

Bilag 2 - Handleplaner

Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan
Leverandørfakturaer Håndteringen af modtagne leverandør-fakturaer sker i kommunens Workflow og kreditormodul i Kvantum. I forbindelse med revisionen har vi konstateret, at der pr. 28.08.2019 er 22.350 fakturaer for i alt 932 mio.kr. i workflow som ikke er indregnet i kommunens driftsregnskab og derfor ikke indgår i kommunens budgetopfølgning på nuværende tidspunkt. Heraf er 2.307 fakturaer for 410 mio.kr. sat på betalingsspør (afventer yderligere forinden bogføring og betaling). Den reelle ubehandlede fakturapulje er så- ledes 20.043 fakturaer svarende til 522 mio.kr. giver anledning til følgende: 9.475 fakturaer svarende til 270 mio.kr. er mere end 12 dage gamle og burde have været bogført i kommunens regnskab. I 2018 blev der målt på mere end 10 dage, og der var der 19.851 fakturaer, svarende til 555 mio. kr. Heraf er 4.084 fakturaer for 91 mio.kr. allerede forfaldne til betaling dvs. mere end 30 dage gamle.	Det henstilles i lighed med 2018, at forvaltningerne sikrer at håndteringen af indkøbsvogne, indkøbsordre og fakturaer i Kvantum sker løbende og at der sker rettidig betaling til kommunens leverandører. Revisionen har vist, at der er sket en forbedring i forhold til den løbende fakturahåndtering i forvaltningerne i forhold til vores gennemgang i 2018. Dog er det stadig ikke tilfredsstillende, at der er ubehandlede fakturaer for 270 mio.kr, der burde være registreret i regnskabet hvoraf de 91 mio.kr, allerede er forfaldne. Forvaltningerne får således stadig ikke i tilstrækkelig grad, håndteret indkøbsvogne, indkøbsordre og fakturaer i Kvantum løbende. Det fremgår af handleplanerne for sidste års bemærkning, at der for de enkelte forvaltninger vil være et øget fokus på håndteringen af indkøbsvogne, indkøbsordre og fakturaer. Indenrigs- og økonomiministeren har desuden i brev af den 4. februar 2019, til alle landets kommuner, understreget vigtigheden af at det offentlige etablerer en god forretningsgang	Koncernservice KS er ved at afslutte projektet <i>Betaling til tiden</i>, der iværksattes i efteråret 2018 i som en konsekvens af revisionsbemærkning herom, der var rettet mod alle forvaltninger. Alle projektets aktiviteter er ved at være gennemført. Det vurderes, at projektet har bidraget til at nedbringe forvaltningernes mængde af forfaldne faktura i KK signifikant. I Intern Revisions rapport for løbende revision 2019, bølge 1, får alle forvaltninger igen en revisionsbemærkning vedrørende mangler i forvaltningernes håndtering af faktura i flow, herunder den generelle gennemløbstid, varemodtagelse og særligt forfaldne faktura. IR vurderer, at de anførte observationer skyldes uhensigtsmæssig adfærd blandt ordregivere og godkendere i forvaltningerne. KS kan <i>understøtte</i> forvaltningernes indsats i forhold til at få en mere hensigtsmæssig adfærd og iværksætter følgende generelle, understøttende handlingsplan - <i>Betaling til tiden II</i>. Punkterne 4 og 5 igangsættes, såfremt de godkendes i Økonomikredsen. 1. KS Opfølgingsrapport suppleres med felter, der gør det nemt for forvaltningerne at følge op på den besluttede SLA tid for fakturagennemløb på 12 dage. <i>Tiltaget forventes at kunne være implementeret: 1.11.2019</i> 2. KS etablerer et fast Kreditor controller forum foreløbig til og med udgangen af 2020, hvor forvaltningernes controllere med jævnlig frekvens (fx hver 14. dag) har mulighed for at mødes med hinanden og KS og sammen arbejde med og udveksle viden om håndtering af de konkrete problemstillinger i forhold til fakturaopfølgningen. <i>Tiltaget forventes at kunne være implementeret: 1.11. 2019</i> 3. KS rapporterer månedligt til BRK og ØK på faktura over/under 12 dage i flow, ej varemodtagne samt forfaldne, fordelt på forvaltninger. <i>Tiltaget forventes at kunne være implementeret: 1.11.2019</i> 4. Bedre udnyttelse af mulighederne i Lov om Offentlige Betalinger: Adfærdsregulerende tiltag rettet mod leverandører på undtagelseslisten og aftaledækkede leverandører og afledt heraf mod ordregivere i KK

I 2018 var der 11.589 fakturaer for 287 mio. kr. Reelt burde fakturapuljen således være 9.816 fakturaer svarende til 238 mio.kr. Indkøbsordre 4.334 indkøbsordre for i alt 39 mio.kr. af- venter varemodtagelse, hvor de ældste er fra 24. april 2017. Indkøbsvogne 1.426 indkøbsvogne på samlet 13 mio. kr. af- venter godkendelse til bestilling eller sletning, hvor de ældste er fra 10. marts 2017.	for betaling af regninger - "Kommuner og regioner bør derfor have stor fokus på at sikre en effektiv håndtering af regninger og løbende holde øje med, at regninger faktisk betales rettidigt".	(Denne indsats skal godkendes af Økonomikredsen, sag herom er på BRK d. 26.8 og ØK d. 4.10) A. KS reducerer den såkaldte undtagelsesliste til et absolut minimum B. KS strammer kravene til datakvaliteten på indgående faktura, særligt for aftaledækkede leverandører, hvor der skal indkøbes via Indkøbsordre. <i>Tiltagene forventes at kunne være fuldt implementeret: 31.3.2020. Delindsatser kan implementeres fra 15.11.2019 og frem.</i> 5. Yderligere tiltag/forbedringer i indkøbsprocessen i forlængelse af IRs Kvantumundersøgelse og anbefalinger herfra. (Afventer IRs rapport og Økonomikredsens efterfølgende godkendelse.) <i>Tiltagene forventes at kunne være implementeret: Afventer afklaring af konkret scope</i> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen havde pr. 18.09.2019 i alt 774 mere end 12 dage gamle, ikke-spærrede fakturaer, som dækker over et samlet beløb på 7,8 mio.kr. Heraf er 321 fakturaer mere end 30 dage gamle, som forvaltningen pt. er i gang med at gennemgå for at sikre, at den enkelte faktura enten betales, spærres eller afvises. Fakturabehandlingen i BIF er centraliseret, og den centrale regnskabsfunktion har fokus på tæt produktionsstyring, således at puljen holdes nede, og fakturaer behandles hurtigst muligt. Udfordringerne handler især om, at antallet af nye fakturaer stiger kraftigt i ugen omkring månedsskifte, dels at mange fakturaer i BIF dækker over indkøb af tjenesteydelser (bl.a. aktiveringsforløb), som kræver afklaring førend betalingen kan gennemføres.
--	--	--

		Forvaltningen vil intensivere produktionsstyringen frem mod årsafslutningen og er desuden på vej til - efter en længere udviklings- og godkendelsesproces - at idriftsætte en RPA-løsning til betaling af lægefakturaer, der kan bidrage til hurtig behandling af en stor andel af fakturaerne i BIF. BIF har ikke mange ubetalte fakturaer (26 stk.), der afventer varemodtagelse, men forvaltningen vil fremover følge tæt op på rettidig varemodtagelse for at undgå disse fakturaer i workflowet. Børne- og Ungdomsforvaltningen BUF har et højt fokus på at fakturaer skal betales til tiden. BUF har til understøttelse af dette udviklet de "6 gode vaner", som er obligatoriske at følge: 1. Forretningsgang for opfølgning 2. Forretningsgang for indkøb 3. Forretningsgang for varemodtagelse 4. Forretningsgang for godkendelse af indkøb over 10.000 kr. 5. Forretningsgang for fakturabehandling/-kontering 6. Forretningsgang for fakturagodkendelse Som forberedelse til periodeluk udsendes den 25. i måneden en opgave, med en liste over ikke godkendte fakturaer og manglende varemodtagelse, som skal tilsikres behandling hurtigst muligt, så forbruget kan blive registreret i den korrekte periode. Dagen efter periodeluk foretages en analyse af og opfølgning på de specificerede udeståender, hvor der udregnes lukkeprocent på såvel fakturaer og varemodtagelse så udviklingen kan monitoreres og indgår i periodeluk-rapporteringen.
--	--	--

		BUF er i proces med at udvikle måltal og metoder til at foretage benchmark på fakturapulje og varemodtagelse på tværs af enhederne for på denne måde at fastholde det høje fokus på opgaven. Som opfølgning på opgaven foretages løbende monitorering og sammenligninger af lukkeperformance på tværs af BUFs områder. BUF arbejder løbende på at blive bedre til at sikre en hurtigere behandling, da der fortsat ses en høj andel af fakturaer med en liggetid over 5 dage. Der arbejdes på at generere opfølgningsmails med de specifikke fakturaer, hvor liggetiden bliver overskredet. Der bliver løbende fulgt op på fakturaer med betalingsspør, forfaldne fakturaer og manglende varemodtagelse, og der arbejdes på at gøre forretningsgange og procesbeskrivelser bedre og mere målrettede, så antal kan nedbringes. Yderligere har opgaven højt fokus hos såvel BUFs økonomichef og resourcedirektør, som løbende følger status på fakturapuljens udvikling og status indgår i økonomichefens opfølgning og løbende dialog på chefniveau. Kultur- og Fritidsforvaltningen Kultur og Fritidsforvaltningen (KFF) har det seneste år arbejdet struktureret efter den handlingsplan for fakturabehandling, som blev udarbejdet efteråret 2018. Handlingsplanen har medvirket til at få reduceret fakturapuljen med ca. 50% for KFF i forhold til omtrent samme tidspunkt sidste år. KFF havde pr. 23. september 2019 i alt 479 fakturaer i flow, hvoraf 64 fakturaer var forfaldne. For at nedbringe fakturapuljen yderligere frem mod årsafslutningen vil KFF intensivere arbejdet med at styrke rettidig
--	--	---

		fakturabehandling, samt fastholde og forankre indsatserne, som en naturlig del af den administrative praksis i forvaltningen. <i>Indsatser frem mod årsafslutningen</i> Der vil være en fokuseret indsats frem til årsafslutningen med henblik på at nedbringe fakturapuljen yderligere, det gælder især forfaldne fakturaer. Det er kommunikeret til alle niveau 2-chefer på kvartalsmøder mellem cheferne og direktionen, og vil blive fulgt op med en styrket kommunikations- og opfølgningsindsats på både ledelses- og medarbejderniveau. Konkret vil følgende aktiviteter indgå i handleplanen: • Indskærpelse overfor alle enheder, at alle modtagne fakturaer skal være behandlet senest 5 dage efter at faktura er landet workflowmappe. Hvis der skulle være uenighed om faktureringsgrundlaget, så skal der sætte betalingsspærre på fakturaen. • Løbende opfølgning med alle enheder på udviklingen på fakturapuljen med særligt fokus op til hvert eneste periodeluk. • Direkte dialog med enheder, hvor udviklingen i fakturapuljen ikke forløber tilfredsstillende. • Udarbejdelse af direktionssag primo oktober med status på fakturapuljen og anbefalinger til tiltag overfor enheder med ubehandlede forfaldne faktura. • Særskilt opfølgning på aftalte handlinger på enheds- og direktionsniveau i december • Fokus på fakturapuljen i forbindelse med årsafslutningen i januar 2020. <i>Indsatser, der skal styrke fakturahåndteringen på længere sigt</i> Forvaltningen har fortsat fokus på at implementere rettidig fakturabehandling som en del af den administrative praksis. Derudover vil forvaltningen understøtte implementering af de
--	--	--

	fælles tiltag som følge af KS "Betaling til tiden" projekt jf nedenfor: • Implementering af 5 nye BO-fakturarapporter som er under udvikling af KS, hvilket vil gøre det lettere for brugerne selv at trække status på fakturaflowet med alle relevante oplysninger • KS arbejder på at afskaffe undtagelseslisten for leverandører for at minimere manuel distribution og dermed minimere risiko for forsinkelse i leddet mellem KS og fakturamodtager. Dette er startet op i projektet "Betaling til tiden" • Ændring af fakturaflowet. Fremadrettet vil man have 7 dage til at behandle fakturaer op til 10.000 kr. og 12 dage til fakturaer på 10.000 kr. eller derover. Bliver tidsfristerne overskredet, så bliver fakturaerne videresendt til ens nærmeste leder hierarkiet. Socialforvaltningen Hver uge udsendes der detaljeret liste over ubehandlede fakturaer, fordelt efter udløbne og ikke udløbne fakturaer til borgercentrenes økonomichefer og økonomimedarbejdere. Op mod periodeluk følges der på samme vis endvidere op på spærrede fakturaer, indkøbsvogne og manglende varemodtagelse. Borgercentrene giver en tilbagemelding på, om spærrede fakturaer stadig skal være spærrede og grunden hertil. I forhold til de enheder, der har særligt mange udløbne fakturaer, følges særligt op med opringning eller besøg på enheden. I forhold til de enheder, der har en stor andel af fakturaer i puljen, der ikke bliver behandlet rettidigt, følges der op på samme vis. I starten af 2020 implementeres de administrative fællesskaber i SOF. Det betyder at vi samler økonomien i økonomikontorer på de 4
--	---

		borgercentre, og hermed også håndtering af fakturaer. Der udarbejdes arbejds gange hertil, og det forventes at der vil ske en professionalisering i forhold til fakturahåndtering, sådan at det foretages rettidigt. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen SUFs Regnskabsafdelingen sender hver uge til 110 nøglemedarbejdere i SUF, dvs. budgetansvarlige ledere, økonomikonsulenter, administrative medarbejdere mv. følgende rapporter: • Workflowfakturalisten • Liste over manglende varemodtagelse Hver uge bliver nøglemedarbejderne præsenteret for det gældende regelsæt i forhold til behandling af fakturaer, dvs.: • Fakturaer under 10.000 kr. skal være godkendt senest 7 hverdage efter modtagelse • Faktura over 10.000 kr. skal være 2. godkendt senest 12 hverdage efter modtagelse • Faktura med indkøbsordre skal være varemodtaget senest 5 hverdage efter modtagelse af vare • Fratrådte medarbejdere skal være slettet i Kvantum senest 30 dage efter fratrædelse Ved ændrede fakturamodtager, skal leverandør have besked senest samtidig med, at medarbejder ikke skal være fakturamodtager SUF Regnskabsafdeling følgende løbende fakturapuljen, og kontakter enheder, der ikke for behandlet fakturaerne. I takt med at flere benytter indkøbsløsningen, så vil det reducere antallet af fakturaer i fakturapuljen. Teknik- og Miljøforvaltningen
--	--	--

		Teknik- og Miljøforvaltningen udsender to gange månedligt lister med fakturapuljen fordelt på hhv. samtlige, forfaldne og spærrede til forvaltningens disponerende enheder. Derudover fremsendes en liste over indkøbsvogne med manglende varemodtagelse, og en liste over fakturaer hos medarbejdere, der ikke er aktive i Kvantum. Listerne baserer sig på oplysninger fra BO-rapporter og KS' Opfølgningsrapport. Dette vil fra oktober 2019 blive intensiveret og listerne vil fremover blive udsendt ugentligt. Herudover vil forvaltningen fremover sætte ekstra fokus på de forfaldne fakturaer. Der vil blive udarbejdet lister med de 10 største forfaldne fakturaer, de 10 enheder med flest forfaldne fakturaer og de 10 enheder med størst fakturabeløb. Listerne skal være med til at sætte ekstra ledelsesmæssig bevågenhed på behandling af de forfaldne fakturaer. Koncernledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen har besluttet, at ledere med flest fakturaer over forfald fremover bliver indkaldt til møder med nærmeste leder for at redegøre for problemstillingen. Et område hvor Teknik- og Miljøforvaltningen har mange fakturaer over forfald er på forsyningsområdet. I samarbejde med KS er Teknik- og Miljøforvaltningen derfor i gang med at udvikle en løsning, hvor der oprettes rammeordrer, og faktureringen dermed sker automatisk. Endelig vil forvaltningen indskærpe, at medarbejderne benytter de værktøjer, der er i Kvantum. F.eks. at sætte en faktura på 'Spær' hvis den skal undersøges nærmere inden betaling, eller være hurtigere til at få sendt forkert modtagne fakturaer videre til
--	--	--

	rette modtager eller retur til KS, så den korrekte modtager får bedre mulighed for at behandle fakturaen rettidigt. Økonomiforvaltningen I Økonomiforvaltningen har der igennem hele året været et stort fokus på at nedbringe antallet af fakturaer i ØKF's fakturapulje. Det store fokus har medført, at antallet af fakturaer i ØKF's fakturapulje i september 2019 er væsentligt mindre end i september 2018. I september 2018 var der 960 fakturaer i ØKF ekskl. CFF's fakturapulje, der var forfaldne. I september 2019 var der 384 fakturaer i ØKF ekskl. CFF's fakturapulje, der var forfaldne. Økonomiforvaltningen er dog helt enig i, at puljen fortsat er for høj, og har derfor primo september besluttet et måltal, for hver enkelt koncernenhed, så der ved årets udgang reelt ikke længere forventes at forekomme forfaldne fakturaer i ØKF's fakturapulje. For at sikre, at det besluttede måltal bliver opfyldt, orienteres alle direktører månedligt om status på fakturapuljen. Desuden sker der ugentligt en bearbejdning af KS-opfølgningsrapport. Den bearbejdede opfølgningsrapport videreformidles til koncernenhedernes økonomichefer og direktører. Af den bearbejdede opfølgningsrapport fremgår det, hvem i koncernenhederne der har de største forfaldne fakturaer liggende, og hvor mange forfaldne fakturaer hver koncernenhed har liggende. På baggrund af det besluttede måltal har hver koncernenhed lavet egne handleplaner for derigennem af sikre, at der er ledelsesfokus på at nedbringe antallet af forfaldne fakturaer hele vejen igennem ledelsesstrengen. De konkrete indsatser varierer fra koncernenhed til koncernenhed, men alle indsatserne involverer en stigning i niveauet for, hvor ofte/hurtigt medarbejdere rykkes, hvis de har ubehandlede fakturaer eller indkøbsordre/-vogne liggende. Desuden indeholder
--	---

		indsatserne et øget fokus på at hjælpe medarbejdere med at få håndteret fakturaer, der "driller" og et generelt øget fokus på tidlig behandling af fakturaer, så de ikke ligger for længe hos den enkelte sagsbehandler. Koncernhederne har desuden skærpet opmærksomhed på fakturaer, der er forfaldne, når de modtages, og hvordan det kan undgås fremover. F.eks. ved gennem Center for Indkøb at have en dialog med leverandørerne, der fremsender de forfaldne fakturaer.
Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan
Regnskabsføring, økonomistyring og interne kontroller Revisionen har vist, at flere af de væsentlige driftsopgaver der helt eller delvist udestod ved sidste rapportering er nu håndteret og indgår i den normale drift. Gennemgangen har dog givet anledning til nedenstående observation: Kreditor VT/FM-kontoen kan på nuværende tidspunkt ikke afstemmes. Dette skyldes en fejl i Kvantum som, KS er i dialog med KMD om at få udbedret. Der bliver kvartalsvist udsendt en opfølgning på fakturaer på	Gennemgang af kreditorområdet har vist, at: Kreditor Det har ikke været muligt at afstemme VT/FM-kontoen, men der er i stedet udarbejdet en sandsynliggørelse af saldoen pr. 30. juni 2019.	Det har endnu ikke været muligt at identificere specifikt, hvad problemet er, da det ikke har været muligt at genskabe problemet i Development og test systemet. KMD arbejder derfor nu direkte på produktion for at kunne identificere, hvad problemet er. Det har fuld fokus fra KMD at finde årsagen og der arbejdes intensivt med dette. Bliver det nødvendigt at bringe SAP på banen, vil det blive gjort. KMD giver KK en status dagligt.

spær samt manglende godkendelse af udlæg og B-skat.		
Observationer og risici	Revisionsbemærkning	Handleplan
Regnskabsføring, økonomistyring og interne kontroller Revisionen har vist, at der stadig udestår håndtering af enkelte driftsopgaver, der har betydning for validiteten og nøjagtigheden i regnskabsregistreringer og økonomirapporteringen, som kan henføres til: Kreditor Manglende opfølgning på fakturaer uden tydelig aktuel agent. Intern handel Ubalance på hovedart 9	Det henstilles, at ledelsen sikrer at kreditor og intern handel bliver berigtiget snarest. Kreditor Der henstår 116 fakturaer for 1,9 mio. kr., uden tydelig agent i kvantum. Den ældste er fra 7. december 2016. Intern handel Ubalancen på hovedart 9 udgør 5,247 mio. kr., der hovedsageligt kan henføres til, at nogle enheder henover årsluk fik bogført indtægten men ikke udgiften i driftsregnskabet. Ubalancen henstår således på en balancekonto. Det er aftalt at udgiften snarest muligt udkonteres i driften til de respektive enheder. Det anbefales, at der etableres en proces i forbindelse med årsluk, der sikrer at ubalance på intern handel mellem drift og anlæg håndteres således, at	116 fakturaer uden tydelig agent Disse blevet håndteret og arbejdsgangsbeskrivelsen for håndtering af sådanne er blevet justeret/præciseret og dette er kommunikeret til relevante medarbejdere Intern handel KS har fuldt overblik over ubalancen. Der udestår udarbejdelse af dokumentation, udarbejdelse af notat til BRK og slutbogføring. Ovenstående forventes gennemført inden udgangen af oktober 2019.

	indtægterne tilbageføres og der skabes balance inden årsluk.	
--	--	--