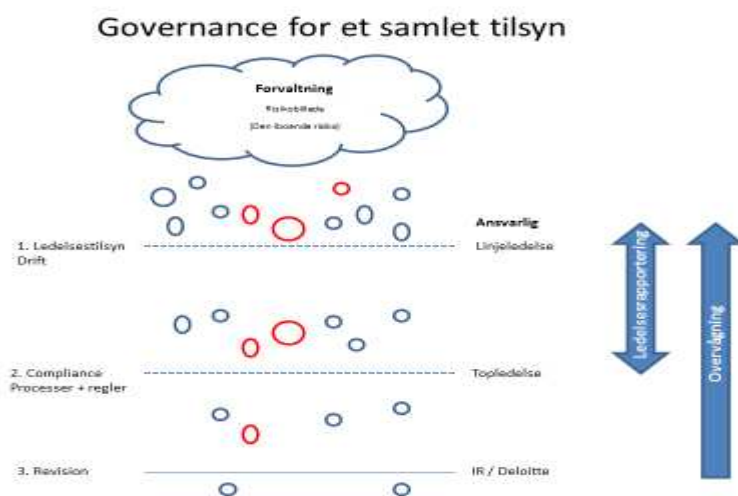
Endelig bør håndteres forhold foranlediget af Takst-analysen (EY). Forvaltningen har oplyst, at der er igangsat et projekt om takstberegning for at håndtere de forhold Takst-analysen har påpeget.

Endvidere vil forvaltningen igangsætte en række projekter på baggrund af budgetanalyserne for at sikre omkostningseffektivitet i forvaltningen. I den forbindelse vil forvaltningen vurdere, hvorvidt den igangsatte plan for det risikobaserede ledelsestilsyn skal genovervejes med henblik på at ressourcerne skal prioriteres, således at de forretningskritiske områder håndteres først.

## BILAG 1 Formål med risikobaseret ledelsestilsyn

### Tilrettelæggelse af intern styring og kontrol

Nedenstående figur illustrerer roller og ansvar for den interne styring og kontrol. Et effektivt ledelsestilsyn skal medvirke til at styrke 1. og 2. forsvarslinje og dermed medvirke til, at administrationen på de enkelte områder er hensigtsmæssig og betryggende i kontrolmæssig henseende, og at der administreres i overensstemmelse med gældende lovgivning, politiske beslutninger, meddelte bevillinger og øvrige beslutninger, indgåede aftaler og sædvanlig praksis.



Den 1. forsvarslinje består af forvaltningsenheder, som har fået delegeret ansvar for at identificere og styre risici inden for eget forretningsområde.

Den 2. forsvarslinje består af styrings- og kontrolfunktioner i de enkelte forvaltninger eller tværgående servicefunktioner, som har til formål at understøtte 1. forsvarslinje. Den 2. forsvarslinje kan også udføre egne kontroller og skabe forudsætninger for at eventuelle risici og fejl, som har passeret den første forsvarslinje, bliver opdaget og korrigeret.

Etablering af compliancefunktioner i 2. forsvarslinje kan medvirke til at sikre, at fejl, der undersliper den 1. operationelle forsvarslinje, så vidt muligt opfanges, så der ikke er grundlag for revisionsbemærkninger.

Den 3. forsvarslinje illustrerer risici og fejl, der konstateres af kommunens revision.

## BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan

Ifølge kommunens Kasse- og Regnskabsregulativ påhviler det den enkelte forvaltning at sikre, at ledelsen fører tilsyn på alle relevante områder, og at interne kontroller er tilstrækkelige ud fra væsentlighed og risiko.

Økonomiudvalget godkendte i marts 2017 Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv. Det påhviler ifølge cirkulæret ledelsen at tilrettelægge kontrolsystemer og forretningsgange, der er betryggende efter organisationens, forvaltningens og de enkelte enheders forhold.

Dette indebærer, at det overordnede kontrolmiljø og de organisatoriske rammer understøtter et velfungerende ledelses- og kontrolsystem, og at der på de enkelte aktivitetsområder er beskrevet og implementeret interne kontroller, som reducerer risikoen for væsentlige fejl og mangler i kommunens administration til et acceptabelt niveau.

Forretningscirkulæret beskriver en model til brug for indsamling af informationer, som kan danne grundlag for vurdering af forvaltningernes arbejde med udvikling af et risikobaseret ledelsestilsyn.

Modellen indeholder 5 overordnede elementer, som udgør fundamentet for ledelsestilsynet.



### *Styringsregler*

Formålet er, at aktuelle og tilgængelige regler er en forudsætning for at ledere og medarbejdere, dels kan udmønte gældende lovgivning, kommunalpolitiske beslutninger og regler, dels kan sikre en ensartet og effektiv opgaveløsning og endelig kan gennemføre de kontroller, der skal sikre en hensigtsmæssig drift og et regnskab, der er udarbejdet i overensstemmelse med gældende regler.

### *Organisation*

Det handler om, at ledelsen har overblik over forvaltningens processer (risikoområder), at opgaver og ansvar er præciseret (delegation), samt at der systematisk arbejdes med effektive processer i et end-to-end perspektiv herunder kvalitet i opgaveløsningen.

### *Medarbejdere*

Der er formålet, at forvaltningsledelse og medarbejdere har forandringsevne til følge udviklingen i den kommunale forvaltning og kan anvende de løsninger, der stilles til rådighed.

### *Processer*

Formålet er at kortlægge, hvilke risici der kan have væsentlig indvirkning på realiseringen af kommunens/forvaltningens mål, herunder regnskabsaflæggelse og

overholdelse af gældende lovgivning m.v. Risikovurdering har til formål at bestemme de identificerede risici i forhold til forvaltningens risikovillighed for at kunne opstille, prioritere og håndtere indsatser (beskrive kontroller) i forhold til de enkelte risici.

Dette emne handler således om struktur i procesbeskrivelser samt identifikation, vurdering og håndtering af risici og etablering af kontroller, der reducerer risici til et acceptabelt niveau.

*Indikatorer (indgår ikke i 2018)*

Dette emne handler om målstyring og om at definere relevante Kiper (Key Performance Indicator) og andre informationer, der har relevans for ledelsen. Formålet er at udvælge de indikatorer, der giver ledelsen bedst muligt grundlag for at vurdere effektiviteten af de etablerede kontroller. Ud over internt fastsatte indikatorer kan eksterne indikatorer give input til risikostyring og bidrage til at undgå ubehagelige overraskelser.

*Styringsinformation (indgår ikke i 2018)*

Det handler om at fastsætte principper for rapportering til topledelsen fra underliggende ledelsesniveauer om kvaliteten i den daglige opgavevaretagelse mv. Formålet er, at den øverste ledelse modtager information om væsentlige forretningskriske risici, herunder om kontrollerne på de forretningskriske områder fungerer effektivt.

### BILAG 3 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau

I revisionsrapporter fra såvel Deloitte som Intern Revision vil formidlingen af risiko og væsentlighed på de enkelte observationer blive påført en prioritet ud fra følgende vurderingsgrundlag:

#### Prioritet 1 – markeres med



- Prioritet 1 markeringer anvendes for forhold, der anses for kritiske. I forbindelse med beretninger kan det observerede forhold efter nærmere vurdering eventuelt give anledning til en revisionsbemærkning.
- Et forhold anses for kritisk, såfremt der er en høj grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en betydelig effekt og/eller har en betydelig udbredelse.
- Prioritet 1 markeringer rapporteres til ledelsen med påkrav om, at disse forelægges for det stående udvalg eller Økonomiudvalget.

#### Prioritet 2 – markeres med



- Prioritet 2 markeringer anvendes for forhold, der anses for væsentlige. Observationerne må ikke have en karakter, der kan medføre revisionsbemærkninger i årsberetningen.
- Et forhold anses for væsentlig, såfremt der er en middel grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en vis effekt og/eller har en vis udbredelse.
- Prioritet 2 markeringer rapporteres til ledelsen i den reviderede forvaltning.

#### Prioritet 3 – markeres med



- Anvendes for forhold, der ikke har givet anledning til omtale eller kun anses for mindre væsentlige, og som derfor kun rapporteres til ledelsen som opmærksomhedspunkter.
- En risiko anses for mindre væsentlig, såfremt der er en lille grad af sandsynlighed for, at forholdet indtræffer og/eller har en lille effekt og/eller har en lille udbredelse.