

22. april 2021

Intern Revision



# REVISIONSRAPPORT

## Økonomiforvaltningen Risikobaseret ledelsestilsyn 2020

**INTERN REVISION**

Jesper Andersen  
Solveig Petersen

**MODTAGER**

Adm. direktør Søren Hartmann Hede  
Direktør Mads Grønvald

**Indholdsfortegnelse**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | INDLEDNING .....  | 3  |
| 2.  | LEDELSESRESUME.....   | 4  |
| 2.1 | DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER.....               | 4  |
| 2.2 | HANDLEPLAN FOR 2020 I ØKONOMIFORVALTNINGEN .....                | 5  |
| 3.  | KONKLUSION .....  | 5  |
| 4.  | FORVALTNINGENS TILTAG .....                                     | 8  |
| 5.  | UDFØRT ARBEJDE .....  | 9  |
| 5.1 | DESIGN AF KØBENHAVNS KOMMUNES STYRINGSREGLER .....              | 9  |
| 5.2 | ØKONOMIFORVALTNINGENS HANDLEPLAN FOR 2020.....                  | 10 |
| 5.3 | INTERN REVISIONS ANBEFALINGER.....                              | 12 |
|     | BILAG 1 Formål med risikobaseret ledelsestilsyn .....           | 14 |
|     | BILAG 2 Ledelsestilsyn - hvorfor og hvordan.....                | 15 |
|     | BILAG 3 Definition af prioriteter for væsentlighedsniveau ..... | 17 |

## 1. INDLEDNING

Økonomiudvalget besluttede i 2016 at anmode revisionen om fremover i forbindelse med årsregnskabet proaktivt at rapportere til Økonomiudvalget på baggrund af dialog med forvaltningerne om, hvorvidt ledelsestilsynet er betryggende.

I Forretningscirkulære ledelsestilsyn m.v. stilles der krav om, at der foretages ledelsestilsyn ud fra en risikobaseret tilgang og at ledelsestilsynet dokumenteres.

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.

Intern kontrol er defineret som de handlinger og procedurer, som udføres i organisationen/enheden med henblik på at sikre en pålidelig regnskabsmæssig rapportering, herunder forebyggelse mod tilsigtede og utilsigtede fejl og mangler samt overholdelse af gældende lovgivning.

Ved etablering af interne kontrolforanstaltninger skal der tages stilling til væsentlighed og risiko. Der skal derfor være et rimeligt forhold mellem de kontrolforanstaltninger, der iværksættes, og de risici, der er forbundet med administrationen af det pågældende område.

Skønnes det, at omfanget af eller sandsynligheden for fejl vil være kritisk, skal der straks sættes ind med foranstaltninger, der mindsker enten risiko eller omfanget af fejlen.

Områder, hvor besvigelsesrisikoen er væsentlig, skal identificeres. Der skal være etableret forretningsgangsbeskrivelser og interne kontroller inden for de væsentligste områder, som anses for dækkende til imødegåelse af risikoen for besvigelser.

### **Metode, afgrænsning og formål**

Risikovurderingshandlingerne er foretaget ved forespørgsel til ledelsen i forvaltningen. Formålet er at opnå en forståelse som giver grundlag for at vurdere, hvordan ledelsen styrer forvaltningen, deres bevidsthed omkring kontroller og vigtigheden heraf, grundlag for at identificere og vurdere risici for væsentlig fejlinformation på og grundlag for at udforme og udføre yderligere revisions handlinger.

Vi skal for god ordens skyld gøre opmærksom på, at gennemgangen hverken udgør revision eller review foretaget i overensstemmelse med danske

eller internationale standarder for revision, hvorfor vi ikke giver nogen form for revisionsmæssig sikkerhed.

### **Rapportering**

Rapporten forelægges Revisionsudvalget og fremsendes til kommunens eksterne revisor.

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

## **2. LEDELSESRESUME**

Intern Revision har i dialog med Økonomiforvaltningen (ØKF) foretaget en opfølgning på ØKF's vedtagne handleplan for 2020 og en vurdering af forvaltningens handleplan for 2021. Formålet er at vurdere hvorvidt ledelsen fører tilsyn på alle relevante områder, og at interne kontroller er tilstrækkelige ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko.

Opfølgningen har givet anledning til følgende:

### **2.1 Design af Københavns Kommunes styringsregler**

#### **Styrket ledelsestilsyn (alle forvaltninger)**

Intern Revision har i 2020 foretaget en vurdering af kommunens samlede kontrolmiljø på det finansielle område. Vurderingen er, at KK helt overordnet har et godt kontrolmiljø.

For yderligere at styrke rammerne omkring de nuværende ledelseskontroller har vi anbefalet, at der etableres en fastere struktur omkring ledelsestilsyn. Dette kan evt. ske ved etablering af en mere formel compliancefunktion i forvaltningerne.

I forlængelse heraf har Økonomidirektørkredsen besluttet at igangsætte en proces, hvor kredsen drøfter, hvordan der kan etableres en fastere struktur omkring ledelsestilsyn i de enkelte forvaltninger under hensyntagen til, at opgaven med ledelsestilsyn varierer på tværs af forvaltningerne. Medio 2021 forelægges Økonomiudvalget en afrapportering fra Økonomidirektørkredsen om mulige forslag til etablering af fastere struktur om ledelsestilsyn.

#### **Forventninger og styringsinformation på finansområdet (Økonomiforvaltningen)**

Økonomiforvaltningen (ØKF) har udarbejdet et bilag til forretningscirkulære om Ledelsestilsyn (Bilag 1 - Forventninger og styringsinformation på

de tværgående administrative områder). Bilaget tager afsæt i de fælles administrative forretningsgange og oplister de risici, som det påhviler forvaltningerne at vurdere og håndtere. Der udestår dog fortsat beskrivelse af væsentlige områder, som kan henføres til debitorprocessen samt dele af finansprocessen.

Primo 2021 udestår beskrivelsen af flere hovedprocesser i Bilag 1 på finansområdet fortsat.

### Konklusion

Det er vores vurdering, at det næste skridt for at øge kommunens modenhed indenfor risikobaseret ledelse er en mere struktureret tilgang og konstant fokus på kritiske aktiviteter samt overvågning og rapportering. Arbejdet i Økonomidirektørkredsen med en fastere struktur for ledelsestilsynet samt ØKF's arbejde med at udbygge og tilrette Bilag 1 – Forventninger og styringsinformation på de tværgående administrative områder vil, efter vores opfattelse, kunne medvirke til at styrke kontrolmiljøet i KK. Vi vil påse fremdriften herunder implementeringen af ovenstående tiltag i forvaltningerne og rapportere herom senest i marts 2022.

## **2.2 Handleplan for 2020 i Økonomiforvaltningen**


Direktionen i ØKF godkendte primo 2020 en handleplan for arbejdet med håndtering af konkrete risikoområder i 2020.

### Konklusion

Det er vores vurdering, at ØKF's handleplan for 2020 delvis er gennemført som planlagt, og at indsatsen fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere forvaltningens risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende. Det bemærkes, at der kan være en risiko for at de områder, som jævnfør handleplanen endnu ikke er gennemført, ikke administreres hensigtsmæssigt og betryggende. Særligt anbefaler vi, at der er fokus på fremdrift og kvalitet vedrørende refusionsmodellen og arbejdet med transparens og omkostningsægte priser i KIT.

## **3. KONKLUSION**

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

| Forvaltning                      | ØKF   | Revisionsområde | Ledelsestilsyn      | Væsentlig-<br>hedsniveau  |
|----------------------------------|---|-----------------|---------------------|---|
| Reference                        | Afsnit 5.1 og 5.2   | Revisionsemne   | Handleplan for 2020 |   |
| Observationer                    | <p>ØKF's handleplan for 2020 omfatter håndtering af 10 risikoområder med henblik på udarbejdelse af forretningsgange i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard.</p> <p>ØKF har håndteret 5 af de 10 planlagte risikoområder.</p> <p>ØKF har udarbejdet Bilag 1 - Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder vedrørende områderne Finans samt Løn og Personale. For finansområdet udstår der i bilag 1 dog fortsat beskrivelse af væsentlige områder under de tre hovedprocesser Kreditor, Debitor og Finans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern handel</li> <li>• Hovedproces Debitor (hele processen)</li> <li>• Afstemning af balancekonti</li> <li>• Administration af bankkonti – opret, luk og ændre</li> <li>• Opstart af fagsystem med integration til Kvantum og Opus debitor.</li> </ul> <p>Risikoområderne Debitorhåndtering, Transparente – og omkostningsægte priser i KIT, Kvalitet på balancen / Kortfristet gæld – Refusionsmodellen, takstberegning i henhold til de Fælles retningslinjer for takstberegning er igangsat og fortsætter i 2021.</p>   |                 |                     |  |
| Konklusion og anbefalinger       | <p>Det er vores vurdering, at ØKF's arbejde med håndtering af risikoområder forløber godt og planmæssigt. De prioriterede risikoområder for 2020 er i al væsentlighed håndteret i overensstemmelse med planen.</p> <p>Vi anbefaler at ØKF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i regi af Økonomidirektørkredsen fortsætter arbejdet med etablering af en fastere struktur omkring ledelsestilsynet i forvaltningen</li> <li>• færdiggør beskrivelserne af de resterende områder i Bilag 1 - Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder</li> <li>• afslutter arbejdet med transparens og omkostningsægte priser i KIT.</li> <li>• får implementeret de nye Fælles retningslinjer for takstberegning, herunder interne takster</li> <li>• implementerer Fællesadministrativ forretningsgang for anlæg, herunder anlægsregnskaber</li> <li>• sikrer at bestemmelserne omkring de tre gates efterleves i forbindelse med implementeringen for Kommunernes Ydelsessystem (KY), for de områder der er relevante for ØKF</li> <li>• færdiggør delarbejderne vedrørende Kvalitet på balancen / kortfristet gæld – refusionsmodellen</li> <li>• gennemføre handleplan vedrørende indkøb af bygningsvedligehold i KEID</li> <li>• gennemføre handleplan vedrørende regulering af erhvervslejekontrakter - KEID</li> <li>• sikrer at relevante processer tegnes i ChangeDriver.</li> </ul> <p>Endvidere henstiller vi til, at ØKF i 2021 får håndteret gamle og nye revisionsbemærkninger rettet mod forvaltningen jævnfør Revisionsberetningen for 2019 og 2020.</p> |                 |                     |   |
| Forvaltningens iværksatte tiltag | <p>Økonomiforvaltningen er enig i Intern Revisions konklusion og anbefalinger og vil sikre, at tidligere revisionsbemærkninger rettet mod forvaltningen afsluttes.</p> <p>Etablering af en fastere struktur omkring ledelsestilsynet i forvaltningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomikredsen har igangsat et arbejde med at identificere tværgående indsats for en fastere struktur for ledelsestilsynet i Københavns Kommune. Arbejdet vil indebære indhentning af inspiration fra andre store organisationer og etablering af tværgående uddannelses tilbud inden for ledelsestilsyn. Arbejdet vil forløbe i maj og juni. ØU vil blive orienteret om status for arbejdet efter sommerferien.</li> </ul>   |                 |                     |   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Færdiggørelse af Bilag 1 - Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beskrivelse af de væsentlige områder under de tre hovedprocesser Kreditor, Debitor og Finansresterende samt udarbejdelse af oplæg til organisatorisk forankring af bilaget i Økonomiforvaltningen er stort set gennemført. Hovedprocesserne forventes endelig godkendt medio maj måned i Økonomidirektørkredsen, hvilket er i overensstemmelse med handleplanen for revisionsbemærkningen.</li> </ul> <p>Transparens og omkostningsægte priser i KIT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intern Revision har anbefalet, at der skabes øget transparens og omkostningsægte priser i KIT. På baggrund af den anbefaling er der tidligere opbygget en omkostningsmodel i KIT til brug for opgørelse af omkostninger på services efter en standardiseret klassifikation, der kan bruges til at sammenligne med andre aktører, samt danne grundlag for transparens og omkostningsægte priser.</li> <li>Herudover er der implementeret en ny afregningsmodel fra 2018 og gennemført benchmark mod markedet for hvert af regnskabsårene 2017 til 2019.</li> <li>De videre spor for arbejdet er: <ul style="list-style-type: none"> <li>Systemunderstøttelse: Afdækning af muligheder for forbedret systemunderstøttelse, enten via Kvantum eller 3. partssystem. En såkaldt POC for 3. partssystem er igangsat og afsluttes forventeligt maj/juni 2021 med beslutning om valg af systemunderstøttelse i juni/august 2021. Implementeringshorisont afhænger af systemvalget.</li> <li>Forbedret registreringsramme: Koncept for ny registreringsramme (kontoplan og tidsregistrering) er færdiggjort, og ny registreringsramme implementeret gradvist fra august 2021 til december 2021. Fuld tidsregistrering implementeres i nuværende system med sigte på gradvis overgang til Kvantum-systemet CATS. En fuld ibrugtagelse af CATS vil først kunne ske fra 2022</li> <li>Efterkalkulation af priser for 2022: Konsekvenser for priserne, herunder evt. bevillingsmæssige ændringer, fremlægges ifm. juniindstillingen for budget 2022</li> </ul> </li> </ul> <p>Implementering af Fælles retningslinjer for takstberegning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentation af beregning af interne takster forventes at være afsluttet pr. oktober 2021, og taksterne træder derefter i kraft d. 1. januar 2022, samtidig med retningslinjernes ikrafttrædelse.</li> </ul> <p>Implementering af Fællesadministrativ forretningsgang for anlæg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forretningsgangen er som forudsat ved at blive implementeret i ØKF, hvorved alle anlægsregnskaber, som bør forelægges ØU i 2021, også forventes afsluttet og forelagt i 2021.</li> </ul> <p>Kommunernes Ydelsessystem (KY)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koncernservice i økonomiforvaltningen sikrer, at der for den del af Kommunernes Ydelsessystem, som vedrører Økonomiforvaltningen (primært integrationen til Kvantum), sikres en efterlevelse af bestemmelse omkring de tre gates, forud for idriftsættelsen af systemet i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.</li> </ul> <p>Kvalitet på balancen og kortfristet gæld – refusionsmodellen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I forbindelse med arbejdet med at sikre en kontinuerlig tilfredsstillende kvalitet på balanceafstemninger er det blevet afdækket, at der manglede en korrekt udkontering af modtagne lønrefusioner på 21 mio. kr. fra kortfristet gæld til driftsregnskabet.</li> <li>Arbejdet med at sikre korrekt udkontering fremad er delt i tre spor, hvoraf Delspor 1 med udarbejdelse af drejebog og Delspor 2 med færdiggørelse af regelsæt, lukkes med revisionsberetningen til regnskab 2020. Delspor 3 med udkontering af modtagne lønrefusioner forventes at være afsluttet i april 2022. En ny løsning testes pt. i ØKF, og de resterende forvaltninger kommer på 1. maj 2021. Herefter lønkøres der ikke flere sager i gammelt system. Afviklingen af sager i refusionsmodellen sker i følgende takt:</li> </ul> |
|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forsikringskontoen for 2019 udkonteres til forvaltningerne pr. 30. april 2021</li> <li>○ Forsikringskontoen for 2020 udkonteres til forvaltningerne pr. 31. oktober 2021</li> <li>○ Forsikringskontoen for 2021 udkonteres til forvaltningerne i januar 2022</li> <li>○ Forsikringskontoen opgøres endeligt (eventuelle rest sager) i april 2022 og refusionsmodellen er herefter udfaset.</li> </ul> <p>Gennemføre handleplan vedrørende indkøb af bygningsvedligehold i KEID</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Københavns Ejendomme og Indkøb vil håndtere dette arbejde i henhold til den udarbejdede handleplan, der er godkendt af ØU d. 23. februar. Handleplanen vil efter forventningen være fuldt implementeret med udgangen af 2021.</li> </ul> <p>Gennemføre handleplan vedrørende regulering af erhvervslejekontrakter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• På erhvervslejeområdet har KEID igangsat et projekt, som skal sikre <ul style="list-style-type: none"> <li>○ opdatering af forretningsgange vedr. indgåelse af erhvervslejekontrakter og løbende styring heraf, som forventes afsluttet i løbet af 2021.</li> <li>○ en gennemgang af den samlede portefølje af erhvervslejemål. Processen herfor vil blive forelagt ØU i en selvstændig sag.</li> </ul> </li> </ul> <p>Relevante processer tegnes i ChangeDriver</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det sikres, at relevante forretningsgange i Økonomiforvaltningen tegnes i ChangeDriver i løbet af 2021. Foreløbigt er fokus på de tværgående forretningsgange i Center for Finans i KS, men der også igangsat et arbejde i hver Koncernenhed med at afdække, hvilke yderligere forretningsgange i Økonomiforvaltningen, som bør indarbejdes i ChangeDriver.</li> </ul> |  |
|--|--|--|

#### 4. FORVALTNINGENS TILTAG

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

Direktionen i Økonomiforvaltningen har revurderet og godkendt en handleplan, som indeholder en række områder, der fortsat vurderes som kritiske, og som derfor er prioriteret i 2021.

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

Det er vores vurdering, at Økonomiforvaltningens handleplan for 2021 fremadrettet vil kunne medvirke til at håndtere de kritiske risikoområder hensigtsmæssigt og betryggende i kontrolmæssig henseende.

Forvaltningens ansvarlige for implementering er cheferne i de enkelte koncernenheder.

Tidsfrist for afslutning af implementering er for de fleste områder udgangen af 2021. Dog rækker handleplaner for enkelte indsatsområder ind i 2022.



## 5. UDFØRT ARBEJDE

I dette afsnit redegøres der indledningsvis for status på design af kommunens styringsregler samt etablering af en fælles portal til dokumentation af forretningsgange og kommunikation af gældende regler og retningslinjer. Dernæst redegøres for vores opfølgning af Økonomiforvaltningens handleplan for 2020, herunder delegation samt design og implementering af forretningsgange på de risikoområder, som forvaltningen har identificeret i forbindelse med sin evaluering og prioritering af risikoområder. Endelig er anført en kort motivation for Intern Revisions anbefalinger til forvaltningens ledelsestilsyn for 2021.

### 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. Strammere struktur for ledelsestilsynet i forvaltningen

Økonomiudvalget blev den 10. november 2020 forlagt rapporten Vurdering af det samlede kontrolmiljø i Københavns Kommune på det finansielle område. I rapporten fremgår det, at overordnet vurderes det, at der er en god ledelsesadfærd i kommunen med hensyn til at sikre et velfungerende kontrolmiljø, som er udmøntet igennem regler og retningslinjer. Desuden at der er åbenhed om fejl, og at kommunen arbejder kontinuerligt med at sikre compliance i forhold til vedtagne regler.

Det anbefales i rapporten, at der arbejdes med etablering af en mere fast struktur omkring ledelsestilsynet, at der etableres en fælles uddannelse i compliance, samt at mulighederne for anvendelse af ny teknologi undersøges.

Kontrollerne deles op i tre forsvarslinjer, alt efter hvem der foretager dem:

- 1. forsvarslinje er kontroller i driftsenhederne eller de disponerende enheder, hvor de finansielle transaktioner foretages. Det er i 1. forsvarslinje, at kontrolmiljøet skal forebygge ubevidste og bevidste fejl, herunder besvigelser, når medarbejdere og ledere udfører finansielle transaktioner.
- 2. forsvarslinje består af de kontroller, som foretages i f.eks. centrale risikostyrings- eller controllerfunktioner, som skal bistå ledelsen med at føre ledelsestilsyn med arbejdet i 1. forsvarslinje.
- 3. forsvarslinje bestående af IR har bl.a. ansvaret for at vurdere, om kommunens interne kontrolsystem er hensigtsmæssigt og betryggende.

Der er fortsat behov for at sikre at organisationen gør det der er aftalt, i forhold til at overholde de vedtagne regler og retningslinjer, da det er observeret, at manglende efterlevelse af retningslinjerne ofte skyldes, at den udførende medarbejder i 1. forsvarslinje ikke har kendskab til reglerne, eller ikke er i stand til at efterleve disse. I kombination med manglende kvalitetsgennemgang i 2. forsvarslinje medfører dette en øget risiko for kommunen.

For at styrke rammerne om omkring de nuværende ledelseskontroller yderligere anbefales det derfor en mere fast struktur for ledelsestilsyn i forvaltningerne. En mere struktureret tilgang og konstant fokus på kritiske aktiviteter, herunder overvågning og rapportering, vurderes at være kommunens næste skridt i forhold til at øge modenheden.

Økonomidirektørkredsen har igangsat en proces, hvor kredsen drøfter, hvordan der kan etableres en fastere struktur omkring ledelsestilsyn i de enkelte forvaltninger under hensyntagen til, at opgaven med ledelsestilsyn varierer på tværs af forvaltningerne.

#### **Ad. Regelhierarki**

På Kasse- og Regnskabsregulativets område har Økonomiforvaltningen udarbejdet Bilag 1 - Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder (ofte nævnt som "Bilag 1 til Forretningscirkulære Ledelsestilsyn mv.") vedrørende områderne Finans samt Løn og Personale. For finansområdet udestår der i bilag 1 dog fortsat beskrivelse af enkelte væsentlige områder:

- Hovedproces Kreditor
  - Intern handel
- Hovedproces Debitor (hele processen)
- Hovedproces Finans
  - Afstemning af balancekonti
  - Administration af bankkonti - opret, luk og ændre
  - Opstart af fagsystem med integration til Kvantum og Opus debitor.

Primo 2021 udestår beskrivelsen af flere hovedprocesser i Bilag 1 på finansområdet fortsat. Forvaltningerne har derfor ikke ud fra en risikobetragtning haft mulighed for selv at vurdere hvilke kontroller, forvaltningen skal gennemføre for disse processer.

#### **5.2 Økonomiforvaltningens handleplan for 2020**

ØKF's handleplan for 2020 omfatter håndtering af 10 risikoområder med henblik på udarbejdelse af forretningsgange i overensstemmelse med kommunens kvalitetsstandard.

Nedenstående oversigt viser status for håndtering af de risikoområder, som er prioriteret for 2020.

| Risikoområde   | Status    |
|--|-----------|
| ØKF Rådhus   |           |
| Retningslinjer for køb af konsulentytelser   | Håndteret |
| Takstberegning – implementering af Forretningsgang for takster                                       | I gang    |
| Koncernservice   |           |
| Implementering af systemet ChangeDriver  | Håndteret |
| Opdatering af Bilag 1 – Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder     | I gang    |
| Væsentlige driftsprocesser på kreditorområdet  | Håndteret |
| Kvalitet på balancen / Kortfristet gæld - Refusionsmodellen  | I gang    |
| Debitorhåndtering  | I gang    |
| Koncern IT   |           |
| Transparens og omkostningsægte priser i KIT  | I gang    |
| Københavns Ejendomme og Indkøb   |           |
| Implementering af Bilag 1 – Forventninger og styringsinformation på de fællesadministrative områder  | Håndteret |
| Byggeri København (ByK)  |           |
| Implementering af Bilag 1 – Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder | Håndteret |

5 af de 10 risikoområder er håndteret/lukket, mens 5 områder ikke er håndteret fuldt ud og derfor videreføres til 2021.

Risikoområdet Takstberegninger vil fortsætte 2021. ØKF har udarbejdet en fællesadministrativ forretningsgang Fælles retningslinjer for takstberegninger. Indholdsmæssigt fastlægger forretningsgangen, at der fremover skal foretages en opdeling af kommunens takster og interne priser i definerede grupper med specifikke regler, der afviger i forhold til muligheden for indregning af overhead. ØKF vil i 2021 udarbejde dokumentation for alle prisberegninger i henhold til det nye regelsæt. For de priser, hvor der sker større ændringer, vil disse blive indarbejdet i budget 2022, forventeligt både i august-indstillingen og i Tekniske Ændringsforslag (TÆF), da disse forventes at medføre flyt af bevillinger mellem forvaltningerne.

KS har igangsat arbejdet med opdatering af Bilag 1 – Forventninger og styringsinformation på de fælles administrative områder. Risikoområdet forventes håndteret maj 2021.

KS arbejder med risikoområdet debitorhåndtering i henhold til planen. Der er gennemført afstemning af Opus Debitor mod Kvantum. Der udestår fortsat afstemninger af ejendomsskattesystemet Structura. Fokus for 2021 er at få bragt de sidste processer i orden, hvor der er risiko for økonomiske tab for kommunen. Der er i 2021 15 igangværende indsatser fra 2020, der fortsætter og yderligere 15 igangsættes, hvoraf de væsentligste er:

- Afstemning af ejendomsskatteområdet (Structura)

- Etablering af aftalte processer og snitflader til forvaltningerne – særligt fokus på det mellemkommunale område og overfor de selv-ejende institutioner
- Fortsat onboarding af flere forretningsområder til Gældsstyrelsens nye inddrivelsessystem (PSRM) samt afstemning mellem KK og Gældsstyrelsen
- Understøtte opgraderingen af Kvantum samt implementering af nye systemintegrationer til Opus Debitor.

En del indsatser fra 2021 fortsætter ind i 2022, bl.a. onboarding til PSRM.

Arbejdet med risikoområderne Kvalitet på balancen og Kortfristet gæld – Refusionsmodellen er i 2020 slået sammen. Arbejdet kører i tre delspor:

- Udarbejdelse af drejebog for balanceafstemninger.
- Færdiggørelse af regelsæt og styringsdokument for balancen
- Udkontering af modtagne lønrefusioner

De tre delspor forventes afsluttet i perioden april til september 2021.

Projektet transparens og omkostningsægte priser i KIT forventes først afsluttet i 2022. Der arbejdes frem mod en systemunderstøttelse af KIT's økonomistyringsbehov, således at efterkalkulationer mv. ikke skal udarbejdes i håndholdte excel-ark.

### 5.3 Intern Revisions anbefalinger

Nedenfor er beskrevet en kort motivation for vores anbefalinger til forvaltningens handleplan for 2021.

#### Kommunernes Ydelsessystem

I forbindelse med salget af KMD i 2008 satte landets 98 kommuner sig for i fællesskab at konkurrence-udsætte en lang række systemer, som KMD hidtil havde haft monopol på. Formålet var at sikre lavere priser og et frit marked.

I det såkaldte Monopolbrud erstattes KMD Sag, KMD Aktiv og KMD Dagpenge med nye løsninger samt de tværgående Støttesystemer, der indgår i Kommunernes nye Rammearkitektur.

Kommunernes Ydelsessystem – herefter kaldet KY- (erstatte KMD Aktiv) IT-understøtter vitale områder i kommunerne.

ØKF vil anvende KY til afstemning og kontrol af udbetalingerne godkendt i KY.

Ved større administrative forandringsprojekter skal der arbejdes med følgende gates:

- Gate 1: De nye administrative processer end-to-end er beskrevet og accepteret med inddragelse af brugerne og revisionen.

- Gate 2: Processer og kontroller er i videst muligt omfang standardiserede og digitalt understøttet.
- Gate 3: Medarbejderne er kompetenceudviklet og testet i anvendelsen af det nye system og arbejdsprocesser.

Intern Revision vil i 2021 påse, at de forvaltninger der skal implementere KY med virkning fra november 2021 efterlever bestemmelserne omkring de 3 gates som er anført i Cirkulære for ledelsestilsyn.

#### Fælles administrativ forretningsgang for anlæg

Økonomidirektørkredsen har godkendt en ny fællesadministrativ forretningsgang for anlæg - budget, prognose, regnskabsaflæggelse. Forretningsgangen beskriver processen for den budget- og regnskabsmæssige håndtering af projekter på styringsområde anlæg fra Borgerrepræsentationens beslutning om tildeling af rådighedsbevilling til aflæggelse af anlægsregnskab.

Der er særlig fokus på at sikre, at anlægsprojekter afsluttes og regnskabsaflægges hurtigt efter ibrugtagning. Således fremgår det, at et anlægsprojekt skal være afsluttet og regnskabsaflagt senest med udgangen af regnskabsåret efter det år, anlægget er ibrugtaget, dog tidligst når en eventuel 1-årsgennemgang er gennemført.

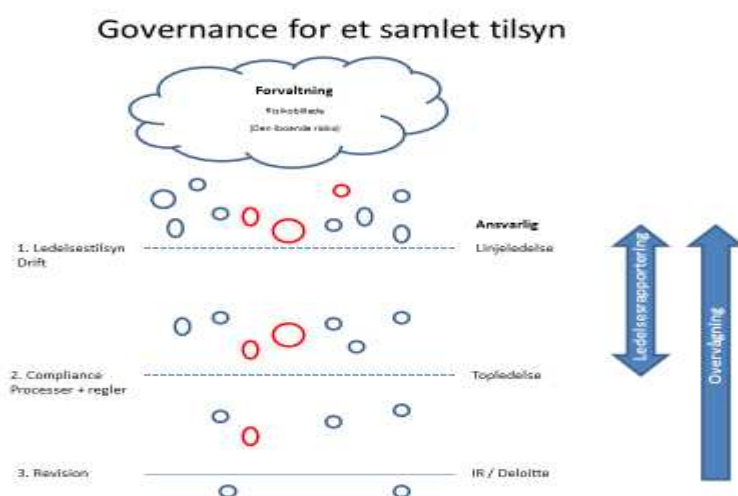
Intern Revision vil i forbindelse med revision af regnskab 2021 påse, at anlægsregnskaberne er aflagt i overensstemmelse med de nye retningslinjer.

.

## BILAG 1 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 forandrings-evne 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 regnskabsaf-læggelse 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 (be-skrive kontroller) i forhold til de enkelte risici.

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

*Indikatorer (indgår ikke i 2020)*

Dette emne handler om målstyring og om at definere relevante KPI'er (Key Performance Indicator) og andre informationer, der har relevans for ledel-sen. 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 risikosty-ring og bidrage til at undgå ubehagelige overraskelser.

*Styringsinformation (indgår ikke i 2020)*

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



### BILAG 3 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.