

KØBENHAVNS KOMMUNE

# FORRETNINGS- CIRKULÆRE LEDELSESTILSYN M.V.



# INDLEDNING

*Med dette forretningscirkulære fastsættes rammer og retningslinjer for Københavns Kommunes ledelsestilsyn m.v.*

Retningslinjerne i FORRETNINGSCIRKULÆRE LEDELSESTILSYN M.V. gælder for samtlige af kommunens aktiviteter. Såvel forvaltningerne som de enkelte institutioner/enheder har derfor et ansvar for, at forretningscirkulæret efterleves.

FORRETNINGSCIRKULÆRE LEDELSESTILSYN M.V. indgår i det overordnede regelhierarki i Københavns Kommune som illustreret i figuren nedenfor.

Styringsdokument	Styringsmæssigt indhold	Opgaveansvarlig	Beslutningskompetence	Kommunikation
Love og bekendtgørelser	Fastsætter de overordnede rammer for kommunens drift og tilrettelæggelse af faglige og administrative opgaver	Eksternt	Folketinget	Implementeres i interne regler og via interne orienteringsskrivelser
Styrelsesvedtægten for Københavns Kommune	Fastsætter de overordnede rammer for kommunens delegation af roller og ansvar til de stående udvalg, herunder formaliseres kommunens faglige organisering	Økonomiforvaltningen	Borgerrepræsentationen og orientering til kommunens eksterne revision	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Kasse- og regnskabsregulativet samt bevillingsregler, øvrige regulativer, politikker og strategier	Fastsætter rammerne for forvaltning af kommunens kasse- og regnskabsvæsen med udgangspunkt i lov om kommuners styrelse og kommunens styrelsesvedtægt	Økonomiforvaltningen	Borgerrepræsentationen og orientering til kommunens eksterne revision	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Fællesadministrative forretningscirkulærer	Definerer styringselementerne for kommunens administrative hovedprocesser med udgangspunkt i relevant faglig lovgivning og rammevilkårene i Kasse- og regnskabsregulativet	Økonomiforvaltningen	Økonomiudvalget	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Fællesadministrative forretningsgange	Indeholder beskrivelse og kortlægning af de processer der defineres i forretningscirkulæret, herunder en beskrivelse af aktiviteter samt dokumentation af risikovurdering. I forretningsgangen tages også stilling til fordeling af roller og ansvar	Økonomiforvaltningen	Økonomikredsen	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Forvaltningsspecifikke forretningsgange	Indholdet defineres i de enkelte forvaltninger under hensyn til lovgivning og andre interne styringsdokumenter	Fagforvaltningen	Forvaltningens direktion	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Arbejdsgangsbeskrivelser, vejledninger mv.	Indeholder praktisk vejledning til udførelse af handlinger, herunder skærmpoint og detailforklaring til processerne i de overliggende forretningsgange. I vejledningen uddybes beskrivelsen af roller og ansvar.	Fagforvaltningen	Den ansvarlige kontorchef	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser

# INDHOLDSFORTEGNELSE

LEDELSESTILSYN M.V. ....	3
GENERELT .....	3
STYRINGSREGLER.....	4
TILLIDSDAGSORDEN.....	4
ANDEN RELEVANT LOVGIVNING.....	5
RISIKOLEDELSE OG -STYRING.....	5
DEFINITION AF LEDELSESTILSYN.....	7
Ledelsestilsyn med fem overordnede elementer.....	7
Styringsregler.....	8
Organisation .....	8
Medarbejdere.....	9
Processer .....	9
Indikatorer .....	11
Styringsinformation .....	11
BILAG 1 – FORVENTNINGER OG STYRINGSINFORMATION PÅ DE FÆLLES TVÆRGÅENDE ADMINISTRATIVE OMRÅDER.....	13
BILAG 2 – KVALITETSSTANDARD FOR DOKUMENTATION AF FORRETNINGSGANGE I KØBENHAVNS KOMMUNE .....	15

## LEDELSESTILSYN M.V.

### GENERELT

I henhold til Kasse- og regnskabsregulativet for Københavns Kommune, fastsættes de nærmere retningslinjer for ledelsestilsyn m.v. i dette cirkulære.

I cirkulæret stilles der krav om, at der foretages ledelsestilsyn ud fra en risikobaseret tilgang og at ledelsestilsynet dokumenteres. Dertil skal der ske en beskrivelse af delegationen af roller og ansvar. Af bilag 1 fremgår de nøglekontroller der foretages af de tværgående koncernenheder, og

hvad det stiller af krav til forvaltningerne, mens det af bilag 2 fremgår, hvilke krav der stilles til forretningsgange udarbejdet i Københavns Kommune.

Derudover består cirkulæret af et metodeværktøj, der kan anvendes ved tilrettelæggelsen af ledelsestilsynet.

## STYRINGSREGLER

Lov om kommunernes styrelse og kommunens styrelsesvedtægt fastslår, at ansvaret for kommunens kasse- og regnskabsvæsen ligger under Økonomiudvalget, der skal have indseende med de økonomiske og almindelige administrative forhold inden for samtlige af kommunens administrationsområder og varetage ansvaret for den umiddelbare forvaltning af anliggender, der vedrører kommunens kasse- og regnskabsvæsen og løn- og personaleforhold. En betryggende implementering af standardiserede regler og kontroller ligger i forvaltningerne under ansvar over for Økonomiudvalget.

Endvidere har Økonomiudvalget anmodet revisionen om proaktivt i forbindelse med årsregnskabet at rapportere til Økonomiudvalget på baggrund af dialog med forvaltningerne om, hvorvidt ledelsestilsynet er betryggende. Borgmestrene/forvaltningerne beslutter fortsat selv på baggrund af dialogen med revisionen, hvordan deres risikobaserede tilsyn tilrettelægges mest hensigtsmæssigt.

Det følger heraf, at ledelsestilsynet skal være beskrevet og dokumenteret i et omfang, så det er muligt for revisionen at gennemgå og vurdere det og indgå i dialog med forvaltningerne herom.

## TILLIDSDAGSORDEN

I 2013 vedtog Københavns Borgerrepræsentation "Kodeks for tillid", som danner grundlag for Københavns Kommunes arbejde med at erstatte kontrol og afrapportering med tillid og ansvar til den enkelte medarbejder.

Ledelsestilsyn, risikostyring, kvalitetsstandard m.v. understøtter kommunens arbejde med tillidsdagsordenen. Det er værktøjer som effektivt understøtter arbejdet på alle niveauer i kommunen med at konkretisere tillidsdagsordenen fx ved:

- at fjerne unødvendige proceskrav og kontroller
- at have fokus på, at tiden bruges rigtigt
- at give lederne bedre mulighed for at lede, fx via relevant ledelsesinformation og fleksibel arbejdstilrettelæggelse med fokus på borgernes behov
- at forenkle og reducere antallet af politiske planer, politikker og strategier
- at sætte effektmål, som fx konkretiseringen af københavnerfortællingen i en række københavnermål

Tilbage står herefter de krav der i kodeks for tillid er benævnt "ufravigelige krav, herunder krav der udspringer af lovgivning og andre styringskrav. Helt konkret er det de forretningsgange og interne kontroller der er vurderet som særlig kritiske på baggrund af en konkret risikovurdering.

## ANDEN RELEVANT LOVGIVNING

Kommunens bogføring skal foretages i overensstemmelse med god bogføringsskik. Det er en forudsætning for god bogføringsskik, at reglerne i det kommunale budget- og regnskabssystem (de autoriserede regnskabsregler) og øvrige relevante forskrifter er fulgt. I de autoriserede regnskabsregler er anført følgende vedrørende forretningsgangsbeskrivelser, herunder anvendelse af IT:

”Kommunen udarbejder beskrivelser af de af virksomheden anvendte (IT-)systemer, herunder de manuelle forretningsgange/arbejdsrutiner, samt de interne kontrolprocedurer. Beskrivelserne skal indeholde oplysninger om, dels hvorledes systemerne sikrer fuldstændighed og nøjagtighed af det materiale, der danner grundlag for registreringerne, herunder eventuelle aftaler om overførsel af data, der registreres i virksomheden, herunder beskrivelser af IT-anvendelsen”.

Således medvirker ledelsestilsynet til at sikre, at kommunen følger god bogføringsskik.

## RISIKOLEDELSE OG -STYRING

Risikoledeelse og risikostyring kan foregå på mange niveauer og i forskellige sammenhænge i kommunen – fra det overordnede strategiske niveau til anvendelse i et enkeltstående projekt. På kommunens overordnede niveau betegnes det som risikoledeelse. Fokus vil være på kommunens overordnede mål og på hvilke hovedområder, som er særlig vigtige eller udsatte for risici.

Den konkrete opfølgning i form af styring, overvågning og opfølgning over for det enkelte risikoområde betegnes som risikostyring.

På forvaltnings- og institutionsniveau vil der også være elementer af risikoledeelse knyttet til egne mål, men det primære fokus vil være på styring af konkrete risikoaktiviteter.

I Københavns Kommune er risikoledeelsen Økonomiudvalget og Borgmestrene/forvaltningernes direktioner.

Ansvar for den konkrete risikostyring i form af styring, overvågning og opfølgning ligger i de forskellige ledelsesniveauer under direktionen og uddybes yderligere i afsnittet om organisation vedrørende delegationsbeskrivelser.

En hensigtsmæssig proces for håndtering af risici og fejlkilder, herunder anvendelse af risici som styringsværktøj forudsætter en fælles forståelse af risiko som begreb og en entydig klassifikation af risici (typebestemmelse).

Risikoledeelsen har identificeret følgende målsætninger i forhold til de områder, der er omfattet af Kasse- og regnskabsregulativet og IT-sikkerhedsregulativet. Målsætningerne er generelle og er fordelt på anerkendte risikotyper.

## RISIKOTYPER

<i>Finansiell risiko</i>	Risikoen for, at transaktioner og hændelser ikke bliver afspejlet korrekt i det finansielle regnskab. (Eks. manglende bogføring af et salg eller forkert bogføring af omkostninger, manglende eller mangelfulde oplysninger o.l.). Den finansielle rapporteringsrisiko relaterer til kommunens interne og eksterne finansielle rapportering, herunder risici der har indflydelse på nøjagtigheden af regnskabet – hvorvidt regnskabet er rigtigt udarbejdet i overensstemmelse med gældende regler.
<i>Målsætning</i>	Korrekt regnskabsaflæggelse i overensstemmelse med de autoriserede regnskabsregler skal sikres ved hjælp af procedurer, ansvarsplacering og ledelsestilsyn, herunder anvendelse af materialeplaner og andre styringssystemer.
<i>Operational risiko</i>	Ved operationel risiko forstås risikoen for tab som følge af u hensigtsmæssige eller mangelfulde interne forretningsgange, menneskelige og systemmæssige fejl eller tab/mistet fortjeneste som følge af eksterne begivenheder.
<i>Målsætning</i>	<p>Der skal foreligge en model/redskab til brug for indsamling af informationer, som kan danne grundlag for vurdering af forvaltningernes arbejde med udvikling af et risikobaseret ledelsestilsyn.</p> <p>Der skal være en klar definition og forståelse af begrebet ledelsestilsyn, overvågning og kontrol, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skal eksistere et risikounivers med et samlet overblik over kommunens risikoområder i den administrative forvaltning og der skal være udpeget en procesejer for hvert risikoområde.</li> <li>• Der skal foreligge en kvalitetsstandard der gælder for udarbejdelse af forretningsgange i Københavns Kommune. Kvalitetsstandardens skal indeholde retningslinjer for udarbejdelse af forretningsgange, herunder anvendelse af notationer og procesniveauer samt forhold omkring identifikation af risici (identifikation og klassifikation af risici og kontrolaktiviteter).</li> <li>• Der skal etableres et balanceret kontrolmiljø. Det medfører, at der ikke skal laves flere kontroller, men kontrollerne skal være effektive og digitalt understøttet.</li> <li>• De enkelte ledelsesniveauer skal i fællesskab identificere og etablere nøglekontroller/KPI'er/indikatorer som skal overvåges og indarbejdes i den styringsinformation der tilgår forvaltningsledelsen.</li> </ul> <p>Endvidere skal det sikres at offentlige midler anvendes på en økonomisk hensigtsmæssig måde – at der udvises skyldige økonomiske hensyn. Typisk anvendes begreberne: sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.</p> <p>Ved større administrative forandringsprojekter skal der arbejdes med følgende gates:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gate 1: De nye administrative processer end-to-end er beskrevet og accepteret med inddragelse af brugerne og revisionen.</li> <li>• Gate 2: Processer og kontroller er i videst muligt omfang standardiserede og digitalt understøttet.</li> <li>• Gate 3: Medarbejderne er kompetenceudviklet og testet i anvendelsen af det nye system og arbejdsprocesser.</li> </ul>

<i>Besvigelsesrisiko</i>	Risikoen for at der foretages utilsigtede/svigagtige handlinger.
<i>Målsætning</i>	<p>Der skal være tilrettelagt effektive forretningsgange der sikrer mod:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Regnskabsmanipulation</i> der omfatter tilsigtet fejlinformation, herunder udeladelse af beløb eller oplysninger i regnskab med det formål at vildlede regnskabsbrugerne (typisk ledelsesbesvigelser).</li> <li>• <i>Misbrug af aktiver</i> der omfatter tyveri eller anvendelse af kommunens aktiver til private formål.</li> </ul> <p>Forretningsgangene skal ligeledes sikre medarbejderne mod uberettiget mistanke.</p>
<i>Compliance risiko</i>	Risikoen for kommunen ikke disponerer i overensstemmelse med gældende lovgivning, politiske beslutninger, meddelte bevillinger og øvrige beslutninger eller i overensstemmelse med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
<i>Målsætning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen er i overensstemmelse med Borgerrepræsentationens og udvalgenes beslutninger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis samt meddelte bevillinger.</li> <li>• Kommunen har styr på reglerne, og der skal være designet interne kontroller.</li> <li>• Kommunens ansatte skal have forudsætningerne for at overholde reglerne.</li> <li>• Kommunens administrative retningslinjer skal overholdes.</li> <li>• Der skal eksistere en klar beskrivelse af ansvarsdelingen mellem Økonomiudvalget og forvaltning på det administrative område, så det er klart for Økonomiudvalget, hvordan udvalget kan leve op til dets lovfæstede ansvar.</li> </ul>

## DEFINITION AF LEDELSESTILSYN

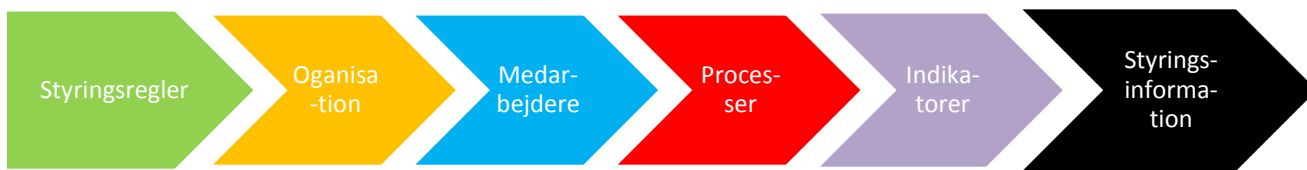
Det påhviler ledelsen at tilrettelægge kontrolsystemer og forretningsgange, der er betryggende efter organisationens, forvaltningens og enhedens forhold.

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.

### Ledelsestilsyn med fem overordnede elementer

Den nedenfor anførte model er et redskab til brug for indsamling af **informationer**, som kan danne grundlag for vurdering af forvaltningernes arbejde med udvikling af et risikobaseret ledelsestilsyn

Ledelse og styring er en top-down proces, som handler om, at ledelsen sætter retningen for opgaveløsningen (forventningsafstemning mellem de enkelte ledelsesniveauer og medarbejdere)  
De fem overordnede elementer uddybes nærmere i de efterfølgende afsnit.



## Styringsregler

Handler om kodeks for integritet, etik og kommunikation. Hvad må man og hvad må man ikke, herunder kommunikation af styrings- og regelgrundlag.

Emnet handler om, at tilstedeværelsen af et aktuelt og tilgængeligt sæt af 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 dels gennemføre de kontroller, der skal sikre en hensigtsmæssig drift og et retvisende regnskab.

Regelsættet skal udarbejdes i overensstemmelse med det overordnede regelhierarki i Københavns Kommune som illustreret i figuren nedenfor.

Styringsdokument	Styringsmæssigt indhold	Opgaveansvarlig	Beslutningskompetence	Kommunikation
Love og bekendtgørelser	Fastsætter de overordnede rammer for kommunens drift og tilrettelæggelse af faglige og administrative opgaver	Eksternt	Folketinget	Implementeres i interne regler og via interne orienteringsskrivelser
Styrelsesvedtægten for Københavns Kommune	Fastsætter de overordnede rammer for kommunens delegation af roller og ansvar til de stående udvalg, herunder formaliseres kommunens faglige organisering	Økonomiforvaltningen	Borgerrepræsentationen og orientering til kommunens eksterne revision	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Kasse- og regnskabsregulativet samt bevillingsregler, øvrige regulativer, politikker og strategier	Fastsætter rammerne for forvaltning af kommunens kasse- og regnskabsvæsen med udgangspunkt i lov om kommuners styrelse og kommunens styrelsesvedtægt	Økonomiforvaltningen	Borgerrepræsentationen og orientering til kommunens eksterne revision	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Fællesadministrative forretningscirkulærer	Definerer styringselementerne for kommunens administrative hovedprocesser med udgangspunkt i relevant faglig lovgivning og rammevilkårene i Kasse- og regnskabsregulativet	Økonomiforvaltningen	Økonomiudvalget.	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Fællesadministrative forretningsgange	Indeholder beskrivelse og kortlægning af de processer der defineres i forretningscirkulæret, herunder en beskrivelse af aktiviteter samt dokumentation af risikovurdering. I forretningsgangen tages også stilling til fordeling af roller og ansvar	Økonomiforvaltningen	Økonomikredsen	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Forvaltningsspecifikke forretningsgange	Indholdet defineres i de enkelte forvaltninger under hensyn til lovgivning og andre interne styringsdokumenter	Fagforvaltningen	Forvaltningens direktion	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser
Arbejdsgangsbeskrivelser, vejledninger mv.	Indeholder praktisk vejledning til udførelse af handlinger, herunder skærmpoint og detaljforklaring til processerne i de overliggende forretningsgange. I vejledningen uddybes beskrivelsen af roller og ansvar.	Fagforvaltningen	Den ansvarlige kontorchef	Fælles portal + via interne orienteringsskrivelser

## Organisation

Handler om overblik over processer (risikoområder), præcisering af opgaver og ansvar (delegation), systematisk arbejde med effektive processer i et end-to-end perspektiv herunder kvalitet i opgaveløsningen.



Emnet omfatter de politikker og informationer, der skal sikre, at alle ansatte forstår kommunens/forvaltningens mål, hvordan deres individuelle handlinger indgår i og medvirker til realisering af disse mål, og hvordan og hvad de står til regnskab for (ansvar).

I den offentlige forvaltning defineres delegation som en udlægning af opgaver eller ansvar til en underordnet forvaltningsenhed. Forvaltningerne beskriver selv, hvordan der arbejdes med delegation af roller og ansvar med henblik på at tydeliggøre ledelsesansvaret og ledelsestilsynet for alle ledere i forvaltningen således, at alle ledere kender deres ansvarsområder, og hvilke krav der stilles til supplerende forretningsgange og til et risikobaseret ledelsestilsyn. Formålet er at sikre en tydelig ansvarsplacering af både fagligt og økonomisk ansvar.

## **Medarbejdere**

Handler om hvordan ledelsen sikrer, at de ansatte har de rette kompetencer og modtager den fornødne instruktion til at udføre de pålagte opgaver samt at de fornødne ressourcer til løsning af opgaverne er til stede.

Med kompetence menes den viden og de færdigheder, der er nødvendige for at udføre de opgaver, der definerer den enkelte medarbejders job. Ressourcer er den bemanning, der er behov for til løsning af opgaverne.

## **Processer**

Handler om struktur i procesbeskrivelser, identifikation, vurdering og håndtering af risici og etablering af risikoreducerende kontroller.

Identifikation af risici handler om at kortlægge, hvilke risici der kan have en væsentlig indvirkning på realiseringen af forvaltningens mål, herunder regnskabsaflæggelse og overholdelse af gældende lovgivning m.v. Risikovurderingen 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.

Arbejdet med processer kan med fordel tage udgangspunkt i design, implementering og effektivitet.

- Design, hvorvidt der på de konkrete aktiviteter er identificeret risici, som kan medføre tilsigtede eller utilsigtede fejl og mangler, og om der er udarbejdet hensigtsmæssige og betryggende forretningsgange og interne kontroller, der medvirker til at sikre, at disse forhold ikke finder sted.
- Implementering, om de udarbejdede retningslinjer og interne kontroller rent faktisk er implementeret i kommunen.
- Effektivitet, hvorvidt kontrollen har fungeret efter hensigten og har medvirket til at forebygge eller opdage tilsigtede og utilsigtede fejl og mangler på de konkrete aktiviteter.

## *Standard for dokumentation af forretningsgange i Københavns Kommune*

Den fælles administrative forretningsgang Kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange i Københavns Kommune (Bilag 2) udgør den kvalitetsstandard der gælder for udarbejdelse af forretningsgange i Københavns Kommune. Kvalitetsstandarden indeholder således retningslinjer for udarbejdelse af forretningsgange, herunder anvendelse af notationer og procesniveauer samt forhold om identifikation af risici (identifikation og klassifikation af risici og kontrolaktiviteter).

Formålet med denne kvalitetsstandard er, at sikre en entydig metodetilgang for dokumentation af forretningsgange i Københavns Kommune. Anvendelse af kvalitetsstandarden skal medvirke til, at dokumentationen for kommunens forretningsgange har en tilstrækkelig faglig kvalitet.

### *Risikobaseret anvendelse*

Kvalitetsstandarden finder anvendelse ved udarbejdelse af nye forretningsgange samt ved efterfølgende projekter om procesevaluering og -optimering af eksisterende forretningsgange.

Standarden anvendes på forretningskritiske processer, hvor sandsynligheden og konsekvensen for fejl og mangler er størst. I vurderingen af om en proces er forretningskritisk, kan følgende elementer ligeledes indgå:

- Komplekse organisationer
- Komplekse kommunikationsgange
- Komplekse arbejdsopgaver, som kræver meget planlægning og stor detaljeorientering
- Opgaver, der kræver en koordineret indsats fra mange personer og systemer at få til at lykkes

De dokumenterede forretningsgange giver flere fordele:

- Centralt dokument såfremt man gerne vil organisere, tilpasse og frem for alt forankre nye processer i en kompleks organisation
- Noget konkret og visuelt, som man kan bruge til at oplære nye medarbejdere med

Modellen kan frit anvendes i en light udgave i forbindelse med lokale arbejdsgange, vejledninger m.v. på ikke forretningskritiske områder.

### *Risikostyring*

Proaktiv risikostyring dækker over forvaltningernes og de enkelte procesejeres evne til at identificere og afdække risici (hvad kan gå galt). På forretningskritiske processer er det obligatorisk at anvende Kvalitetsstandard for dokumentation af forretningsgange i Københavns Kommune. Standarden skal medvirke til at sikre en hensigtsmæssig proces for håndtering af risici og fejlkilder, herunder anvendelse af risici som styringsværktøj.

## Indikatorer

Ledelsen skal sikre at de kontrolaktiviteter, der er krævet i processerne, og som skal udføres af ledere eller medarbejdere for at reducere fejl og andre uhensigtsmæssigheder, er implementeret som en naturlig del af rutinerne.

Udvælgelse af indikatorer er en metode til at vurdere effektiviteten af interne kontroller over tid. Det skal løbende overvejes, hvorvidt kontroller fungerer efter hensigten, herunder om de etablerede kontroller imødegår væsentlige risici for tilsigtede/utilsigtede fejl i processer dels om kontroller skal tilpasses som følge af ændringer i omstændighederne.

Ledelsens overvågning foretages på toppen af alle kontrolforanstaltningerne og kan tilrettelægges på baggrund af en risikovurdering. Det handler om målstyring, at definere relevante KPI'er herunder nøglekontroller og andre relevante indikatorer af relevans for ledelsen.

Overvågning handler ikke om, at lederne foretager de vedtagne ledelseskontroller. Som udgangspunkt forventes, at ledere og medarbejdere efterlever delegationsbeskrivelser og forretningsgange, samt at kontrolaktiviteter udføres med forventet omfang og kvalitet.

En "rigtig" indikator, er et målepunkt, hvis vigtighed der er bred konsensus om hos relevante interessenter, og som indikerer "early warning". Indikatorer udfindes i fællesskab mellem de relevante ledelsesniveauer. Succeskriteriet for en indikator er at skabe størst mulig sikkerhed for, at vi når frem til det vi gerne vil. Det er altså ikke alt, der er vigtigt, det er nøglekontrollerne, der skal identificeres. Eksempler på sådanne indikatorer kan være: Risikolisten (budgetopfølgning), performancemål, væsentlige ændringer i aktivitetsniveauet. Nøglekontroller er omfattet af performancemål. I de forretningskritiske processer udledes relevante nøglekontroller, eksempelvis indhentelse af straffe- og børneattester, bilag der ikke behandles, og debitorer der ikke rykkes. Det fremgår af bilag 1, hvilke nøglekontroller koncernenhederne udfører og rapporterer til forvaltningerne.

Indikatorer bør væsentligst etableres internt med udgangspunkt i enhedernes performance eller fra de koncernenheder, som udfører en række styrings- og kontrolfunktioner, og som har til opgave at støtte driftsenhederne i form af relevant ledelsesinformation.

Som supplement til de primære interne indikatorer kan eksterne indikatorer medvirke til at skabe en flerstrengt og alligevel integreret tilgang til risikostyring og bidrage til undgå ubehagelige overraskelser. Eksterne indikatorer kan være medieomtale, borgerhenvendelser, whistleblowersager, revisionsbemærkninger etc.

## Styringsinformation

Handler om principper og tilrettelæggelse af relevant styringsinformation til ledelsen.

Ifølge kommunens Kasse- og regnskabsregulativet påhviler det ledelsen at sikre, at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, og at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang.

Emnet "overvåge effektiviteten" handler bl.a. om at ledelsen skal modtage rapportering fra

organisationen omkring væsentlige forretningskritiske risici, herunder specielt hvorvidt kontrollerne i relation hertil fungerer effektivt.

# BILAG 1 – FORVENTNINGER OG STYRINGSINFORMATION PÅ DE FÆLLES TVÆRGÅENDE ADMINISTRATIVE OMRÅDER

[Bilaget er under opdatering og er derfor blot vedlagt for at give et indtryk af indholdet.]

De fælles administrative forretningscirkulærer fastlægger regler og retningslinjer og definerer roller og ansvar i den samlede end-to-end proces. På de fælles tværgående administrative områder er der således behov for en klar rolle og ansvarsfordeling mellem forvaltningerne og fællesenhederne Koncernservice, Koncern IT, Opkrævningsenheden m.v.

Det er forvaltningernes ansvar at etablere de nødvendige processer, der sikrer, at regler og retningslinjer efterleves på de områder, som henhører under forvaltningen. Det er fællesenhedernes ansvar at etablere hensigtsmæssige og betryggende processer, der sikrer en opgaveløsning i rette kvalitet. Fællesenhederne er forpligtet til at give forvaltningernes ledelse relevant ledelsesinformation, således at forvaltningernes ledelse kan løfte deres samlede ansvar.

I det følgende beskrives nøglekontrollerne på de tværgående administrative områder. Vejledningen indeholder en beskrivelse af forvaltningens ledelsesansvar på de tværgående administrative områder, og hvordan fællesenhederne understøtter ledelsesansvaret.

## **Forvaltningens ansvar på de fælles administrative områder**

Forvaltningen har ansvaret for medarbejdernes opgaveløsning, og er forpligtet til at sikre, at opgaverne løses rigtigt og forsvarligt. Forvaltningens ledelsesansvar på de fælles administrative områder, og dermed hvad forvaltningen som minimum skal sikre, fremgår af tabel 1.

## **Fællesenhederne understøtter forvaltningens ledelsestilsyn**

Fællesenhederne udfører en række nøglekontroller på både økonomiområdet, løn- og personaleområdet samt it-området. Det betyder, at forvaltningen på disse områder ikke selv skal foretage et aktivt tilsyn, men er ansvarlig for at handle på den styringsinformation, der modtages fra fællesenhederne. Styringsinformationen er både rapporteringen på de gennemførte nøglekontroller i fællesenhederne samt den information, som tilgår den enkelte leder i forbindelse med opgaveløsningen, fx advis om fakturaer til godkendelse og opfølgende spørgsmål som følge af manglende oplysninger for at kunne færdiggøre opgaven i fællesenhederne.

I tabel 1 er anført de nøglekontroller, som udføres i fællesenhederne og efterfølgende rapporteres til forvaltningen.

Det forventes, at forvaltningerne etablerer effektive processer, der medvirker til at sikre kvaliteten på de fælles administrative områder.

**Tabel 1. Forvaltningens ansvar på de tværgående administrative områder og nøglekontroller i fællesenhederne**

[Tabellen vil blive opdateret medio marts 2017]

Forvaltningens ansvar	Tværgående koncernenheders ansvar
<p><b>Løn og personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhedens lønudgifter er retvisende således, at den samlede løn svarer til det aftalte med medarbejderne og deres tilstedeværelse samt at der ikke udbetales løn til fratrådte eller ikke-eksisterende medarbejdere.</li> <li>• Der foretages korrekt og rettidig indberetning af sygdom og andet refusionsbærende fravær.</li> <li>• Dine medarbejdere får afviklet den ferie, de har ret til på en hensigtsmæssig måde og at afholdt ferie registreres korrekt.</li> <li>• Der indberettes rettidigt og indhentes den krævede dokumentation i forbindelse med ansættelse, fratrædelser, ændringer i ansættelsesforhold mm.</li> </ul>	<p>Kontrolaktiviteter og tværgående opfølgning på løn og personale omfatter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• central lønkontrol ved ansættelse og ændring i løn med fokus på om der er fejl i lønudbetalinger</li> <li>• opfølgning på indberettede manuelle posteringer på lønkonti</li> <li>• ansøgning om refusioner og opfølgning på, at de forventede refusioner modtages, herunder undersøgelse af eventuelle forskelle mellem den forventede og den faktisk modtagne refusion</li> <li>• håndtering af løndebitorer, hvor enheden har indmeldt, at der er udbetalt for meget i løn eller hvis de udførte lønkontroller viser, at der er udbetalt for meget i løn</li> <li>• afstemning af balancekonti vedrørende lønrelaterede poster.</li> </ul>
<p><b>Indkøb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhedens fakturaer (herunder interne fakturaer) bliver behandlet indenfor betalingsfristen.</li> <li>• Der er budgetdækning til udgifterne.</li> <li>• Enhedens udgifter er korrekt registreret i enhedens regnskab.</li> <li>• Kommunens og forvaltningens indkøbspolitik og fælles indkøbsaftaler overholdes.</li> <li>• Indkøb med betalingskort eller via kontantkasser sker på forsvarlig vis.</li> <li>• Indkøbte aktiver registreres i anlægskartoteket samt at alle registrerede anlægsaktiver også findes fysisk.</li> </ul>	<p>Kontrolaktiviteter og tværgående opfølgning på indkøbsområdet omfatter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opfølgning på fejlede og/eller ikke-fordelte fakturaer samt sikring af rettidig betaling af fakturaer (under forudsætning af, at fakturaen er godkendt rettidigt af enheden)</li> <li>• kontrolanalyser på e-fakturaer, kreditnotaer, udlæg, mv. med henblik på at identificere øgede risici for besvigelser</li> <li>• opfølgning på manuelle betalinger</li> <li>• opfølgning på kasserapporter og gennemførelse af kasseeftersyn (kontantkasser)</li> </ul>

Forvaltningens ansvar	Tværgående koncernheders ansvar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afstemning af balancekonti vedrørende leverandører.</li> </ul>
<b>Indtægter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der kun rykkes for betaling på valide krav.</li> </ul>	Kontrolaktiviteter og tværgående opfølgning på de forventede indtægter omfatter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• opfølgning på forfaldne tilgodehavender og rykning ved manglende betaling</li> <li>• afstemning af balancekonti vedrørende tilgodehavender.</li> </ul>
<b>IT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdere kun har adgang og rettigheder til de af kommunens administrative systemer, som er nødvendige for løsningen af medarbejdernes opgaver.</li> <li>• Fratrådte medarbejdere har fået ændret eller slettet deres autorisationer.</li> <li>• Medarbejderne handler i overensstemmelse med bestemmelserne i IT-sikkerhedsregulativet, fx i forhold til håndtering af adgangskoder og følsomme personoplysninger.</li> </ul>	Kontrolaktiviteter i forhold til adgangen til kommunens fælles systemer omfatter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stikprøvevis opfølgning på, om tildelingen af autorisationer er i overensstemmelse med gældende retningslinjer og forretningsgange.</li> </ul>

## BILAG 2 – KVALITETSSTANDARD FOR DOKUMENTATION AF FORRETNINGSGANGE I KØBENHAVNS KOMMUNE

[Kvalitetsstandarden er under opdatering og vil foreligge i endelig form medio marts 2017.]