



10. juni 2011

# **RAPPORT**

## **2011**

### **Teknik og Miljøforvaltningen**

#### **Anvendelse af**

#### **eksterne rådgivere og**

#### **konsulenter**

**MODTAGER:**

Administrerende direktør Hjalte Aaberg, TMF

**FORORD**

Intern Revision (IR) har i henhold til den godkendte revisionsplan for 2010 gennemført en analyse og vurdering af en række forhold vedrørende kommunens anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter.

Undersøgelsens konklusioner fremgår af den samlede rapport vedrørende "Kommunens anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter" samt nærværende rapport, der omfatter en særskilt analyse og vurdering af udvalgte leverancer og leverandørforhold i Teknik og Miljøforvaltningens (TMF).

Rapporten redegør for vores observationer, risikovurderinger samt anbefalinger indenfor området. Rapporten udgør således grundlaget for, at TMF kan iværksætte foranstaltninger til imødegåelse af de identificerede risici.



Kurt Wagner  
Revisionschef  
3366 2118



Lone Forsberg  
Stedfortræder for  
revisionschefen  
3366 2053

## Indholdsfortegnelse

1.	BAGGRUND.....	4
2.	FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING .....	4
	2.1. Formål .....	4
	2.2. Omfang og afgrænsning .....	5
	2.3. Sammenhæng til projekt "Styr på økonomien" .....	6
3.	LEDELSESRESUME OG KONKLUSION.....	7
	3.1. Oversigt over observationer .....	9
4.	OBSERVATIONER, RISICI OG ANBEFALINGER .....	10
	4.1. Leverandørforhold Prioritet 1.....	10
	4.2. Leverandøraftalers beskaffenhed Prioritet 2 .....	15
	4.3. Faktiske indkøb vs. indgående aftaler Prioritet 1 .....	18
5.	KRITERIER FOR PRIORITERING OG VURDERINGER .....	27
	5.1. Definerings af anførte prioriteringer .....	27
	5.2. Sandsynligheds kategorier.....	28
	5.3. Effektfaktorer som grundlag for vurdering .....	28

## 1. BAGGRUND

Nærværende rapport omfatter en analyse og vurdering af TMF's anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter. Opgaven er omfattet IR's revisionsplan for 2010, hvor det er besluttet at foretage en tværgående undersøgelse vedr. området. TMF har dog først 3 måneder efter IR's henvendelse kunnet tilvejebringe besvarelser og en rimelig dokumentation, hvilket er baggrunden for at IR har foretaget en særskilt analyse og vurdering rettet mod TMF.

Rapporten behandler følgende overordnede emner:

1. Vurdering af udvalgte leveranceforhold
2. Vurdering af økonomiske resultater i udvalgte leverancer

## 2. FORMÅL, OMFANG OG AFGRÆNSNING

### 2.1. Formål

Formålet med undersøgelsen er at gennemgå og vurdere risici indenfor følgende risikoområder:

1. At indkøb og indgåede aftaler med leverandører ikke skaber tilstrækkelig sikkerhed for opnåelse af forventede leveranceresultater, overholdelse af aftalens budget m.v. samt at aftaler som helhed ikke er håndteret jf. lovmæssige krav.
2. At leveranceforløb og -resultater påfører TMF økonomiske og kvalitetsmæssige risici.

Hensigten med undersøgelsen er at foretage en vurdering af de generelle forhold i TMF i forbindelse med de etablerede leverandørforhold. Vurderingen foretages på grundlag af bl.a. leverandøraftaler og modtagne fakturaer fra de største leverandører i undersøgelsesperioden.

Rapportens anbefalinger skal derfor ses som IR's anbefalinger til god praksis, som TMF bør forholde sig til i forbindelse med den løbende udvikling af processerne på området.

## 2.2. Omfang og afgrænsning

Eksterne rådgivere og konsulenter anses i nærværende rapport som virksomheder, der i en afgrænset periode leverer rådgivning og konsulentassistance.

Rådgivning og konsulentassistance anses i nærværende rapport fortrinsvis at omfatte ekspertbistand, specialkompetencer eller uvildig / uafhængig bistand, for at kunne løse eller understøtte egen løsning af kommunens opgaver.

Udvælgelsen af eksterne rådgivere og konsulenter er baseret på kommunens kreditordatabase i KØR, hvor de kreditorer er udvalgt, der må antages at være leverandører jf. ovennævnte definition. Det er væsentligt at bemærke, at omfanget af indkøb af rådgivning og konsulentassistance nævnt i denne rapport ikke er et udtryk for TMF's samlede udgifter til rådgivnings- og konsulentassistance.

Tidsperioden for indsamlede data og dokumentation er afgrænset til 01.01.2009 – 30.09.2010.

IR's undersøgelse er baseret på 5 udvalgte leverandørforhold herunder udvalgte leverancer og disses aftalegrundlag, hvor TMF er anmodet om at besvare et spørgeskema pr. leverandør samt fremsende dokumentation.

Grundlag for observationer, risici og anbefalinger i nærværende rapport er baseret på IR's henvendelse af 6. december 2011 til samtlige forvaltninger med anmodning om modtagelse af information og dokumentation den 4. februar 2011. TMF har den 22. februar fremsendt en besvarelse af generelle spørgsmål og har på et afsluttende møde den 14. marts 2011 fremlagt den dokumentation, der på daværende tidspunkt kunne tilvejebringes.

Endvidere er der den 28. marts 2011 modtaget yderligere 10 leveranceaftaler. 5 af disse aftaler kan dog ikke anvendes i undersøgelsen med følgende begrundelse:

- To aftaler omfatter leverancer henholdsvis i 2011 og 2008 og er derfor uden for undersøgelsesperioden
- To aftaler er modtaget tidligere
- En aftale har ikke umiddelbar sammenhæng til modtagne fakturaer

### 2.3. Sammenhæng til projekt "Styr på økonomien"

Rapporten behandler alene en vurdering af enkeltstående leverandørforhold, tilknyttede kommercielle aftaler og økonomi og behandler således ikke de eventuelle tværgående sammenhænge, de projektmæssige forhold og specifikke leveranceresultater som følge af TMF's projekt "Styr på økonomien"

Dog udgør en væsentlig andel af den dokumentation der er modtaget et større TMF projekt ved navn "Styr på økonomien".

Projektet er baseret på en opgavebeskrivelse og samarbejdsmodel mellem KS og TMF. I den sammenhæng er det TMF's opfattelse, at KS bærer en del af ansvaret for indgåede aftaler og tilhørende økonomi m.v.

Af samarbejdsmodellen fremgår det, at Lisbeth Heindorf Mortensen har fungeret " ... som TMF's ledelsesressource på opgaven og der referere direkte til navngiven chef i TMF hvad angår dialog om opgaveløsning og prioritering".

Lisbeth Heindorf Mortensen var ansat og aflønnet af KS, som har faktureret TMF de faktiske omkostninger hertil.

På det grundlag vurderer IR, at Lisbeth Heindorf Mortensen må anses som en ressource leveret af KS. Lisbeth Heindorf Mortensen har således arbejdet under TMF's instruktionsbeføjelse og som en TMF's ledelsesressource på projektet. Således må ansvaret for leverandørforhold, leverandøraftaler og økonomi påhvile TMF.

Den vurderede ansvarsplacering i TMF understøttes endvidere af, at leverandøraftaler er indgået mellem TMF og leverandøren, og at de som oftest er underskrevet af en ledelsesrepræsentant i TMF eller Lisbeth Heindorf Mortensen.

#### ***TMF's kommentar:***

TMF er kun delvist enig i IR's vurdering af ansvarsplaceringen, og fastholder, at KS bærer en del af ansvaret for indgåede aftaler og tilhørende økonomi m.v. eftersom at projektet blev organiseret med en tværforvaltningsmæssig styregruppe mellem KS og TMF, til hvilken den navngivne projektleder blev ansat og tilknyttet. Opgaver og medarbejdere er successivt overdraget til KS, som har haft den daglige ledelse og instruktionsbeføjelse af medarbejderne, herunder indgået aftaler med eksterne parter på vegne af styregruppen.

### 3. LEDELSESRESUME OG KONKLUSION

Intern Revision (IR) har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af en række forhold vedrørende Teknik- og Miljøforvaltningens (TMF) anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter.

Det er IR's vurdering, at TMF ikke har foretaget en tilstrækkelig indledende vurdering og efterfølgende økonomisk / kommerciel styring af forvaltningens samlede indkøb hos de undersøgte leverandører.

Desuden har TMF ikke etableret leverandøraftaler, der i tilstrækkelig grad sikrer:

- udnyttelse af kommercielle muligheder
- en løbende styring og kontrol af leverancer primært i forhold til betalinger
- en opfyldelse af de forpligtigelser, som leverandøren har over for TMF

Således er TMF påført væsentlige økonomiske, lovmæssige og styringsmæssige risici i tilknytning til området.

Følgende identificerede forhold lægger vi til grund for vores samlede konklusion herover:

- For de 5 undersøgte leverandørforhold kan under 20 % af den samlede fakturering på 160 mio. kr. i perioden 01.01.09 til 30.09.10 henføres til forudgående aftaler.
- Ingen leverancer har været i udbud på trods af, at 20 ud af 36 identificerede leverancer overstiger tærskelværdier og dermed kræver anvendelse af tilbudslov / EU-udbudsdirektiv.
- Anfordret dokumentation har ikke været umiddelbar tilgængelig i TMF.
- Aftalegrundlag indeholder kun i ringe grad økonomiske rammer for fakturering eller generelle handelsmæssige betingelser.
- Unøjagtige beskrivelser af leverancer og tilknyttet ansvar, betingelser og milepæle for leverancer.

- Anseelige overskridelser af aftalte rammebeløb anført i leveranceaftaler.
- Manglende beskrivelse af leverede ydelser på de enkelte fakturaer samt manglende sammenhæng mellem fakturaer og aftaler og som følge deraf en forringet fakturakontrol.
- Faktureringer foretaget flere måneder før leveranceaftaler er accepteret af TMF.

Nærværende rapport har været genstand for en høring hos TMF.

Forvaltningens direktion har tiltrådt indholdet af rapportens observationsområder men har kun delvist tilsluttet sig Intern Revisions risikovurderinger i tilknytning til observationsområderne.

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

Det er således Intern Revisions vurdering, at implementeringen af de udarbejdede handlingsplaner i et vist omfang vil reducere de identificerede risici.

Intern Revision lægger TMF's gennemførelse af følgende aktiviteter til grund for vurdering af en reduktion af risici:

- Analyse forvaltningens indkøb med henblik på at afdække eventuelle områder, hvor udbudsreglerne ikke er overholdt
- Etableret et projekt for indkøb og udbud. Projektets scope og dimensionering er fastlagt
- Etableret en samlet indkøbsfunktion for TMF med det formål at sikre kontraktoverholdelse.
- Etablere kontraktskabeloner, der skal benyttes ved indgåelse af alle kontrakter i TMF.

Samtlige udestående handlingsplaner vil være tilendebragt senest ved udgangen af 2012.

Rapportens konklusion vil være omfattet af den løbende protokollering til Revisionsudvalget.



### 3.1. Oversigt over observationer

I nedenstående tabel har vi sammendraget rapportens observationer samt de prioriteringer, som vi har tildelt de enkelte anbefalinger. 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	Leverandørforhold	Manglende aftalegrundlag giver en forringet mulighed for <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ at udnytte kommercielle muligheder</li> <li>▪ at minimere leverancemæssige og økonomiske risici</li> </ul> Risiko for sanktioner grundet manglende anvendelse af tilbudslov / EU-udbudsdirektiv	1
4.2	Leverandøraftalernes beskaffenhed	Forringet mulighed for <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ at vurdere og kontrollere sammenhæng mellem økonomi og leveranceindhold og -forløb</li> <li>▪ økonomisk styring og kontrol af leverancer under leveranceforløbet</li> <li>▪ at sikre at faktiske omkostninger ikke bliver unødigt høje</li> </ul>	2
4.3	Faktisk indkøb vs. indgående aftaler	Forringet mulighed for <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inden aftaleindgåelse at vurdere behovet for eksterne ydelser, aftaletype og efterlevelse af udbudsregler</li> <li>▪ at gøre krav gældende overfor leverandørerne</li> <li>▪ fakturakontrol</li> </ul>	1

**Prioritet 1:** Risici der er kritiske for forretning en

**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. Leverandørforhold

Prioritet 1

#### Analysegrundlag

IR's analysegrundlag vedrørende TMF tager afsæt i følgende tre ydelsesområder:

- juridisk bistand
- bogføring, revision og skatterådgivning
- virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse

Dataanalysen i den tværgående rapport vedr. "Kommunens anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter" identificerer de leverandører, der i forhold til TMF har den største økonomiske volumen i form af modtagne fakturaer.

På det grundlag er følgende 5 leverandører udvalgt med henblik på en nærmere undersøgelse:

**Tabel 1 Oversigt over undersøgte leverandører i TMF:**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10

Leverandør	Område	Økonomisk omfang
KPMG Statsaut. Revision samt KPMG Netsource	Bogføring, revision og skatterådgivning	38.525
Deloitte	Bogføring, revision og skatterådgivning	54.937
Capacent	Virksomhedsrådgivning	28.457
Valcon	Virksomhedsrådgivning	18.182
Horten	Juridisk bistand	20.028
<b>Total</b>		<b>160.129</b>

I nærværende rapport omtales 2 aftaleformer, henholdsvis rammeaftaler og leveranceaftaler. Disse kan uddybes som følger:

- Rammeaftaler repræsenterer som oftest det skriftlige grundlag for samarbejde og handel mellem 2 parter. Jf. EU-direktivets definition har rammeaftaler normalt til formål at fastsætte vilkårene for kontrakter, der indgås i løbet af en given periode med hensyn til pris samt leverancens indhold, omfang, kvalitet m.v. Således regulerer rammeaftaler *ikke* indhold og omfang af konkrete leverancer. Alle rammeaftaler indgået af kommunen (dvs. ikke SKI-aftaler) skal håndteres jf. udbudslovgivningen.

- Leveranceaftaler er aftaler, der regulerer konkrete leverancer. Leveranceaftalens indhold er bestemt af om:
  - aftalen udformes på grundlag af en rammeaftale (herover). Således skal kun forhold ved selve leverancen beskrives (indhold, omfang, økonomi, tidsplan m.v.), da vilkår og øvrige handelsmæssige betingelser er reguleret under rammeaftalen, og udbudslovgivningen er efterlevet.
  - aftalen udformes som en enkeltstående aftale (kontrakt) om en given leverance. Det bevirker, at aftalen skal regulere forhold ved selve leverancen (indhold, omfang, økonomi, tidsplan m.v.) samt vilkår og øvrige handelsmæssige betingelser. Alle enkeltstående aftaler skal håndteres jf. udbudslovgivningen.

### Observationer

Indledningsvis er det IR's mål, at undersøge TMF's grundlag for samarbejde med de 5 udvalgte rådgivere og konsulenter, herunder:

- om der er anvendt formelle aftalegrundlag
- hvilke typer aftaler der er taget i anvendelse, og om de tilknyttede lovmæssige krav er overholdt
- omfanget af ledelsesmæssige beslutninger
- tilgængeligheden af dokumentation knyttet til aftaler og leverancer

TMF har først 3 måneder efter IR's henvendelse vedr. nærværende undersøgelse kunnet tilvejebringe besvarelser og en rimelig dokumentation for de 5 leverandørforhold.

Kun i meget ringe grad er de 5 leverandørforhold baseret på formelle aftalegrundlag mellem leverandør og TMF. På under 20 % af den samlede fakturering kan der henvises til forudgående aftaler.

IR har modtaget 15 leverandøraftaler, hvor kun en del af aftalerne med sikkerhed kan kobles til modtaget fakturadokumentation. Desuden har TMF oplyst, at visse indkøb er foretaget på grundlag af aftaler, men at dokumentation ikke kan tilvejebringes. De modtagne aftaler er primært af typen leveranceaftaler og indeholder levering af ydelser faktureret efter medgået tid.

I en samlet besvarelse oplyser TMF, at Statens indkøbsaftaler (SKI rammeaftaler) er anvendt i forbindelse med indkøb hos de 5 leverandører. Efterfølgende har TMF dog præciseret, at SKI's priser er lagt til grund for visse af aftalerne. IR's gennemgang af de 15 leveranceaftaler viser, at der kun i 4 leveranceaftaler er anført reference til SKI rammeaftaler, som grundlag for leveranceaftalen.

TMF har i sin besvarelse anført: "Ingen leverancer har været i udbud". Således har forvaltningen ikke gjort anvendelse af tilbudslov / EU direktiv og de regler, der er forbundet med disse, på trods af at 20 ud af 36 identificerede leverancer overstiger tærskelværdier.

På alle 5 adspurgte leverandørforhold og leverancer oplyser TMF: "at der ikke er udarbejdet politiske indstillinger i relation til bevillinger af budget til indkøb af ydelser, men at politikerne løbende er blevet orienteret om det samlede forventede forbrug". TMF har fremlagt 2 indstillinger som dokumentation for, at politikerne har modtaget en orientering herom.

### **Risici**

Det er IR's vurdering, at dokumentationsmateriale i mange tilfælde ikke har været umiddelbart tilgængeligt i TMF, hvilket kan indikere en manglende struktur og/eller en væsentlig grad af decentraliseret håndtering.

Den generelt beskedne anvendelse af aftalegrundlag på et stort omfang af indkøb påfører TMF en forøget risiko for, at forvaltningen ikke kan gøre eventuelle økonomiske og leverancemæssige krav gældende overfor leverandørerne samt minimere økonomiske og leverancemæssige risici.

Endvidere medfører den ensidige anvendelse af leveranceaftaler i stedet for rammeaftaler, at TMF ikke har udnyttet de fordele, der kan være forbundet ved anvendelsen af rammeaftaler med stor volumen, eksempelvis i form af lavere timesatser eller andre kommercielle fordele.

Som følge af den manglende anvendelse af tilbudsloven og EU-direktivet er TMF påført en væsentlig risiko for, at forvaltningen kan blive underlagt undersøgelser med henblik på vurdering af lovmedholdelighed jf. udbudsreglerne og deraf følgende mulige sanktioner fra 25.000 kr. til 10 mio. kr.

**Anbefalinger**

TMF bør sikre, at de til en hver tid gældende udbudsregler overholdes. Ved en anvendelse af udbudsregler opnår forvaltningen samtidig, at indkøb er aftalebelagt. I samme forbindelse bør TMF være opmærksom på, at de aftaletyper der vælges, er aftaler, der medvirker til at TMF

- opnår de bedste kommercielle og juridiske betingelser
- opnår den størst mulige kvalitet og effektivitet ved etablering og efterfølgende løbende anvendelse

En sikring af lovmædhed i forhold til udbudsregler kræver en speciel ekspertise, som kunne etableres gennem en central funktion i TMF eller for kommunen som helhed. Funktionen bør som minimum kvalitetssikre og godkende alle forvaltningens aftaler af en vis størrelse og/eller væsentlighed. Funktionen kan tillige have ansvaret for fælles retningslinier, principper, checklister, aftaleskabeloner m.v., der skal understøtte de decentrale aftaleejere. Slutteligt kan de enkelte funktioner erfaringsudveksles i tværgående netværk.

Afslutningsvis anbefales det, at de medarbejdere, som forvaltningerne udpeger som ansvarlige for / ejere af selve aftalerne, øger deres kendskab til aftalekomplekser, risici og udbudsregler som helhed, for at imødegå de risici, der er identificeret i nærværende rapport.

**Aftalt handlingsplan**

Forvaltningen kan ikke tilslutte sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet, men deler revisionens anbefalinger om at TMF bør sikre at gældende udbudsregler overholdes.

TMF's ledelse identificerede i 2008 en række uhensigtsmæssigheder i forvaltningens økonomiske styring. På den baggrund etablerede TMF sammen med KS en fælles styregruppe med det formål at afhjælpe problemstillingerne. TMF's regnskabsfunktion er i processen overdraget til KS.

Til at lede projektet blev ansat en projektleder i KS, der kunne fungere som daglig, faglig og personalemæssig leder for de involverede medarbejdere.

Styregruppen har løbende modtaget en risikovurdering og statusoversigt angående projektets fremgang, herunder status

over projektets forventede og realiserede forbrug af eksterne konsulenter.

Indgåelse af aftaler med eksterne konsulenter har været styret af den til projektet udpegede projektleder i KS. Projektleder har attesteret for anvendt timeforbrug og TMF har anvist betaling af regningerne.

Det er derfor TMF's opfattelse, at de identificerede forhold i højere grad er udtryk for manglende klarhed omkring ansvarsfordelingen mellem TMF og KS i Projekt God Økonomistyring end en manglende intern struktur i TMF, og at denne manglende klarhed er afspejlet i leverandørforholdet.

Forvaltningen er derudover enig i Intern Revisions anbefaling, og har siden medio 2009 gennemført følgende for at sikre overholdelsen af gældende udbudsregler:

- Analyse af forvaltningens indkøb med henblik på at afdække eventuelle områder, hvor udbudsreglerne ikke er overholdt
- Etableret et projekt for indkøb og udbud
- Etableret en samlet indkøbsfunktion for TMF med det formål at sikre kontraktoverholdelse. Funktionen løser følgende opgaver:
  - udarbejde skabeloner/formater til indkøb/udbuds arbejdet
  - formidle samlede udbud mellem centre med fælles indkøb
  - gennemføre udbud der berører 3 eller flere af TMF's centre
  - gennemføre kurser i indkøb/udbud i de enkelte centre,
  - kvalitetssikre kontrakter i TMF
  - oprette kontraktdatabase for alle kontrakter i TMF
  - sikre controlling og opfølgning på kontrakter

Ovennævnte gælder enslydende for brugen af eksterne rådgivere og konsulenter som IR har set på.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer

Tidsfrist: 2012

***Intern Revisions afsluttende bemærkninger:***

Nærværende rapport behandler alene en vurdering af enkeltstående leverandørforhold, tilknyttede kommercielle aftaler og økonomi og behandler således ikke de eventuelle tværgående sammenhænge, de projektmæssige forhold og specifikke leveranceresultater som følge af TMF's projekt "God økonomistyring".

Således finder IR, at bemærkninger vedr. projektet "God økonomistyring" ikke kan/bør inddrages og evt. være medvirkende til, at TMF ikke kan tilslutte sig de anførte risici.

Dog finder IR, at de fremsatte handlingsplaner kan medvirke til at imødekomme de identificerede risici.

Afslutningsvis er følgende formulering fjernet:

- Fra 4 afsnit i TMF's handlingsplan: "De månedlige statusoversigter er samtidig fremsendt til Intern Revision og Deloitte i egenskab af ekstern revision" fjernet fra. Begrundelsen herfor er, at det ikke er korrekt, at IR har modtaget statusoversigter på lige fod med styregruppen ligesom det ikke er afprøvet, hvorvidt Deloitte i sin egenskab af ekstern revision tilsvarende har modtaget disse.
- Fra 7 afsnit, 2. bullet i TMF's handlingsplan: "Projektets scope og dimensionering har været vurderet af Intern Revision". Begrundelsen herfor er, at IR ikke har foretaget en systematisk revisionsmæssig handling på grundlag af materialet, hvorfor det ikke bør fremgå af nærværende rapport som vurderet af IR.

#### 4.2. Leverandøraftalers beskaffenhed

**Prioritet 2**

##### **Observationer**

Ved en gennemgang af de modtagne leverandøraftaler, er det IR's mål at undersøge, om aftalerne er tilstrækkelige til at sikre TMF den forventede økonomi og de forventede leveranceresultater.

Vurdering af aftalernes beskaffenhed foretages derfor med udgangspunkt i:

- Økonomiske rammer og timeestimer
- Beskrivelser af leveranceindhold og resultat
- Tidsmæssige rammer og aftalernes løbetid

#### Økonomiske rammer og timeestimer

Som oftest omfatter leveranceaftalerne ikke en økonomisk ramme, men omfatter alene timesatser og i visse tilfælde timeestimer, der anvendes som grundlag for fakturering efter medgået tid.

På grundlag af de i aftalerne oplyste timesatser og timeestimer, er det ikke muligt at udregne en realistisk økonomisk ramme. Årsagen hertil er, at aftalerne indeholder fra 2 og op til 17 forskellige timesatser samtidig med, at timeestimer kun er oplyst som et samlet tal og ikke et estimat pr. timesats.

På de aftaler, hvor der er anført et estimat på forventet timeforbrug, er leverandørens anvendelse af sekretærassistance som oftest ikke omfattet.

I forbindelse med oplysninger om timesatser finder IR, at specielt leverandøren KPMG, i en af de større leveranceaftaler, vildleder TMF i aftalens formuleringer. KPMG anfører i aftalen, at timesatser i aftalen er betydeligt reduceret. Ved en gennemgang af de øvrige KPMG-aftaler, indeholder aftalerne de samme timesatser, uden at det er anført, at disse skulle være reduceret.

Kun i få tilfælde har aftalerne tilknyttet handelsmæssige betingelser / salgs- og leveringsbetingelser.

#### Beskrivelser af leveranceindhold og -resultat

I de leveranceaftaler, der er omfattet af specifikke ydelser, er leverancebeskrivelserne som oftest godt beskrevet. Yderligere er det positivt at observere, at der i nogle aftaler ud over leverancebeskrivelser, er anført målbare kriterier som resultat af ydelserne.

Den leveranceaftale, der har det største økonomisk omfang på knapt 51 mio. kr., er indgået med Deloitte. Aftalen er i forhold til leverancebeskrivelser speciel, idet der i aftalen er angivet opgaver, der har karakter af konkrete leverancer, men hvor det samtidig er anført, at TMF har instruktionsbeføjelsen, arbejdstilrettelæggelsen m.v. Sidstnævnte anvendes typisk i aftaler, hvor leverandørens ydelse alene består i at stille arbejdskraft med specifikke kompetencer til rådighed, og kunden gennem sin instruktionsbeføjelse har ansvar for det "færdige produkt". Således kan kombinationen af Deloitte's konkrete leverancebeskrivelse og TMF's instruktionsbeføjelse i samme leveranceaftale



eventuelt give anledning til en tvetydig opfattelse af, hvilket ansvar Deloitte har i relation til leverancer til TMF.

Det skal bemærkes, at KPMG i en af sine aftaler, i tilknytning til leverancebeskrivelserne tager en del forbehold og opstiller forudsætninger, som gør leveranceresultaterne vanskelige at efterprøve.

Tillige skal det nævnes, at IR har modtaget leveranceaftaler indgået med Valcon, der ikke er fyldestgørende dokumenteret fra TMF's side, bl.a. mangler bilag til aftalerne. Det bevirker, at der ikke kan gennemføres et fuldstændigt review af disse aftaler.

#### Tidsmæssige rammer og aftalernes løbetid

Kun få af de modtagne aftaler indeholder en tidsplan om end af en meget overordnet karakter, og ingen af disse har sammenhæng til milepæle for leverancer.

I visse aftaler er anført en afgrænset løbetid for selve aftalen.

#### **Risici**

I lighed med de identificerede risici i IR's tværgående rapport "Kommunens anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter", bør TMF være opmærksom på, at en leverandørs primære mål er at opnå størst mulige indtjening gennem leverancer til kommunen og at fastholde leverandørforholdet. Dette stiller krav til, at leverancer, samarbejde og handelsmæssige betingelser er afstemt og beskrevet på en sådan måde, at parterne er deres fulde ansvar bevidst.

At der i TMF's leveranceaftaler som oftest ikke er anført økonomiske rammer, timeestimer, tidsplaner påfører TMF en forøget risiko for:

- at der ikke ved aftaleindgåelse kan gennemføres en vurdering af, om der er sammenhæng i økonomi i forhold til leverancen, kvalitet og tilhørende betingelser
- at der ikke under leveranceforløbet kan foretages en tilstrækkelig økonomisk styring af leverandørerne i forhold til modtagne delleverancer og et samlet leveranceresultat
- at de samlede faktiske omkostninger bliver højere end nødvendigt

Endvidere indikerer visse observationer en risiko for, at TMF og leverandøren kan have en uens opfattelse af, hvornår leveran-

cerne er fyldestgørende leveret, og dermed at TMF eventuelt ikke modtager de leverancer, der forventes og betales for.

### **Anbefalinger**

Det anbefales, at indholdet i leveranceaftalerne i højere grad regulerer alle forhold omkring leverancer, afregning og samarbejde og dermed understøtter TMF's løbende vurderinger ved kontraktindgåelse, den efterfølgende aftalestyring og leverancekontrol.

### **Aftalt handlingsplan**

Forvaltningen kan tilslutte sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet

Forvaltningens handlingsplaner er følgende:

At udarbejde kontraktskabeloner, der skal benyttes ved indgåelse af alle kontrakter i TMF, såvel i forhold til konsulenter og eksterne rådgivere som anført i denne rapport og ved indgåelse af alle andre aftaler.

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer

Tidsfrist: 2011

## **4.3. Faktiske indkøb vs. indgående aftaler**

**Prioritet 1**

### **Observationer**

Som en del af vurderingen af de 5 leverandørforhold, er TMF anmodet om at oplyse de faktiske betalinger til og det faktisk anvendte timeforbrug hos leverandøren. TMF har bl.a. dokumenteret dette gennem kopi af fakturaer modtaget i perioden.

Med henblik på at vurdere aftaleanvendelse og afledt økonomi fokuseres på følgende:

- Omfanget af faktiske indkøb og herunder indkøb foretaget på grundlag af aftaler
- Faktiske leverancer og faktureringer i forhold til anførte betingelserne i leveranceaftaler
- Kontrol af fakturaer på grundlag af indgået aftaler

Faktisk indkøb og indkøb på grundlag af aftaler

IR har udarbejdet en tabel for hvert leverandørforhold med henblik på at tilvejebringe et overblik over det faktiske indkøb herunder omfanget af aftalebelagte indkøb. I tilknytning til hver tabel er anført de væsentligste observationer.

Capacent**Tabel 2 Oversigt over indkøb hos Capacent**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10. Orange felt angiver indkøb på grundlag af aftaler

Aftale / område	Samlet fakturering kr.	Aftalebelagt maks. jf. aftale kr.	Aftale-overskridelse kr.	Uden aftale eller uden aftaledok. kr.	Estimerede timer maks jf. aftale	Faktiske timer v.1.600 kr. gns./time	Indkøbt under SKI
Snitflader TMF/KS	22.060	6.400	15.660		4.000	13.788	Nej
Ledelsesstøtte Center for ress.	897	819	78		420	561	Nej
Ledelse af budget/analyseomr.	3.100	2.400	700		1628	1.938	Nej
Strategi for digitalisering	642			642		401	
Navision Team	903			903		564	
Anden konsulentassistance	10			10		6	
Gadeinterview – Renhold	588			588		368	
Navision Team (Cap1000 ApS)	257			257		161	
I alt	28.457	9.619	16.438	2.400	6.048	17.786	

Som det fremgår af tabel 2 har 92 % af TMF's indkøb hos Capacent været foretaget på grundlag af aftaler. Det er dog væsentligt at bemærke, at der på den økonomisk største leverance har været en anseelig overskridelse på 245 % i forhold til den indgåede aftales oprindelige rammebeløb på 6,4 mio. kr. De øvrige 8 % af den samlede fakturering har været indkøb uden dokumenterede aftalegrundlag.

KMPG Statsaut. Revision og Netsource**Tabel 3 Oversigt over indkøb hos KPMG**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10. Orange felt angiver indkøb på grundlag af aftaler

Aftale / område	Samlet fakturering kr.	Aftalebelagt maks. jf. aftale kr.	Aftale-overskridelse kr.	Uden aftale eller uden aftaledok. kr.	Estimerede timer maks jf. aftale	Faktiske timer v.1.500 kr. gns./time	Indkøbt under SKI
Assistance afstemning/ oprydning af statuskonti	16.650	1.000	15.650		600	11.100	Nej
Assistance projekt TMF-KS transitionsperiode incl. forlængelse	12.406	12.000	406		7950	8.271	Nej
Varetagelse af administrative opgaver	7.515			7.515		5.010	
Særlig undersøgelse i Center for parkering	1.798			1.798		1.199	
Anden konsulentassistance	156			1.871		104	
I alt	38.525	13.000	16.056	11.184	8.550	25.683	

75 % af den samlede fakturering har været omfattet af 2 leveranceaftaler. Aftalen "Assistance afstemning / oprydning .." er massivt overskredet med 1.565 % i forhold til aftalens økonomiske ramme på 1 mio. kr.

Aftalen "Assistance projekt TMF/KS .." er med hensyn til timeestimat gjort afhængig af opgaven "Varetagelse af administrative opgaver" med henblik på at opnå en rabat. Selve leverancerne i forbindelse med opgaven "Varetagelse af administrative opgaver" er dog ikke i sig selv baseret på en leveranceaftale. Således er 25 % af de samlede indkøb foretaget uden dokumenterede aftaler.

### Valcon

**Tabel 4 Oversigt over indkøb hos Valcon**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10. Orange felt angiver indkøb på grundlag af aftaler

Aftale / område	Samlet fakturering kr.	Aftalebelagt maks. jf. aftale kr.	Aftale-overskridelse kr.	Uden aftale eller uden aftaledok. kr.	Estimerede timer maks jf. aftale	Faktiske timer v.2.100 kr. gns./ time	Indkøbt under SKI
Det videre arbejde med lean CFB	1.184	1.000	184		0	564	Ja
Indkøbsbesparelser	1.905	0			0	907	Nej
Sikring af effektiv økonomistyring		1.900			0	0	Ja
Udrulning af åbne budgetter	1.949	1.788			675	1.299	Ja
Review lean implementering	195	206			83	130	Ja
Interimledelse	869	813				579	Nej
Åbne budgetter	780			780		520	
Interimass. Center for Ressourcer	375			375		250	
Kompetencekortlægning CFR	492			492		328	
Afstemning statuskonti m.v.	1.454			1.454		969	
Fod økonomistyring forankring	3.929			3.929		2.619	
Implementering nye processer	217			217		145	
Voice of Customer	9			9		6	
TMF forandring	105			105		70	
Aktivitetsplan for udbud	529			529		353	
Facility udbud	341			341		227	
Områdeløft Øresundsvej regn.ass.	58			59		39	
Anden Konsulentassistance	3.791			3.848		2.527	
I alt	18.182	5.707	184	12.138	758	11.533	

De indkøb, der kan identificeres som aftalebelagt, udgør kun 33 % af TMF's samlede indkøb hos Valcon og er fordelt på 6 aftaler. I et tilfælde er der sket en mindre overskridelse på 18 % i forhold til aftalens økonomiske ramme på 1.000 mio. kr. En aftale indeholder ikke en økonomisk ramme og timeestimer, hvorfor evt. overskridelser ikke kan verificeres.

Slutteligt har IR modtaget en leveranceaftale, hvor det grundet manglende henvisninger på fakturaer, ikke har været muligt at fastslå den samlede fakturering under aftalen. 83 % af den samlede fakturering mangler dokumentation for, at indkøb er foretaget på grundlag af leverandøraftaler.

Deloitte**Tabel 5 Oversigt over indkøb hos Deloitte**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10. Orange felt angiver indkøb på grundlag af aftaler

Aftale / område	Samlet fakturering kr.	Aftalebelagt maks. jf. aftale kr.	Aftale-overskridelse kr.	Uden aftale eller uden aftaledok.	Estimerede timer maks jf. aftale	Faktiske timer v.1.200 kr.	Indkøbt under SKI
Midlertidig ass. i Kreditor & Finans	51.930					43.275	Nej
Bistand til procesdok. m.v. i.f.t. KS					1800	0	Nej
Styring af risici i.f.m. TMF/KS transi.					400	0	Nej
Midlertidig ass. i økonomifunktion						0	Nej
Revision af projektregnskab	49			49		41	
Revision af projektregnskab (Cohiba)	55			55		46	
Anden konsulentassistance	2.737			2.737		2.281	
GIS data /overdra. (Deloitte finans)	166			166		138	
I alt	54.937	0	0	3.007	2.200	45.781	

95 % af TMF's indkøb hos Deloitte er foretaget på grundlag af en leveranceaftale, der dog ikke indeholder en økonomisk ramme eller timeestimer. Endvidere er modtaget 3 aftaler, hvor de modtagne fakturaer ikke synes at vedrøre aftalerne.

Horten Advokatselskab**Tabel 6 Oversigt over indkøb hos Horten**

Beløb angivet i 1.000 kr. for perioden 01.01.09-30.09.10. Orange felt angiver indkøb på grundlag af aftaler

Aftale / område	Samlet fakturering kr.	Aftalebelagt maks. jf. aftale kr.	Aftale-overskridelse kr.	Uden aftale eller uden aftaledok. kr.	Estimerede timer maks jf. aftale	Faktiske timer v.1.500 kr. gns./time
Diverse konsulentassistance	20.028			20.028		16.690

Af IR's dataanalyse fra tidligere omtalte rapport "Kommunens anvendelse af eksterne rådgivere og konsulenter" fremgår det, at TMF har indkøbt ydelser fra Horten Advokatselskab for 20 mio. kr. bl.a. til løsning af personale- / afskedigelsessager, erstatningssager, byggesager etc. TMF oplyser, at indkøb ikke er foretaget på grundlag af rammeaftaler. IR har anmodet om nærmere dokumentation for aftalegrundlag, men dette har ikke kunnet tilvejebringes.

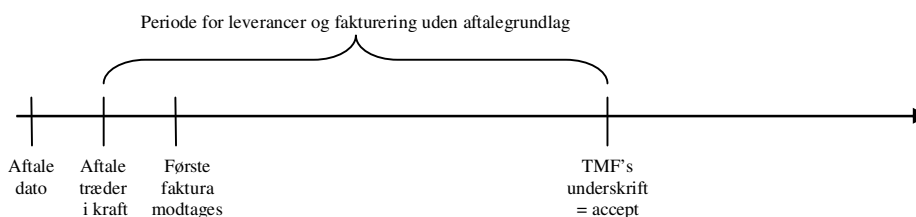
Faktiske leverancer i forhold til betingelser i leveranceaftalerne

IR's gennemgang viser, at ikke alle leveranceaftaler er påført dato for underskift. På de aftaler der er fyldestgørende, kan IR konstatere, at størsteparten af aftalerne er dateret lang tid før, at TMF har underskrevet og dermed formelt har accepteret aftalen.

Endvidere er aftalerne i langt de fleste tilfælde underskrevet efter ikrafttrædelse og i nogle tilfælde helt op til 2-5 måneder efter denne dato. De første faktureringer har som oftest fundet sted umiddelbart efter ikrafttrædelsesdato på trods af, at aftalen ikke var underskrevet. Således er en større del af disse le-

verancer og faktureringer til TMF foretaget uden formelt aftalegrundlag.

Ovennævnte kan fremstilles som følger



Endelig skal IR specielt fremhæve observationspunkter i leveranceaftalen med Valcon. Aftalen er en "no cure no pay" aftale, hvor Valcon modtager betaling og bonus, hvis Valcon via deres ydelser sikrer, at TMF opnår besparelser efter en genforhandling af eksisterende leveranceaftaler / rammeaftaler. Således benytter Valcon sig af at sælge en ydelse til TMF, der omfatter en hurtig adressering af udvalgte leverandører, der på grund af finanskrisen kan presses på deres pris. Man kunne dog forestille sig, at det samme tiltag kunne være varetaget af TMF selv og have haft samme effekt, eftersom markedet generelt var klar til at sænke priserne.

Beregningsgrundlaget for Valcons honorar var baseret på en forventet indkøbsbesparelse for TMF, beregnet ud fra de faktiske indkøb i en tidligere periode samt en række andre variabler og antagelser.

#### Kontrol af fakturaer på grundlag af indgåede aftaler

Som nævnt tidligere er alle fremsendte leveranceaftaler baseret på fakturering efter medgået tid.

Det faktiske timeforbrug er afgørende for en kontrol af den enkelte faktura. TMF's leverandører fremsender i flere tilfælde fakturaer, hvor timeforbrug ikke er oplyst eller med en henvisning til særskilt fremsendte timeopgørelser. I sidstnævnte tilfælde vil en fakturakontrol kræve, at de 2 sæt oplysninger udveksles mellem de ansvarlige, eller at det er samme person der modtager timeopgørelser og godkender faktura, hvilket ikke altid synes at være tilfældet jf. oplysninger fra TMF.

Desuden har den overvejende del af fakturaerne enten en ringe eller ingen beskrivelse af de leverancer, der har fundet sted, eller den nødvendige henvisning til de leveranceaftaler, som fakturaen knytter sig til.

IR har, ved en gennemgang af fakturaer i.f.m. KPMG-kontrakterne, identificeret 13 fakturaer til en samlet værdi af 5.581.313 ekskl. moms, hvor TMF efter IR's vurdering burde have opnået 10 % rabat svarende til 558.131 kr.

### **Risici**

De massive overskridelser af aftalernes økonomiske rammer eller tidsestimater indikerer, at TMF inden aftaleindgåelse ikke i tilstrækkelig grad foretager en vurdering af leverancernes indhold, og hvor stor et timemæssigt og økonomisk omfang en kommende aftale kunne have, med henblik på bl.a. valg af aftalstype og efterlevelse af udbudsregler m.v.

De generelt manglende aftaler på de mange store leveranceområder medfører en væsentlig risiko for, at TMF ikke opnår de bedste indkøbsbetingelser. At en del faktureringer foretages, inden aftaler er underskrevet, medfører desuden, at TMF stiller sig selv i en ringere forhandlingssituation, når aftalen endelig skal indgås. Slutteligt forringes muligheden for at gøre krav gældende overfor leverandøren i forhold til leverancernes indhold, kvalitet m.v., da indkøb foretages uden et juridisk grundlag.

De identificerede forhold og betingelser, der gør sig gældende i visse aftaler, kan medføre, at TMF påfører sig omkostninger, der kunne være undgået, eller at TMF ikke i tilstrækkelig grad kan følge op på økonomiske aftaler om eksempelvis rabat.

Med henvisning til aftalen med Valcon, er det IR's vurdering, at grundlaget for beregninger af Valcons vederlag og bonus (baseret på tidligere perioders indkøb) indebærer en risiko for, at TMF betaler for meget for Valcons ydelser såfremt TMF's faktiske indkøb er mindre end beregningsgrundlaget.

Omfanget af manglende informationer i fakturaer og sammenhæng til leveranceaftaler, indebære en væsentlig risiko for en forringet kontrol af fakturaernes rigtighed.

### **Anbefalinger**

Det anbefales, at TMF, som nævnt tidligere, i højere grad foretager sine indkøb på grundlag af aftaler og i aftalerne opsættes bestemmelser / betingelser for en evt. levering af timer inden aftaleunderskrift.

Det anbefales, at etablere en fast proces for udarbejdelse af skriftligt beslutningsgrundlag for indkøb af en vis størrelse og/eller væsentlighed. Disse beslutningsgrundlag bør løbende godkendes af den øverste ledelse i forvaltningen.

For at sikre, at alle væsentlige forhold bliver omfattet af beslutningsgrundlaget, anbefales det at anvende en fast skabelon / checkliste. Følgende forhold bør være omfattet:

#### Juridiske forhold

- Leveranceøkonomi bl.a. med henblik på en vurdering af tærskelværdier
- Tildelingskriterier i.f.m. leverandørvalg
- Aktiviteter for sikring af lovmedholdelighed i.f.t. tilbudslov / EU-direktiv

#### Forretningsmæssige / kommercielle forhold

- Baggrund / begrundelse for aftale
- Cost / benefit analyse samlet for både leverandør og forvaltningens indsats
- Forventet resultat som følge af den købte aktivitet og forventet effekt (virkning) som følge af leverancens resultater
- Varighed og væsentlige milepæle
- Vurdering af evt. mulige alternativer til den kommende aftale
- Risici
- Ansvarlige for aftalen

Slutteligt anbefales det, at TMF i langt højere grad afkræver fyldestgørende informationer på leverandørernes fakturaer, således at TMF kan gennemføre en optimal fakturakontrol.

#### **Aftalt handlingsplan**

Forvaltningen kan delvist tilslutte sig Intern Revisions risikovurderinger for observationsområdet.

Styregruppen for projekt "God økonomistyring" har indledningsvist i 2008 fået foretaget en vurdering af opgaveomfang og risici. En væsentlig usikkerhed har været opgaveomfanget i overensstemmelse med, at der har været konstateret en række væsentligt efterslæb i forvaltningens afstemning af statuskonti. Dette har efter TMF oplysninger været udslagsgivende for aftalernes udformning.



Styregruppen har løbende modtaget en risikovurdering og statusoversigt angående projektets fremgang, herunder status over projektets forventede og realiserede forbrug af eksterne konsulenter.

Forvaltningen er derfor af den opfattelse, at der løbende har været opmærksomhed på timeforbrug, men deler IR vurdering af vigtigheden af at afdække det forventede behov inden igangsættelse af projekter.

Det indgår allerede i Teknik- og Miljøforvaltningens delegationsbestemmelser, at direktionen forudgående skal orienteres om dispositioner af en vis størrelse eller væsentlighed.

Således fremgår det, at direktionen forudgående skal oplyses om dispositioner på over 20 mio. kr., herunder indgåelse af rammekontrakter og leveranceaftaler, som vil have sandsynlig indkøbsvolumen på over 20 mio. kr. For omkostningskøb (relateret til centrets almene drift, eks. kontormøbler, pc'ere m.m.) er der en skærpet beløbsgrænse på 5 mio. kr. For leje og leasingaftaler generelt er der en skærpet beløbsgrænse på 2 mio. kr., dog op til 4 mio. kr. vedrørende tekniske installationer.

Forvaltningen har i relation til anbefalingerne i øvrigt igangsat følgende tiltag med henblik på at styrke indkøbsområdet

- udarbejdelse af skabeloner/formater/checkliste i forbindelse med indkøb og udbuds
- formidle samlede udbud mellem centre med fælles indkøb
- gennemføre udbud der berører 3 eller flere af TMF's centre
- gennemføre kurser i indkøb/udbud i de enkelte centre
- kvalitetssikre kontrakter i TMF
- oprette kontraktdatabase for alle kontrakter i TMF
- sikre controlling og opfølgning på kontrakter

Implementeringsansvarlig: Center for Ressourcer

Tidsfrist: 2012

***Intern Revisions afsluttende bemærkninger:***

Som nævnt i tidligere afsluttende bemærkninger behandler nærværende rapport alene en vurdering af enkeltstående leverandørforhold, tilknyttede kommercielle aftaler og økonomi.

Således finder IR, at bemærkninger vedr. projektet "God økonomistyring" ikke kan/bør inddrages og evt. være medvirkende til, at TMF kun delvist kan tilslutte sig de anførte risici.

Dog finder IR, at de fremsatte handlingsplaner kan medvirke til at imødekomme de identificerede risici.

## 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. Definerings af anførte prioriteringer

**Prioritet 1** - Anvendes for risici der placeres i "prioritet 1" felter og dermed må anses for kritiske for forretningen / området

**Prioritet 2** – Anvendes for risici der placeres i "prioritet 2" felter og dermed må anses for væsentlige for forretningen/området

**Prioritet 3** - Anvendes for risici der placeres i "prioritet 3" felter og dermed må anses for ikke 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

Indenfor 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 med afledte krav på 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 for under "Høj" og "Medium"</li> </ul>