

# REVISIONSRAPPORT

INTERN REVISION

Jesper Andersen  
Tommy Jacobsen

Intern Revision



15. april 2019

## Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Risikobaseret ledelsestilsyn

2018

MODTAGER

Adm. direktør Tanja Franck  
Direktør Jeppe Bøgh Andersen

## Indholdsfortegnelse

1.	INDLEDNING OG FORMÅL .....	3
2.	LEDELSESRESUME .....	4
2.1	DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER (ØKONOMIFORVALTNINGEN) .....	4
2.2	DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I BESKÆFTIGELSE- OG INTEGRATIONSFORVALTNINGEN .....	4
2.3	HANDLEPLAN FOR 2018 I BESKÆFTIGELSE- OG INTEGRATIONSFORVALTNINGEN .....	4
3.	KONKLUSION .....	5
4.	FORVALTNINGENS TILTAG .....	6
5.	UDFØRT ARBEJDE .....	6
5.1	DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER .....	6
5.2	DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I BESKÆFTIGELSE- OG INTEGRATIONSFORVALTNINGEN .....	8
5.3	BESKÆFTIGELSE- OG INTEGRATIONSFORVALTNINGENS HANDLEPLAN FOR 2018 .....	8
	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 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens godkendte handleplan for 2018 og en vurdering af forvaltningens handleplan for 2019. Formålet er at foretage en overordnet vurdering af kommunens 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 informationssikkerhedspolitik og et informationssikkerhedsregulativ, der beskriver kommunens overordnede styringsregler for it-beskyttelse/sikkerhed og data-beskyttelse.

Endvidere udestod med hjemmel i informationssikkerhedsregulativet og i overensstemmelse med kommunes regelhierarki at udarbejde og implementere Forretningscirkulærer for informationssikkerhedsrisici, 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 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har implementeret delegationsbeskrivelser for hele ledelsesniveauet. Forvaltningens proces med opdatering af delegationsskrivelser i 2019 er i gang, så det sikres, at beskrivelserne foreligger ajourført med de organisatoriske ændringer.

#### Konklusion

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen 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 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens dokumentation af forretningsgange har afventet, at Koncernservice implementerer et nyt system til procesdokumentation. Forvaltningen har dog i 2018 dokumenteret forretningsgange for 3


udbetalingssystemer, og har vurderet behovet for forvaltningsspecifikke forretningsgange på økonomiområdet.

### Konklusion

Det er vores vurdering, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens udarbejde forretningsgange for udbetalingsystemer fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere de identificerede kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende. Vi vurderer endvidere, at det er hensigtsmæssigt, at forvaltningen genoptager arbejdet med håndtering af kritiske risikoområder i overensstemmelse med kommunens standard for dokumentation af forretningsgange.

## 3. KONKLUSION

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

Forvaltning	BIF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2018	
Observationer	<p>BIF har afventet, at Koncernservice implementerer et nyt system til procesdokumentation. Forvaltningen har dog vurderet, at det er vigtigt at dokumentere processerne og ikke afvente systemet og derfor foretaget en vurdering af, hvor der er behov for forvaltningsspecifikke forretningsgange på økonomiområdet.</p> <p>BIF har udarbejdet forretningsgangsbeskrivelser for udbetalingssystemerne Udbudsportalen, KMD Aktiv og KMD Dagpenge.</p>			
Konklusion og anbefalinger	<p>BIF's arbejde med håndtering af kritiske risikoområder i overensstemmelse med kommunens standard for dokumentation af forretningsgange på økonomiområdet har i 2018 været sat i bero, men arbejdet genoptages nu i 2019.</p> <p>Vi anbefaler, at BIF i handleplanen for 2019 prioriterer det videre arbejde med håndtering af risikoområder i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange.</p> <p>Endvidere anbefaler vi, at BIF håndterer forvaltningsrisici på baggrund af Forventninger og styringsinformation på det fælles tværgående administrative Løn- og Personaleområde, som fremgår af bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv.</p> <p>Vi anbefaler endelig, at BIF har opmærksomheden henledt på i 2019 at få håndteret evt. gamle og nye revisionsbemærkninger vedr. forvaltningens område ifølge Revisionsberetningen for 2018. Ifølge BIF indgår opfølgning på revisionsbemærkninger systematisk i BIF's model for det risikobaserede ledelsestilsyn.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>BIF's handleplan for prioritering af arbejdet med risikoområder for 2019:</p> <p><i>Dokumentation af forretningsgange med høj prioritet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udbud og indkøbsaftaler.</li> <li>• Ledelsestilsyn.</li> <li>• Overførsel mellem hovedkonto 6 og hovedkonto 5.</li> </ul> <p>Igangsættes efterfølgende:</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsikrede ledige i løntilskud.</li> <li>• Tilskudsforvaltning (tilskudsmodtager).</li> <li>• Øvrige overførsler/ Anden lovgivning.</li> <li>• Kommunale tilskud (tilskudsyder).</li> </ul> <p><i>Dokumentation af proces afventer yderligere afklaring i 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrering af let omsættelige aktiver.</li> <li>• Kontoplan, konteringsvejledning.</li> <li>• Statsrefusion af sociale opgaver og beskæftigelse.</li> </ul> <p>BIF vil endvidere håndtere forvaltningsrisici for Løn- og Personaleområdet (Bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv.), når et paradigme er endelig udarbejdet af Socialforvaltningen.</p>	
--	---	--

#### 4. FORVALTNINGENS TILTAG

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

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

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

Det er vores vurdering, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens 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 Lars Eriksen Videbæk. Tidsfrist for afslutning af implementering er 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 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens 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 det 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 Persondatabeskyttelse – Registreredes rettigheder  
Godkendt af ØU den 8. december 2018
- Forretningscirkulære for dokumentation og compliance  
Godkendt af ØU den 8. december 2018
- Fællesadministrativ forretningsgang for Persondatabeskyttelse – Registreredes rettigheder

Der er endvidere udarbejdet bølgeplan/drejbog 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 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 processtrin, 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 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen**

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.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har håndteret delegation af beslutningskompetence ved implementering af delegationsbeskrivelser for hele ledelsesniveauet: Direktionen, centerchefer og kontorchefer.

I forbindelse med den årlige opdatering/udarbejdelse af risikobilleder drøfter forvaltningen generelt anvendelse og udformning af delegationsskrivelserne som værktøj til at tydeliggøre ledelsesansvar og ledelsestilsyn for den enkelte leder. Forvaltningen vil på baggrund af drøftelsen gennemgå delegationsskrivelserne med henblik på at sikre, at disse er opdaterede. Processen med opdatering af risikobilleder og delegationsskrivelser til 2019 er pt. i gang.

**5.3 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens handleplan for 2018**

BIF oplyser indledningsvis, at forvaltningen fortsat arbejder med risikobaseret ledelsestilsyn med udgangspunkt i risikobilleder, som tillige med de bagvedliggende



risikovurderinger er styrende for forvaltningens tilrettelæggelse og gennemførelse af ledelsestilsyn. Forvaltningens risikobilleder udgør således forvaltningens handleplan for prioritering af arbejdet med risikoområder.

Alle centre og kontorer i forvaltningen har foretaget en evaluering og opdatering af deres risikovurderinger og risikobilleder. På baggrund heraf er forvaltningen ved at udarbejde risikovurdering og risikobillede på forvaltningsniveau for 2018, som forventes drøftet på direktionsmøde og forvaltningens ledelsesmøde i april 2018.

Forvaltningens oversigt over vurdering af processer og forretningsgange er opdateret med en status for december 2018, og forvaltningen har herudover tilføjet et nyt risikoområde på listen omkring manuel ændring af overenskomstmæssig grundlønns-indplacering.

I forhold til økonomiområdet oplyses det, at dokumentationen af økonomiprocesser i procesværktøjet Qualiware er blevet forsinket. Dette skyldes, at det i august 2017 blev meldt ud, at kommunen var nødt til at gennemføre et udbud vedr. anskaffelse af et nyt procesværktøj, da Qualiware ikke kunne opfylde kommunens sikkerhedskrav. Forvaltningen valgte derfor at udskyde arbejdet med at dokumentere økonomiprocesser dels indtil forvaltningen fået implementeret Kvantum, som forventelig ville medføre ændringer i mange af forvaltningens økonomiprocesser, og dels indtil det nye procesværktøj forventes i drift i sommer 2018. Processen med dokumentation af økonomiprocesser i det nye procesværktøj forventes således igangsat i 4. kvartal 2018.

Endvidere oplyses det, at der fortsat er risikoområder på oversigten, som ud fra en risikobaseret tilgang vurderes som værende kritiske, fordi de kræver et særligt tilsyn grundet økonomiens størrelse, uanset om der er systemunderstøttelse, arbejdsgange mv

BIF har oplyst følgende vedr. opfølgning på handleplanen:

#### *Økonomiområdet*

Da der fortsat arbejdes på et nyt procesdokumentationssystem, har forvaltningen besluttet, at dokumentationen af forretningsgange ikke længere skal afvente, at Koncernservice implementerer et nyt system til procesdokumentation. Forvaltningen har vurderet, at dokumentationen af økonomiprocesserne i sig selv er vigtigere end formen, og at arbejdsgangene efterfølgende må indarbejdes i det nye procesdokumentationssystem.

Forvaltningen har derfor igangsat processen og har indledningsvis foretaget en vurdering af henholdsvis hvor, der er behov for forvaltningsspecifikke forretningsgange, og hvor der ikke er behov for forvaltningsspecifikke forretningsgange, samt hvor opgaven afventer yderligere afklaring i 2019.

#### *Personaleområdet*

Forvaltningen tilføjede i 2018 et nyt risikoområde på oversigten over forvaltningens vurdering af processer og forretningsgange (forretningsrisici). Området vedrører manuel ændring af overenskomstmæssig grundlønnsindplacering. Status på dette område er, at alle personaleledere årligt (1. kvartal) bliver gjort opmærksom

på problemstilling i forbindelse med et møde forud for lønforhandlingerne i forvaltningen i maj/juni. Enhed for HR og Service kontrollerer i forbindelse hermed, at alle medarbejdere på de to overenskomster med 5 års relevant erfaring, er blevet indplaceret på korrekt grundlønstrin – henholdsvis 36 og 37.

Hvis der er medarbejdere, hvor ændringen af grundlønsindplaceringen udestår, bliver den ansvarlige centerchef bedt om rettet dette hurtigst muligt. På baggrund heraf vurderes forretningsrisikoen samlet set ikke længere at være kritisk ("gul") og oversigten over forvaltningens vurdering af processer og forretningsgange er opdateret med en status for december 2018.

BIF vil tilpasse det ledelsestilsynsparadigme på Løn- og Personaleområdet, som fremgår af bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv. til forvaltningen, når dette er udarbejdet af Socialforvaltningen i dialog med Intern Revision.

BIF's prioritering af behovet for dokumentation af forretningsgange på økonomi-området vil fremgå af forvaltningens handleplan for 2019.

#### *Udbetalingsystemer jf. revisionsbemærkning 1 i Revisionsberetningen for 2017*

BIF har udarbejdet forretningsgangsbeskrivelser for følgende systemer:

- Udbudsportalen.
- KMD Aktiv
- KMD Dagpenge

#### *Det sociale område*

BIF's risikobaserede ledelsestilsyn på det sociale område fortsætter som hidtil. Forvaltningen udarbejder/opdaterer således fortsat årligt risikobilleder på center, kontor og forvaltningsniveau, som ligger til grund for tilrettelæggelse og gennemførelse af de risikobaserede ledelsestilsyn. Risikobilleder udgør således forvaltningens handleplan for prioritering af arbejdet med risikoområder. Ved risikovurderingen indgår kvalitetsindikatorer som økonomi, revision, forvaltningens egne tilsynsresultater, eksterne tilsynsrapporter m.v. Fx indgår Koncernservice's tilsynsrapport af 21. december 2018 om informationssikkerhed og revisionsrapport fra Deloitte vedrørende revision af generelle it-kontroller af 21. februar 2019 i forvaltningens risikovurdering.

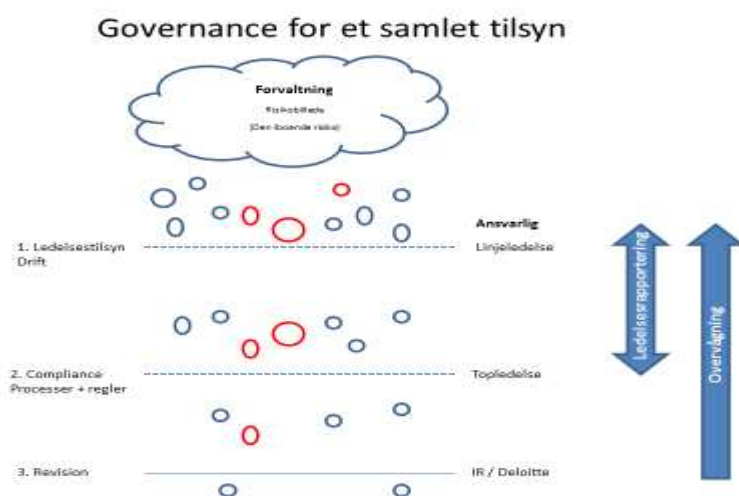
Ifølge Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv. er indikatorer et element i ledelsestilsynet. Indikatorer anvendes primært for at vurdere effektiviteten af designede og implementerede interne kontroller. Som supplement kan eksterne indikatorer f.eks. revisionsbemærkninger mv. medvirke til risikostyringen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

I Revisionsberetningen for 2017 er der en række revisionsbemærkninger på BIF's område. Eventuelle gamle og nye revisionsbemærkninger i Revisionsberetningen for 2018 bør håndteres i 2019.

## 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 underslipper 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 KPI'er (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.