



KØBENHAVNS KOMMUNE  
INTERN REVISION

12. januar 2011

## **RAPPORT**

**2010**

# **Økonomirapporteringen til ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen**

**MODTAGER:**

Administrerende direktør Hjalte Aaberg

**Kopi:**

Centerchef Martin Nordrup Andersen  
Områdechef Johnny Darling

**FORORD**

Intern Revision har i overensstemmelse med den godkendte revisionsplan analyseret og vurderet den interne økonomirapportering i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Rapporten redegør for vores observationer, risikovurderinger samt anbefalinger indenfor det analyserede område. Rapporten udgør således grundlaget for, at Teknik- og Miljøforvaltningen kan iværksætte foranstaltninger til imødegåelse af de identificerede risici.

Intern Revision forudsætter, at Teknik- og Miljøforvaltningen varetager koordineringen i forbindelse med udarbejdelsen af handlingsplaner til imødegåelse af de identificerede risici.



Kurt Wagner  
Revisionschef  
3366 2118



Tommy Jacobsen  
Manager  
3366 2423

## Indholdsfortegnelse

1.	BAGGRUND .....	4
2.	FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING.....	4
	2.1. Formål .....	4
	2.2. Omfang og afgrænsning .....	4
3.	LEDELSESRESUME OG KONKLUSION .....	5
	3.1. Oversigt over observationer .....	10
4.	OBSERVATIONER, RISICI OG ANBEFALINGER.....	11
	4.1. Grundlag for opfølgning af overholdelsen af budgettet mv. ....	11
	4.2. Kvalitetskontrol af grundlaget for økonomirapporteringen .....	16
	4.3. Kobling af økonomi med måltal / nøgletal .....	18
	4.4. Realisering af budgetforudsætninger .....	21
	4.5. Opfølgning af milepæle og langsigtede mål for produktivitet mv. ....	24
	4.6. Realisering af effektiviseringsstrategi .....	26
5.	KRITERIER FOR PRIORITERING OG VURDERINGER.....	29
	5.1. Definition af anførte prioriteringer.....	29
	5.2. Sandsynligheds kategorier .....	30
	5.3. Effektfaktorer som grundlag for vurdering .....	30

Bilag: Intern Revisions paradigme for god økonomirapportering

## 1. BAGGRUND

Intern Revisions analyse og vurdering af økonomirapporteringen i Teknik- og Miljøforvaltningen er gennemført ved at sammenholde de systematiske rapporter om økonomiske forhold, der tilgår Teknik- og Miljøudvalget samt forvaltningens direktion med et paradigme for god økonomirapportering, som Intern Revision har udarbejdet. Analysen indeholder observationer om grundlaget for rapporteringen og dennes form og indhold. Der er udarbejdet et planlægningsnotat om analysen af økonomirapporteringen af 18. marts 2010, der er tiltrådt af forvaltningens ledelse. Det indgår i analysen, at der i budgetaftalen for 2010 blev udtrykt ønske om hurtigere og bedre prognoser til Økonomiudvalget.

## 2. FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING

### 2.1. Formål

Det er formålet med analysen at:

- Undersøge om alle væsentlige aktiviteter i Teknik- og Miljøforvaltningen er omfattet af økonomirapporteringen.
- Undersøge om Teknik- og Miljøforvaltningens retningslinjer for intern økonomirapportering som forudsat i Økonomiudvalgets Budgetopfølgningsskemaer for 2010 sikrer hurtigere og bedre prognoser til det stående udvalg og Økonomiforvaltningen.
- Analysere og vurdere økonomirapportering eller anden ledelsesinformation, der forelægges det stående udvalg og forvaltningens direktion med henblik på at sikre et optimalt styringsgrundlag til brug for bevillingsoverholdelse og bedst mulig tilrettelæggelse af aktiviteter og prioritering af ressourcer i forvaltningen.

### 2.2. Omfang og afgrænsning

Analysen af økonomirapporteringen for Teknik- og Miljøforvaltningen har bl.a. omfattet en gennemgang af de kvartalsvise regnskabsprognoser, der tilgår det stående udvalg og Økonomiforvaltningen, gennemgang af andre sager som f.eks. Helhedsorienteret Driftsstrategi med systematisk økonomiopfølgning, der forelægges udvalget, samt gennemgang af månedsrapportering til forvaltningens ledelse. Endvidere er gennemgået interne dokumenter vedrørende grundlag og generelle forudsætninger for rapporteringen.

Vi har som led i analysen sammenholdt form og indhold i de konkrete økonomirapporteringer med et paradigme for god økonomirapportering, som Intern Revision har udarbejdet. Paradigmet er vedlagt som bilag til rapporten.

Vi har haft særlig fokus på det beslutningsgrundlag, som ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen har etableret for at kunne planlægge og træffe beslutninger om nødvendige kompenserende handlinger, herunder omprioriteringer for at sikre overholdelsen af udvalgets bevillinger og sikre en hensigtsmæssig ressourceanvendelse og opgaveløsning.

Analysen har ikke omfattet en egentlig validering af de regnskabsdata, der indgår i de gennemgåede rapporteringer, budgetlægningsfasen og det eksterne regnskab (årsregnskabet).

### **3. LEDELSESRESUME OG KONKLUSION**

Det er Intern Revisions vurdering, at der er etableret en systematisk og aktuel økonomirapportering til ledelsen, men at der er en række forbedringsmuligheder.

Den systematiske økonomirapportering for Teknik- og Miljøforvaltningen omfatter kvartalsvise regnskabsprognoser, der forelægges det stående udvalg, og som udarbejdes i overensstemmelse med retningslinier i Økonomiudvalgets Budgetopfølgningsskemaer. Herudover forelægges månedsrapporter for forvaltningens direktion. Vores vurdering af økonomirapporteringen er foretaget på baggrund af sammenfattende konstateringer af disse rapporteringer.

Vores konklusion er baseret på en vurdering af de processer, der er etableret i tilknytning til økonomirapporteringen samt form og indhold i de konkrete økonomirapporteringer sammenholdt med et paradigme for god økonomirapportering, som Intern Revision har udarbejdet.

Vi har observeret nogle forhold, som efter vores opfattelse vil kunne medvirke til at styrke økonomirapporteringen og dermed beslutningsgrundlaget for ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen.

- Vi har konstateret, at der i økonomirapporteringen ikke er indarbejdet kommentarer til afvigelser mellem budget- og regnskabstal for de enkelte udgifts- og indtægtsarter for forvaltningen under ét, og at der ikke er udarbejdet og kommenteret oversigter for forvaltningens enkelte centre periodiseret og fordelt på udgifts- og indtægtsarter. Endvidere er der ikke specifikation af budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger, jf. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Budget og regnskabssystem for kommuner. Endelig er der ikke indarbejdet kommentarer til afvigelser vedrørende finansposter, og der er ikke en oversigt over balanceposter pr. opgørelsesdatoen eller forventede ultimosaldi.
- Teknik- og Miljøforvaltningen har som led i en Helhedsorienteret Driftsstrategi (HOD) udarbejdet måltal for borgertilfredshed, medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og økonomisk effektivitet. I rapporteringen af disse måltal er der ikke fokus på realisering af mål (effekter) i relation til de gennemførte aktiviteter og hertil medgåede ressourcer samt de opstillede budgetforudsætninger.
- De enkelte centres budgetter er baseret på en række planlagte aktiviteter, der er konkretiseret i budgetforudsætninger (antal, priser, mængder osv.). Budgetterne er nærmere beskrevet i budgetnotater, ydelseskataloget og regneark med detailbudgetter. På trods af et omfattende materiale om budgetforudsætninger sker økonomirapporteringen kun undtagelsesvis på grundlag af realiserede budgetforudsætninger. I stedet for konkrete, talmæssige oplysninger for realiserede og budgetterede aktiviteter omtales udviklingen oftest i mindre præcise formuleringer. Rapporteringsformen efterlader dermed uklarhed om, i hvilket omfang forventningsdannelsen er baseret på konkrete budgetforudsætninger i form af tal for aktiviteter, mængder og priser.
- Vi har observeret, at der ikke rapporteres om mål for f.eks. produktivitet og sygefravær, herunder om realisering af processuelle milepæle med henblik på at nå sådanne mål eller andre forhold, der indgår i en fastlagt strategi for at nå langsigtede målsætninger. Vi vurderer, at sådanne mål vil være værdifulde i forbindelse med prioritering af områder eller aktiviteter.

- Vi har endelig observeret, at der ikke er fastsat en langsigtet, forvaltningsspecifik effektiviseringsstrategi. Forvaltningens økonomirapportering omfatter således ikke en systematisk opfølgning af udviklingen af effektiviseringer

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Teknik- og Miljøforvaltningen.

Rapporten omfatter 6 observationsområder.

Teknik- og Miljøforvaltningens direktion har tiltrådt indholdet af disse og har tilsluttet sig Intern Revisions risikovurderinger i tilknytning til 3 af observationsområderne. For 3 observationsområder har forvaltningen delvist tilsluttet sig IR's risikovurderinger.

På dette grundlag har forvaltningen formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementeringen af de udarbejdede handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

Teknik- og Miljøforvaltningens handlingsplaner vil omfatte gennemførelsen af følgende aktiviteter:

- Udarbejdelse af centerspecifikke månedsrapporter, hvor kommenteringen på artsniveau skal indgå. Budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger vil fremgå af månedsrapporten. Forvaltningen har anbefalet Økonomiforvaltningen at tage initiativ til en decentral opkvalificering af økonomimedarbejdere, hvad angår finansposter og udtræk af data fra KØR/ØKOLIS.
- Udarbejdelse af centerspecifikke månedsrapporter, hvor forvaltningen finder det naturligt, at målinger samt måltal for borgertilfredshed, faglig kvalitet og medarbejdertilfredshed sammenkobles med ressourceanvendelse. Som et led i bestræbelserne på at opnå de af ØU besluttede reduktioner i sygefraværet er der en handlingsplan under udarbejdelse til understøttelse af centerspecifikke sygefraværshandlingsplaner. Handlingsplanen fastsætter måltal for sygefraværet for hvert center og rapportering af sygefravær på centerniveau er blevet en del af månedsrapporteringen til chefgruppen.

Medarbejdertilfredshed som er udtrykt ved HOD målingen i september og Københavns Kommunes trivselsmåling i oktober, vil blive anvendt i arbejdet med fastsættelsen af centrenes måltal.

- Periodisere af budgettet på IM-funktion, organisation og standardkonto og der løbende på at forbedre forklaringer i prognose/månedsrapport gennem inddragelse af budgetforudsættelserne. Projekt Åbne Budgetter og anvendelse af ABC-modeller vil understøtte dette arbejde.
- Styringsmodellen HOD er implementeret i 3 driftscentre og Teknik- og Miljøudvalget har godkendt måltal for ydelserne i disse centre, og der er løbende blevet fulgt op på de vedtagne måltal. Denne systematik udvides til alle centre, hvilket betyder, at der er politisk vedtagne måltal for alle borgervendte ydelser i 2011. Alle måltal er indarbejdet i forvaltningens ledelsesinformationssystem, så alle chefer løbende kan følge med. Dette giver forvaltningen og Teknik- og Miljøudvalget mulighed for at prioritere ressourcer på tværs af forvaltningen, så der løbende sikres de bedste løsninger for borgerne. Prioriteringen sker dels ved drøftelse af måltal i Teknik- og Miljøudvalget og ved omprioritering af midler i udvalget, samt ved strategi- og budgetprocessen internt i forvaltningen. Forvaltningen vil sikre, at der fremover er fokus på at fastlægge og følge op på milepæle i en langsigtet strategi for, hvorledes de fastsatte mål kan realiseres. Fra og med 2011 fastsættes måltal for økonomisk effektivitet for en ydelse som summen af de budgetterede beløb for de produkter, som ydelsen består af. Der vil løbende blive fulgt op på omkostningerne for ydelserne over året, og efter regnskabsaflæggelsen vil de realiserede mængder og omkostninger for ydelserne blive opgjort.
- I forvaltningens virksomhedsplan er der udarbejdet strategikort for 2011-2014 med kritiske udviklingsaktiviteter, der understøtter effektiviseringer. Disse er "revurdering af kerneydelser" og "effektive arbejdsprocesser". Til disse kritiske udviklingsaktiviteter er der opstillet mål og effektmål, og der er vedtaget initiativer til at nå disse mål. Der vil løbende blive fremlagt en status på initiativerne for chefgruppen, og der sikres derigennem korrigerende handlinger i tilfælde af afvigelser. I 2010 har forvaltningens chefgruppe besluttet at gennemføre 14 effektiviseringstiltag, og der følges løbende op på tiltagene i chefgruppen for at sikre, at målene nås.



Samtlige handlingsplaner vil være gennemført i løbet af 2011

Rapportens konklusioner er omfattet af den løbende protokollering til Revisionsudvalget.

### 3.1. Oversigt over observationer

I nedenstående tabel har vi sammendraget rapportens observationer, risici samt de prioriteringer, som vi har tildelt de enkelte risici. Sammenhængen mellem den tildelte prioritet i forhold til effekten og sandsynligheden af uønskede hændelser, som følge af de identificerede risici, er nærmere beskrevet i afsnit 5.

Nr.	Observationsområde	Identificerede risici	Prioritet
4.1	Grundlaget for opfølgning af overholdelsen af budgettet mv.	Manglende specifikation på udgifts- og indtægtsarter medfører risiko for, at grundlaget for at vurdere realiseret og forventet udvikling af udgifter og indtægter i forhold til budgettet ikke er hensigtsmæssigt. Dette medfører afledt risiko for, at der ikke iværksættes de nødvendige og relevante kompenserende handlinger. Manglende kommentering af afvigelse på finansposter medfører risiko for, at utilsigtede forskydninger heri ikke vil få ledelsesmæssig bevågenhed.	2
4.2	Kvalitetskontrol af grundlaget for økonomirapporteringen	Fejlagtig registrering af budget- eller regnskabstal medfører risiko for, at der ikke træffes de nødvendige eller rigtige beslutninger.	2
4.3	Kobling af økonomi med måltal / nøgletal	Den ledelsesmæssige prioritering og planlægning vanskeliggøres, når driftscentrenes opnåede resultater på de valgte måltal ikke sammenholdes med forbruget af ressourcer. Endvidere betyder manglende rapportering på måltal for sygefravær, og den manglende vurdering af sygefraværet set i forhold til den målte medarbejdertilfredshed, at der er risiko for at indsatsen for at nedbringe sygefraværet vanskeliggøres.	3
4.4	Realisering af budgetforudsætninger	Der er risiko for, at den løbende budgetopfølgning svækkes, når budgetforudsætningerne ikke er synlige i rapporteringen.	2
4.5	Opfølgning af milepæle og langsigtede mål for produktivitet mv.	Manglende fokus på produktivitaspektet indebærer en risiko for, at det er vanskeligt at vurdere opnåede resultater og udviklingen heri i forhold til ressourceindsatsen. Dermed vanskeliggøres en evt. prioritering af ressourceindsatsen mellem forskellige områder og aktiviteter. Endvidere dokumenteres ikke fuldt ud, at opgaver løses på en økonomisk hensigtsmæssig måde.	2
4.6	Realisering af effektiviseringsstrategi	Forvaltningen følger ikke op på en egen, forvaltningsspecifik effektiviseringsstrategi. Herved øges risikoen for at miste mulige effektiviseringsgevinster. Desuden øges risikoen for, at pålagte effektiviseringer i forbindelse med budgetlægningsproceduren realiseres som servicereduktioner i stedet for.	2

**Prioritet 1:** Risici der er kritiske for forretningen

**Prioritet 2:** Risici der er væsentlige for forretningen/området

**Prioritet 3:** Risici der ikke er kritiske for forretningen/området

## 4. OBSERVATIONER, RISICI OG ANBEFALINGER

### 4.1. Grundlag for opfølgning af overholdelsen af budgettet mv.

Prioritet 2

#### Generel ramme og forudsætning

Det er af væsentlig betydning for en god økonomistyring, at der løbende rapporteres til ledelsen om opfølgningen af overholdelsen af årets bevillinger og udviklingen i væsentlige balanceposter. Ledelsen har i denne forbindelse behov for et veldokumenteret grundlag for at træffe de nødvendige beslutninger om omprioriteringer og iværksættelse af kompenserende handlinger til imødegåelse af eventuelle forventede budgetafvigelser og risici af væsentlig finansiel betydning, der er en følge af udviklingen i balanceposterne.

Økonomiudvalget godkendte den 24. november 2009 et Cirkulære for budgetopfølgning 2010. Cirkulæret indeholder bl.a. generelle krav til grundlaget for forvaltningernes budgetopfølgning samt skabeloner og retningslinier for udarbejdelsen af kvartalsvise prognoser til de stående udvalg og indberetning til Økonomiforvaltningen. Økonomiforvaltningen udarbejder på grundlag af disse indberetninger en samlet indstilling til Økonomiudvalget om forventningerne til årsregnskabet og om eventuelle budgetmæssige risici, der skal håndteres.

Det er en væsentlig forudsætning for god økonomirapportering om forventningerne til overholdelsen af budgettet, at der eksisterer et veldefineret og realistisk budgetgrundlag, og at de regnskabsmæssige registreringer er tilrettelagt på en måde og med en detaljeringsgrad, der har sammenhæng med budgettet.

Det er endvidere udgangspunktet for god økonomirapportering, at al væsentlig information inddrages. Dette betyder først og fremmest, at der skal foretages en opfølgning af alle væsentlige budgetforudsætninger. Disse forudsætninger kan f.eks. være mængder, enhedspriser og lønninger, herunder pris- og lønstigningssatser samt udgifter og indtægter fordelt på arter, jf. Budget- og Regnskabssystem for kommuner.

#### Observationer

Økonomirapportering i Teknik- og Miljøforvaltningen omfatter kvartalsvise regnskabsprognoser, der forelægges det stående udvalg, og som udarbejdes i overensstemmelse med retningslinierne i Økonomiudvalgets Budgetopfølgningsskabeloner. Der udarbejdes herudover månedsrappporter, der forelægges borgmesteren, forvaltningens direktion og den samlede chefgruppe.

Endelig forelægges der enkeltsager om økonomiske forhold til bl.a. det stående udvalg, f.eks. sagen om Projekt god Økonomistyring.

Intern revisions vurdering af Teknik- og Miljøforvaltningens økonomirapportering er foretaget på grundlag af sammenfattende konstateringer af de løbende rapporter. Vores vurdering er endvidere baseret på særlig fokus på 3 udvalgte centre: Center for Kunder, Center for Parkering samt Center for Park og Natur.

I forvaltningens månedsrapporter præsenteres bl.a.:

- Oversigt over udvalgets bevillinger, herunder finansposter, specificeret dels på udgifts- og indtægtsarter dels på centre og med oplysninger om korrigeret budget, forbrug og afvigelser mellem budget- og regnskabstal for pågældende måned, år til dato samt det forventede årsregnskab.
- Oversigter over de enkelte centre med oplysninger om korrigeret budget, forbrug og afvigelser mellem budget- og regnskabstal periodiseret på pågældende måned, år til dato samt det forventede årsregnskab.
- Der er korte kommentarer om afvigelser mellem budget- og regnskabstal for pågældende måned, år til dato samt det forventede årsregnskab samlet for de enkelte bevillinger og for de enkelte centre.
- Oversigt over risikoområder med oplysning om kompenserende handlinger.
- Korte beskrivelser af månedens aktiviteter for de enkelte centre.

Vi har konstateret følgende:

- Der er ikke indarbejdet kommentarer til afvigelser mellem budget- og regnskabstal for de enkelte udgifts- og indtægtsarter samlet for forvaltningen.
- Der er ikke udarbejdet og kommenteret oversigter for de enkelte centre periodiseret og fordelt på de enkelte udgifts- og indtægtsarter.
- Der er ikke i rapporteringen foretaget en specifikation af budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger,

jf. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Budget og regnskabssystem for kommuner: For Center for Parkering oplyses ikke om grupperingerne 005 Tab vedrørende indtægter for parkeringsafgifter, 006 Parkeringsbilletordninger i særligt indrettede offentlige parkeringspladser og -anlæg, 091 Kommunale indtægter fra parkeringsbilletordninger samt gruppering 092 Kommunale indtægter fra parkeringsafgifter.

- Der er ikke foretaget en opdeling i faste og variable omkostninger i økonomirapporteringen.
- Der er ikke indarbejdet kommentarer til afvigelser mellem budget- og regnskabstal for finansposter, og der er ikke en oversigt over balanceposter pr. opgørelsesdatoen eller forventede ultimosaldi. For Center for Parkering er det f.eks. væsentligt at følge udviklingen i ikke-betalte, forfaldne parkeringsafgifter.

### **Risici**

Vi har på baggrund af vores observationer identificeret følgende risikoområder:

- Der er risiko for, at der ikke er et tilstrækkeligt hensigtsmæssigt grundlag for at vurdere den realiserede og forventede udvikling af udgifter og indtægter i forhold til budgettet, herunder grundlag for at iværksætte kompenserende handlinger, når der ikke er fokus på de enkelte udgifts- og indtægtsarter.
- Manglende rapportering om budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger medfører risiko for, at de økonomiske effekter af en eventuel manglende budgetoverholdelse ikke i tilstrækkelig grad synliggøres.
- Manglende opdeling af omkostninger for aktiviteter i variable henholdsvis faste omkostninger medfører risiko for, at der ikke i tilstrækkelig grad er fokus på betydningen af omkostningsudviklingen. Når der ikke oplyses om de underliggende faktorer, der betinger forbruget, kan det medføre risiko for, at korrigerende handlinger – af betydning for styringen af aktiviteterne i de kommende perioder – ikke iværksættes optimalt. Det gælder ikke mindst i forbindelse med effektiviseringer.

- Der er risiko for, at utilsigtede forskydninger i væsentlige balanceposter ikke får ledelsesmæssig bevågenhed, når der ikke systematisk rapporteres herom.

### Anbefaling

Intern Revision anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen implementerer tiltag til imødegåelse af de konstaterede risici, så økonomirapporteringen styrkes, og udgør et forbedret grundlag for ledelsens vurderinger og beslutninger om kompenserende handlinger for at sikre overholdelsen af udvalgets bevillinger mv.

### Aftalt handlingsplan

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Ja, delvist

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Når forvaltningen aflægger regnskabet og kvartalsprognoser for Teknik- og Miljøudvalget, sker det på baggrund af de bogførte udgifter og indtægter i Københavns Kommunes økonomi og regnskabssystem KØR. Afvigelser mellem budget og regnskab forklares på udgifter og indtægter.

I forhold til månedsrapporten som forelægges borgmesteren, forvaltningens direktion og den samlede chefgruppe, er det forvaltningens vurdering, at afvigelser mellem budget og regnskab ligeledes skal kommenteres på udgifter, løn og indtægter, men hvor detaljeringsgraden er øget. Således indeholder månedsrapporten for hvert center oplysninger om korrigeret budget, forbrug og afvigelser mellem budget- og regnskabstal periodiseret på pågældende måned, år til dato samt det forventede årsregnskab pr. bevilling samt IM-funktionsniveau.

Det er forvaltningens opfattelse, at den samlede ledelsesgruppe skal koncentrere sig om, hvordan evt. merforbrug kan kompenseres enten ved at flytte budget fra centre, hvor der findes et evt. mindreforbrug, tildele ledige midler fra fælles puljer til uforudsete udgifter eller at der inden for centret skal findes kompenserende handlinger sted, der evt. involverer flere centre.

Månedsrapporten forelægges for den samlede ledelsesgruppe, hvor områdechefen for Økonomistyring giver sine anbefalinger til håndtering af evt. mer- eller mindreforbrug, hvor centercheferne ligeledes har mulighed for at kommentere centrets budgetudfordringer, herunder ændringer i budgetforudsætninger.

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til kommenteringen af afvigelser på artsniveau for de enkelte centre.

Da budgettet for Navision-centrene i KØR kun er registreret på udgifter, løn og indtægter, vil de centerspecifikke månedsrapporter være baseret på budget- og regnskabstal fra Navision, hvor tallene tillige er registeret på artsniveau.

Forvaltningen har igangsat arbejdet med udarbejdelse af centerspecifikke månedsrapporter, hvor forvaltningen finder det naturligt at kommenteringen på artsniveau skal indgå.

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til den manglende rapportering for de autoriserede grupperinger.

Ultimo 2010 vil budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger fremgå af månedsrapporten.

Forvaltningen er enig i Intern Revisions risikovurdering i forhold til opdeling af aktiviteter i variable henholdsvis faste omkostninger ikke er udtrykt i økonomirapporteringen, men forvaltningen har vurderet at der ikke har været et sådant styringsmæssigt behov i den daglige økonomirapportering.

Dette skyldes, at langt hovedparten af forvaltningens omkostninger består af variable omkostninger i form af løn, varekøb og køb af tjenesteydelser. Forvaltningen vurderer løbende, hvilke informationsbehov der gør sig gældende i den daglige økonomirapportering.

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til forskydninger i balanceposter.

Forvaltningen har i høringssvar til cirkulære for budgetopfølgning 2010 anbefalet økonomiforvaltningen at Økonomiforvaltningen tager initiativ til en decentral opkvalificering af økonomimedarbejdere, hvad angår anvendelse af hovedkonto 8 (balancebevægelser) og hovedkonto 9 (status), herunder træk af data i KØR/ØKOLIS.

Derudover har forvaltningen løbende gennem 2010 været i kontakt med økonomiforvaltningen omkring balanceposter, som har resulteret i, at kommentering af finansposter indgår som et særskilt fokusområde i virksomhedsplan 2011 "Projekt God Økonomistyring initiativ Budgetopfølgning 2.0".

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer.

Tidsfrist: Ultimo 2010 vil budget- og regnskabstal for de autoriserede grupperinger fremgå af månedsrapporter. Kommentering af finansposter og centerspecifikke månedsrapporter med kommentering på artsniveau forventes implementeret i løbet af 2011.

#### **4.2. Kvalitetskontrol af grundlaget for økonomirapporteringen**

**Prioritet 2**

##### **Generel ramme og forudsætninger**

Den løbende økonomirapportering i Teknik- og Miljøforvaltningen omfatter månedsrapporter til forvaltningens direktion og regnskabsprognoser til det stående udvalg.

Teknik- og Miljøforvaltningen har udarbejdet skriftlige vejledninger, skabeloner og manualer til brug for økonomirapporteringen, herunder budgetlægningen, budgetopfølgningen og regnskabsafslutningen. Budgetopfølgningsprocedurerne skal bl.a. sikre, at de enkelte centre tilvejebringer oplysninger til brug for rapporteringen inden for fastsatte tidsfrister. I økonomirapporteringen sammenholdes bl.a. budgetforudsætninger med realiserede data, herunder regnskabsdata.

Borgerrepræsentationen oversendte den 20. maj 2010 Københavns Kommunes regnskab for 2009 til revision. Det blev i denne forbindelse indskærpet over for udvalgene, at udgifter og indtægter bogføres på de rette funktioner og bevillinger, og ligeledes at budgettet placeres korrekt på de rette funktioner og bevillinger. Af Økonomiforvaltningens forklaringer til regnskab 2009 (Bilag 2 til indstillingen til borgerrepræsentationen) fremgår følgende: "Økonomiforvaltningen har ved controlling af regnskabet for 2009 kunnet konstatere, at budget og udgiftskontering (forbrug) i alt for mange tilfælde ikke er placeret på samme bevillinger, jf. Indenrigs og Sundhedsministeriets regler. Problemstillingen findes stort set under alle udvalg. Det medfører, at kommunens regnskab ikke opnår en tilfredsstillende gennemsigtighed. Samtidig forringes overblikket over og styring af kommunens udgifter og indtægter både i regnskabsåret og fremadrettet i de følgende budgetter. Problemstillingen gjorde sig ligeledes gældende i forbindelse med regnskaberne for 2006, 2007 og 2008."

Med henblik på bl.a. at opfylde Budgetopfølgningencirkulærets rapporteringskrav og månedlige rapporteringer til Økonomiudvalget foretager Koncernservice på vegne af Teknik- og Miljø-



forvaltningen månedlige fuldstændighedsafstemninger mellem regnskabssystemet Navision og kommunens generelle regnskabssystem KØR, hvor fuldstændigheden samt kontrol- og transaktionsspor bliver verificeret og dokumenteret. Teknik- og Miljøudvalget er orienteret om problemstillinger vedrørende denne afstemning, og disse indgår ikke i Intern Revisions analyse.

### **Observationer**

Teknik- og Miljøforvaltningen har i regnskabet for 2009, der blev behandlet på udvalgets møde den 22. marts 2010, redegjort for en række bogføringsfejl. Borgerrepræsentationens ovennævnte indskærpelse er således også relevant for Teknik- og Miljøforvaltningen. I forbindelse med sagen om ansøgning om overførsel af uforbrugte budgetmidler fra 2009 til 2010 blev der ligeledes konstateret en række fejlagtige posteringer i regnskabet.

Teknik- og Miljøforvaltningen har klare skriftlige retningslinjer for en række processer og metoder af betydning for den interne rapportering, som omfatter alle centre og dækker alle forvaltningens aktivitets- og ydelsesområder (fuldstændighed). Vi har dog konstateret, at kontrolforanstaltningerne rettet mod at opdage og korrigere fejlbogføring i regnskab 2009 ikke har fungeret tilfredsstillende.

Generelt gælder det for en række af de kommunale aktivitetsområder, at der er indbyrdes sammenhænge f. eks. mellem udgifter og indtægter. For Teknik- og Miljøforvaltningen er dette relevant f.eks. for parkeringsafgifter og ressourcer til p-vagter. Endvidere er der en sammenhæng mellem indtægterne ved parkeringskontrol og den efterfølgende refusionsbetaling til staten (Afregning med rigspolitichefen). Sådanne aktivitetsbestemte sammenhænge kan evt. indgå i en budgetmodel, som kan anvendes til at verificere disse sammenhænge f.eks. mellem udgifter og indtægter og danne grundlag for kontrolberegninger med henblik på at reducere fejl i budget- og regnskabstal.

### **Risici**

Fejlagtige registreringer af regnskabstal medfører risiko for, at grundlaget for økonomirapporteringen er fejlbehæftet med deraf følgende forøget risiko for, at der enten ikke træffes de nødvendige beslutninger, eller at der ikke træffes de rigtige beslutninger.

**Anbefaling**

Intern Revision anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen styrker de interne kontroller rettet mod at opdage og korrigere fejl i regnskabstal. I denne forbindelse anbefales det, at der på alle væsentlige aktivitetsområder implementeres modeller (budgetmodeller) til kontrolberegning af eksisterende stabile, indbyrdes sammenhænge mellem f.eks. udgifter og indtægter.

**Aftalt handlingsplan**

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Ja

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Der bliver i budgetprocessen allerede lavet udregninger på de områder hvor indtægter og udgifter hænger nøje sammen, som for eksempel på parkeringsområdet.

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til kvalitetssikring af regnskabstal.

Forvaltningen samarbejder med Koncernservice, der varetager forvaltningens regnskabsfunktion på at få fuldstændige afstemninger af regnskabstallene. Arbejdet er allerede igangsat. Der forventes ultimo 2010 at være fastsat en procedure for løbende kontrol af regnskabstal.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer.

Tidsfrist: Der er i 2010 igangsat procedurer for tættere opfølgning på registrering og afstemning af budgettet i KØR og Navision. Der forventes ultimo 2010 at være fastsat en procedure for løbende kontrol af regnskabstal.

**4.3. Kobling af økonomi med måltal / nøgletal****Prioritet 3****Generel ramme og forudsætning**

Økonomistyring er en proces, som kort kan skitseres således: På baggrund af givne bevillinger er planlagt en række aktiviteter for den fremtidige periode med henblik på at realisere opstillede mål og effekter. Aktiviteterne konkretiseres i budgetforudsætninger, der løbende følges op i økonomirapporteringen. I en efterfølgende evalueringsproces vurderes de opnåede resultater

og effekter i forhold til de forbrugte ressourcer, og på baggrund heraf planlægges aktiviteter for den følgende periode.

Økonomistyring er således ikke udelukkende et spørgsmål om budgetoverholdelse, idet også effektmålinger indgår i den samlede økonomistyringsproces. Såfremt effektmål ikke sammenholdes med de forbrugte ressourcer er der risiko for, at vurderingen af resultaterne vanskeliggøres til skade for prioriteringen af ressourceindsatsen i de følgende perioder.

### **Observationer**

Teknik- og Miljøforvaltningen har med projekt Helhedsorienteret Driftsstrategi (HOD) fastsat en række måltal for borgertilfredshed, medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og økonomisk effektivitet for de respektive ydelsesområder i tre af forvaltningens driftscentre: Center for Veje, Center for Renhold og Center for Park og Natur.

Forvaltningen rapporterer til udvalget om udviklingen i disse måltal i et selvstændigt dagsordenspunkt. Senest er der rapporteret om målopfyldelsen til udvalgets møde den 25. februar 2010, hvor der tillige blev fastsat nye måltal for 2010. Det nævnes i sagens økonomiafsnit, at der med Helhedsorienteret Driftsstrategi er opnået en besparelse i de tre driftscentre. I budget 2008 og 2009 er der samlet fratrukket 10 mio. kr. i budgetterne for Center for Renhold, Center for veje og Center for park og Natur set i forhold til den tidligere anvendte BUM-model. Der er afsat ca. 2 mio. kr. i 2010 til drift af performance og benchmarking i HOD for de tre driftscentre. Målingerne omfatter to årlige målinger på alle parametre. Desuden dækkes kommunikationsomkostninger og udgifter til ledelsesinformation. HOD er under udbredelse til den samlede forvaltning.

Det fremgår således af sagen, at forvaltningen anser HOD inkl. måltallene for at have væsentlig betydning for driftsresultatet for de berørte centre. Driftscentrenes målsætninger for borgertilfredshed, medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og økonomisk effektivitet forudsættes at sikre sammenhæng mellem på den ene side centrenes aktiviteter og ressourceanvendelse og de opstillede målsætninger på den anden side.

Intern Revision har konstateret, at der i økonomirapporteringen ikke følges op på realiseringen af måltal (effekter) i relation til de gennemførte aktiviteter og hertil medgåede ressourcer samt de opstillede budgetforudsætninger. Der er således ikke sammenhæng mellem den valgte strategi (HOD) og den løbende økonomirapportering.

Endvidere rapporteres om udviklingen i sygefravær. Det nævnes således i regnskabsprognosen for april 2010, at det samlede sygefravær ligger højere i 1. kvartal 2010 set i forhold til 1. kvartal 2009.

Vi har konstateret, at udviklingen i sygefravær i øvrigt ikke kommenteres. Der rapporteres således ikke i forhold til måltal el. lign. for sygefraværet. Den sammenhæng, der sædvanligvis antages at bestå mellem medarbejdertilfredshed og sygefravær, analyseres heller ikke.

### Risici

Såfremt den løbende økonomirapportering ikke understøtter den valgte driftsstrategi, vanskeliggøres evalueringen af de gennemførte aktiviteter sammenholdt med de medgåede ressourcer og dermed prioriteringen af ressourcerne for den følgende periode.

Manglende rapportering om måltal for sygefravær, og manglende vurdering af sygefraværet i forhold til den målte medarbejdertilfredshed betyder, at der er risiko for, at indsatsen for at nedbringe sygefraværet vanskeliggøres.

### Anbefalinger

Intern Revision anbefaler, at økonomirapporteringen i højere grad understøtter evalueringsprocessen ved at koble ressourceforbruget til de opnåede resultater for de vedtagne måltal. Det anbefales endvidere, at der opstilles mål og handlingsplan for sygefravær, og at der følges op på indlagte milepæle. Det anbefales i den forbindelse, at udviklingen i sygefraværet bl.a. vurderes i forhold til den målte medarbejdertilfredshed.

### Aftalt handlingsplan

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Ja

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til integration af HOD i den løbende økonomirapportering.

Forvaltningen har igangsat arbejdet med udarbejdelse af centerspecifikke månedsrapporter, hvor forvaltningen finder det naturligt, at målinger på HOD samt måltal for HOD (borgertil-

fredshed, faglig kvalitet og medarbejdertilfredshed) sammenkøbes med ressourceanvendelse.

Som et led i bestræbelserne på at opnå de af ØU besluttede reduktioner i sygefraværet er der en handlingsplan under udarbejdelse som afsætter ressourcer svarende til ét dedikeret årsværk i TMF 2011 til understøttelse af centerspecifikke sygefraværshandlingsplaner. Handlingsplanen starter med en indstilling i 2010, der fastsætter måltal for sygefraværet for hvert center. Herudover er rapportering af sygefravær på centerniveau blevet en del af månedsrapporteringen til chefgruppen.

Medarbejdertilfredshed som udtrykt ved HOD målingen i september og Københavns Kommunes trivselsmåling i oktober, vil blive brugt i arbejdet med fastsættelsen af centrenes måltal.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer

Tidsfrist: I løbet af 2011 vil der være udarbejdet centerspecifikke månedsrapporter, hvor målinger på HOD samt måltal for HOD (borgertilfredshed, faglig kvalitet og medarbejdertilfredshed) sammenkøbes med ressourceanvendelse.

Handlingsplanen vedrørende sygefravær forventes tiltrådt i TMF's chefgruppe i 2010.

#### **4.4. Realisering af budgetforudsætninger**

**Prioritet 2**

##### **Generel ramme og forudsætning**

I regnskabsprognosen tages der udgangspunkt i realiseret forbrug sammenholdt med budget. Proceduren forudsætter, at der er foretaget en realistisk budgetlægning med gennemskuelige budgetforudsætninger. Det vil sige, at budgettet skal være baseret på realistiske antagelser om priser og mængder set i forhold til det vedtagne serviceniveau.

Det er Intern Revisions opfattelse, at grundlaget for aktuelle og gode prognoser kan sikres ved en økonomirapportering, der sammenholder budgetforudsætninger (antal, priser, mængder osv.) og resultatkrav (effekt mål) med realiserede data. Økonomirapporteringen skal forklare forskelle mellem det planlagte og det realiserede (forbrug, aktiviteter og målsætninger) og danne grundlag for fremtidige, korrigerende handlinger og evt. reviderede budgetforudsætninger.

Rapporteringen skal på en klar og gennemsigtig måde give mulighed for, at udvalget og forvaltningens ledelse kan have indseende med, at der er tilrettelagt en god økonomistyring.

### **Observationer**

Centrenes budgetter er udarbejdet på baggrund af en række planlagte aktiviteter, der er konkretiseret i budgetforudsætninger. Budgetterne er nærmere beskrevet i budgetnotater, ydelseskatalog og regneark med detailbudgetter.

På trods af et omfattende materiale med budgetforudsætninger sker økonomirapporteringen i Teknik- og Miljøforvaltningen kun undtagelsesvis direkte med udgangspunkt i budgetforudsætninger og realiserede data. I stedet for konkrete, talmæssige oplysninger for realiserede og budgetterede aktiviteter omtales udviklingen i f.eks. regnskabsprognosen for april 2010 oftest ved mindre præcise formuleringer som "periodeforskydninger i indtægter og udgifter", "områdets forbrug er i overensstemmelse med det forventede", "i overensstemmelse med forvaltningens forventninger" o. lign.

F.eks. beskrives vedrørende parkering, at "Efter første kvartal har parkeringsområdet en negativ afvigelse på 11,5 mio. kr. i forhold til budgettet. Med udgangspunkt i en øget aktivitet i marts, forventes det, at indtægtsniveauet for året vil være i overensstemmelse med budgettet". Forskellen mellem forventede og realiserede indtægter angives alene med et samlet netto beløb for hele perioden. Hvilken øget aktivitet for marts måned, der er tale om, angives ikke nærmere. Det beskrives heller ikke hvilke nye budgetforudsætninger, der på baggrund af aktiviteten i marts er gjort for resten af året.

### **Risici**

Rapporteringsformen efterlader uklarhed om, i hvilket omfang forventningsdannelsen er baseret på konkrete budgetforudsætninger i form af tal for aktiviteter, mængder og priser. Herved opstår der risiko for, at den løbende budgetopfølgning svækkes, idet budgetforudsætningerne ikke er synlige i rapporteringen, og derfor ikke kan testes og korrigeres.

Uklar rapporteringsform og tvivl om forventningsdannelsens kvalitet kan skabe risiko for, at budgetterne ikke opfattes som fuldt ud realiserbare. Herved tillægges budgetterne en mindre rolle hos de budgetansvarlige, og rapporteringen får ikke den fornødne gennemslagskraft.

### Anbefalinger

Intern revision anbefaler, at budgetforudsætninger synliggøres i rapporteringen, og at der løbende følges aktivt op i forhold til realiserede indtægter, udgifter og aktiviteter i forhold det budgetterede. Intern Revision anbefaler, at der oplyses om evt. ændringer i budgetforudsætninger, og at der udarbejdes tabeller, hvori den realiserede aktivitet sammenholdes med det aktivitetsniveau, der indgår som budgetforudsætning. Dette vil efter vores vurdering udgøre et godt supplement til den tekstmæssige præsentation.

Vi anbefaler endvidere, at det sikres, at budgetterne til enhver tid er realiserbare i forhold til den forventede aktivitet, og det besluttede serviceniveau, og således er troværdige i forhold til forudsætningerne. Det bør i den forbindelse overvejes, om der er behov for at foretage en mere hyppig justering af budgettet, således at dette til enhver tid er udtryk for det økonomiske resourceforbrug, som pågældende aktivitet med det besluttede serviceniveau realistisk set forventes at medføre.

### Aftalt handlingsplan

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Ja

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurdering i forhold til inddragelse af budgetforudsætninger til forklaring af afvigelser i rapporteringen.

Budget 2010 er det første budget hvor der er udarbejdet budgetnotat efter ens skabelon indeholdende budgetforudsætninger. Samtidigt er 2010 første år i Københavns Kommune med periodiserede budgetter på bevillingsniveau. I Teknik- og Miljøforvaltningen har man valgt yderligere at periodisere på IM-funktion, organisation og standardkonto i budget 2010. Som følge heraf arbejdes der løbende på at forbedre forklaringer i prognose/månedrapport gennem inddragelse af budgetforudsætningerne. Projekt Åbne Budgetter og anvendelse af ABC-modeller vil understøtte dette arbejde.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer

Tidsfrist: En bedre synliggørelse af budgetforudsætninger i forklaringerne i økonomirapporteringen forventes implementeret i løbet af 2011.

#### 4.5. Opfølgning af milepæle og langsigtede mål for produktivitet mv.

**Prioritet 2**

##### **Generel ramme og forudsætning**

De gældende retningslinjer for økonomirapportering i Københavns Kommune indeholder ikke krav om, at der rapporteres om produktivitet, sparsommelighed eller andre forhold der understøtter, at kommunen løser sine opgaver på en økonomisk hensigtsmæssig måde. En række dagsordenspunkter til de politiske udvalg dokumenterer dog, at der for en række aktiviteter tilrettelægges en planlægning og udvikling, bl.a. med henblik på at sikre en hensigtsmæssig ressourceanvendelse og effektivitet i opgaveløsningen.

Det er en væsentlig ledelsesopgave, og kommunens borgere forventer, at kommunen varetager sine opgaver både fagligt korrekt og på en økonomisk hensigtsmæssig måde. I den forbindelse er det af væsentlig betydning, at forvaltningen har tilrettelagt tiltag, der gør det muligt for ledelsen at vurdere og evaluere sammenhængen mellem ressourceindsats, produktion og grad af målopfyldelse. Evaluering af mål for disse faktorer og iværksættelse af eventuelle korrigerende handlinger for at realisere målsætninger herom forudsætter, at der sker en løbende rapportering om ressourceindsats, produktivitet og effektivitet i opgaveløsningen.

##### **Observationer**

Vi har observeret, at Teknik- og Miljøforvaltningen ikke rapporterer om mål for bl.a. produktivitet, herunder om realisering af processuelle milepæle med henblik på at nå sådanne mål eller andre forhold, der indgår i en fastlagt strategi for at nå langsigtede målsætninger f.eks. sygefravær.

Der rapporteres således ikke om nøgletal, der måler ressourceindsatsen f.eks. i form af lønomkostninger eller timeforbrug i forhold til målbare producerede ydelser eller aktiviteter. Vi vurderer, at sådanne nøgletal bl.a. vil være værdifulde i forbindelse med prioritering af områder eller aktiviteter.

##### **Risici**

Manglende fokus på produktivitetsaspektet indebærer en risiko for, at opnåede resultater ikke vurderes i forhold til det ressourceforbrug, der er medgået hertil. Det er således vanskeligt umiddelbart at vurdere de opnåede resultater og udviklingen heri i forhold til ressourceindsatsen, og dermed vanskeliggøres opgaven med at prioritere ressourceindsatsen mellem forskellige områder og aktiviteter. Når der ikke er fastlagt en strategi



for produktivitet, er der risiko for, at arbejdet hermed sker usystematisk og ad hoc præget på baggrund af f.eks. et konkret opstået problem, og uden at de ønskede resultater opnås på alle aktivitetsområder. Endvidere er der således ikke dokumentation for, at kommunen løser sine opgaver på en økonomisk hensigtsmæssig måde.

### Anbefaling

Intern Revision anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen inddrager forhold i økonomirapporteringen, der kan fremme og dokumentere, at opgaver løses på en økonomisk hensigtsmæssig måde, f.eks. i form af målsætninger og nøgletal for produktivitet og sygefravær. Det anbefales tillige, at der skabes sammenhæng mellem langsigtede målsætninger og den løbende økonomistyring og rapportering samt følges op på fastsatte milepæle.

### Aftalt handlingsplan

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Ja delvist

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Forvaltningen har med Helhedsorienteret Driftsstrategi (HOD) udviklet en styringsmodel, som gør forvaltningen i stand til at måle på alle ydelser i forhold til borger- og brugertilfredshed, medarbejdertilfredshed, faglig kvalitet og økonomisk effektivitet.

Modellen er allerede implementeret for forvaltningens driftscentre - Center for Veje, Center for Renhold og Center for Park og Natur - har fungeret i over to år. Teknik- og Miljøudvalget har godkendt måltal for ydelserne i disse centre, og der er løbende blevet fulgt op på de vedtagne måltal.

Denne systematik udvides til alle centre i forvaltningen i november 2010. Dette betyder, at der er politisk vedtagne måltal for alle borgervendte ydelser i TMF i 2011.

Dette sikrer, at forvaltningen har overblik over samt systematisk opfølgning på, hvad ydelserne koster, og hvad borgerne mener om disse ydelser, samt at forvaltningen har styr på den faglige kvalitet og medarbejdertilfredshed på de samme ydelser. Alle måltal er indarbejdet i forvaltningens ledelsesinformationssystem, så alle chefer løbende kan følge med. Dette giver forvaltningen og Teknik- og Miljøudvalget mulighed for at priori-

terer ressourcer på tværs af forvaltningen, så der løbende sikres de bedste løsninger for borgerne.

Denne prioritering sker dels ved drøftelse af måltal i Teknik- og Miljøudvalget samt ved omprioritering af midler i Teknik- og Miljøudvalget, samt ved hele strategi- og budgetprocessen internt i forvaltningen.

Fremover vil forvaltningen sikre, at der er fokus på at fastlægge og følge op på milepæle i en langsigtet strategi for, hvorledes de fastsatte mål kan realiseres.

Forvaltningen skal bemærke, at måltal for økonomisk effektivitet i 2010 er fastsat som budget pr. ydelse. Evaluering af målopfyldelsen sker ved en sammenligning af budgettet for den enkelte ydelse og det realiserede forbrug på ydelsen. Fra og med 2011 fastsættes måltal for økonomisk effektivitet for en ydelse som summen af de budgetterede beløb for de produkter, som ydelsen består af. Der vil løbende blive fulgt op på omkostningerne for ydelserne over året, og efter regnskabsafregningen vil de realiserede mængder og omkostninger for ydelserne blive opgjort.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer.

Tidsfrist: Der eksisterer allerede måltal for borgervendte ydelser i forvaltningens driftscentre. Måltal for alle borgervendte ydelser i hele forvaltningen forelægges Teknik- og Miljøudvalget i november 2010 og forventes implementeret med virkning fra 2011.

#### **4.6. Realisering af effektiviseringsstrategi**

**Prioritet 2**

##### **Generel ramme og forudsætning**

Økonomistyring spiller en fremtrædende rolle som samlende betegnelse for den række af tiltag, der gør det muligt for ledelsen at vurdere og evaluere sammenhængen mellem ressourceindsatsen, produktionen og graden af målopfyldelse. Evaluering og eventuelle korrigerende handlinger forudsætter, at der er en løbende rapportering om ressourceindsats, produktivitet og effektivitet i opgaveløsningen. Effektivisering handler om at sikre optimal ressourceudnyttelse ved at få mere service ud af de samme ressourcer eller at få uændret serviceniveau ved et reduceret ressourceforbrug.

Effektiviseringer kræver erfaringsmæssigt tid til planlægning og implementering. Effektiviseringer kan derfor som hovedregel ikke opnås på kort sigt. Der skal udarbejdes en langsigtet effektiviseringsstrategi, der løbende følges op. Strategien kræver eventuelt investeringer på kort sigt (initialinvesteringer). Der kan være tale om investeringer i ny teknologi, nye bygninger og nye kompetencer til personalet. I de nævnte tilfælde vil der være tale om effektiviseringsgevinster på det længere sigt.

Hvis effektiviseringer kun er på dagsordenen i forbindelse med budgetprocessen, er der risiko for, at der ikke er den nødvendige tid til at arbejde med effektiviseringerne. Resultatet kan derfor blive besparelser i form af servicereduktioner i stedet for effektiviseringer.

### **Observationer**

Kommunens budgetproces indebærer, at der arbejdes med effektiviseringer. Med effektiviseringsstrategi 2010 er vedtaget "Effektiviseringer for fremtiden" henholdsvis "Tværgående effektiviseringer", hvor Økonomiforvaltningen er ansvarlig for de fleste projekter. Derudover er vedtaget "Øvrige effektiviseringsforslag", hvor Teknik- og Miljøforvaltningen er ansvarlig for nr. 128 "Indkøbsbesparelse på køretøjer under 3500 kg." og nr.130 "Etablering af fælles bestillerenhed for publikationer." Det fremgår af initiativlisten for budget 2010, at Teknik- og Miljøforvaltningen følger op på indlagte milepæle for de to projekter.

Der er tale om effektiviseringsforslag på to udvalgte aktiviteter, men ikke om forvaltningens egen strategi og handleplan for effektiviseringer.

Vi har observeret, at Teknik- og Miljøforvaltningen ikke har fastlagt en langsigtet, forvaltningsspecifik effektiviseringsstrategi, og forvaltningens økonomirapportering omfatter ikke systematisk opfølgning på udviklingen i effektiviseringer.

### **Risici**

Manglende effektiviseringsstrategi med indlagte milepæle øger risikoen for at miste mulige effektiviseringsgevinster. Endvidere øges risikoen for, at pålagte effektiviseringer i forbindelse med budgetlægningsprocessen realiseres som servicereduktioner i stedet for.

### Anbefalinger

Intern Revision anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen fastlægger strategi og handlingsplan for effektiviseringer. Planen skal være forvaltningsspecifik og specificere dels eventuelle behov for investeringer, dels de nødvendige processuelle milepæle for at nå de langsigtede målsætninger for effektivisering.

Effektiviseringsstrategien anbefales som en integreret del af den løbende økonomistyring således, at eventuelle korrigerende handlinger kan indarbejdes uden forsinkelse. Rapporteringen kan ske i form af status på indlagte milepæle eller opfølgning på nøgletal. Formålet er i alle tilfælde at sikre, at mål for effektiviseringer realiseres som forudsat.

### Aftalt handlingsplan

	Ja / Nej
Forvaltningen tilslutter sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet	Nej, kun delvist

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

Forvaltningen har ikke udviklet en egentlig strategi for effektiviseringer, men har i forbindelse med forvaltningens virksomhedsplan udarbejdet strategikort for 2011 -2014 med kritiske udviklingsaktiviteter, der understøtter effektiviseringer. Disse er "revurdering af kerneydelser" og "effektive arbejdsprocesser".

Til begge kritiske udviklingsaktiviteter er opstillet mål og effektmål, og der er vedtaget initiativer til at nå disse mål. Der vil løbende ske en status på initiativerne, som fremlægges for chefgruppen, og der sikres derigennem korrigerende handlinger i tilfælde af afvigelser.

I 2010 har forvaltningens chefgruppe i februar vedtaget at gennemføre 22 business-cases for effektiviseringer, og chefgruppen har i maj på baggrund af disse besluttet at gennemføre 14 effektiviseringstiltag. Alle tiltag er beskrevet i fakta-ark og gennemføres hen over de næste tre år, hvoraf nogle indebærer investeringer i 2011. Der følges løbende op på effektiviseringstiltagene i chefgruppen for at sikre, at målene med effektiviseringstiltagene nås.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer.

Tidsfrist: Strategikort for 2011-2014 er vedtaget i chefgruppen d. 12. oktober 2010.

## 5. KRITERIER FOR PRIORITERING OG VURDERINGER

I rapportens observationsafsnit er gengivet en række observationer, hvortil der er knyttet risici og anbefalinger. De enkelte anbefalinger er tildelt en prioritet som er baseret på en vurdering af de risici, som kan knyttes til observationen.

Vurderingen af risici er foretaget på baggrund af sandsynligheden for at hændelsen indtræffer samt effekten af samme. Kriterier for sandsynlighed og effektfaktorer er nærmere beskrevet i teksten under figuren.

### SANDSYNLIGHED

<b>Lav</b>	Prioritet 2	Prioritet 3	Prioritet 3
<b>Middel</b>	Prioritet 1	Prioritet 2	Prioritet 3
<b>Høj</b>	Prioritet 1	Prioritet 1	Prioritet 2
	<b>Høj</b>	<b>Middel</b>	<b>Lav</b>

**EFFEKT**

### 5.1. Definition af anførte prioriteringer

#### **Prioritet 1:**

- Risici der er kritiske for forretningen

#### **Prioritet 2:**

- Risici der er væsentlige for forretningen/området

#### **Prioritet 3:**

- Risici der ikke er kritiske for forretningen/området

## 5.2. Sandsynlighedskategorier

Følgende kategorier er anvendt i.f.m. vurdering af sandsynlighed:

- Høj - Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er stor (indtræffer ofte)
- Medium – Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er middel
- Lav – Sandsynligheden for at hændelsen indtræffer, er minimal

## 5.3. Effektfaktorer som grundlag for vurdering

Inden for kategorien kan en eller flere faktorer være opfyldt

Høj	Medium	Lav
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negativ påvirkning af resultat over 20 mio. kr.</li> <li>▪ Væsentlig negativ påvirkning af kommunens omdømme</li> <li>▪ Mulige besvigelser over 2 mio. kr.</li> <li>▪ Manglende efterlevelse af gældende lovgivning eller overordnede politikker</li> <li>▪ Mulige borgerklager eller retssager/afledte krav over 2 mio. kr.</li> <li>▪ Manglende opfyldelse af overordnede målsætninger</li> <li>▪ Væsentlige svigt i overordnede ledelses- og kerneprocesser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negativ påvirkning på resultat over 2 mio. kr.</li> <li>▪ Mindre negativ påvirkning af kommunens omdømme</li> <li>▪ Mulige besvigelser over 0,2 mio. kr.</li> <li>▪ Manglende opfyldelse af forvaltningernes målsætninger</li> <li>▪ Væsentlige svigt i ledelsesprocesser indenfor centrale processer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Øvrige forhold, som alene vurderes at have væsentlig betydning for den reviderede enhed, funktion eller proces, og som ikke opfylder kriterierne under "Høj" og "Medium"</li> </ul>