



REVISIONSRAPPORT

Kultur- og Fritidsforvaltningen

Risikobaseret ledelsestilsyn

2017

INTERN REVISION

Jesper Andersen
Tommy Jacobsen

MODTAGER

Adm. Direktør Mette Touborg
Direktør Anders Bager Jensen

Indholdsfortegnelse

1.	INDLEDNING OG FORMÅL	3
2.	LEDELSESRESUME	4
2.1	DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER (ØKONOMIFORVALTNINGEN).....	4
2.2	DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN	4
2.3	HANDLEPLAN FOR 2017 I KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN	5
3.	KONKLUSION	5
4.	FORVALTNINGENS TILTAG	7
5.	UDFØRT ARBEJDE	8
5.1	DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER.....	8
5.2	DELEGATION AF BESLUTNINGSKOMPETENCE I KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN	9
5.3	KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGENS HANDLEPLAN FOR 2017	10
	BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan	13
	BILAG 1 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau	15

1. INDLEDNING OG FORMÅL

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

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

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

Design af regler og retningslinjer

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

Implementering af regler og retningslinjer

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

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

Forvaltningsledelse og medarbejdere skal have forandringsevne for at kunne følge udviklingen i den kommunale forvaltning og skal kunne anvende de løsninger, der stilles til rådighed.

Afgrænsning

Ledelsestilsyn i denne undersøgelse er afgrænset til de regler og retningslinjer, der følger af kommunens Kasse- og Regnskabsregulativ samt Regulativ for IT-sikkerhed og de risikoområder, der er identificeret i samarbejde med forvaltningerne.

I 2016 og 2017 er vores fokus på design af styringsregler i Københavns Kommune, delegation samt identifikation og evaluering af risikoområder, som er væsentlige elementer og forudsætninger ved implementering af ledelsestilsyn i forvaltningerne. I 2017 og 2018 vil fokus være rettet mod, hvorvidt der for de enkelte risikoområder er designet og implementeret forretningsgange og interne kontroller.

Rapportering

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

Rapporten vil endvidere - som følge af Økonomiudvalgets lovpligtige indseende med de økonomiske og almindelige administrative forhold inden for alle kommunens administrationsområder – blive sendt til Økonomiforvaltningens direktion til eventuel videre foranstaltning overfor Økonomiudvalget.

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

2. LEDELSESRESUME

Intern Revision har foretaget en opfølgning på Kultur- og Fritidsforvaltningens godkendte handleplan for 2017 og en vurdering af forvaltningens handleplan for 2018. Formålet er at foretage en overordnet vurdering af kommunes design og implementering af styringsregler og forvaltningernes ledelsestilsyn.

Revisionen har givet anledning til følgende:

2.1 Design af Københavns Kommunes styringsregler (Økonomiforvaltningen)

I vores rapportering for 2016 anførte vi, at der udestod to væsentlige områder, som kan henføres til it- og persondataområdet, der efter vores opfattelse er en væsentlig opgave, som bør prioriteres højt samt udarbejdelse af Forretningscirkulære for Løn og Personale.

Vi anbefalede, at governance på it-området fastlægges i en række styringsregler og retningslinjer samt entydig placering af beslutningsansvar, som skal være en integreret del af kommunens strategiske ledelsesarbejde. Forretningskritiske it-beslutninger skal være forankret hos den øverste ledelse i kommunen. Den øverste ledelses styring og beslutninger bør understøttes af en tværgående compliance struktur, som følger op på de to hovedprocesser på it-området: It-livscyklus og beskyttelse/sikkerhed med hensyn til design.

Konklusion

Udarbejdelse af Forretningscirkulære Løn og Personale er afsluttet, og cirkulæret er godkendt af Økonomiudvalget den 15. august 2017.

Vedrørende governance på it-området er der etableret en it-kreds, der består af de syv forvaltningers it-direktører/chefer. Der er vedtaget et kommissorium og arbejdsprogram for kredsen, og kredsmøder er påbegyndt primo 2018. Udarbejdelse af politik med tilhørende regulativ, cirkulærer og fælles administrative forretningsgange vedrørende informationssikkerhed fortsætter i 2018.

2.2 Delegation af beslutningskompetence i Kultur- og Fritidsforvaltningen

Vi observerede i rapporteringen for 2016, at Kultur- og Fritidsforvaltningen fra centralt hold havde anført, hvem der har ansvaret for, at der på de enkelte områder er tilrettelagt hensigtsmæssige forretningsgange og interne kontroller.

I 2017 har Kultur- og Fritidsforvaltningen påbegyndt afholdelse af et workshop-forløb med henblik på at etablere et risikobaseret ledelsestilsyn og forløbet skal bl.a. resultere i et overblik over forretningsprocesser med markering af, hvem i

enhederne der er ejer af de enkelte processer. Forvaltningen har udarbejdet et forslag til ansvars- og delegationsbeskrivelser, som forventes implementeret i forbindelse med workshopforløbene. Forvaltningen forventer, at alle workshops er afholdt primo 2018.

Konklusion

Kultur- og Fritidsforvaltningen har endnu ikke foretaget en udtrykkelig delegationen af beslutningskompetence, således at alle ledere kender deres ansvarsområde, og hvilke krav der stilles til supplerende forretningsgange og til et risikobaseret ledelsestilsyn.

2.3 Handleplan for 2017 i Kultur- og Fritidsforvaltningen


Direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen godkendte primo 2017 en prioriteret handleplan, som indeholdt en række risikoområder, der blev vurderet som kritiske, og som derfor blev prioriteret i 2017.


Konklusion

Kultur- og Fritidsforvaltningens handleplan for 2017 er delvist gennemført som planlagt. Vi vurderer, at Kultur- og Fritidsforvaltningen i handleplanen for 2018 bør opprioritere arbejdet med håndtering af de kritiske risikoområder, så det fremadrettet kan sikres, at risikoområderne håndteres hensigtsmæssigt og betryggende.

3. KONKLUSION

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

Forvaltning	ØKF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig-hedsniveau
Reference	Afsnit 5.1	Revisionsemne	Design af KK's styringsregler	
Observationer	<p>Det er vores vurdering, at Økonomiforvaltningens arbejde med kommunens styringsregler forløber godt og planmæssigt.</p> <p>Økonomiforvaltningen har udarbejdet Forretningscirkulære Løn og Personale, som Økonomiudvalget har godkendt den 15. august 2017.</p> <p>For så vidt angår governance på it-området er der etableret en it-kreds, der består af de syv forvaltningers it-direktører/chefer. Der er vedtaget et kommissorium og arbejdsprogram for kredsen, og kredsmøder er påbegyndt primo 2018.</p> <p>Der udestår udarbejdelse af en informationssikkerhedspolitik samt et informationssikkerhedsregulativ, der beskriver kommunens overordnede styringsregler for it-beskyttelse/sikkerhed og databeskyttelse.</p> <p>Endvidere udestår med hjemmel i informationssikkerhedsregulativet og i overensstemmelse med kommunes regelhierarki at udarbejde og implementere Forretningscirkulærer for henholdsvis informationssikkerhedsrisici, adgangsstyring og kontrol samt sikkerhedshændelser.</p> <p>Endelig udestår beskrivelse af it-livscyklus i Forretningscirkulærer for anskaffelsesprocessen og drift/vedligehold, anmodning/ændringer, support, afvikling og compliance.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at de udestående styringsregler på it-området prioriteres højt i 2018.			

Forvaltning	KFF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.2	Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Kultur- og Fritidsforvaltningen	
Observationer	<p>I vores rapportering for 2016 observerede vi, at Kultur- og Fritidsforvaltningen fra centralt hold havde anført, hvem der har ansvaret for, at der på de enkelte områder med udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko er tilrettelagt hensigtsmæssige forretningsgange og interne kontroller.</p> <p>I 2017 har Kultur- og Fritidsforvaltningen påbegyndt afholdelse af en række workshops med forvaltningens enheder. I workshopforløbet, der gennemføres for alle 14 enheder i Kultur- og Fritidsforvaltningen, er der følgende delleverancer/milepæle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan for implementering kasse- og regnskabsregulativet • Etablere overblik over alle forretningsprocesser i enheden • Etablere risiko-forståelse i ledergruppen • Identificere og vurdere risici • Supplere top down identifikation af risici fra 2016 med bottom up kortlægning af risici • Dokumentere særligt risikofyldte forretningsprocesser • Etablere kontroller • Etablere risikobaseret ledelsestilsyn <p>Workshopforløbet er meget omfattende og strækker sig over en del aktiviteter (møder, workshops, hjemmearbejde). Det præcise forløb aftales og tilpasses til den konkrete enhed. Kultur- og Fritidsforvaltningen har besluttet at afsætte ressourcer til workshopforløbet, fordi forankring, ejerskab og kompetenceudvikling skaber værdi og er bærende elementer i projektet.</p> <p>Workshopforløbet skal bl.a. resultere i et overblik over forretningsprocesser med markering af hvem i enhederne, der er ejer af de enkelte processer. Forvaltningen har udarbejdet et forslag til ansvars- og delegationsbeskrivelser, som forventes implementeret i forbindelse med workshopforløbene. Forløbene er gennemført for 3 enheder, og efter planen skulle alle workshop være afholdt primo 2018.</p> <p>Der foreligger endnu ikke en samlet beskrivelse af delegationen af beslutningskompetence i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der tydeliggør ledelsesansvaret og ledelsestilsynet således, at alle ledere kender deres ansvarsområde, og hvilke krav der stilles til supplerende forretningsgange og til et risikobaseret ledelsestilsyn.</p>			
Anbefaling	<p>Vi anbefaler, at Kultur- og Fritidsforvaltningen i 2018 opprioriterer tilvejebringelsen af overblik over forvaltningens forretningsprocesser, så beslutningskompetencen kan fastlægges endeligt. Vi anbefaler endvidere, at forvaltningen sikrer, at beslutningskompetencen præciserer de identificerede risikoområder i forvaltningen. Endelig anbefaler vi, at der tilrettelægges et årshjul, der fremadrettet sikrer en årlig gennemgang og opdatering af delegationsbeskrivelserne.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Kultur- og Fritidsforvaltningen er enig i revisionens anbefaling og vil på den baggrund justere workshopforløbet med enhederne, således at der hurtigere tilvejebringes overblik over forvaltningens samlede risikoområder og derefter kan gennemføres en prioritering af arbejdet med håndtering heraf. Dette forventes tilendebragt i 1. halvår 2018.</p> <p>Konkret betyder det, at workshopforløbet inddeles i to. Første del afsluttes med, at der produceres en samlet risikovurdering for den pågældende enhed. Disse risikovurderinger danner grundlag for prioriteringen af det videre arbejde. Anden del som afsluttes ved, at der er etableret et risikobaseret ledelsestilsyn, gennemføres efter den samlede prioritering af risici.</p>			

	Når dette arbejde er tilendebragt, vil der i 2. halvår blive arbejdet med at sikre en større tydeliggørelse af ledelsesansvar og ledelsestilsyn for alle ledere i Kultur- og Fritidsforvaltningen.	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Forvaltning	KFF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	<p>Vi vurderer, at Kultur- og Fritidsforvaltningens arbejde med håndtering af risikoområdet bør opprioriteres.</p> <p>Forvaltningens arbejde med håndtering af risikoområder er delvist forløbet som planlagt. To områder er håndteret fuldt ud. For risikoområdet ejendomsskat udestår færdiggørelse af risikovurdering og design af kontroller, og området er primo 2018 i organisatorisk henseende overført til Økonomiforvaltningen. Book Byen er ikke håndteret fuldt ud. It-systemet forventes taget i brug på første lokation primo april 2018. Dokumentation af processerne er dog påbegyndt. Arbejdet med kommunale tilskud er påbegyndt, og der er etableret en task force, som skal arbejdet videre med risikoområdet i hele 2018.</p> <p>I overensstemmelse med handleplanen for 2017 besluttede Kultur- og Fritidsforvaltningen at gennemføre et workshopforløb for 14 organisatoriske enheder. Forløbet skal dels sikre implementering af det opdaterede Kasse- og Regnskabsregulativ samt Forretningscirkulærer dels sikre at etablere det risikobaserede ledelsestilsyn. Der er tale om en nedefra-op kortlægning af forretningsprocesser og risici, som anvendes til at udvide og styrke forvaltningens oprindelige risikounivers (som har præg af en mere oppefra og ned proces). Samtidig er formålet at sikre en dybere forankring og implementering. Workshop-forløbet strækker sig over en del aktiviteter med hver enkelt enhed. Indtil videre er forløbet i proces for 3 enheder.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at de planlagte workshopforløb revurderes, således at der hurtigere tilvejebringes et overblik over forvaltningens samlede risikoområder og foretages en prioritering af arbejdet med håndtering heraf. Vi forudsætter, at Kultur- og Fritidsforvaltningens handleplan for 2018 vil sikre, at forvaltningens kritiske risikoområder håndteres.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	Kultur- og Fritidsforvaltningen er enig i revisionens observationer, og forvaltningen vil i 2018 have fokus på de to risikoområder Book Byen og kommunale tilskud. Konkret er der allerede etableret en task force, der skal håndtere kommunale tilskud og arbejdet med Book Byen er påbegyndt. Forvaltningen vil endvidere på baggrund af risikovurderingerne nævnt under forvaltningens tiltag vedr. pkt 5.2 foretage en prioritering af det videre arbejde.			

4. FORVALTNINGENS TILTAG

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

Direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen har revurderet og godkendt en handleplan, som indeholder en række områder, der fortsat vurderes som kritiske, og som derfor er prioriteret i 2018.

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

Det er vores vurdering, at Kultur- og Fritidsforvaltningens handleplan for 2018 fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere de kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende i kontrolmæssig henseende.

Forvaltningens ansvarlige for implementering er direktør Ander Bager Jensen.

Tidsfrist for afslutning af implementering er udgangen af 2018.

5. UDFØRT ARBEJDE

I dette afsnit er der redegjort for vores opfølgning af Kultur- og Fritidsforvaltningens handleplan for 2017, herunder delegation samt design og implementering af forretningsgange på de risikoområder, som forvaltningen har identificeret i forbindelse med sin evaluering og prioritering af risikoområder.

5.1 Design af Københavns kommunes styringsregler

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

Ad. Regelhierarki

Vi observerede i vores statusrapportering for 2016, at der for it- og persondataområdet udestod at ajourføre / supplere kommunens regelsæt. Herunder skulle inkluderes overordnede governance regler for håndtering af person- og værdioplysninger samt retningslinjer for systemunderstøttelse, it-anvendelse og it-sikkerhed, samt regler, der sikrer overholdelse af Databeskyttelsesforordningen.

Governance på it-området skal fastsætte regler/retningslinjer for:

- Strategi – hvordan gennemføres kommunens / forvaltningernes strategiske arbejde og beslutninger, der dels sikrer overensstemmelse mellem forretningsstrategien og it-strategien, så disse understøtter kommunens/forvaltningernes kort- og langsigtede udviklingsmål, og dels sikrer nødvendige strategiske overvejelser og beslutninger i forhold til risici og performance.
- Forretningsdrift – hvordan anskaffelse, driftsstyring og afvikling af it skal håndteres, således at it skaber værdi for kommunen/forvaltningerne, herunder dels understøtter kommunens/ forvaltningernes evne til at levere kvalitet og følge de til enhver tid gældende love og regler, og dels understøtter kommunens / forvaltningernes evne til at være produktive og effektive, det vil sige medvirke til at udnytte menneskelige og økonomiske ressourcer hensigtsmæssigt.
- Sikkerhed (it og data) – hvordan kommunens ”sikkerhedsnet” skal etableres ud fra en risikobaseret tilgang, så intern sårbarhed og eksterne trusler håndteres optimalt og sikrer at de til enhver tid gældende love, regler og retningslinjer efterleves.

Styringsreglerne skal præcisere, hvordan disse skal udmøntes, herunder hvilke fælles administrative forretningsgange (hovedprocesser og delprocesser), der skal udarbejdes. I tilknytning hertil fastlægges ejerskab for de enkelte styringselementer, f.eks. hvad er omfattet af at være procesejer, dataejer, forretningsssystemejer mv.

For så vidt angår governance på it-området er der etableret en it-kreds, der består af de syv forvaltningers it-direktører/chefer. Der er vedtaget et kommissorium og arbejdsprogram for kredsen, og kredsmøder er påbegyndt primo 2018.

På Kasse- og Regnskabsregulativets område har Økonomiforvaltningen udarbejdet Forretningscirkulære Løn og Personale, som er godkendt af Økonomiudvalget i august 2017.

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

Med henblik på at adressere tiltag for at styrke governance på økonomi- og regnskabsområdet har Økonomikredsen i oktober 2016 godkendt, at dokumentation af end-to-end processer på økonomi samt løn- og personaleområdet skal ske i procesdokumentationssystemet QLM (Qualiware Lifecycle Manager).

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

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

Økonomikredsen blev i efteråret 2017 orienteret om, at procesdokumentationssystemet/procesportalen skal i udbud. Alle forvaltninger har via QLM erfa-netværket haft mulighed for at fremsætte ønsker til en kravspecifikation. Ifølge den foreløbige tidsplan annonceres udbuddet i marts 2018. Det er forventningen, at den nye portal kan ibrugtages med udgangen af juni 2018.

5.2 Delegation af beslutningskompetence i Kultur- og Fritidsforvaltningen

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

I vores rapportering for 2016 observerede vi, at Kultur- og Fritidsforvaltningen fra centralt hold havde anført, hvem der har ansvaret for, at der på de enkelte områder med udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko er tilrettelagt hensigtsmæssige forretningsgange og interne kontroller.

Kultur- og Fritidsforvaltningen var i gang med at udvikle forvaltningens ledelses- og styringsmodel. Det gælder også i relation til ledelsestilsyn. Den nuværende direktion prioriterer en styrings- og ledelsesmodel, hvor der er fokus på sikker drift, styr på forretningsgange og klarhed om roller og ansvar på de forskellige ledelsesniveauer samtidig med, at der er decentralt ledelsesrum til udviklingen af byens kultur- og fritidsfaciliteter.

I 2017 har forvaltningen påbegyndt et workshopforløb med forvaltningens enheder. I forløbet, der gennemføres for alle 14 enheder i Kultur- og Fritidsforvaltningen, er der følgende delleverancer/milepæle:

- Plan for implementering kasse- og regnskabsregulativet
- Etablere overblik over alle forretningsprocesser i enheden
- Etablere risiko-forståelse i ledergruppen
- Identificere og vurdere risici
- Supplere top down identifikation af risici fra 2016 med bottom up kortlægning af risici
- Dokumentere særligt risikofyldte forretningsprocesser
- Etablere kontroller
- Etablere risikobaseret ledelsestilsyn

Workshopforløbet er meget omfattende og strækker sig over en del aktiviteter (møder, workshops, hjemmearbejde). Det præcise forløb aftales og tilpasses til den konkrete enhed. Kultur- og Fritidsforvaltningen har besluttet at afsætte ressourcer til workshopforløbet, fordi forankring, ejerskab og kompetenceudvikling skaber værdi og er bærende elementer i projektet.

Et produkt af disse workshops er bl.a. et overblik over forretningsprocesser med markering af, hvem i enhederne der er ejer af de enkelte processer. Forvaltningen har udarbejdet et forslag til en ansvars- og delegationsbeskrivelse, som forventes implementeret i forbindelse med workshopforløbene. Der er gennemført workshop med 3 enheder, og efter planen skulle alle workshop have været afholdt primo 2018.

5.3 Kultur- og Fritidsforvaltningens handleplan for 2017

Kultur- og Fritidsforvaltningen foretog i 2016 en central vurdering og prioritering af forvaltningens forretningsgange ud fra en risikobaseret tilgang. Der har i første omgang været fokus på økonomiske risici og områder med stor politisk bevågenhed. På denne baggrund udarbejdede forvaltningen en handleplan for arbejdet med håndtering af kritiske processer, som forventedes håndteret i 2017.

Nedenstående oversigt viser status på håndtering af de risikoområder, som Kultur- og Fritidsforvaltningen prioriterede for 2017.

Risikoområde	Plan	Status
Brugerbetaling (Book byen)	Marts/april 2017. Færdiggørelse afventer implementering af it-systemet	Processer er for halvbooking er tegnet. Risikovurdering og kontrolafdækning håndteres i 2018.
Børneattester	Marts/april 2017.	Håndteret.
Ejendomsskat mv.	Maj/juni 2017.	Processer er tegnet. Risikovurdering og kontrolafdækning er påbegyndt og videreføres i 2018.
Bygherrebetalt arkæologi	2.halvår 2017.	Håndteret
Kommunale tilskud	2.halvår 2017 og hele 2018	Er påbegyndt og videreføres i 2018

Risikoområderne børneattester og Bygherrebetalt arkæologi er håndteret fuldt ud. Risikoområdet ejendomsskat er ikke færdighåndteret, og området er primo 2018 i organisatorisk henseende overført til Økonomiforvaltningen.

Risikoområdet Book Byen er ikke håndteret fuldt ud. Systemet er endnu ikke implementeret i driften, men forventes taget i brug på første lokation primo april 2018. Dokumentation af processerne i og omkring Book Byen er dog påbegyndt.

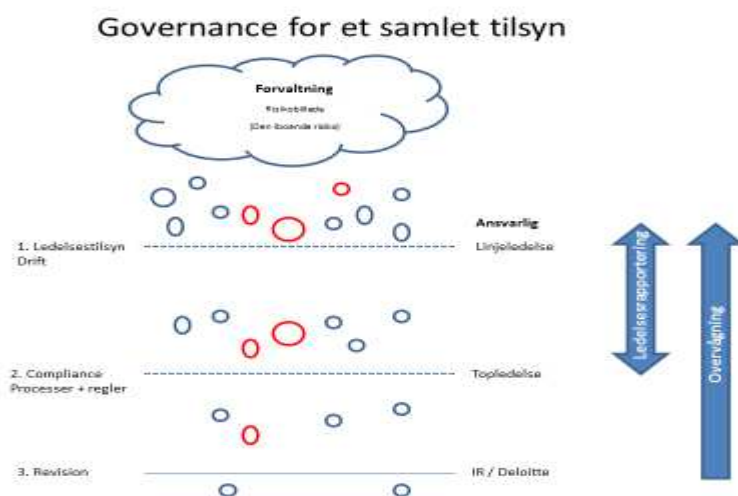
Hvad angår kommunale tilskud, er der etableret en task force, som har fokus på de foreninger, som både modtager et tilskud og betaler husleje for brug af Kultur- og Fritidsforvaltningens lokaler.

Kultur- og Fritidsforvaltningen har besluttet at gennemføre et workshopforløb for forvaltningens enheder. Forløbet skal dels sikre implementering af det opdaterede Kasse- og Regnskabsregulativ samt Forretningscirkulærer dels etablere det risikobaserede ledelsestilsyn. Der er tale om en nedefra-op kortlægning af forretningsprocesser og risici, som anvendes til at udvide og styrke forvaltningens oprindelige risikounivers (som bar præg af en mere oppefra og ned proces). Samtidig er formålet at sikre en dybere forankring og implementering. Workshopforløbene strækker sig over en del aktiviteter med hver enkelt enhed. Indtil videre er workshop forløb gennemført for 3 enheder: Historie & Kunst, Hovedbiblioteket og Københavns Borgerservice.

BILAG 3 Formål med risikobaseret ledelsestilsyn

Tilrettelæggelse af intern styring og kontrol

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



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

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

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

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

BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan

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

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

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

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

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



Styringsregler

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

Organisation

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

Medarbejdere

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

Processer

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

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

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

Indikatorer (indgår ikke i 2017)

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

Styringsinformation (indgår ikke i 2017)

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

BILAG 1 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau

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

Prioritet 1 – markeres med

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

Prioritet 2 – markeres med

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

Prioritet 3 – markeres med

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