



REVISIONSRAPPORT

Tværgående – alle forvaltninger

Sammenfatning af Risikobaseret ledelsestilsyn

2017

INTERN REVISION

Jesper Andersen
Tommy Jacobsen

MODTAGER

Økonomiudvalget
7-dir.-kredsen

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING OG FORMÅL	3
2. LEDELSESRESUME	4
2.1 DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER	4
2.2 FORVALTNINGERNES IMPLEMENTERING	4
3. KONKLUSION	5
3.1 DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER	5
3.2 FORVALTNINGERNES IMPLEMENTERING AF LEDELSESTILSYN	6
3.2.1 Økonomiforvaltningen	6
3.2.2 Kultur- og Fritidsforvaltningen	8
3.2.3 Børne- og Ungdomsforvaltningen	9
3.2.4 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	11
3.2.5 Socialforvaltningen	12
3.2.6 Teknik- og Miljøforvaltningen	14
3.2.7 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	15
4. FORVALTNINGERNES TILTAG	16
5. DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER	16
BILAG 3 Formål med risikobaseret ledelsestilsyn	19
BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan	20
BILAG 1 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau	22

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 Økonomiudvalget og Revisionsudvalget samt fremsendes til kommunens eksterne revisor og forvaltningerne til orientering.

2. LEDELSESRESUME

Intern Revision har foretaget en opfølgning på forvaltningernes godkendte handleplaner for 2017 og en vurdering af forvaltningernes handleplaner 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 Forvaltningernes implementering


Samlet set er det vores vurdering, at forvaltningerne har en positiv tilgang til arbejdet med implementering af et risikobaseret ledelsestilsyn, men arbejdet med design af procesbeskrivelser, interne kontroller og ledelsesinformation vil være en flerårig proces. Vores opfølgning af de områder der har været fokus på i forvaltningernes handleplaner for 2017 har vist, at de fleste forvaltninger har fået gennemført de planlagte aktiviteter, og kun enkelte forvaltninger er ikke endnu helt i mål med beskrivelse af delegation samt selvevaluering og prioritering af risikoområder. Ved vores vurdering af forvaltningernes arbejde i 2017 har vi lagt vægt på, at den største risiko i forvaltningernes har været implementeringen af kommunens nye økonomisystem Kvantum.

For yderligere information vedrørende de enkelte forvaltninger henvises til afsnit 3.

3. KONKLUSION

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

3.1 Design af Københavns Kommunes styringsregler

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.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Det prioriteres højt i 2018 at udarbejde et nyt informationssikkerhedsregulativ og -politik, forretningscirkulære for it-anskaffelser, forretningsgang for it-leverancer ("Leverancemodellen") og forretningsgang for sikkerhedshændelser. Arbejdet med de ovenfor omtalte cirkulærer og forretningsgange er påbegyndt og udarbejdes i regi af It-kredsen samt med løbende inddragelse af forvaltningerne og sparring med Intern Revision. Nedenstående leverancer forventes i løbet af 2018.</p> <p><u>Informationssikkerhedsregulativ og -politik</u>: Nyt informationssikkerhedsregulativ og -politik i forlængelse af persondataforordningen som erstatning for it-sikkerhedsregulativet og politiken.</p> <p><u>Fællesadministrativt forretningscirkulære for informationssikkerhedsregler</u>: Udarbejdelse af forretningscirkulære, som skal erstatte de nuværende uddybende it-sikkerhedsregler.</p> <p><u>Fællesadministrativ forretningsgang for sikkerhedshændelser</u>: Udarbejdelse af forretningsgang.</p> <p><u>Fællesadministrativ forretningsgang for adgangsstyring og kontrol</u>: Udarbejdelse af forretningsgang.</p> <p><u>Fællesadministrativt forretningscirkulære for it-anskaffelser</u>: Udarbejdelse af forretningscirkulære. Dette tiltænkes at erstatte rolle- og ansvarsfordelingen i nuværende it-anskaffelsesvurderingsproces.</p> <p><u>Bølgeplan for øvrige forretningscirkulærer og forretningsgange på it-livscyklusområdet</u>: Der udarbejdes bølgeplan for udarbejdelse af øvrige cirkulærer, dvs. for it-drift og vedligehold, it-afvikling/udfasning samt understøttende forretningsgange.</p>			

	<p><u>Udarbejdelsen af cirkulærer for persondatabeskyttelsen:</u> Udarbejdelse af cirkulære.</p> <p>I forbindelse med arbejdet af de forskellige cirkulærer og forretningsgange udfoldes, hvilke konkrete delprocesser, der omfattes af de enkelte leverancer.</p>	
--	--	--

3.2 Forvaltningernes implementering af ledelsestilsyn


3.2.1 Økonomiforvaltningen

Forvaltning	ØKF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig-hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Økonomiforvaltningen	
Observationer	<p>Økonomiforvaltningen har foretaget en omfattende delegation, hvilket efter vores vurdering er nødvendigt for at sikre, at der på alle risikoområder i Økonomiforvaltningen er klarhed over rammer og grænser for delegationen</p> <p>Ifølge forvaltningen er delegationsbeskrivelserne – bortset fra Koncernservice og Koncern IT – ajourført med ny ansættelser og ændringer i opgaver og organisatoriske forhold, der er foretaget indtil udgangen af 2017.</p> <p>For Koncernservice og Koncern IT er delegationsbeskrivelserne under opdatering på baggrund af gennemførte organisationsændringer i december/januar. Vi vurderer, at delegationsbeskrivelserne for de to koncernenheder ikke i tilstrækkelig grad præciserer ansvaret for enhedernes risikoområder. For Koncern IT er dette en konsekvens af de manglende styringsregler på it- og persondataområdet.</p>			●
Anbefaling	<p>Vi anbefaler, at delegationsbeskrivelserne for Koncern IT og Koncernservice præciserer de risikoområder beslutningskompetencen omfatter, så der er klarhed over rammer og grænser for delegationen. Vi anbefaler endvidere, at Økonomiforvaltningen udarbejder et årshjul, der sikrer en årlig gennemgang og opdatering af delegationsbeskrivelser.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Koncern IT's og Koncernservice delegationsbeskrivelser er nu ajourført og opdateret. Dog mangler indarbejdelsen af flytningen af Betaling og Kontrol fra Kultur- og fritidsforvaltningen til Koncernservice, da der ikke her tidligere har været arbejdet med delegationsskrivelser i Betaling og Kontrol.</p> <p>På baggrund af revisionsrapportens konklusion vil Koncernservice og Koncern IT tage en dialog med Intern Revision med henblik på at sikre, at delegationsbeskrivelserne fremadrettet fuldt ud omfatter risikoområderne i organisationen, samt aftale hvilke processer på ledelsestilsynsområdet, der skal arbejdes videre med i 2018.</p>			

Forvaltning	ØKF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig-hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	<p>Det er vores vurdering, at Økonomiforvaltningens arbejde med håndtering af risikoområder, bortset fra lønrefusioner, forløber godt og planmæssigt.</p>			●

	<p>I forhold til forvaltningens handleplan for 2017 er 13 af 19 prioriterede risikoområder håndteret/lukket, mens 6 områder ikke er håndteret fuldt og videreføres derfor til 2018.</p> <p>Af de 6 områder der endnu ikke er afsluttet, kan 5 områder henføres til tidligere revisionsbemærkninger, som endnu ikke er afsluttet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Et område kan henføres til en revisionsbemærkning vedr. manglende revisorerklæring for KAS samt tekniske udfordringer i systemet. Bemærkningen videreføres til 2018. • Et område kan henføres til en revisionsbemærkning vedr. overholdelse af reglerne om Skatmoms. Bemærkningen forventes lukket i foråret 2018. • To områder kan henføres til en revisionsbemærkning vedr. manglende refusionshjemtagelse. Bemærkningen videreføres til 2018. • Et område kan henføres til en revisionsbemærkning vedr. indkøbsområdet og vedr. manglende compliance. Bemærkningen forventes videreført til 2018. <p>Endelig kan et område henføres til processer for bevillingsmæssige ændringer, der beror på udarbejdelse af bl.a. opsætning af stamdata til korrektioner og endelig forretningsgang.</p>	
Anbefaling	<p>Vi anbefaler, at Økonomiforvaltningen sikrer, at de 6 udestående risikoområder indgår en revideret handleplan for 2018. Endvidere skal det anbefales, at håndtering af driftsprocesser i Koncernservice og dokumentation af kommunens samlede regnskabsprocesser indgår i handleplanen for 2018.</p>	
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Økonomiforvaltningen vil i 2018 arbejde videre med at prioritere at få de omtalte risikoområder håndteret.</p> <p>Koncernservice vil i 2018 arbejde med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øvrig lønrefusion (overføres fra 2017) • Moms og afgifter (overføres fra 2017) • Modregning i tilgodehavende (overføres fra 2017) • KAS (overføres fra 2017) • Intern afregning (overføres fra 2017) • Dagpengerefusion (overføres fra 2017) • Driftsprocesser i Koncernservice • Dokumentation af kommunens samlede regnskabsprocesser • Governanceregler for kommunens balance • Fælles administrative forretningsgange på kvantumområdet • Processer for ejendomsskatteområdet (overflyttes i forbindelse med at ØKF overtager Betaling og Kontrol) <p>Rådhuset vil i 2018 arbejde med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Håndtering af budgetkorrektioner samt beregning af udvalgenes budgetrammer (overføres fra 2017) • Udarbejdelse af forretningsgang for bevillingsmæssige ændringer i Kvantum (overføres fra 2017) • Systemunderstøttelse af de kvartalsvise anlægsoversigter (overføres fra 2017) <p>Københavns Ejendomme vil i 2018 arbejde med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhvervslejemål (overføres fra 2017) • Opfølgning på økonomi, bevillinger, leverance, tid, risiko og arbejde (overføres fra 2017) • Oprettelse af indkøbsordre og varemodtagelse, drift og vedligehold (overføres fra 2017) • Udbud og indkøbsaftaler (overføres fra 2017) 	

3.2.2 Kultur- og Fritidsforvaltningen

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 nedfra-op kortlægning af forretningsprocesser og risici, som anvendes til at udvide og styrke forvaltningens oprindelige risikounivers (som bærer 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.			

3.2.3 Børne- og Ungdomsforvaltningen


Forvaltning	BUF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Børne- og Ungdomsforvaltningen	
Observationer	<p>Børne- og Ungdomsforvaltningen har for de enkelte risikoområder anført en procesansvarlig enhed/leder, men har endnu ikke implementeret egentlige delegationsbeskrivelser.</p> <p>Forvaltningen har designet et udkast til delegationsbeskrivelser, hvor beslutningskompetence er afgrænset i forhold til forvaltningens identificerede risikoområder. Delegationsbeskrivelser forventes ifølge forvaltningen at blive implementeret fra medio marts 2018.</p>			

Anbefaling	Vi anbefaler, at Børne- og Ungdomsforvaltningen sikrer, at delegationsbeskrivelser implementeres som forventet, og at forvaltningen tilrettelægger en proces, der sikrer årlig gennemgang og opdatering af delegationsbeskrivelser.	
Forvaltningens iværksatte tiltag	Børne- og Ungdomsforvaltningen har i 2018 på baggrund af afdækningen af delegationsansvaret til mellemederniveau for de enkelte processer igangsat implementering af delegationsbeskrivelser, der gør det klart for den enkelte leder, hvilke processer lederen er ansvarlig for, og hvad det ansvar indebærer. Forvaltningen vil desuden implementere et årshjul for arbejdet med risikoledeelse og styring, sådan at det sikres, at der arbejdes aktivt og strategisk med risici i forvaltningen og sikres at delegationsbeskrivelser, forretningsgangsdokumentation mv. løbende bliver opdateret.	


Forvaltning	BUF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig-hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	<p>Børne- og Ungdomsforvaltningens arbejde med håndtering af risikoområder er ikke forløbet som planlagt. En af de 5 prioriterede risikoområder for 2017 er udgået, og de resterende 4 risikoområder er ikke håndteret og videreføres derfor til 2018.</p> <p>Herudover har Børne- og Ungdomsforvaltningen med ekstern bistand beskrevet processer for anvendelse af it-systemet EAT, der benyttes til betaling for skolemad. Arbejdet, der håndteres i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange, forventes færdigt med udgangen af april 2018.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at Børne- og Ungdomsforvaltningen opprioriterer arbejdet med håndtering af de kritiske risikoområder i handleplanen for 2018, så det sikres, at risikoområderne fremadrettet vil kunne håndteres hensigtsmæssigt og betryggende.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Børne- og Ungdomsforvaltningen har identificeret processer med største risici, og forvaltningen har nu påbegyndt arbejdet med at dokumentere disse processer og deres risici samt indføre kvalitetsstandarder, der kan medvirke til at skabe betryggende administrative processer. Dette arbejde forventes afsluttet ultimo 2018.</p> <p>Forvaltningen vil i 2018 fortsætte risikoafdækningen ved fortsat at interviewe procesansvarlige og videns personer i prioriteret rækkefølge ud fra processens vurderede risiko.</p> <p>Forvaltningen har i 2017 haft et særligt fokus på processer, hvor der indgår betalingssystemer. BUF har 4 fagsystemer (EAT, Lara Hosting, KMD Institution og Speedadmin), som understøtter ind-/udbetaling. Forvaltningen har udpeget systemejere for udbetalingsystemerne, som har gennemført systemejerkursus 1 og 2. Der er (gen)indhentet ibrugtagningstilladelse fra KS IT-sikkerhed for it-systemer for alle systemer. KIT har gennemført risikovurderinger og arbejdet ift. at imødekomme risici er påbegyndt og næsten færdiggjort. BUF gennemfører desuden ledelsestilsyn på alle 4 udbetalingsystemer (3 er allerede afsluttet).</p> <p>Baseret på erfaringer fra igangsatte indsatsområder, som fx kortlægning af processer for skolemad og håndtering af forældrebetaling (i samarbejde med ekstern konsulentbistand), vil Børne- og Ungdomsforvaltningen i 2018 oparbejde kompetencer, der kan arbejde videre med håndtering af de kritiske risikoområder fra 2017 (se tabel nedenfor), så der i 2018 udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser jf. kommunens dokumentationsstandard. I forlængelse heraf vil processer og tilhørende kontroller skulle revideres for at minimere risiko og sikre funktionsadskillelse.</p>			

	<p>I forhold til LARA og TRIO har BUF allerede i samarbejde med Koncernservice udarbejdet forretningsgangsbeskrivelser, der imødegår lokaliserede risici. Forvaltningen arbejder sammen med Koncernservice og Koncern IT med henblik på at implementere de identificerede løsninger, så de er teknisk mulige, imødegår risici og opfylder IT-sikkerhedsmæssige krav.</p> <p>Ud fra erfaringerne med disse risikoområder vil forvaltningen udarbejde handleplan for 2019, hvori det vurderes hvilke yderligere risikoområder, der skal håndteres jf. kommunens dokumentationsstandard.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Risikoområde</th> <th>Plan</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LARA</td> <td>2018</td> <td>Proces skal kortlægges</td> </tr> <tr> <td>TRIO</td> <td>2018</td> <td>Proces skal kortlægges</td> </tr> <tr> <td>Levering af pædagogisk it</td> <td>2018</td> <td>Proces skal kortlægges</td> </tr> <tr> <td>Speedadmin på Musik- og Billedskolen</td> <td>2018</td> <td>Proces skal kortlægges</td> </tr> </tbody> </table>	Risikoområde	Plan	Status	LARA	2018	Proces skal kortlægges	TRIO	2018	Proces skal kortlægges	Levering af pædagogisk it	2018	Proces skal kortlægges	Speedadmin på Musik- og Billedskolen	2018	Proces skal kortlægges	
Risikoområde	Plan	Status															
LARA	2018	Proces skal kortlægges															
TRIO	2018	Proces skal kortlægges															
Levering af pædagogisk it	2018	Proces skal kortlægges															
Speedadmin på Musik- og Billedskolen	2018	Proces skal kortlægges															


3.2.4 Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Forvaltning	SUF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	
Observationer	<p>Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har ikke implementeret egentlige delegationsbeskrivelser.</p> <p>Forvaltningen har retningslinjer, der redegør for roller og ansvar i økonomistyringen herunder budgetansvarlige lederes ansvar og opgaver. Den enkelte leder skal for eget ansvarsområde sikre, at love og regler overholdes, samt at opgaverne løses i overensstemmelse med gældende kvalitetsstandarder og politiske beslutninger. Endvidere er beskrevet ansvaret for ledelsestilsynet på personale- og regnskabsområdet.</p> <p>Forvaltningen har endvidere fra centralt hold anført, hvem der har procesansvaret for de enkelte risikoområder. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har endvidere fra centralt hold anført, hvem der har procesansvaret for de enkelte risikoområder. Udover Center for Administration har Økonomisekretariatet, Hjælpemiddelcentret, Københavns Madservice a la Carte, Voksantandplejen og GRUK ansvar for processer. Ifølge forvaltningen vil delegation blive præciseret i takt med, at de enkelte risikoområder håndteres.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at delegation af beslutningskompetence sker udtrykkeligt, så der er klarhed over, hvilke konkrete risikoområder delegationen omfatter. Både i forhold til det niveau der delegeres fra, og det organisatoriske niveau der delegeres til.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er i gang med at udarbejde forretningsgange, og vil i den forbindelse vurdere, om der skal ske justeringer af forvaltningens nuværende set up vedrørende risikoområder og delegation. I den vurdering vil vi medtage Intern Revisions anbefaling.			


Forvaltning	SUF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference		Revisionsemne	Handleplan for 2017	

Observationer	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har gennemført handleplanen for 2017. Forvaltningen har tegnet 51 hoved-/delprocesser. Der er endnu ikke foretaget en risikovurdering af processerne og designet interne kontroller, der skal reducere de identificerede risici.																																							
Anbefaling	Vi anbefaler, at der i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens handleplan for 2018 indgår en prioritering af det videre arbejde med håndtering af risikoområder i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange.																																							
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har prioriteret følgende risikoområder, der vil blive udarbejdet forretningsgange for i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Risikoområde</u></th> <th><u>Plan 2018</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cashguard (2 processer)</td> <td>2.kvartal</td> </tr> <tr> <td>Specialtandplejen Al Dente</td> <td>2.kvartal</td> </tr> <tr> <td>Apotekerafregning</td> <td>2. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Hjælpemidler (5 processer)</td> <td>2. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Madservice (5 processer)</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Debitor diverse pladser (7 processer)</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Kommunal medfinansiering</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Køb af pladser</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Omsorgstandpleje Al Dente</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Opkrævning af husleje</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Salg af plejepladser</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Salg af ældreboligpladser og ydelser</td> <td>3. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Hjemmepleje, sygeplejeydelser, kommunal/privat (2 processer)</td> <td>4. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Personlig og praktisk hjælp, kommunal/privat (2 processer)</td> <td>4. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Hjemmepleje revisitering</td> <td>4. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Hjemmepleje, sygepleje kommunal</td> <td>4. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Arbejdsmiljø København, kurser og salg (2 processer)</td> <td>4. kvartal</td> </tr> <tr> <td>Grunduddannelse København (4 processer)</td> <td>4. kvartal</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sundheds- og Omsorgsforvaltningen forventer, at integration mellem Al Dente og Kvantum fungerer fra april 2018. Med hensyn til madservice gennemføres i 2. kvartal et projekt med integration mellem Navision og Kvantum.</p>	<u>Risikoområde</u>	<u>Plan 2018</u>	Cashguard (2 processer)	2.kvartal	Specialtandplejen Al Dente	2.kvartal	Apotekerafregning	2. kvartal	Hjælpemidler (5 processer)	2. kvartal	Madservice (5 processer)	3. kvartal	Debitor diverse pladser (7 processer)	3. kvartal	Kommunal medfinansiering	3. kvartal	Køb af pladser	3. kvartal	Omsorgstandpleje Al Dente	3. kvartal	Opkrævning af husleje	3. kvartal	Salg af plejepladser	3. kvartal	Salg af ældreboligpladser og ydelser	3. kvartal	Hjemmepleje, sygeplejeydelser, kommunal/privat (2 processer)	4. kvartal	Personlig og praktisk hjælp, kommunal/privat (2 processer)	4. kvartal	Hjemmepleje revisitering	4. kvartal	Hjemmepleje, sygepleje kommunal	4. kvartal	Arbejdsmiljø København, kurser og salg (2 processer)	4. kvartal	Grunduddannelse København (4 processer)	4. kvartal	
<u>Risikoområde</u>	<u>Plan 2018</u>																																							
Cashguard (2 processer)	2.kvartal																																							
Specialtandplejen Al Dente	2.kvartal																																							
Apotekerafregning	2. kvartal																																							
Hjælpemidler (5 processer)	2. kvartal																																							
Madservice (5 processer)	3. kvartal																																							
Debitor diverse pladser (7 processer)	3. kvartal																																							
Kommunal medfinansiering	3. kvartal																																							
Køb af pladser	3. kvartal																																							
Omsorgstandpleje Al Dente	3. kvartal																																							
Opkrævning af husleje	3. kvartal																																							
Salg af plejepladser	3. kvartal																																							
Salg af ældreboligpladser og ydelser	3. kvartal																																							
Hjemmepleje, sygeplejeydelser, kommunal/privat (2 processer)	4. kvartal																																							
Personlig og praktisk hjælp, kommunal/privat (2 processer)	4. kvartal																																							
Hjemmepleje revisitering	4. kvartal																																							
Hjemmepleje, sygepleje kommunal	4. kvartal																																							
Arbejdsmiljø København, kurser og salg (2 processer)	4. kvartal																																							
Grunduddannelse København (4 processer)	4. kvartal																																							


3.2.5 Socialforvaltningen


Forvaltning	SOF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig-hedsniveau 
Reference	Afsnit 5.2	Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Socialforvaltningen	
Observationer	<p>Socialforvaltningen har håndteret delegation af beslutningskompetence på det sociale område ved implementering af delegationsbeskrivelser for hele ledelsesniveauet: Direktion, Borgercenterchefer og områdechefer. Delegationsbeskrivelserne foreligger ajourført og underskrevet pr. udgangen af 2017, og de identificerede risikoområder er indarbejdet i beskrivelserne. Forvaltningen vil udarbejde en arbejdsbeskrivelse for vedligeholdelse af delegationsbeskrivelserne.</p> <p>Kontoret for Regnskab og Kontrakt har ansvaret for udarbejdelse og ajourføring af forretningsgange på budget og regnskabsområdet, som er fælles for forvaltningen, og varetager formidlingen af forretningsgangene i forvaltningen. Chefer for forvaltningens enkelte enheder er ansvarlige for, at der i øvrigt foreligger relevante forretningsgange for egen enhed.</p>			

	Forvaltningen vil også for budget- og regnskabsområdet løbende tilrette delegationsbeskrivelser.	
Anbefaling	Vi anbefaler, at Socialforvaltninger som planlagt tilretter delegationsbeskrivelser for budget- og regnskabsområdet, it-områder og HR-området og sikrer, at beskrivelserne præciserer de identificerede risikoområder i forvaltningen.	
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Handleplan med prioritering af arbejdet med delegationsskrivelser for 2018</p> <p>I 2. kvartal 2018 påbegyndes arbejdet med at udarbejde delegationsskrivelser på Budget- og Regnskabsområdet i Socialforvaltningen. Implementeringen forventes at være gennemført i løbet af 4. kvartal 2018.</p> <p>Derudover vil Socialforvaltningen i 2. kvartal vurdere, hvorvidt der er særlige risikoområder på IT- og HR- området, som kræver udarbejdelse af delegationsskrivelser.</p>	

Forvaltning	SOF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Vesentlig-hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	Det er vores vurdering, at Socialforvaltningens arbejde med håndtering af risikoområder forløber godt og planmæssigt. De prioriterede risikoområder for 2017 er håndteret.			
Anbefaling	Vi anbefaler, at Socialforvaltningens resterende risikoområder prioriteres i handleplanen for 2018, så det sikres, at der udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser for de kritiske risikoområder.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Handleplan med prioritering af arbejdet med risikoområder for 2018</p> <p>Socialforvaltningen har prioriteret følgende områder i 2018, hvor der skal udarbejdes forretningsgange i overensstemmelse med kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange i Københavns Kommune.</p> <p>Nyt systemværktøj til dokumentation af forretningsgange efter kvalitetsstandard forventes implementeret i 3. kvartal 2018.</p> <p>I 2. kvartal 2018 vil Socialforvaltningen fokusere på udvalgte processer indenfor debitor- og kreditorområdet.</p> <p>2. kvartal 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apotekerafregning - Optikerafregning - Fakturering indenfor indkøbsordningen - Fakturering udenfor indkøbsordningen - Motorlån <p>3. kvartal 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brugerbetaling valgfri ydelser - Brugerbetaling § 108 -husleje, el, varme - Egenbetaling § 107, § 109 og § 110 <p>4. kvartal 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tandlægeafregning – KMD Opus Lex 			

3.2.6 Teknik- og Miljøforvaltningen

Forvaltning	TMF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.2	Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Teknik- og Miljøforvaltningen	
Observationer	<p>Teknik- og Miljøforvaltningen har foretaget en omfattende delegation, hvilket efter vores vurdering er nødvendigt for at sikre, at der på alle risikoområder i forvaltningen er klarhed over rammer og grænser for delegationen. Forvaltningen har tilrettelagt en proces, der sikrer en årlig gennemgang og opdatering.</p> <p>Delegationsbeskrivelserne er ajourført med ny ansættelser og ændringer, der er foretaget indtil udgangen af 2017 i overensstemmelse med den interne procesbeskrivelse.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen ved førstkomende opdatering af delegationsbeskrivelserne påser, at den delegerede beslutningskompetence præciserer de identificerede risikoområder i forvaltningen.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	Ansvars- og opgaveoversigterne er gennemgået og ajourført i forbindelse med ledelsestilsyn i marts 2018.			

Forvaltning	TMF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	<p>Forvaltningens arbejde med håndtering af risikoområde forløber stort set som planlagt. Direktionen i Teknik- og Miljøforvaltningen godkendte primo 2017 en handleplan, som indeholdt områder, der blev vurderet som kritiske, og som derfor var prioriteret i 2017. Direktionen har efterfølgende foretaget en omprioritering af rækkefølgen for håndtering af risikoområder. 2 af de 3 prioriterede risikoområder for 2017 er stort set håndteret, mens ét område er påbegyndt og videreføres derfor som planlagt til 2018.</p>			
Anbefaling	Vi anbefaler, at Teknik- og Miljøforvaltningen i handleplanen for 2018 sikrer, at der udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser mv. for de udestående kritiske risikoområder.			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Teknik- og Miljøforvaltningen forventer, at implementeringen af de 9 første områder vil være gennemført ved udgangen af 2018. Tidsplan for, og rækkefølge af, de resterende 8 områder vil blive fastlagt i 2. halvår 2018.</p> <p>Implementering af Byggesager og Klimatilpasning er igangsat og gennemføres sideløbende.</p> <p>Der afholdes formøder med de følgende to områder (Almene boliger og Område- og Byfornyelse) i april med henblik på hurtigere opstart og prioritering af væsentlige forretningsgange på områderne.</p> <p>Tidsplan for de 9 første områder ses af nedenstående.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parkering 2 kvartal 2017. • Affald 3. og 4. kvartal 2017. • Byggesager 4 kvartal 2017 og 1. kvartal 2018. • Klimatilpasning 1. kvartal 2018. • Almene boliger 2. kvartal 2018. • Område-/byfornyelse 3. kvartal 2018. 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Anlægsprojekter 3. kvartal 2018. • Anlægskartotek (materiel) 4. kvartal 2018. • Lager 4. kvartal 2018. 	
--	--	--

3.2.7 Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Forvaltning	BIF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.2	Revisionsemne	Delegation af beslutningskompetence i Beskæftigelsesforvaltningen	
Observationer	<p>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har foretaget en omfattende delegation, hvilket efter vores vurdering er nødvendigt for at sikre, at der på alle risikoområder i forvaltningen er klarhed over rammer og grænser for delegationen.</p> <p>Delegationskrivelserne er opdateret ultimo 2017 med organisatoriske ændringer, der er foretaget i forvaltningen i efteråret 2017.</p> <p>Forvaltningen har ikke tilrettelagt proces / et årshjul, der skal sikre opdatering af delegationsbeskrivelserne.</p>			
Anbefaling	<p>Vi anbefaler, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen ved førstkomende opdatering af delegationsbeskrivelserne påser, at beslutningskompetencen præciserer de identificerede risikoområder i forvaltningen. Endvidere anbefaler vi, at forvaltningen tilrettelægger en proces, der sikrer årlig gennemgang og opdatering af delegationsbeskrivelser.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>I forhold til delegationskrivelser vil forvaltningen indarbejde i processen med den årlige evaluering af risikobilleder, at dette også omfatter gennemgang og eventuel opdatering af delegationskrivelser.</p>			

Forvaltning	BIF	Revisionsområde	Ledelsestilsyn	Væsentlig- hedsniveau
Reference	Afsnit 5.3	Revisionsemne	Handleplan for 2017	
Observationer	<p>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens arbejde med håndtering af kritiske risikoområder forløber planmæssigt.</p>			
Anbefaling	<p>Vi anbefaler, at der i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens handleplan for 2018 indgår en prioritering af det videre arbejde med håndtering af risikoområder i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange.</p>			
Forvaltningens iværksatte tiltag	<p>Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens handleplan for prioritering af arbejdet med risikoområder for 2018:</p> <p>Det kan indledningsvis oplyses, at forvaltningen fortsat arbejder med risikobaseret ledelsestilsyn med udgangspunkt i risikobilleder som beskrevet i rapporten. Risikobillederne og de bagvedliggende risikovurderinger er styrende for forvaltningens tilrettelæggelse og gennemførelse af ledelsestilsyn. Forvaltningens risikobilleder udgør således forvaltningens handleplan for prioritering af arbejdet med risikoområder.</p>			

	<p>Alle centre og kontorer i forvaltningen har foretaget en evaluering og opdatering af deres risikovurderinger og risikobilleder. På baggrund heraf er forvaltningen ved at udarbejde risikovurdering og risikobillede på Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningsniveau for 2018, som forventes drøftet på direktionens møde og forvaltningens ledelsesmøde i april 2018.</p> <p>Forvaltningens oversigt over vurdering af processer og forretningsgange er opdateret med en status for marts 2018, og forvaltningen har herudover tilføjet et nyt risikoområde på listen omkring manuel ændring af overenskomstsmæssig grundlønns-indplacering.</p> <p>I forhold til økonomiområdet kan det oplyses, at dokumentationen af økonomiprocesser i procesværktøjet Qualiware er blevet forsinket. Dette skyldes, at det i august 2017 blev meldt ud, at kommunen var nødt til at gennemføre et udbud vedr. anskaffelse af et nyt procesværktøj, da Qualiware ikke kunne opfylde kommunens sikkerhedskrav.</p> <p>Forvaltningen valgte derfor at udskyde arbejdet med at dokumentere økonomiprocesser dels indtil forvaltningen fået implementeret Kvantum, som forventelig ville medføre ændringer i mange af forvaltningens økonomiprocesser, og dels indtil det nye procesværktøj forventes i drift i sommer 2018.</p> <p>Processen med dokumentation af økonomiprocesser i det nye procesværktøj forventes således igangsat i 4. kvartal 2018.</p> <p>Det kan endvidere oplyses, at der fortsat er risikoområder på oversigten, som ud fra en risikobaseret tilgang vurderes som værende kritiske, fordi de kræver et særligt tilsyn grundet økonomiens størrelse, uanset om der er systemunderstøttelse, arbejds gange mv.</p>	
--	---	--

4. FORVALTNINGERNES TILTAG

Rapportens konklusioner er drøftet med ledelsen i de enkelte forvaltninger, der er enige i indholdet heraf. På dette grundlag har forvaltningerne formuleret en række tiltag i handleplaner for 2018, som det fremgår ovenfor under afsnit 3, "Forvaltningens iværksatte tiltag".

Vi vurderer, at de anførte tiltag fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere de kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende i kontrolmæssig henseende.

5. DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER

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

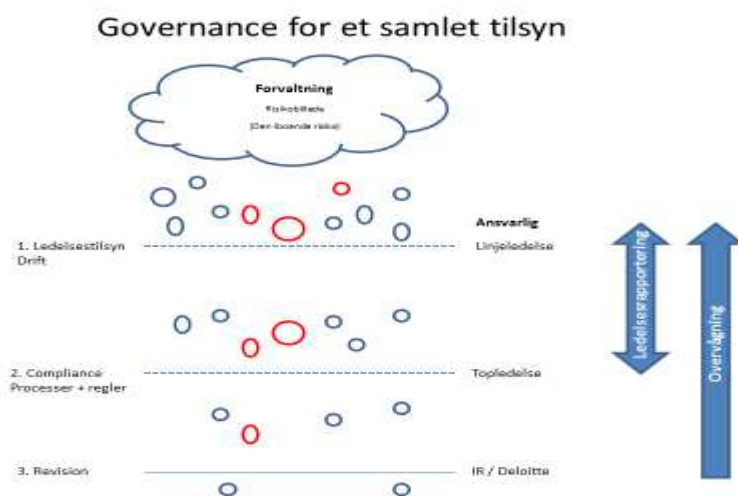
Det er hensigten, at systemet både skal være portal for forretningsgange/procesbeskrivelser og for Kasse- og Regnskabsregulativ samt Forretningscirkulærer og Fælles administrative forretningsgange. Der er dog ikke truffet endelig beslutning om sidstnævnte.

Økonomikredsen blev i efteråret 2017 orienteret om, at procesdokumentations-systemet/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.

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 forvaltningsenheder, som har fået delegeret ansvar for at identificere og styre risici inden for eget forretningsområde.

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

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

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

BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan

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

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

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

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

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



Styringsregler

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

Organisation

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

Medarbejdere

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

Processer

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

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

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

Indikatorer (indgår ikke i 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 forretningskriske risici, herunder om kontrollerne på de forretningskriske 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.