



**KØBENHAVNS KOMMUNE  
INTERN REVISION**

25. oktober 2010

**ÅRSBERETNING  
INTERN REVISION  
FOR  
REGNSKABSÅRET 2009**

**FORORD**

Intern Revision udarbejder efter afslutningen af hvert regnskabsår en årsberetning til Borgerrepræsentationen om Intern Revisions virksomhed. Årsberetningen for 2009 indeholder en redegørelse for følgende forhold:

- Aktiviteter i årets løb omfattende revisioner påbegyndt i 2009 med afsluttet rapportering i 2009 eller 2010
- Ressourcemæssige forhold
- Regnskab

Årsberetningen forelægges Borgerrepræsentationen med en indstilling fra Revisionsudvalget efter forud indhentet erklæring fra Økonomiudvalget. Beretningen er tilgængelig på Intern Revisions hjemmeside.

Intern Revision er officielt etableret pr. 1. januar 2009. Dog er den praktiske etablering af funktionen påbegyndt i slutningen af 2008 i overensstemmelse med Borgerrepræsentationens beslutning af 22. februar 2008 (BR 87/08).

København den 25. oktober 2010



Kurt Wagner  
Revisionschef  
Københavns Kommune

## Indholdsfortegnelse

1.	RESSOURCEMÆSSIGE FORHOLD .....	4
1.1.	Regnskab.....	4
1.2.	Personale.....	5
2.	AKTIVITETER I ÅRETS LØB.....	5
3.	AFSLUTTEDE REVISIONSRAPPORTER.....	6
3.1.	Københavns Kommunes kasse- og regnskabsregulativ.....	7
3.2.	Kommunens serviceoverførsler .....	8
3.3.	Budgetanalyse af CSV i BUF .....	11
3.4.	Budgetlægning og – opfølgning i SOF.....	13
3.5.	Samlerapport KS.....	16
3.6.	KS Ekstern Eksistensramme .....	18
3.7.	KS Intern Eksistensramme og Forretning.....	19
3.8.	KS Aftalegrundlag .....	21
3.9.	Mål og målstyring i KS .....	22
3.10.	Juridisk og praktisk vurdering af konsekvenserne ved etablering af kommunens kontrakterheder .....	24
3.11.	KEjd - Faktuelle oplysninger om driftspartnerskaber med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse .....	27
3.12.	KEjd - Etablerede prisovervågningsprocedurer for driftspartnerskaber med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse .....	29
3.13.	KEjd - Etablerede vedligeholdelsesprocedurer i KEjd med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse .....	31
3.14.	KEjd - Habilitet, Code of Conduct .....	32
3.15.	KEjd - Tegnestuen T Plus' anvendelse af underentreprenører .....	34
3.16.	KEjd - Vurdering af pris og kvalitet for udvalgte vedligeholdelsesarbejder .....	36
3.17.	BUF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	37
3.18.	SUF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	40
3.19.	SOF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	42
3.20.	BIF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	45
3.21.	TMF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	48
3.22.	TMF - Detailrevision af udvalgte lønsager .....	51
3.23.	ØKF - Revision af løn- og pensionsprocesser .....	51
3.24.	ØKF - Detailrevision af lønprocesser .....	54
3.25.	KFF - Revision af løn- og pensionsprocesser.....	55
3.26.	ØKF – Substansrevision af lønområdet .....	58
3.27.	BIF – Substansrevision af lønområdet.....	59
3.28.	BUF – Substansrevision af lønområdet .....	60
3.29.	KFF – Substansrevision af lønområdet .....	61
3.30.	SOF – Substansrevision af lønområdet .....	62
3.31.	SUF – Substansrevision af lønområdet .....	63
3.32.	TMF – Substansrevision af lønområdet .....	63

## 1. RESSOURCEMÆSSIGE FORHOLD

### 1.1. Regnskab

Intern Revisions driftsbudget for 2009 androg 17.587 mio. kr., og var baseret på et budgetforslag udarbejdet af Økonomiforvaltningen medio 2008.

Intern Revisions regnskab for 2009 med tilhørende budget er vist i nedenstående oversigt.

Opmærksomheden skal henledes på, at regnskabet for 2009 omfatter etableringen af Intern Revision. Etableringen blev påbegyndt i 2008 og afsluttet i 2009. Etableringsomkostningerne omfatter overtagelse samt istandsættelse af lokaler, etablering af arbejdspladser til medarbejdere, indkøb af inventar samt indkøb af IT-udstyr. Etableringsomkostningerne andrager 963 t. kr.

Intern Revisions regnskab indeholder tillige et fremført budgetmæssigt underskud fra 2008 på i alt 330 t. kr. Ved opgørelsen af det budgetmæssige underskud fra 2008 er medregnet en række omkostninger, der er disponeret af Økonomiforvaltningen forud for ansættelsen af chefen for Intern Revision. Omkostningerne andrager i alt 350 t. kr.

Reservationshusleje for Intern Revisions lejemål omfattende perioden 1. september 2008 til 31. december 2008, i alt 317 t. kr., er tillige medregnet ved opgørelsen af det budgetmæssige underskud. Lejemålet var indflytningsklart den 1. januar 2009. For øvrigt blev lejemålet klargjort for Intern Revisions regning.

Intern Revision har i 2009 realiseret en mindre bevillingsoverskridelse på 46 t. kr. målt på den samlede omkostningsramme.

Regnskab 2009	Udgifter	Budget	Difference
Løn samlet	4.095.306		
Personelrelaterede udgifter i alt	241.465		
Løn og personalerelaterede udgifter i alt	4.336.771	4.735.000	398.229
Drift af lejemål i alt	1.115.241	1.052.000	-63.241
Kontordrift i alt	87.633	0	-87.633
Etableringsudgifter i alt	963.236	1.000.000	36.764
Fremført budgetunderskud fra 2008	330.000		-330.000
Totalt for Intern Revision 2009	6.832.882	6.787.000	-45.882
Eksterne revisionsudgifter	8.800.000	8.800.000	0
Revisionspulje	2.000.600	2.000.000	-600
<b>TOTALT</b>	<b>17.633.482</b>	<b>17.587.000</b>	<b>-46.482</b>

## 1.2. Personale

I henhold til Intern Revisions funktionsbeskrivelse er funktionen nomineret til 12 årsværk inkl. revisionschefen.

Intern Revision har løbende i 2009 ansat medarbejdere. Medarbejderne er dels rekrutteret eksternt og dels internt i Københavns Kommune. Fire medarbejdere er overført fra det tidligere Revisionsdirektorat.

Intern Revisions personaleforbrug har i 2009 totalt andraget 7 årsværk.

Årets medarbejderansættelser har fokuseret på at etablere en intern revision med den bredest mulige kompetence, der optimalt kan understøtte de ansvarsområder, som funktionen skal bestride. Herunder har der været fokus på medarbejdernes evner i forhold til at bidrage med uvildige vurderinger og forslag til forbedringer indenfor kommunens områder.

Således besidder medarbejderne i Intern Revision bl.a. følgende kompetencer, der i løbet af 2009 er yderligere udviklet via kurser og seminarer:

- Økonomistyring herunder struktur og processer
- Udbuds- og indkøbsprocesser og regler
- Regnskabs- og investeringsanalyser
- Virksomhedsledelse og organisation
- Ledelsesinformation og -systemer
- Metode og innovation
- Projektledelse, styring og administration.
- Lovpligtig revision herunder kommunale regnskabslov, -regler og budgetter
- Moms og afgifter
- Løn og tjenestemandspensioner herunder processer og transaktionskæder
- Tilskudsforvaltning
- Forsikring
- Generelle IT-kontroller og sikkerhed

## 2. AKTIVITETER I ÅRETS LØB

Herunder er foretaget en rekapitulation af de forhold, der i året 2009 er behandlet af Intern Revision, og der forlods løbende i 2009 eller 2010 er rapporteret til forvaltningerne, de stående udvalg samt Borgerrepræsentationen.

Intern Revision har til opgave at udføre opgaver / foretage revisioner inden for lovpligtig revision og økonomistyring samt yde rådgivning og konsultativ bistand inden for økonomistyring og revision.

I 2009 er gennemført opgaver inden for lovpligtig revision med følgende hovedoverskrifter:

#### Rapporter

- Københavns Kommunes kasse- og regnskabsregulativ
- Revision af løn- og pensionsprocesser i alle 7 forvaltninger

#### Erklæringsopgaver

- Pensioner kommunalreformen 2009
- Erklæringer vedr. tjenestemandspensioner 2008
- Lærerpensioner for 2009

Inden for området økonomistyring er der i 2009 foretaget undersøgelser, der har resulteret i følgende revisionsrapporter:

- Budgetanalyse af CSV i BUF
- Københavns Ejendomme partnerskabsaftaler omfattende 6 delrapporter
- Koncernservice omfattende en samlerapport og 4 delrapporter
- Juridisk og praktisk vurdering af konsekvenserne ved etablering af Københavns Kommunes kontraktenheder
- Kommunens serviceoverførsler
- Budgetlægning og -opfølgning i SOF

Slutteligt er der udført konsultativ bistand og rådgivning på 31 større eller mindre områder inden for økonomistyring og regnskabsvæsen.

### **3. AFSLUTTEDE REVISIONSRAPPORTER**

Revisionsrapporter indeholder observationer, risikovurderinger, anbefalinger samt den enkelte forvaltnings handlingsplan for implementering af anbefalinger. Rapporterne fremsendes umiddelbart efter afslutning til den ansvarlige forvaltning.

Afsluttede revisionsrapporter er omfattet af den løbende protokollering til Revisionsudvalget og indbefatter rapportens ledelsesresumé og konklusion.

Såvel rapporter som protokoller kan i øvrigt findes på Intern Revisions hjemmeside.

I det efterfølgende er gengivet ledelsesresumé og konklusion på de rapporter oplistet under punkt 2, der således er påbegyndt i 2009 med en endelig rapportering i 2009 eller i 2010.

### **3.1. Københavns Kommunes kasse- og regnskabsregulativ**

#### Rapport pr. 14. maj 2009

Vi har den 14. maj 2009 fremsendt afsluttet revisionsrapport til Økonomiforvaltningen vedrørende ovennævnte emne. Rapporten indeholder observationer, risikovurderinger, anbefalinger samt Økonomiforvaltningens handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger.

I rapportens ledelsesresumé og konklusion har vi anført følgende:

Vi har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en vurdering af kasse- og regnskabsregulativet for Københavns Kommune. Det er vores vurdering, at kasse- og regnskabsregulativet ikke udgør et solidt grundlag for etablering af effektive regnskabsprocesser med høj grad af indbygget sikkerhed. Det er således vores vurdering, at der i det værende kasse- og regnskabsregulativ i utilstrækkeligt omfang er taget hensyn til et betryggende kontrolmiljø på det regnskabsmæssige område. Det er tillige vores vurdering, at kasse- og regnskabsregulativet ikke tilgodeser standardiserede processer og procedurer på det regnskabsmæssige område.

Vi begrundet vores vurdering i følgende forhold:

- Der er ikke fastsat operationelle retningslinier for den interne kontrol på det regnskabsmæssige område
- Kasse- og regnskabsregulativet indeholder ingen kontrolmål, der skal iagttages ved gennemførelsen af regnskabsprocessen
- Der er en forøget risiko for, at ensartede regnskabsprocesser etableres og gennemføres væsentligt forskelligt på tværs af forvaltningerne
- Der er en forøget risiko for, at regnskabsopgaverne bliver tilrettelagt og gennemført med forskellig grad af indbygget intern kontrol på tværs af forvaltningerne.

Nærværende rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Økonomiforvaltningen, Direktionen. Økonomiforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor. Det er Intern Revisions vurdering, at implementeringen af de af Økonomiforvaltningen udarbejdede handlingsplaner vil reducere de identificerede risici. Økonomiforvaltningens handlingsplaner omfatter gennemførelsen af en række aktiviteter, der skal understøtte følgende leverancer:

- En operationel beskrivelse af kravene til god intern kontrol på det regnskabsmæssige område i kommunen
- Et ajourført kasse- og regnskabsregulativ med tilhørende bilag
- En identifikation af tværgående regnskabsprocesser samt udarbejdelse af forretningsgange herfor
- En overordnet oversigt over organiseringen af regnskabsvæsenet i kommunen indeholdende en beskrivelse af de enkelte regnskabsopgavers organisationsmæssige forankring samt de væsentligste IT-systemer
- En tværgående forretningsgang for afstemning og kvalitets sikring af kommunens balancekonti

Samtlige ovenstående handlingsplaner vil være tilendebragt senest ved udgangen af 2009. Økonomiforvaltningen vil i fornødent omfang inddrage Økonomiudvalget.

### **3.2. Kommunens serviceoverførsler**

#### Rapport pr. 23. september 2009

Det er Intern Revisions vurdering, at den etablerede praksis for overførselsadgangen medfører en forøget risiko for unødigt resourceanvendelse samt en forringelse af økonomistyringen. Vurderingen bygger på fire væsentlige observationer:

- Vejledningsmaterialet er ikke tilstrækkeligt præcist hvilket medfører, at der anvendes uforholdsmæssigt mange ressourcer på fortolkning af regelsættet samt afklaring af spørgsmål forinden ansøgningerne fremsendes til CFØ. I flere tilfælde har ansøgningerne måttet efterbehandles efter afleveringsfristens udløb. Der er ligeledes risiko for at overførselsansøgningerne ikke er sammenlignelige på tværs af



forvaltningerne, og at de er i modstrid med intentionerne bag overførselsadgangen.

- Vi har konstateret, at forvaltningerne har brugt betydelige ressourcer på at udarbejde den tidligere og den ordinære overførselssag, og at nogle aktiviteter, som allerede tidligere på året er beskrevet i regnskabsprognoser og andre sager, genfremstilles i overførselsansøgningen.
- Ved opgørelsen af overførselsbeløbet kan der manuelt korrigeres for regnskabsmæssige fejlregistreringer (konteringsfejl) samt fejlagtig registrering af de enkelte bevillinger. Muligheden for manuelt at korrigere for nævnte fejl ved den afsluttende opgørelse af bevilling og forbrug medfører en forøget risiko for, at de enkelte forvaltninger intet incitament har til løbende at korrigere fejlagtige regnskabs- og bevillingsmæssige registreringer.
- Kommunens overførselsregler modvirker i nogle tilfælde god økonomistyring. Vi har i flere tilfælde konstateret, at flerårige aktiviteter, hvor budgettet ikke er korrekt periodiseret over årene, ikke straks tages op til behandling ved ny sagsfremstilling, men i stedet for udskydes til sidst på året med begrundelse i overførselsadgangen. Manglende periodisering og udskydelse af sager forringer økonomistyringen.

Vi har i indeværende rapport fremført en række anbefalinger, som Økonomiforvaltningen kan implementere med henblik på at reducere ovenstående risici. Vi har i det væsentligste anbefalet, at vejledningsmaterialet for overførselssager forbedres samt at realiseret mindreforbrug, der overstiger et nærmere fastsat beløb, behandles tidligere i forløbet. Herved opnås følgende:

Forvaltningernes administrative byrder lettes, når sagerne løbende vurderes i stedet for at udskydes til sidst på året. Desuden vil anbefalingen betyde en væsentlig regelforenkling.

- Økonomistyringen styrkes, såfremt flere sager bliver belyst i løbet af året. Dels fordi budgetterne løbende justeres med henblik på korrekt periodisering, dels fordi en revurdering af sagen i sig selv medfører grundig belysning af de nye omstændigheder ved sagen.
- Flere af overførselssagerne vil kunne indarbejdes i budgetforudsætningerne for næste års budget.

- Borgerrepræsentationens mulighed for at løse sin prioriteringsopgave styrkes. Såfremt sager behandles som selvstændige dagsordenspunkter i stedet for som en del af overførelssagen, styrkes muligheden for, at Borgerrepræsentationen kan omprioritere.

Nærværende rapports konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Økonomiforvaltningen, Direktionen. Økonomiforvaltningen har tiltrådt en række af rapportens anbefalinger

ØKF vil implementere følgende handlingsplaner med henblik på at reducere de af IR identificerede risici.

Såfremt Økonomiudvalget beslutter en gentagelse af overførelssagen ifm. regnskab 2009 - vil der blive udarbejdet en vejledning, der drager nytte af erfaringerne fra processen 2008-2009, herunder klargøre kriterierne for overførelserne yderligere. Dette vejledningsmateriale vil inden udsendelse blive sendt til Intern Revision til bemærkninger.

Økonomiforvaltningen vil i givet fald foreslå Økonomiudvalget, at overførelsessagen også fremover forelægges som en samlet sag efter regnskabsårets afslutning. Baggrunden er, at dette efter forvaltningens opfattelse sikrer det bedst mulige prioriteringsgrundlag for Borgerrepræsentationen, herunder mulighed for at omprioritere midler til andre aktiviteter.

Dette ændrer imidlertid ikke ved, at forvaltningerne fortsat i budgetåret kan forelægge sager til politisk beslutning om regulering af en bevilling i et budgetår, såfremt man forventer et mindre forbrug på et område. Beslutningen om at overføre pengene til det efterfølgende år bør imidlertid ske som del af en samlet tillægsbevillingssag (overførelsessag) efter regnskabsafslutning.

Handlingsplanerne vil være igangsatte primo 2010.

I forbindelse med vores gennemgang og vurdering af kommunens serviceoverførsler har vi i øvrigt observeret, at mere end 2 måneder af det efterfølgende regnskabsår er passeret førend det har været muligt for de enkelte forvaltninger at tilvejebringe et grundlag for opgørelsen af overførte beløb. Umiddelbart betragtet er det vores opfattelse, at denne manglende rettidighed i det væsentligste kan tilskrives følgende forhold:

- manglende nedbrydning af budgetter
- manglende anvendelse af budgetfaciliteterne
- manglende periodisering
- utilstrækkelig kontering

Vi vil følge op på disse forhold.

### **3.3. Budgetanalyse af CSV i BUF**

Rapport pr. 8. oktober 2009

CSV er stillet anderledes end de øvrige institutioner hørende til Børne- og Ungdomsforvaltningen. Der findes, i modsætning til de øvrige institutioner i BUF, således ikke en egentlig ressourcestyringsmodel, der med afsæt i vedtaget serviceniveau og prognose for aktiviteter udmåler årets samlede ressource. Centret er desuden i sin styring af årets aktiviteter både visitende og udførende enhed. Tillige er kontakten mellem centret, forvaltning og udvalg heller ikke så tæt, som det ofte er tilfældet for daginstitutions- og folkeskoleområdet.

Den særlige situation for CSV synes ikke at give centret vanskeligheder hos de ca. 4.600 årlige ydelsesmodtagere vurderet på basis af de foreliggende oplysninger om brugertilfredshed og klager. Resultatet er opnået bl.a. ved at centrets ledelse søger at anvende ressourcerne der, hvor de gør mest gavn.

Centrets særstilling vanskeliggør imidlertid budgetlægningsprocessen i BUF, da det er vanskeligt at inddrage centrets ressourceramme ved den overordnede, budgetmæssige prioritering. I forbindelse med processen omkring budget 2010 er det af væsentlig betydning, at Børne- og Ungdomsudvalget kan prioritere inden for hele budgettet. Når der ikke er etableret et fuldstændigt indseende i CSV's budget, er det vanskeligt at prioritere inden for det samlede budget for BUU.

Det er BUU, der skal fastlægge et serviceniveau for de enkelte ydelser under voksenspecialundervisning. Det betyder, at kommunen inden for lovens rammer kan skrue op eller ned for ressourcerne til voksenspecialundervisningen. Intern Revision anbefaler, at der fastlægges et serviceniveau for voksenspecialundervisningsområdet, og at dette serviceniveau danner baggrund for det fremtidige budget på området.

Intern Revision anbefaler på den baggrund, at der nedsættes et ressourceudvalg. Ressourceudvalget skal sammensættes tværfagligt på en sådan måde, at udvalget kan behandle spørgsmål angående anden lovgivning med relationer til specialundervisning for voksne. Det er endvidere nødvendigt, at udvalget kan trække på den specialviden, som CSV råder over. Ressourceudvalget foreslås derfor at omfatte personale fra CSV i form af centrets chef Søren Stanley Thomsen og inspektør Per Nielsen. Ressourceudvalget skal indledningsvist udarbejde forslag til BUU til fastlæggelse af et serviceniveau.

Der er på årsbasis ca. 4.600 ydelsesmodtagere. På den baggrund anser Intern Revision det ikke for hensigtsmæssigt at nedsætte et egentligt visitationsudvalg. Visitationen foreslås derfor fastholdt hos CSV, men sådan at der visiteres på baggrund af et politisk vedtaget niveau for centrets ydelser.

Selvom ressourceudvalget får fastlagt et serviceniveau og opstillet brugbare prognoser til en egentlig ressourcemodel, vil CSV fortsat være både visiterende og udførende. CSV vil derfor fortsat indtage en særstilling sammenlignet med de øvrige institutioner hørende til BUF.

Intern Revision anbefaler derfor at lade ressourceudvalget være ressourcestyrende fremover således, at der løbende tilgås oplysninger om aktivitet og ressourceforbrug for de udbudte ydelser. Ressourceudvalget har da opgaven med at følge op på ressourceanvendelsen, herunder at sørge for valide nøgletal, løbende evaluering og eventuelle servicetilpasninger.

Det har ikke været muligt for IR at foretage en prissammenligning på voksenspecialundervisningsområdet. Årsagen er, at kommunernes ydelser ikke er sammenlignelige således, at der kan opstilles et sikkert grundlag for sammenligning.

Fra og med skoleåret 2009/2010 udbyder centret ungdomsuddannelse for unge med særlige behov. Der er planlagt 10 pladser til en samlet udgift årligt på 2,4 mio. kr. svarende til en gennemsnitlig udgift på 240.000 kr. pr. plads. Beløbet dækker udgifterne pr. plads for elever med generelle indlæringsvanskeligheder ("sent udviklede unge").

Der findes ikke p.t. nøgletal, der kan anvendes til sammenligning med andre kommuners tilbud. Også på dette område anbefales at følge op på omkostningsudviklingen.

I indholdet af specialreformen tales om at omprioritere op til 10 % af ressourcerne fra specialområdet til normalområdet. Som anført i januarrapportens anbefaling nr. 1 betyder dette i givet fald, at der flyttes ressourcer fra voksenområdet til børneområdet.

Intern Revision har på baggrund af specialreformen udarbejdet et idekatalog over mulige omprioriteringer på de to områder voksenspecialundervisning og STU. I det omfang de besluttet, vil Intern Revision anbefale, at ressourceudvalget tildeles en central rolle omkring opgaven med at udmønte omprioriteringerne. Det gælder også problemet med at få klarlagt de mulige konsekvenser for ydelsesmodtagerne.

Intern Revision gør opmærksom på, at et ressourceudvalg som det foreslåede kan gøre det aktuelt at revidere den eksisterende vedtægt for CSV's bestyrelse.

### **3.4. Budgetlægning og – opfølgning i SOF**

Rapport pr. 24. november 2009

Vi har konstateret, at der er igangsat flere initiativer i SOF, der må forventes at forbedre økonomistyringen, og at der er fokus på styring af økonomien. Det er dog samtidig vores vurdering, at der på en række områder er mulighed for yderligere tiltag, som kan forbedre økonomistyringen i SOF. Vi baserer vores konklusion på følgende identificerede forhold:

- Det er vores vurdering, at fastlæggelse af principper på en række væsentlige økonomistyringsområder ikke er forankret i én central enhed i SOF. Dette medfører risiko for, at økonomistyringen ikke på alle niveauer afspejler ledelsens ønsker og best practice.
- De etablerede processer for periodisering, specifikation og registrering af budgetterne i KØR (Københavns Kommunes Økonomi og Ressourcestyringssystem) understøtter ikke økonomistyringen optimalt. Det er fx ikke umiddelbart muligt at nedbryde budgetafvigelser på driftsgruppe-niveau, hvilket, sammenholdt med den manglende periodisering af budgetterne, svækker muligheden for at udarbejde økonomianalyser og løbende forholde sig til budgetafvigelser.
- Den primære rapportering i forbindelse med opfølgning på budgetoverholdelsen i SOF er de tre årlige prognoser, der udarbejdes til Økonomiforvaltningen. Vi har konstateret, at udarbejdelse af prognoser i det nuværende setup rummer

en risiko for, at ledelse og udvalg ikke orienteres så tidligt som muligt om forhold af væsentlig økonomisk betydning.

- SOF er ved at implementere et koncept benævnt "aktivitetsbaseret økonomistyring og prognosearbejde", hvor der opereres med enhedspriser og aktivitetsomfang for de enkelte aktiviteter. Konceptet kan efter vores opfattelse med fordel udbygges ved at indarbejde information om de økonomiske sammenhænge mellem ressourceforbrug, aktivitetsomfang og operationelt opstillede serviceniveauer. En sådan udvikelse af konceptet vil dels kunne forbedre beslutningsgrundlaget i forbindelse med valg mellem forskellige handlingsalternativer, dels vil det bidrage til, at diskussioner om SOF's økonomi i højere grad kan baseres på fakta, og ikke antagelser om forskellige forhold.
- En øget viden om de økonomiske sammenhænge i SOF, vil herudover understøtte opstillingen af budgetforudsætninger. Pt. er de enkelte delbudgetter ikke kendetegnet ved, at der er opstillet præcise forudsætninger for årets forventede aktivitet og serviceniveau, men i højere grad ved, at det forudgående års budget er fremskrevet. En synliggørelse af budgetforudsætningerne vil lette analyse af budgetafvigelse og styrke budgettets rolle i økonomistyringen, idet det udmeldte budget overfor decentrale enheder kan underbygges med beregninger af sammenhæng mellem aktivitet og ressourceforbrug.
- Vi har konstateret, at der på flere områder er eller forventes etableret systemer, der understøtter en individbaseret budgetlægning og forbrugsopfølgning (dispositionsregnskaber). Så vidt vi er orienteret, er der ikke udviklet en overordnet strategi for udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber. Såfremt der tages overordnet stilling til disse principielle forhold, er det vores vurdering, at der er større sikkerhed for at indhøste fordelene ved dispositionsregnskaber.
- SOF har oplyst, at forvaltningen i forbindelse med modtagelsen af afrapporteringen fra KPMG ikke udarbejdede en særskilt, skriftlig dokumentation for, at samtlige anbefalinger identificeres og iværksættes. SOF har dog oplyst, at anbefalingerne er indarbejdet i forvaltningens økonomiske handlingsplaner på risikoområder, og at der er etableret en proces, hvor der på direktionsniveau månedligt følges op på handlingsplanernes status, herunder KPMG's anbefalinger. SOF har efterfølgende over for Intern Revision udarbejdet en særskilt skriftlig dokumentation for, at samtlige anbefa-

linger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handlingsplaner. Det er således vores vurdering, at den etablerede opfølgingsproces har fungeret effektivt. Det er imidlertid vores opfattelse, at der er risiko for, at enkelte anbefalinger overses, såfremt rapporteringen ikke gennemgås systematisk ved modtagelsen i forhold til hvilke handleplaner, de enkelte anbefalinger skal indgå i. Vi anbefaler på den baggrund, at det fremover dokumenteres, at KPMG's afrapportering gennemgås systematisk ved modtagelsen med henblik på at indarbejde anbefalingerne i forvaltningens handleplaner.

Rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og SOF. SOF har i væsentligt omfang tiltrådt rapportens anbefalinger.

SOF har på baggrund af rapportens anbefalinger udarbejdet en række handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4. Nedenfor gengives handlingsplanerne i hovedtræk:

SOF er enig i, at der fra centralt hold i højere grad kan fastsættes krav til økonomistyringen på fagområderne. Der er i 2009 igangsat et arbejde med at udarbejde en strategiplan for økonomistyring, der bl.a. skal udvikle og forbedre økonomiproceserne. Ligeledes skal en nyoprettet kvalitets- og kontrolenhed bl.a. fremme en ensartet praksis i organisationen mht. budgetstyring og budgetopfølgning.

SOF vil som led i "Styr på økonomien II" arbejde med og implementere periodiserede budgetter i KØR i 2010. Periodiseringen vil ske på bevillingsniveau. SOF vil på baggrund af de førnævnte periodiserede budgetter foretage en månedlig økonomirapportering.

SOF er enig i, at der kan indarbejdes informationer om omkostningernes variabilitet i konceptet for aktivitetsbaseret økonomistyring, og vil inden udgangen af 2011 tage stilling til en eventuel implementering af dette i konceptet.

SOF er enig i, at en synliggørelse af budgetforudsætninger samt hyppige budgetjusteringer kan anvendes som elementer i økonomistyringen, og vil tage stilling til anvendelse heraf inden udgangen af 2010. Det er i rapporten anført, at operationelle serviceniveauer kan understøtte arbejdet med at opstille budgetforudsætninger. SOF vil i den forbindelse arbejde videre med kvalitetsstandarder for hjemmeplejen samt "Fælles sprog" på

handicapområdet, der forenklet sagt er et katalog, hvor de enkelte funktionsnedsættelser er kategoriseret og prissat.

For at understøtte udviklingen af dispositionsregnskaber, agter SOF at forholde sig til udvikling og anvendelse af dispositionsregnskaber, som led i den strategi for økonomistyring, der er under udarbejdelse.

Mhp. at dokumentere, at KPMG's afrapportering gennemgås systematisk ved modtagelsen, vil SOF fremover udarbejde en særskilt dokumentation for, at samtlige anbefalinger i KPMG's afrapportering er identificeret og indgår i forvaltningens handlingsplaner.

Det er vores vurdering, at såfremt de anførte handlingsplaner implementeres, vil de bidrage til en væsentlig reduktion af de identificerede risici.

### **3.5. Samlerapport KS**

#### Rapport pr. 14. december 2009

Formålet med IR's revision af KS har overordnet været at tilvejebringe en indsigt i KS's situation og fremhæve de grundlæggende forhold, som er betydende for, at KS kan fortsætte sin udvikling som Shared Service Center (efterfølgende benævnt SSC) med ansvaret for en væsentlig del af kommunens støtteprocesser.

IR's primære fokus har derfor været at undersøge de generelle strukturelle forhold i KS som virksomhedsområde. Endvidere har IR's undersøgelser haft fokus på, om der i og omkring KS er etableret forudsætninger og betingelser for at drive et SSC, herunder om KS har det nødvendige beslutningsmandat og råderum.

IR's vurderinger og anbefalinger har taget afsæt i konkrete observationer, der er sammenholdt med en lang række erfaringsmæssige og anbefalede forhold for etablering, drift og udvikling af et SSC.

Grundlæggende er det vores opfattelse, at KS har en størrelse, der tilvejebringer et optimalt grundlag for, at kommunens fælles administrative processer samles med henblik på at udnytte effektiviseringspotentialer og muligheden for en øget kvalitet.



Baseret på ovennævnte og resultatet af vores undersøgelser vurderer IR, at de identificerede problemstillinger i KS og KK er essentielle, men ikke større end at udviklingen af KS bør fortsætte, indledningsvis med fokus på de risikobetonede forhold og implementering af anbefalingerne fra de 4 delrapporter.

Dog øver de identificerede risici allerede i dag en væsentlig indflydelse på KS's muligheder for at realisere de økonomiske målsætninger samt forbedre ydelser og processer. Derfor er det af afgørende betydning, at forholdene forbedres, inden KS tilføres yderligere tværgående opgaver fra forvaltningerne. Alternativt opstår der en risiko for, at løsning af de administrative og øvrige fælles opgaver gennem KS vil finde sted med en uhensigtsmæssig kvalitet og/eller effektivitet.

IR's rapporter omfatter en række anbefalinger af ekstern karakter, der kræver beslutninger og indsatser fra KS's bestyrelse og/eller kommunen som helhed. De primære anbefalinger kan sammenfattes til følgende:

- at kommunens infrastrukturelle fundament, i form af en fast begrebsverden, og de væsentligste støtteprocesser bliver kortlagt og ejerskabsplaceret samt bliver underlagt en fast struktur
- at KS's beslutningsmyndighed i langt højere grad fastlægger rammen for KS og gøres direkte ansvarlig for beslutninger, aktiviteter og resultater i KS efter samme princip som et bestyrelses- og direktionsansvar i en privat virksomhed

I forhold til de øvrige anbefalinger har KS selv det ledelsesmæssige mandat og råderum til at træffe beslutningerne og implementere disse. Sammenfattende lyder disse anbefalinger:

- at KS's interne strukturelle grundlag (vision, mission, strategier, organisation, effektivitet og kvalitetsmål<sup>1</sup> m.v.) skal styrkes og skal fremstå væsentlig mere tydeligt og med en målbar effekt.

---

<sup>1</sup> Kvalitetsmål defineres som mål, der giver et fuldstændigt billede af kvalitet herunder tid, ydelsens kvalitet, fejl, tilbageløb, kundeservice m.v.

### 3.6. KS Ekstern Eksistensramme

#### Rapport pr. 4. december 2009

Vi har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af en række forhold vedrørende KS.

Det er vores vurdering, at KK på en række væsentlige områder ikke har tilvejebragt forudsætningerne/grundlaget for, at KS kan varetage virksomhedens støtteprocesser som Shared Services. En afledt følge heraf er, at KS har forringede muligheder for at realisere de økonomiske og kvalitetsmæssige krav.

Denne konklusion baserer vi på følgende forhold:

- Der er ikke foretaget en revurdering af rammebetingelserne for KS således, at de er i tråd med KK's og KS's nuværende situation og risici.
- De shared services, som KS skal varetage, er ikke entydigt defineret, og de aftages derfor ikke konsekvent af forvaltningerne.
- KS øverste beslutningsmyndighed er delt på flere instanser, og ansvarsplaceringen virker utydelig og opfylder ikke modsætningsinteresser. Beslutningsprocessen er ikke operationel og påvirkes af flere grupper af uformelle beslutningstager.
- Der findes ikke en fælles begrebsverden og definition af roller og metoder, som er forudsætningerne for kommunikation og forventningsafstemning.
- Der er ingen samlet og fast struktur for KK's fælles administrative støtteprocesser, ligesom de hverken er kortlagte eller beskrevet. Processtruktur og indhold bestemmes ikke af de ansvarlige i centralforvaltningen som fundamentale forudsætninger for KS.
- Der findes ingen klar placering af procesejerskab og procesudøvelse samt inddragelse af it-systemejere som en vigtig deltager i procesarbejdet.

Nærværende rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision, Koncernservices direktionen samt direktionen i Økonomiforvaltningen. Begge direktioner har tilsluttet sig rapportens ordlyd

som udtryk for de faktuelle eksterne forhold og risici, der berører KS.

Rapportens anbefalinger er dog af en karakter, der kræver beslutninger og indsatser fra KS's bestyrelse og/eller kommunen som helhed, herunder vil en udarbejdelse af handlingsplaner have et væsentligt tidsmæssigt omfang. Det skal her nævnes, at ØKF overfor IR har tilkendegivet, at ØKF, efter afslutning af rapporten omfattede en "Juridisk vurdering af konsekvenserne ved etablering af kontraktenhederne", vil tage stilling til rapportens anbefalinger rettet mod KS.

Under hensyntagen til rettidig afslutning og protokollering af rapporten afsluttes denne, uagtet at rapportens anbefalinger ikke er imødekommet gennem specifikke handlingsplaner.

### **3.7. KS Intern Eksistensramme og Forretning**

#### Rapport pr. 13. november 2009

Vi har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af en række forhold vedrørende KS.

Det er vores vurdering, at KS på en række væsentlige områder ikke har tilvejebragt forudsætningerne/grundlaget for, at KS på effektiv vis kan varetage virksomhedens støtteprocesser som Shared Services. En afledt følge heraf er, at KS har forringede muligheder for at realisere de økonomiske og kvalitetsmæssige krav.

Denne konklusion baserer vi på følgende identificerede forhold:

- KS's vision er meget vidtrækkende og vanskeliggør en effektiv positionering blandt medarbejdere og interessenter. Dette sammenholdt med, at missionen for KS ikke præciserer rammen for KS's kerneforretning som Shared Service Center (SSC) medfører en forringet bevågenhed dels på den strategiske indsats og dels på løbende forbedringer.
- Strategien for KS understøtter ikke på effektiv vis realiseringen af visionen for KS. Der er således ikke etableret en åbenbar sammenhæng mellem visionen og de strategiske sigtelinier, der skal understøtte KS vision.
- KS's strukturelle fundament er ikke optimalt herunder organisationsstrukturen i KS.

- KS's interne forhold er påvirket af de manglende beslutninger omkring processtruktur, -indhold og -ejerskab samt et ikke defineret fælles begrebsapparat jf. delrapport 1.
- KS's hjemmeside viser, at intern og ekstern information og kommunikation ikke er optimal. Herunder er der ikke tilvejebragt en tilstrækkelig synlighed og gennemsigtighed vedrørende ydelser, kontaktpunkter, opgaveløsning og opgaveansvarlig kommunikeret på intranettet.

Nærværende rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision, Koncernservice samt direktionen for KS. KS's direktion har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

De af KS formulerede handlingsplaner har givet anledning til enkelte afsluttende bemærkninger, men det vurderes, at handlingsplanerne samlet set vil medvirke til en reduktion af de konstaterede risici gennem følgende aktiviteter:

- En reformulering af vision og mission efterfulgt af en implementering blandt ledere og medarbejdere.
- En opdatering af forretningsudviklingsplaner med inddragelse af IR's anbefalinger.
- Fokus på optimering af eksisterende og implementering af nye processer afspejlet i resultatmål for 2009-10.
- En styring af projektet fra en central enhed.
- En udarbejdelse af linie- og serviceorganisationsdiagrammer.
- En repositionering og styrkelse af KAM-funktionen herunder vurdering af funktionens mandat.
- En opdateret kommunikationsplan.
- En systematisk proces for udvikling af ydelser ud fra den nylig implementerede ydelsesstruktur for obligatoriske og ikke obligatoriske ydelser.

Samtlige udestående handlingsplaner vil være tilendebragt senest ved udgangen af 01.07.2010.

### **3.8. KS Aftalegrundlag**

#### Rapport pr. 18. november 2009

IR har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af en række forhold vedrørende indholdet i og omfanget af aftalegrundlag mellem KS og forvaltningerne.

Det er vores vurdering, at KS på en række væsentlige områder ikke har tilvejebragt forudsætningerne og grundlaget for et sæt aftalekomplekser, der med kvalitet og effektivitet håndterer forhold ved levering af ydelser fra KS til forvaltningerne. En afledt følge heraf er, at KS har forringede muligheder for at realisere de økonomiske og kvalitetsmæssige krav.

Denne konklusion baserer vi på følgende identificerede forhold:

- Resultatkontrakt for 2009, der overordnet styrer KS's leverancer til forvaltninger, er ikke endeligt udformet.
- Den manglende tilvejebringelse af serviceleveranceaftaler med forvaltningerne og en utilstrækkelig struktur i det forventede paradigme til aftalerne.
- En uhensigtsmæssig tilrettelæggelse af driftsaftalernes opbygning med henblik på effektiv administration og effektivisering af et stort antal af indgået driftsaftaler.
- Der er ikke i tilstrækkelig grad defineret entydige grænse-snit mellem de enkelte aftaletyper.
- Ydelseskataloger fremstår uensartet med hensyn til indhold og struktur.
- En redundant formidling af aftalernes indhold, der medfører en øget vedligeholdelse og øger muligheden for fejl.

Nærværende rapportens konklusion, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision, Koncernservice samt direktionen i Koncernservice. Koncernservices direktion har tiltrådt rapportens indhold og har fastsat

og formuleret handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Handlingsplaner har givet anledning til enkelte afsluttende bemærkninger, idet de primært omfatter gennemførte tiltag, der fordrer en gennemgang af de faktiske forhold og dokumentation med henblik på at verificere, hvorvidt IR's anbefalinger er efterlevet og/eller risici er imødekommet. Denne gennemgang forventes gennemført i forbindelse med opfølgning på øvrige KS-rapporter.

De øvrige KS-handlingsplaner omfatter gennemførelsen af følgende aktiviteter:

- En sikring af at kundeportalen omfatter alle aftaler og er let tilgængelig for kunder og medarbejdere.

Samtlige udestående handlingsplaner vil være tilendebragt senest ved udgangen af 1. kvartal 2010.

### 3.9. Mål og målstyring i KS

#### Rapport pr. 5. januar 2010

IR har i henhold til aftale med KS gennemført en analyse og vurdering af KS's funktion inden for 3 overordnede risikoområder:

1. Økonomisk målopfyldelse
2. Kvalitet i ydelser og processer
3. Løbende forbedring af ydelser og processer

Rapporteringen er opdelt i 4 delområder, hvor nærværende rapport omfatter del 3, mål og målopfyldelse og styring.

Det er vores overordnede konklusion, at der er en væsentlig risiko for, at de etablerede mål samt opfølgning på samme ikke på hensigtsmæssig vis understøtter en løbende nedbringelse af Københavns Kommunes administrationsomkostninger.

Denne konklusion baserer vi på følgende identificerede forhold:

- Forinden etablering af KS blev der ikke foretaget en tilstrækkelig præcis opgørelse af omkostninger og serviceniveau for ydelser, der skulle overføres til KS. Dermed er der ikke et tilstrækkeligt grundlag for at vurdere udviklingen i omkostninger og serviceniveau på enkelttydelser, herunder for at påvise opnået effektivisering.

- Der er en væsentlig risiko for, at KS's opfattelse af besparelser-/effektiviseringskravet ikke er i overensstemmelse med indholdet i den oprindelige BR-beslutning om etablering af KS. KS opfatter samtlige ydelser som værende mål for potentielle effektiviseringer medens BR-beslutningen efter al sandsynlighed kun indregner de obligatoriske ydelser som mål for effektiviseringer.
- Det overordnede effektiviseringskrav til KS er ikke i tilstrækkelig omfang henført til de enkelte processer/ydelser.
- KS varetager udelukkende det økonomiske ansvar for effektivisering af delprocesser, der er overleveret til KS. Ingen funktion i KK er pålagt at følge udviklingen i omkostninger fra start til slut for de processer, der er delt mellem KS og forvaltningerne. De samlede omkostninger pr. proces kan derfor ikke opgøres og følges over tid, herunder hvorvidt delprocesserne i forvaltningerne er blevet mere eller mindre effektive efter etablering af KS.
- I henhold til IR's opfattelse af effektiviseringskravet til KS, er ledelsesrapporteringen i KS ikke optimal, da ledelsesrapporteringen ikke omfatter udviklingen i omkostninger og serviceniveau pr. ydelse, herunder om forudsatte effektiviseringer pr. ydelse realiseres som forventet.
- KS's opgørelse af opnåede effektiviseringer af obligatoriske ydelser omfatter ikke en tidsmæssig udvikling af omkostninger pr. obligatorisk ydelse, herudover følger KS ikke op på samme forhold/omkostningskomponenter over tid. Dermed er der forøget risiko for, at tidligere opnåede effektiviseringer ikke fastholdes.

Nærværende rapports konklusion, observationer, risikovurderinger og anbefalinger har været genstand for drøftelser mellem IR og KS.

KS oplyser at de ikke vil tiltræde indholdet i rapporten og har i stedet taget rapportens indhold til efterretning. KS har oplyst, at KS ikke er enige i rapportens præmisser og dermed en stor andel af rapportens anbefalinger. I overensstemmelse hermed har KS ikke udarbejdet specifikke handlingsplaner til imødekommelse af de i rapporten identificerede risici.

### **3.10. Juridisk og praktisk vurdering af konsekvenserne ved etablering af kommunens kontraktenheder**

Rapport pr. 17. marts 2010

Revisionen har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en juridisk vurdering af konsekvenserne ved etablering af kommunens kontraktenheder Koncernservice, Københavns Ejendomme, Opkrævningsenheden samt Borgerservice.

#### **Opgave- og ansvarsfordelingen**

##### ***Rollen som bestiller***

Opgave – og ansvarsfordelingen i styrelsesloven og styrelsesvedtægten indebærer, at i det omfang en opgave udføres uden for den pågældende forvaltning, vil ansvaret for opgavens varetagelse over for BR, herunder ansvaret for den umiddelbare forvaltning og det administrative ledelsesansvar, fortsat være forankret hos henholdsvis det pågældende udvalg og ressortborgmesteren / forvaltningen.

Dette forhold gør sig gældende, uanset om opgaven udføres af en af kommunens kontraktenheder, en anden kommunal enhed eller en privat leverandør.

Således kan udvalget / ressortborgmesteren / forvaltningen også fortsat pådrages et ansvar for evt. manglende opgavevaretagelse, og har alene en mulighed for at blive helt eller delvist frigjort for konsekvenser, såfremt de har opfyldt evt. indgåede aftaler og har reageret på evt. problemstillinger i relation til opgavevaretagelsen.

##### ***Rollen som udfører***

Ansvarsforholdene vedrørende de 4 kontraktenheder i Københavns Kommune er ligeledes berørt af Styrelsesvedtægten opgavefordeling og delte administrative ledelse. Ansvarsforholdene herunder

- placeringen af det administrative ledelsesansvar
- ansvaret for den umiddelbare forvaltning
- det forvaltningsmæssige ansvar for den umiddelbare forvaltning

er som følge heraf forskellige og medfører, at ansvarsfordelingen mellem forvaltningerne og de enkelte kontraktenheder ikke er ens.

Eksempelvis er de opgaver, som løses i KS, opgaver, som er en del af borgmestrenes lovpligtige opgaver inden for hver deres



udvalgsområde, og som derfor ikke på grund af styreformens delte administrative ledelse kan samles hos overborgmesteren.

Det forhold gælder eksempelvis ikke for administration af kommunens ejendomsportefølje.

Konsekvenserne er, at forståelsen af ansvarsfordelingen er vanskelig, og den efterfølgende praktiske udmøntning som følge heraf er utilstrækkelig.

### Skematisk illustration af opgave- og ansvarsfordelingen

Fordelingen af ansvaret, herunder ansvaret for den umiddelbare forvaltning og det administrative ledelsesansvar for de opgaver, som ligger i kontraktenhederne, er vist i følgende skema:

Kontrakt-enhed	Udvalg kontraktenheden hører under	Ansvar for den umiddelbare forvaltning og udvalg opgaven hører under	Det forvaltningsmæssige ansvar for den umiddelbare forvaltning	Det administrative ledelsesansvar for opgaven (Bestiller)	Det administrative ledelsesansvar for kontraktenheden (udfører)
KS	ØU	ØU	ØKF	Borgmestre / forvaltninger indenfor hvert deres område	OB / ØKF
BS	ØU	De respektive udvalg	De respektive forvaltninger	Overborgmesteren / ØKF	OB / ØKF
KEjd	KFU	KFU	KFF	KFF borgmester / KFF	KFF borgmester / KFF
O&E	KFU	De respektive udvalg	De respektive forvaltninger	Borgmestre / forvaltninger indenfor hvert deres område	KFF borgmester / KFF

### Udmøntning i praksis

Forståelsen af ansvarsfordelingen og den praktiske udmøntning udfordres i særlig grad i forbindelse med større strategiske tiltag, der medfører nye organisatoriske og ansvarsmæssige<sup>2</sup> forhold (eksempelvis Citizen2012). I de tilfælde kan der opstå en risiko for forringelse af udmøntningen af gældende lovgivning. Det kan således påvirke udvalgenes kerneopgaver, når væsentlige dele af myndighedsopgaverne herunder implementering af ny lovgivning flyttes til tværgående kontraktenheder.

I forhold til kontraktenhederne har disse en divergerende opfattelse af definitionen af en kontraktenhed samt de rammer og betingelser, der knytter sig til enheden.

<sup>2</sup> Med ansvar menes såvel ansvar for at opgaven løses, resultatansvar og ansvarspådragelse

De nuværende organisatoriske placeringer og de uensartede ansvarsforhold synes at påvirke centralforvaltningens bevågenhed overfor enheden.

De deraf følgende konsekvenser er en utilstrækkelig fokus på enhedens økonomiske forpligtelser samt kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

### **Sammenfatning**

Det er Revisionens vurdering, at omfanget af problemstillinger vedrørende ansvarsplacering og ansvarssnit i forbindelse med opgaveløsningen er forholdsvis stort.

Gennemsigtigheden og forvaltningernes indseende bl.a. gennem de nuværende kvalitetsparametre og mål er kritisk, og er utilstrækkelig som grundlag for en vurdering af opgaveløsningen i kontraktenhederne og for i givet fald at reagere på mangelfuld opgaveløsning. Der henvises bl.a. til de mange problemstillinger, som Intern Revision har afdækket i analyserne om KS.

De aftaler, der foreligger mellem kontraktenhederne og forvaltningerne, vurderes utilstrækkelige til at understøtte parternes indseende i opgaveløsningen og dermed som grundlag for varetagelse af deres ansvar - med deraf følgende risiko for ansvars pådragelse.

Den manglende gennemsigtighed / indseende medfører en øget risiko for, at der etableres større parallelle kontrolsystemer i forvaltningerne med henblik på opfølgning af opgaveløsningen.

TMF's detaljerede Serviceleveranceaftale i relation til KS er et eksempel på, hvordan optimal indseende kan opnås.

Forvaltningernes tillid til, at kontraktenhederne løser forvaltningernes opgaver optimalt, er ikke tilfredsstillende.

Revisionen har fået oplyst, at forvaltningerne har eksempler på, at væsentlige opgaver efter forvaltningernes opfattelse ikke er blevet løst tilfredsstillende. Forvaltningerne har i disse tilfælde ikke tilstrækkelige virkemidler overfor kontraktenheden eller de, der har ansvaret for kontraktenheden, til at få opgaven løst tilfredsstillende.

Det er Revisionens samlede vurdering, at kommunen kun ved at ensrette og etablere en større grad af struktur og styring af ansvarsforholdene, kan realisere de økonomiske og kvalitetsmæssige fordele, der er ved at placere opgaveløsningen i tværgående kontraktenheder. Denne struktur og styring bør bl.a.

tage afsæt i fastlagte synlige processer<sup>3</sup> som grundlag for opgavernes udførelse samt klare aftaler om opgavernes kvalitet<sup>4</sup>.

I modsat fald vil der, især for så vidt angår opgaveløsningen i KS, være en risiko for, at de enkelte forvaltninger føler sig tvunget til at trække kritiske opgaver tilbage til forvaltningen for at sikre kvalitet og minimere risikoen for ansvarspådragelse.

### **Anbefalinger**

Det er Revisionens anbefaling, at nærværende rapport efterfølges af en række konkrete handlingsplaner, med henblik på en skærpelse af ansvarsfordeling, grænseflader og krav til gennemsigthed /indseende.

Konkret anbefales det, at stiftelsesgrundlaget for kontraktenhederne herunder rammer og mål fastlægges efter nogle ensartede principper, samt at disse forhold afspejles i konkrete virksomhedskontrakter, som enhederne løbende stilles til ansvar overfor. Endvidere bør kontraktenhedernes organisation og organisatoriske placering i kommunen etableres, så de bedst muligt tilgodeser enhedernes ansvar, naturligvis under hensyntagen til bindinger og krav fra Styrelsesvedtægtens bestemmelser.

Alle forhold mellem forvaltningerne og kontraktenhederne bør være baseret på fastlagte og synlige støtteprocesser, der i langt højere grad end tilfældet er i dag, bør udgøre fundamentet for kommunens infrastruktur. Det er derfor Revisionens anbefaling, at støtteprocesser fastlægges, ud fra en prioritering af de mest kritiske områder eller områder med størst volumen. Herefter skønnes det, at etablering af øvrige styringsmæssige forhold og aftaler er forholdsvis enkelt.

### **3.11. KEjd - Faktuelle oplysninger om driftspartnerskaber med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse**

Rapport pr. 10. juni 2010

IR har i overensstemmelse med formål, metode, omfang og afgrænsning for denne opgave præsenteret de faktuelle forhold vedrørende KEjd's indgåelse af driftspartnerskabsaftaler. Der er

---

<sup>3</sup> Processer omfatter kerne og støtteprocesser. Støtteprocesser er alle ikke borgerrettede processer eksempelvis debitorhåndtering, kreditorhåndtering, personaleadministration etc. Støtteprocesser skal understøtte kerneprocesserne. Kerneprocesser er rettet mod borgerne og medvirkende til at opfylde den enkelte forvaltnings mission.

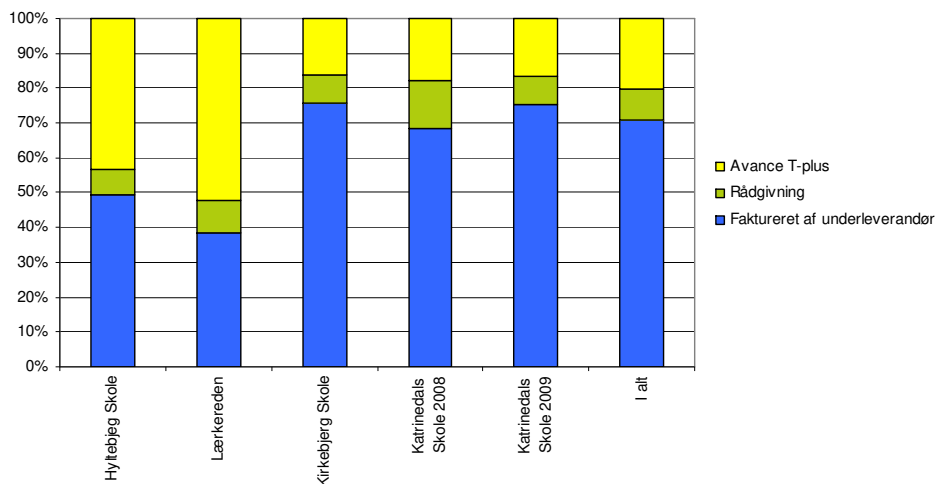
<sup>4</sup> Kvalitet omfatter tid, ydelsens kvalitet, fejl, tilbageløb, kundeservice m.v.

i delrapport særskilt lagt vægt på Driftspartnerskab Vanløse (fremover benævnt DPV) og driftspartneren Tegnestuen T Plus (T Plus).

Vi har vurderet T Plus' avance på fem udvalgte vedligeholdelsesarbejder udført i driftspartnerskabet. Avancen er opgjort som forskellen mellem slutfakturering til KEjd og de medgåede omkostninger. Denne avance skal dække de af T Plus afholdte omkostninger, der ikke kan henføres til det enkelte vedligeholdelsesarbejde, eksempelvis kontorhold, husleje, biler mv.

Det ses af figuren nedenfor, at T Plus' avance i gennemsnit udgør 20 % af det beløb, som T Plus har faktureret KEjd. Til beregning af avancen er udgifter til underentreprenører og rådgivningshonorarer fratrukket den samlede fakturasum. KEjd oplyser, at der i branchen normalt anvendes et administrationsbidrag på 8 – 12 % ved viderefakturering af ydelser leveret af f.eks. underentreprenører og et rådgiverhonorar på 8 – 15 % for rådgivningsydelser.

Fakturaer fra T Plus fordelt på underentreprenør, rådgivning og avance

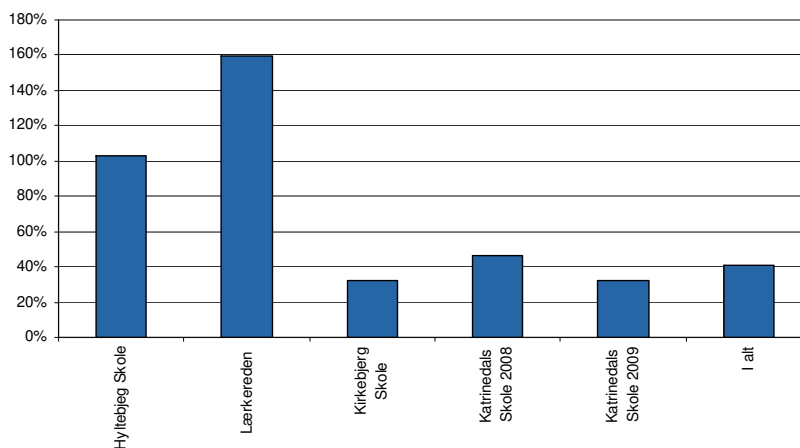


Det skal dog bemærkes, at det i praksis er vanskeligt at adskille de fakturerede rådgivningsydelser og den opgjorte avance, idet en del af de udførte vedligeholdelsesarbejder ikke har været så komplekse, at der har været behov for væsentlig rådgivningsassistance. Både de fakturerede rådgivningsydelser og den opgjorte avance tilfalder T Plus og er sammenlagt et udtryk for, hvor meget T Plus indkasserer til dækning af T Plus' omkostninger ud over udgifterne til underleverandører.

Den faktiske realiserede avance for T Plus vil ligge i intervallet mellem den først beregnede avance og denne avance tillagt rådgivningsydelser betalt til T Plus. Lægges denne beregnings-

metode til grund, kan de maksimale avanceprocenter for de fem vedligeholdelsesarbejder beregnes som vist i nedenstående skema. Den samlede konsoliderede bruttoavance for samtlige fem arbejder andrager således mellem 28 og 41 %.

T Plus' avance inkl. rådgivning på udvalgte arbejder



Ved vurderingen af ovenstående beregnede avanceprocenter skal det iagttages, at T Plus har anvendt en række underleverandører blandt andet det af T Plus 60 % ejede datterselskab A Plus Byg. A Plus Byg har tillige anvendt en polsk underleverandør (TEPiK). Både i A Plus Byg samt i TEPiK er der realiseret en positiv bruttoavance. Den samlede realiserede bruttoavance vil således reelt være større end den beregnede.

### 3.12. KEjd - Etablerede prisovervågningsprocedurer for driftspartnerskaber med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse

Rapport pr. 10. juni 2010

IR har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af de etablerede prisovervågningsprocedurer for driftspartnerskaber med særskilt vægt på DPV.

KEjd varetager den løbende udvendige vedligeholdelse og vedligeholdelse af basisinstallationer af Københavns Kommunes (KK's) ejendomsportefølje. For så vidt angår vedligeholdelsesarbejder vil en løbende indhentning af tilbud eller afholdelse af udbudsforretninger udgøre en effektiv foranstaltning med henblik på, at vedligeholdelsesarbejder til hver en tid rekvireres og gennemføres på de mest gunstige betingelser for KK.

Med henblik på i væsentligt omfang at reducere de administrative omkostninger, der knytter sig til gennemførelse af vedligeholdelsesarbejder samt opnå stordriftsfordele og bedre prioritering heraf, har KEjd efter udbud indgået driftspartnerskabsaftaler (fremover benævnt DP-aftaler) med udvalgte leverandører. Med udgangspunkt i DP-aftalen kan KEjd rekvirere vedligeholdelsesarbejder hos driftspartneren uden forudgående rekvirering af et eksternt tilbud. Der bør således etableres alternative handlinger i KEjd rettet mod prissætningen af de enkelte vedligeholdelsesarbejder.

Det er vores vurdering, at KEjd ikke har etableret tilstrækkelige og hensigtsmæssige procedurer og forretningsgange med henblik på at understøtte en løbende prisovervågning af vedligeholdelsesarbejder, der er gennemført i regi af DPV.

Vi begrundet vores vurdering i følgende forhold:

- DP-aftalen med T Plus indeholder en passus om "åben økonomi". "Åben økonomi" er en gensidig forpligtelse mellem KEjd og T Plus om at lade de to involverede aftaltpartnere få indblik i hverandres forhold. DP-aftalen giver således KEjd mulighed for at gennemgå regnskaber, kalkulationer og driftsbudgetter for de enkelte vedligeholdelsesarbejder samt opnå indsigt i partnerens indkøbspriser på materiale, leverandørrabatter mv. Som en konsekvens af "åben økonomi" er det i aftalen endvidere anført, at KEjd løbende kan anmode om, at fakturaer specificeres i henhold til V&S<sup>5</sup> priser for derved at vurdere, om T Plus videregiver den aftalte rabat. KEjd har dog i aftaleperiode kun i begrænset omfang anvendt disse muligheder for at efterprøve økonomien i de enkelte vedligeholdelsesarbejder og prissætningen af samme i DPV.
- KEjd har ikke løbende rekvireret og anvendt efterkalkulationer som en del af den interne kontrol rettet mod økonomien i de enkelte vedligeholdelsesarbejder samt prissætningen af samme i DPV. De af T Plus udarbejdede tilgængelige efterkalkulationer er af en sådan beskaffenhed, at de ikke kan udgøre et væsentligt element ved den løbende overvågning af vedligeholdelsesaftalerne.

---

<sup>5</sup> Virksomheden V&S Byggedata A/S Etableret i 1972 af Kaj Viemose og Viggo Spile. V&S priser anvendes i byggebranchen til at udarbejde prisoverslag.

- Erhvervs- og Byggestyrelsen har i samarbejde med COWI, Frederiksberg Kommune og KEjd udviklet et effektmålingsværktøj, der kan anvendes ved den løbende måling af en række parametre i forbindelse med DP-aftaler. Eksempelvis: Kvalitet, besparelspotentiale, kundetilfredshed, tillid, kompetencer m.v. Evaluering i overensstemmelse med effektmålingsværktøjet er ikke gennemført i perioden 2007 – 2009. Dermed er den økonomiske effekt af DP-aftalen ikke opgjort. Herudover er udviklingen i vedligeholdelseefterslæbet samt andelen af akut arbejde, med hensyn til driftspartnerskabernes effekt herfor, ikke opgjort.
- COWI har udarbejdet en midtvejsevaluering, som KEjd har modtaget i 2009. Denne konkluderer at KEjd opnår 6 - 12 % mere vedligehold for pengene i forhold til budgettet. Evalueringen fra COWI er væsentlig fejlbehæftet, hvilket COWI efterfølgende har givet medhold i. Det er vores vurdering at evalueringen fra COWI ikke må tillægges væsentlig informationsværdi.

Driftspartnerskab Vanløse er ophørt pr. 10. februar 2010. De identificerede risici og anbefalinger bør dog fortsat iagttages fremadrettet.

### **3.13. KEjd - Etablerede vedligeholdelsesprocedurer i KEjd med særskilt vægt på Driftspartnerskab Vanløse**

Rapport pr. 10. juni 2010

IR har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning for nærværende opgave gennemført en analyse og vurdering af de etablerede procedurer i KEjd tilrettelagt med henblik på, at udføre vedligeholdelse mv. af KK's bygningsportefølje.

KEjd varetager prioritering og planlægning af vedligeholdelsesopgaver, der skal udføres inden for et budgetår. Denne prioritering og vedligeholdelse sendes til høring i fagforvaltningerne og godkendes efterfølgende i Borgerrepræsentationen (herefter benævnt BR). Herudover har KEjd ansvar for, inden for budgetrammen, at gennemføre den planlagte vedligeholdelse.

Det er vores vurdering, at KEjd på nogle områder har mulighed for at effektivisere procedurer og arbejdsgange, herunder samarbejdet med slutbrugere, driftspartnere og fagforvaltningerne.

Vi begrundet vores vurdering i følgende forhold:

- Det er uklart, hvordan KEjd sikrer ensartethed mht. prioritering af vedligeholdelsesopgaver inden for og uden for driftspartnerskaber samt på tværs af driftspartnerskaberne.
- KEjd tildeles et vedligeholdelsesbudget via de sædvanlige budgetforhandlinger. Med udgangspunkt heri udarbejder KEjd en vedligeholdelsesplan. Vedligeholdelsesplanen sendes til høring i alle forvaltninger, som har mulighed for at påvirke prioriteringer mv. Herefter sendes den endelige planlægning til godkendelse i Borgerrepræsentationen. Vedligeholdelsesplanen bør, efter vores vurdering, ikke sendes til høring i fagforvaltningerne og godkendes i borgerrepræsentationen, da tidsforbruget hertil i KEjd og forvaltningerne ikke står mål med effekten heraf.
- Via interviews af medarbejdere i KEjd er det vores vurdering, at der i 2009 ikke har været etableret et tilstrækkeligt effektivt samarbejde om og koordinering af opgaver mellem afdelingerne "Vedligehold" og "Drift".
- Slutbrugere har under DPV ikke i tilstrækkeligt omfang været inddraget i planlægning og udførelse af vedligeholdelsesopgaver.
- Fakturaer under DPV er ofte ikke tilstrækkelig specificerede, således at kontrol er mulig. KEjds tilsyn af udført arbejde og godkendelse af fakturaer har været utilstrækkeligt.
- Slutbrugere under DPV inddrages ikke i tilsyn af udført vedligeholdelse. Dermed har KEjd forringet mulighed for at sikre, at den aftalte ydelse er leveret til den aftalte pris.

### **3.14. KEjd - Habilitet, Code of Conduct**

Rapport pr. 10. juni 2010

IR har i overensstemmelse med formål, omfang og afgrænsning for nærværende opgave i almindelighed vurderet forståelsen for habilitetsproblematikken i KEjd og i særdeleshed vurderet en række habilitetsmæssige forhold for udvalgte medarbejdere i KEjd.



Det er vores vurdering, at der ikke i KEjd har været etableret en fælles forståelse for og kendskab til regelsættet for habilitet i forbindelse med den daglige opgavevaretagelse. Dette forhold medfører en væsentligt forøget risiko for, at medarbejdere i KEjd bringes i en situation, hvor deres uafhængighed i forhold til samarbejdspartnere kan drages i tvivl.

Det er tillige vores vurdering, at en central placeret medarbejder (medarbejder A) har været inhabil ved udførelse af opgaver i KEjd og har ikke overfor sin chef erklæret sig inhabil.

Vi baserer vores konklusion på følgende identificerede forhold:

- Det eksterne firma T Plus er driftspartner i distrikt Vanløse. T Plus ejes af Teddy Christensen (TC). IR har afdækket en række forhold, der indikerer en privat relation mellem TC og en medarbejder i KEjd, medarbejder A. I mailkorrespondance mellem TC og medarbejder A er identificeret 32 mails og kalenderaftaler af privat karakter. Omfanget af den private mailkorrespondance mv. vurderes at være ud over et normalt professionelt samarbejde, og medarbejder A har derfor pligt til at underrette sin overordnede om evt. inhabilitet i forhold til samarbejdet med T Plus og TC. Medarbejder A har varetaget en central rolle dels i forbindelse med indgåelsen af driftspartnerskabet og dels ved den efterfølgende drift af samme.
- Medarbejder A og medarbejder B har deltaget i en såkaldt Portvinsklub, hvor den eksterne driftspartner TC tillige har deltaget.
- En del medarbejdere i KEjd har ikke haft kendskab til KK's beskrevne retningslinier for sammenblanding af kommunal og privat økonomi.
- Blandt en del medarbejdere i KEjd verserede en opfattelse af, at der ingen hindringer er for at benytte kommunens leverandører til private køb, når blot ydelserne faktureres til medarbejderne og betales af disse.
- Medarbejder A har fået udført arbejder på sit sommerhus af et selskab, som TC ejer 60 % af, og som udfører en række arbejder for T Plus og derved indirekte for KEjd.

- Medarbejder A har ultimo oktober 2009 oplyst til direktøren i KEjd, at vedkommende aldrig har anvendt T Plus til renovering eller rådgivning i forbindelse med arbejder i sit private hjem. Af den gennemgåede e-postkasse fremgår, at medarbejder A til T Plus har sendt en række billeder af en bygning, der ikke ejes af KK. Herefter har medarbejder A modtaget en arkitekttegning fra T Plus.

### **3.15. KEjd - Tegnestuen T Plus' anvendelse af underentreprenører**

Rapport pr. 10. juni 2010

Vi har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning af nærværende opgave analyseret og vurderet en række forhold i forbindelse med T Plus' anvendelse af det polske firma TEPIK i forbindelse med udførelse af vedligeholdelsesarbejder.

#### TEPIK's overholdelse af lovgivning

Det er vores opfattelse, at indholdet i de foreviste bilag ikke giver anledning til at antage, at gældende lovgivning i Polen ikke er overholdt. På grundlag af de udleverede bilag kan det fastslås, at lønningerne for de ansatte polakker har været meget gunstige, når der sammenlignes med gennemsnitslønninger i Polen i almindelighed og med gennemsnitslønnen i landdistrikter i særdeleshed.

Virksomheden TEPIK har tillige haft en for polske forhold meget gunstig indtjening.

På grundlag af den udleverede bilagsdokumentation er det ikke muligt at verificere, om der sideløbende med udbetaling af løn og diæter til de polske medarbejdere er udbetalt yderligere vederlag, der ikke er indberettet til skattemyndighederne. Men i betragtning af, at den registrerede udbetalte nettoløn i gode måneder er 3 gange større end en normal polsk gennemsnitsløn, er arbejdsgiverens incitament for yderligere betalinger efter al sandsynlighed ikke stor.

Det skal tillige bemærkes, at det er vanskeligt at vurdere, i hvilket omfang de polske medarbejdere er bekendt med regelsættet for løn og diæter, og hvorledes de således opfatter udbetalingen af diæter. Diæterne kan være udbetalt kontant i Danmark, hvilket er lovligt.

Fagforeningen 3F har gennemgået samtlige aktive polske virksomheder tilmeldt RUT-registret<sup>6</sup>. 3F har konstateret, at TEPIK ikke er noteret i det lovpligtige register. 3F har derfor primo december 2009 politianmeldt TEPIK.

#### Estimerede gennemsnitlige timesatser for TEPIK's polske medarbejdere i Danmark

Med udgangspunkt i det udleverede materiale har vi beregnet den gennemsnitlige løn pr. time til de polske arbejdere. Beregningen er udført for grundlønnen alene og for grundløn plus diæter. Det skal bemærkes, at beregningerne grundet en vis usikkerhed ikke er udtryk for de eksakte timelønninger. Det er dog vor opfattelse, at beregningerne udtrykker et niveau for den realiserede timeløn. Beregningerne er vist i nedenstående skema. Det kan således konstateres, at de ansatte i TEPIK ved udstationeringen til Danmark i alle tilfælde har oppebåret en gennemsnitlig grundløn pr. time, der er langt under minimallønnen indenfor bygge og anlæg i Danmark.

		Antal dage	Antal timer i Danmark	Beregnet grundløn i Danmark	Diæter i alt i Danmark	Beregnet timeløn, grundløn	Beregnet timeløn inkl. diæter
2007	Oktober	163	1.203	28.548	52.693	23,72	67,50
	November	233	1.725	61.757	75.513	35,81	79,59
	December	157	1.162	75.250	50.887	64,75	108,53
2008	Januar	0	-	-	-	-	-
	Februar	0	-	-	-	-	-
	Marts	0	-	-	-	-	-
	April	100	740	21.769	32.400	29,42	73,20
	Maj	57	423	12.766	18.512	30,19	73,98
	Juni	99	734	43.425	32.143	59,15	102,94
	Juli	0	-	-	-	-	-
	August	30	219	5.621	9.581	25,69	69,47
	September	53	392	13.806	17.172	35,20	78,98
	Oktober	65	481	15.386	21.060	31,99	75,77
	November	150	1.110	34.212	48.600	30,82	74,61
	December	64	474	12.126	20.749	25,59	69,37
2009	Januar	196	1.450	35.148	63.504	24,23	68,02
	Februar	0	-	-	-	-	-
	Marts	70	518	14.903	22.680	28,77	72,55
	April	140	1.036	34.767	45.354	33,56	77,35
	Maj	105	777	28.900	34.020	37,19	80,98
	Juni	91	673	22.392	29.488	33,25	77,03
	Juli	147	1.088	33.774	47.628	31,05	74,83
	August	40	296	10.299	12.960	34,79	78,58
	September	60	444	14.396	19.440	32,42	76,21
	Oktober	60	444	14.237	19.440	32,07	75,85
	November	0	-	-	-	-	-

<sup>6</sup> RUT-registret er et lovpligtigt register til registrering af udenlandske tjenesteydelser.

I DPV indeholdt kontrakten oprindeligt ikke krav om arbejdsklausul. Krav om arbejdsklausul er imidlertid efterfølgende indhentet som bilag til kontrakten i januar 2010.

DPV er udbudt med aftalegrundlag AB 92 jf. kontraktens punkt 2. Kontrakten vedrører således anlægsydelse. Der er i kontraktens punkt 5.2.6 en bestemmelse om tjenesteydelse.

DP-Amager Øst er udbudt med aftalegrundlaget AB 92, altså anlægsydelse.

### **3.16. KEjd - Vurdering af pris og kvalitet for udvalgte vedligeholdelsesarbejder**

Rapport pr. 10. juni 2010

Vi har i overensstemmelse med omfang, formål og afgrænsning vurderet prissætning og kvalitet i forbindelse med udførelse af vedligeholdelsesarbejder under DPV.

Vores vurdering er baseret på den af ingeniør- og rådgivningsvirksomheden Gaihede a/s (herefter benævnt Gaihede) gennemførte uafhængige vurdering af pris og kvalitet for udvalgte vedligeholdelsesarbejder.

Gaihedes konklusioner kan inddeles i 3 kategorier: Pris, rådgivning og kvalitet. De væsentligste konklusioner er følgende:

- **Pris:** Totalt vurderes det, at faktureringen for de udvalgte arbejder er 4,5 mio. kr. (u/moms) for høj, i forhold til markedspriser.
- **Rådgivning:** Totalentreprenøren T Plus har generelt nedprioriteret teknisk rådgivningsarbejde og tilsyn i en grad, der har medført uhensigtsmæssige og kortsigtede løsninger. Trods dette er der for flere arbejder faktureret et relativt højt rådgivergebyr.
- **Kvalitet:** Der kan konstateres flere mangler og arbejder, som ikke er udført håndværksmæssigt korrekt. Disse mangler bør behandles som garantisager.

Gaihede har i deres konklusion taget forbehold for alle ikke kendte oplysninger.

Gaihede og KEjd har i flere tilfælde været i tvivl om, hvilket arbejde T Plus har udført på de enkelte bygninger. Gaihedes estimater af prissætning er derfor behæftet med usikkerhed.

Vedrørende prisniveau skal det bemærkes, at Gaihede har vurderet omfanget af udført arbejde og sammenholdt det fakturerede beløb med V&S prisindekset. Dvs. om priser svarer til markedsniveauet. Det skal bemærkes, at jf. DPV-aftalen bør de effektuerede priser være mindre end markedsprisen, da DPV-aftalen omfatter aftale om rabatter i henhold til V&S-prisindekset. Endvidere er DPV-aftalen uklar mht. rådgiverydelser, hvilket kan have medført, at T Plus har opkrævet rådgiverydelser for forhold, som Gaihede ikke har været bekendt med og dermed taget i betragtning.

Overordnet er det IR's vurdering, at der på trods af manglende klarhed over omfanget af udførte arbejder, foreligger indikationer for, at T Plus har overfaktureret KEjd for udførte arbejder, samt at der i nogle tilfælde har været:

- faktureret for arbejder, der ikke ses at være udført
- udøvet mangelfuld rådgivning og tilsyn
- udført arbejder under sædvanlig håndværksmæssig standard
- anvendt materialer under sædvanlig standard.

Det skal bemærkes, at T Plus ikke har ønsket at medvirke til, at der blev foretaget en uvildig gennemgang af pris og kvalitet af udførte arbejder. Der er således forøget risiko for, at T Plus ikke vil acceptere resultatet af Gaihedes konklusioner.

### **3.17. BUF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

Rapport pr. 25. maj 2010

Vi har konstateret, at Børne- og Ungdomsforvaltningen - som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system - har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen af lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede og tilsigtede fejl på lønområ-

det. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke baseres på de interne kontroller. Dette betyder, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forretningsbeskrivelser, at forretningsgangsbeskrivelserne og deres overholdelse tydeliggøres over for de decentrale enheder, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Børne- og Ungdomsforvaltningens forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system indeholder ikke en beskrivelse af samtlige de forhold, der er forudsat i systemejers generelle retningslinier, herunder fx kontrol af udskriftsmateriale fra lønsystemet, afstemning med KØR og arkivregler. Endvidere har flere decentrale enheder oplyst, at de ikke har kendskab til forvaltningens forretningsgangsbeskrivelse, herunder kravet om at disse skal udarbejde supplerende forretningsgangsbeskrivelser. Manglende beskrivelse af fastlagte kontrolaktiviteter i forvaltningens forretningsgang og decentrale enheders manglende kendskab til beskrivelsen skaber usikkerhed om tilrettelæggelsen af kontrollernes faktiske udførelse.
- Dokumentationen for kontrollen af indberetninger af personstamdata og variable løndata til lønsystemet indeholder ikke de foreskrevne påtegninger eller bærer præg af, at materialet er kontrolleret. Dette bevirker, at det ikke er dokumenteret, at der er udført kontrol. Manglende udførelse af kontroller medfører en forøget risiko for fejl.
- Det ved tilstedeværelseskontrollen anvendte materiale gør det vanskeligt at konstatere fuldstændigheden. Dette bevirker, at kontrolformålet ikke opfyldes ved den valgte kontrolmetode. Endvidere mangler der i stort omfang underskrevne lønudgiftslisters som dokumentation for den udførte tilstedeværelseskontrol, da kontrolmaterialet i flere tilfælde er kasseret efter brug. Manglende udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører en forøget risiko

for, at der udbetales løn til personer, der fejlagtigt ikke er afgangsregistreret i lønsystemet, eller at der udbetales løn til personer, der er ansat fejlagtigt. Ubertigede lønudbetalinger medfører risiko for tab.

- Børne- og Ungdomsforvaltningen har ikke som foreskrevet i forretningsgangsbeskrivelsen gennemført ledelses-tilsyn på lønområdet i 2009. Dette medfører risiko for, at procedurerne i forretningsgangen og de foreskrevne kontroller ikke gennemføres som forudsat.
- Forvaltningen foretager manuelle registreringer på lønkonti, der tillige anvendes til automatiske registreringer fra lønsystemet. Dette medfører risiko for, at afstemning mellem bogføringen i KØR og registreringerne i lønsystemet vanskeliggøres.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Børne- og Ungdomsforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

Børne- og Ungdomsforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

Børne- og Ungdomsforvaltningen vil foretage en tilretning af den eksisterende forretningsgangsbeskrivelse med udgangspunkt i gældende praksis og kravene i de generelle retningslinier. Det er hensigten, at forretningsgangsbeskrivelsen skal være gældende for alle områder i forvaltningen, så der ikke skal udarbejdes decentrale forretningsgangsbeskrivelser.

For så vidt angår kontrol af indberetninger af stamdata og variable data til KMD-lønsystemet vil forvaltningen sikre, at alle enheder gøres bekendt med forretningsgangens krav til udførelse og dokumentation af kontroller. Forvaltningen vil beskrive de systemtekniske- og administrative udfordringer i forhold til at gennemføre de kontroller revisionen efterlyser og vil rejse problemstillingen i Styregruppen for Lønkontrakten.

For tilstedeværelseskontrollen vil forvaltningen beskrive udfordringerne i forhold til brugen af attestationslister og arbejde videre på, at etablere en elektronisk løsning for udførelsen af kontrollen. Endvidere vil forvaltningen undersøge mulighederne for på sigt at kunne udføre tilstedeværelseskontrollen via BUFLIS-RUBIN og vil gå i dialog med Koncernservice med henblik på etablering af en fælleskommunal løsning.

Endelig vil forvaltningen udarbejde et oplæg om at etablere et løbende ledelsestilsyn og indarbejde Intern Revisions anbefalinger vedrørende behandling af fejlkontoen i ajourføringen af lønforretninggangsbeskrivelsen.

### **3.18. SUF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

#### Rapport pr. 7. juni 2010

Vi har konstateret, at Sundheds- og Omsorgsforvaltningen - som foreskrevet i systemejers Generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system - har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen af lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede som tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke baseres på de interne kontroller. Dette medfører, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forretningsgangsbeskrivelser, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Sundheds- og Omsorgsforvaltningens forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system indeholder ikke en beskrivelse af arkivregler, hvilket er



forudsat i systemejerens generelle retningslinier. Endvidere har de lokale enheder ikke som forudsat i forvaltningens forretningsgang udarbejdet beskrivelser af hvilke medarbejdere, der skal udføre kontroller. Manglende beskrivelse af procedurer og kontrolaktiviteter i forvaltningens og de lokale enheders forretningsgange kan skabe usikkerhed om den faktiske tilrettelæggelse heraf.

- Indberetninger til lønsystemet af såvel stamdata som variable løndata var i flere tilfælde ikke påtegnet som dokumentation for at kontrollerne er udført. Det er således kun i begrænset omfang dokumenteret, at kontrollerne har fundet sted. Manglende udførelse af kontroller medfører en forøget risiko for fejlagtige lønudbetalinger.
- Det ved tilstedeværelseskontrollen anvendte materiale gør det vanskeligt at konstatere fuldstændigheden. Dette bevirker, at kontrolformålet ikke opfyldes ved den valgte kontrolmetode. Endvidere mangler der i et mindre omfang påtegning af materialet som dokumentation for kontrollernes udførelse. Manglende udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører forøget risiko for, at der udbetales løn til personer, der fejlagtigt ikke er afgangsregistreret i lønsystemet, eller at der udbetales løn til personer, der er fejlagtigt ansat. Ubertttigede lønudbetalinger medfører risiko for løndebitorer og risiko for tab.
- Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har ikke som foreskrevet i forretningsgangsbeskrivelsen i fuldt omfang gennemført ledelsestilsyn på lønområdet i 2009. Dette medfører risiko for, at procedurerne i forretningsgangen og de foreskrevne kontroller ikke gennemføres som forudsat.
- Forvaltningen foretager manuelle registreringer på lønkonti, der tillige anvendes til automatiske registreringer fra lønsystemet. Dette medfører risiko for, at afstemning mellem bogføringen i KØR og registreringerne i lønsystemet vanskeliggøres.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

- Justering af den overordnede forretningsgang på lønområdet. I forbindelse med distribution af forretningsgangen vil forvaltningens institutioner blive gjort opmærksomme på behovet for, at den enkelte institution noterer, hvem der skal kontrollere indberetningsmaterialet.
- Det vil blive indskærpet overfor forvaltningens institutioner, at kontrol af personstamdata og variable data altid skal gennemføres og dokumenteres i overensstemmelse med forretningsgangen. Ligeledes vil betydningen af at kunne dokumentere de udførte kontroller blive indskærpet overfor institutionerne.
- Forvaltningen vil idriftsætte en ændret procedure, hvor tilstedeværelseskontrol baseres på systemet OPUS Overblik.
- Det vil blive indskærpet overfor forvaltningens institutioner, at de foreskrevne ledelsestilsyn skal foretages og dokumenteres.
- Sundheds- og Omsorgsforvaltningen vil fremadrettet sikre, at manuel bogføring på lønkonti sker på særskilte registreringskonti, der ikke samtidig indeholder automatiske posteringer fra lønsystemet.

### **3.19. SOF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

Rapport pr. 17. juni 2010

Vi har konstateret, at Socialforvaltningen – som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system – har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Socialforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen af lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede som tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke baseres på de interne kontroller. Dette medfører, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forretningsgangsbeskrivelser, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Dokumentationen for kontrol af indberetninger af personstamdata til lønsystemet kunne ikke tilvejebringes eller bar ikke præg af, at materialet var kontrolleret. Disse forhold bevirker, at det ikke er dokumenteret, at der er udført kontrol.
- Dokumentation for kontrol af indberetninger af variable løndelev til lønsystemet kunne i flere tilfælde ikke tilvejebringes. Dette bevirker, at det ikke er dokumenteret, at der er udført kontrol.
- Det ved tilstedeværelseskontrollen anvendte materiale gør det vanskelig at konstatere fuldstændigheden. Dette bevirker, at kontrolformålet ikke opfyldes ved de valgte kontrolmetoder. Flere af kontrolmaterialerne indeholder endvidere ikke de foreskrevne underskriftspåtegninger. Manglende korrekt udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører forøget risiko for, at der udbetales løn til personer, der fejlagtigt ikke er afgangregistreret, eller at der udbetales løn til personer, der er fejlagtigt ansat.
- I flere tilfælde foreligger der ikke dokumentation for ledelsestilsyn, og i flere tilfælde fremgår det ikke, hvornår tilsynet har fundet sted, hvilke forhold tilsynet har omfattet, og hvilke eventuelle bemærkninger det har givet anledning til. Nævnte mangler har bevirket, at det ikke er dokumenteret, at ledelsestilsyn faktisk har fundet sted

til og sikret, at procedurerne i forretningsgangen og de foreskrevne kontroller er gennemført som forudsat.

- Forvaltningen foretager manuelle registreringer på lønkonti, der tillige anvendes til automatiske registreringer fra lønsystemet. Dette medfører risiko for, at afstemning mellem bogføringen i KØR og registreringerne i lønsystemet vanskeliggøres.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Socialforvaltningen.

Socialforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Socialforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

- Forvaltningen vil udarbejde ændrede forretningsgange så det tydeliggøres, hvordan der indberettes data korrekt. Det vil blive præciseret, at der altid skal være to på tråden, dvs. at der skal være en adskillelse mellem det udførende og det kontrollerende led.
- HR Adm. vil indskærpe i forhold til de lokale arbejdspladser, at der skal udfærdiges en arbejdsgangsbeskrivelse, hvor der særligt tages stilling til hvem, der kontrollerer indberetningsmateriale.
- Forvaltningen vil præcisere de lokale forretningsgange. Arbejdsgangene skal beskrive, hvordan den lokale arbejdsplads følger op på ledelsestilsynet.
- Forvaltningen vil som led i introduktionen af nye ledere udarbejde en pjece med information om ledelsestilsyn og kontrol på lønområdet.

Socialforvaltningen er enig i, at der skal ske en forbedret kontrol af indberetninger på lønområdet, samt at dokumentationen vedrørende ledelsestilsynet skal forbedres.

Det er forvaltningens opfattelse, at Intern Revisions anbefalede metode til tilstedeværelseskontrol (attestationslister) ikke er den mest relevante og fuldstændige metode. Der er kun en af

KK's syv forvaltninger, der benytter denne metode. Intern Revision har medgivet, at den nuværende metode, eventuelt med visse forbedringer kan være tilstrækkelig. Desuden vil Intern Revision bringe dette punkt videre i deres rapport til Koncernservice, med anbefaling om en fælles løsning for hele Københavns Kommune. Intern Revision og Socialforvaltningen er enige om, at der fortsættes med den nuværende metode, indtil en fælles løsning for hele kommunen er til stede.

Socialforvaltningen anser de nuværende afstemningsmuligheder som fuldt ud tilstrækkelige, idet der er kildeangivelse i KØR. En opdeling af manuelle og automatiske posteringer vil betyde, at lønkonti skal oprettes dobbelt. Som situationen er nu, kan de manuelle og automatiske posteringer let adskilles i KØR. Intern revision anbefaler, at Økonomiforvaltningen undersøger, om det er muligt at undgå manuelle registreringer på lønkonti, der indeholder automatiske posteringer fra lønsystemet. Forvaltningen er enig i revisionens anbefaling og afventer resultatet af denne.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Socialforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

### **3.20. BIF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

#### Rapport pr. 1. juli 2010

Vi har konstateret, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen - som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system - har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen på lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede som tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke udelukkende baseres på interne kontroller. Dette medfører, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forret-

ningsgangsbeskrivelser, at forretningsgangsbeskrivelserne og deres overholdelse tydeliggøres over for de decentrale enheder, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system indeholder ikke en beskrivelse af samtlige de forhold, der er forudsat i systemejers generelle retningslinier, herunder behandling af fejlkonto, kontrol af udskriftsmateriale fra lønsystemet, afstemning af lønsystemet med KØR samt arkivregler. Manglende beskrivelse af fastlagte kontrolaktiviteter i den interne forretningsgang skaber usikkerhed om tilrettelæggelsen af kontrollernes faktiske udførelse.
- Kontroller af indberetninger af stamdata og variable data til lønsystemet var ikke dokumenteret udført ved påtegning af materialet. Manglende kontrol af indberetninger medfører risiko for tilsigtede og utilsigtede fejl som f.eks. uberettiget ansættelse af medarbejdere og forkerte ansættelsesbetingelser, herunder beskæftigelsesbræk, eventuel ansættelsesperiode, uberettigede lønudbetalinger eller udbetaling af forkert antal enheder og beløb.
- Nogle metoder, der er anvendt ved tilstedeværelseskontrollen, er ikke i overensstemmelse med forretningsgangsbeskrivelsen. Endvidere vanskeliggør materialet, der anvendes ved tilstedeværelseskontrollen, muligheden for at kontrollere fuldstændigheden. Dette bevirker, at kontrolformålet ikke opfyldes ved den valgte kontrolmetode. Manglende korrekt udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører en forøget risiko for, at der sker udbetaling af løn til medarbejdere, der fejlagtigt ikke er afgangsregistreret i lønsystemet, eller fejlagtigt er ansat. Uberettigede lønudbetalinger medfører risiko for løndebitorer og risiko for tab.
- Der foreligger ikke dokumentation for udførte ledelsesmæssige tilsyn i de decentrale enheder.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Forvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici. Det forudsættes i denne forbindelse, at der tages hensyn til Intern Revisions afsluttende kommentarer.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

- I forretningsgangsbeskrivelsen for lønanvisning indarbejdes oplysninger om:
  - Behandling af fejlkonto
  - Afstemning af lønsystemet med KØR
  - Ledelsesmæssigt tilsyn
  - Arkivregler.
- Der udføres kontrol af indberetning af personstamdata og variable løndata. Kontrollen tilrettelægges via stikprøver i forbindelse med det månedlige ledelsestilsyn. Ledelsestilsynet omfatter tilgang, ændringer og afgang i den aktuelle periode. Når tilsynet er gennemført udarbejdes et notat, indeholdende oplysninger om personnummer og navn samt de punkter, der er kontrolleret og resultatet heraf. Notatet opbevares i e-Doc.
- Udførelse af tilstedeværelseskontrol på grundlag af attestationslister fra KMD. Kontor for Personale fremsender attestationslisterne til de berørte tjenestesteder. Listernes korrekthed kontrolleres månedligt ved at sammenholde listernes oplysninger med manuelt personalekartotek eller lignende. Det er de lokale leders ansvar at sikre, at listerne kontrolleres.
- Dokumentet Kontrol af løn og Ledelsestilsyn indarbejdes i Forretningsgange for lønanvisning.

Intern Revisions afsluttende kommentarer:

Intern Revision konstaterer, at forvaltningens kontrol af indberetninger af stamdata og variable løndata til KMD-lønssystemet tilrettelægges som en del af det ledelsesmæssige tilsyn. Kommunens retningslinier for intern kontrol omtaler ledelsestilsynet som en efterfølgende overvågning af effektiviteten af udførelsen af gennemførte kontrolaktiviteter, og tilsynet kan således ikke erstatte de forudsatte forudgående kontrolaktiviteter.

Interne kontroller er omfattet af det såkaldte kontrolspor, som kommunen skal sikre eksistensen af. Kontrolsporet er en del af regnskabsmaterialet, og det skal via kontrolsporet være muligt efterfølgende at dokumentere de udførte kontroller, herunder at den forudsatte adskillelse mellem udførende, registrerende og kontrollerende funktioner har fundet sted. Dette forudsætter, at forvaltningen dokumenterer de udførte handlinger ved påtegning af kontrolmateriale.

Det forudsættes, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i overensstemmelse med de generelle retningslinier for Københavns Kommunes anvendelse af det personaleadministrative system etablerer et ledelsesmæssigt tilsyn, som skal sikre, at den interne forretningsgang efterleveres i praksis. Vi henleder endvidere opmærksomheden på det ovenfor anførte om ledelsens ansvar.

### **3.21. TMF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

Rapport pr. 24. juni 2010

Vi har konstateret, at Teknik- og Miljøforvaltningen – som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system – har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen på lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede som tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke i væsentligt omfang baseres på interne kontroller. Dette medfører, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forret-



ningsgangbeskrivelser, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Teknik- og Miljøforvaltningens forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system indeholder ikke en beskrivelse af samtlige de forhold, der er forudsat i systemejers generelle retningslinier, herunder behandling af fejlkonto og procedurer, der skal sikre modtagelsen af dagpengerefusioner, samt arkivregler. Manglende beskrivelse af fastlagte kontrolaktiviteter i den interne forretningsgang skaber usikkerhed om tilrettelæggelsen af kontrollernes faktiske udførelse.
- Kontrollen af indberetninger af stamdata til lønsystemet er ikke i alle tilfælde dokumenteret udført i overensstemmelse med forvaltningens forretningsgangsbeskrivelse. Manglende kontrol af indberetninger af personstamdata medfører risiko for tilsigtede og utilsigtede fejl som f.eks. uberettiget ansættelse af medarbejdere og forkerte ansættelsesbetingelser, herunder beskæftigelsesbrøk, eventuel ansættelsesperiode og aflønning.
- Forvaltningens kontrol af variable løndele omfatter en stikprøve på 10 % af transaktionerne. Antallet af kontrollerede transaktioner noteres i et skema, men det er ikke muligt at identificere, hvilke konkrete sager stikprøven har omfattet. I adskillige tilfælde indeholdt materialet ikke påtegning som dokumentation for, at kontrollen er udført. Manglende notering af eller særskilt opbevaring af de kontrollerede transaktioner bevirker, at det efterfølgende ikke er muligt at efterprøve, at kontrollen er udført og dokumenteret som foreskrevet i forretningsgangsbeskrivelsen. Manglende kontrol af indberetninger af variable løndata medfører risiko for tilsigtede og utilsigtede fejl som f.eks. uberettigede lønudbetalinger eller udbetaling af forkert antal enheder og beløb.
- Metoden, der anvendes ved tilstedeværelseskontrollen, er ikke i overensstemmelse med forretningsgangsbeskrivelsen. De anvendte kontrollister gør det ikke muligt at kontrollere fuldstændigheden. Dette bevirker, at kontrolformålet ikke opfyldes ved den valgte kontrolmetode.

Endvidere mangler der i et mindre omfang kontrollister som dokumentation for den udførte kontrol. Manglende udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører en forøget risiko for, at der sker udbetaling af løn til personer, der ikke er ansat. Endvidere medfører for sen afgangsregistrering i lønsystemet af fratrådte medarbejdere risiko for, at der udbetales for meget i løn, og at der opstår løndebitorer samt risiko for tab.

- Der foreligger ikke referater af møder om opfølgning af de udførte ledelsestilsyn med henblik på eventuel justering af kontrolelementer. Dette medfører risiko for, at beslutninger ikke dokumenteres og effektueres som forudsat.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Teknik- og Miljøforvaltningen. Forvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Teknik- og Miljøforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

Teknik- og Miljøforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

- Justering af den eksisterende forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet og indarbejdelse af afsnit om:
  - Administrationen af fremsættelse af refusionskrav til f.eks. bopælskommuner og modtagelse af refusioner, herunder kontrol, bogføring og fordeling af refusionerne internt i forvaltningen
  - Procedurer der sikrer, at saldo på lønfejlkontoen løbende omposteres til relevante driftskonti.
  - Udførelsen af tilstedeværelseskontrollen.
- Det vil blive indskærpet over for de relevante medarbejdere, at alle indberetninger af stamdata skal indgå i lønkontrollen, og at de udførte kontroller af indberetninger af stamdata og variable løndata skal dokumenteres ved påtegning af materialet.

- Vedrørende tilstedeværelseskontrollen vil forvaltningen sikre, at fuldstændigheden kan kontrolleres og afvente, om Økonomiforvaltningen tilvejebringer en fælles løsning for alle forvaltninger.

### 3.22. TMF - Detailrevision af udvalgte lønsager

Intern Revisions test af Teknik- og Miljøforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endvidere er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- Teknik- og Miljøforvaltning har oplyst, at det ikke har været muligt at tilvejebringe den ønskede afstemning mellem KMD-lønssystemets registreringer og finansbogføringen i KØR. Ifølge forvaltningen var det forventet, at Koncernservice varetog denne opgave, men dette har vist sig ikke at være tilfældet. Manglende afstemning mellem lønssystemet og finansbogføringen i KØR medfører, at der ikke umiddelbart er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.
- Teknik- og Miljøforvaltningen har ikke udført særlige kontroller af løn udbetalt i 2009 til medlemmer af forvaltningens direktion og de lønmedarbejdere, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet. Fejlagtig udbetaling af løn til forvaltningens øverste administrative ledelse kan medføre særlig kritisk bevågenhed i f.eks. form af negativ omtale, og lønmedarbejderen mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget CPR-nummer medfører en forøget risiko for fejl og besvigelser.

### 3.23. ØKF - Revision af løn- og pensionsprocesser

Rapport pr. 21. april 2010

Vi har konstateret, at Koncernservice, Personaleservice, - som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system - har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Økonomiforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen af lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede som tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke i væsentligt omfang baseres på de interne kontroller. Dette medfører, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forretningsgangsbeskrivelser, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangspunkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omgang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Personaleservices forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system i Økonomiforvaltningen indeholder ikke en beskrivelse af samtlige de forhold, der er forudsat i systemejers generelle retningslinier, herunder udligning og ompostering af registreringer på fejlkonto, afstemning med KØR og arkivregler. Endvidere indeholder forretningsgangen ikke en beskrivelse af procedurer, der skal sikre modtagelsen af dagpengerefusioner. Endelig makuleres visse kontrollister, efter at kontrollen af listerne er udført. Manglende beskrivelse af fastlagte kontrolaktiviteter i forretningsgangen skaber usikkerhed om tilrettelæggelsen af kontrollernes faktiske udførelse. Endvidere kan de udførte kontroller ikke dokumenteres, når kontrolmaterialet makuleres.
- Der er ikke adskillelse mellem udførende og kontrollerende funktioner for så vidt angår indberetning og kontrol af variable løndelev, hvilket er forudsat. Dette medfører forøget risiko for utilsigtede og tilsigtede fejl som

f.eks. uberettigede lønudbetalinger eller udbetaling af forkert antal enheder og beløb.

- Der mangler i et stort omfang attestationslister som dokumentation for den udførte tilstedeværelseskontrol, og det har ikke været muligt at konstatere, om kontrollen har været fuldstændig. Manglende udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører en forøget risiko for, at der sker udbetaling af løn til personer, der fejlagtigt ikke er afgangsregistreret i lønsystemet, eller fejlagtigt er ansat. Uberettigede lønudbetalinger medfører risiko for løndebitorer og risiko for tab.
- Personaleservice har ikke som foreskrevet i forretningsgangen gennemført ledelsestilsyn på lønområdet i 2009. Dette medfører risiko for, at procedurerne i forretningsgangen og de foreskrevne kontroller ikke gennemføres som forudsat.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Økonomiforvaltningen, Koncernservice.

Økonomiforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Økonomiforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

Opdatering af den interne forretningsgangsbeskrivelse er i gang. Den skal ajourføres i overensstemmelse med kravene i de generelle retningslinjer fra systemejer – evt. via bilag til KMD's procedurer. Opdateringen skal indeholde:

- Beskrivelse af kontrolaktiviteter.
- Beskrivelse af procedurer, som sikrer modtagelse af dagpengerefusion.
- Behandling af fejlkonto.
- Afstemning med KØR.
- Beskrivelse af arkivregler, herunder opbevaring af kontrolmateriale.
- Beskrivelse af funktionsadskillelse.
- Kontrol med funktionsadskillelse indarbejdes i de interne kontrolprocesser.
- Relevant ansvarlig.

Relevante dele af den interne forretningsgang indarbejdes i de aftaler, der er indgået med de enheder, der får anvist løn via Personaleservice, så de ved, hvad de skal gøre.

Der indføres en ny procedure, der medfører kopi (evt. scanning) af listerne. Når originalen kommer retur i underskrevet stand, fjernes kopien. Efter 14 dage rykkes for manglende originaler. De interne retningslinjer opdateres med dette.

Ledelsestilsyn gennemføres som beskrevet i retningslinjerne.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Økonomiforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici.

### **3.24. ØKF - Detailrevision af lønprocesser**

Intern Revisions test af Økonomiforvaltningens lønprocesser viste, at disse på en række områder ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalsager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endvidere er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har under vores gennemgang konstateret følgende:

- I 4 ud af 25 udvalgte sager var der fejl. Heraf blev der i 3 ud af 5 udvalgte sager konstateret fejl, som medførte tab af dagpengerefusion som følge af for sen anmeldelse af refusionskrav over for de pågældende bopælskommuner. Vi vurderer, at det konstaterede fejlomfang er højt.
- Økonomiforvaltningen – bortset fra Københavns Brandvæsen – har ikke udarbejdet en afstemning for 2009 mellem lønudgifter i alt ifølge KMD-lønssystemet og bogføringen i alt på løndriftskonti i KØR. Manglende totalafstemning mellem lønssystemets registreringer og finansbogføringen i kommunens regnskabssystem KØR medfører, at der ikke er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.

- Økonomiforvaltningen, Personaleservice, har ikke udført særlige kontroller for at sikre, at vederlag og løn er korrekt beregnet og udbetalt dels til medlemmer af borgerrepræsentationen dels til forvaltningens direktion. Ifølge forvaltningen kontrolleres disse lønninger på tilsvarende måde som løn til andre medarbejdere i forvaltningen. Endvidere har Personaleservice og Københavns Brandvæsen ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen er korrekt beregnet og udbetalt til lønmedarbejdere i forvaltningen, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet, hvor der er mulighed for at foretage indberetninger på eget cpr-nummer. Såfremt der sker fejlagtig udbetaling af vederlag og løn til medlemmer af borgerrepræsentationen og forvaltningens øverste administrative ledelse, kan det medføre kritisk bevågenhed f.eks. i form af negativ omtale. Endvidere er der en forøget risiko for fejl og besvigelser, når lønmedarbejdere har mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget cpr-nummer.

### **3.25. KFF - Revision af løn- og pensionsprocesser**

Rapport pr. 25. juni 2010

Vi har konstateret, at Kultur- og Fritidsforvaltningen - som foreskrevet i systemejers generelle retningslinier for anvendelsen af Københavns Kommunes personaleadministrative system - har udarbejdet en forretningsgangsbeskrivelse for lønområdet i Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Det er dog vores vurdering, at der på flere områder bør ske forbedringer i udførelsen af forretningsgangens interne kontroller ved administrationen af lønområdet. Vi har således konstateret en række svagheder i den interne kontrol, som kan medføre en forøget risiko for såvel utilsigtede og tilsigtede fejl på lønområdet. Revisionen af kommunens årsregnskab kan således ikke baseres på de interne kontroller. Dette betyder, at den revisionsmæssige gennemgang af lønområdet vil omfatte et større antal transaktioner.

Vi skal i denne forbindelse henlede opmærksomheden på ledelsens ansvar for bl.a. at sikre, at der foreligger ajourførte forretningsbeskrivelser, at forretningsgangsbeskrivelserne og deres overholdelse tydeliggøres over for de decentrale enheder, og at der gennemføres et synligt ledelsestilsyn på alle relevante områder, samt at interne kontroller bliver udført med udgangs-

punkt i kontrolpunkterne med den aftalte frekvens og omfang, jf. Kasse- og Regnskabsregulativets bilag vedrørende Intern Kontrol.

Vi baserer vores konklusion på følgende forhold:

- Kultur- og Fritidsforvaltningens forretningsgang for anvendelsen af det personaleadministrative system indeholder ikke en beskrivelse af samtlige de forhold, der er forudsat i systemejers generelle retningslinier, herunder fx kontrol af udskriftsmateriale fra lønsystemet, behandling af fejlkontoen, ledelsesmæssige tilsyn og arkivregler. Manglende beskrivelse af fastlagte kontrolaktiviteter i forvaltningens forretningsgang skaber usikkerhed om tilrettelæggelsen af kontrollernes faktiske udførelse.
- Dokumentationen for kontrollen af indberetninger af personstamdata og variable løndata til lønsystemet indeholder ikke påtegninger, som dokumentation for den udførte kontrol, og materialet bærer ikke præg af at være kontrolleret. Det er således ikke dokumenteret, at der er udført kontrol. Manglende udførelse af kontroller medfører en forøget risiko for fejl.
- Der mangler i stort omfang attestationslister som dokumentation for den udførte tilstedeværelseskontrol, og det har derfor ikke været muligt at konstatere, at kontrollen er fuldstændig. Endvidere mangler der i flere tilfælde påtegning af kontrolmaterialet som dokumentation for, at kontrollen er udført. Manglende udførelse af tilstedeværelseskontrollen medfører en forøget risiko for, at der udbetales løn til personer, der fejlagtigt ikke er afgangsregistreret i lønsystemet, eller at der udbetales løn til medarbejdere, der er fejlagtigt ansat. Ubertrettede lønudbetalinger medfører risiko for tab.
- Kultur- og Fritidsforvaltningens forretningsgangsbeskrivelse fastsætter ikke, som foreskrevet i de generelle retningslinier, at der skal udføres et ledelsesmæssigt tilsyn på lønområdet. Der er således ikke gennemført ledelsestilsyn på lønområdet i 2009. Dette medfører risiko for, at procedurerne i forretningsgangen og de foreskrevne kontroller ikke gennemføres som forudsat.
- Udpostering ved regnskabsafslutningen af saldoen på forvaltningens lønfejlkonto til en balancekonto i stedet for til løndriftskonti medfører fejlagtig periodisering af



regnskabsposten. Manuelle registreringer på lønkonti, der tillige anvendes til automatiske registreringer fra lønsystemet, medfører risiko for, at afstemning mellem bogføringen i KØR og registreringerne i lønsystemet vanskeliggøres.

Rapportens konklusioner, observationer og risikovurderinger har været genstand for drøftelser mellem Intern Revision og Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Kultur- og Fritidsforvaltningen har tiltrådt rapportens indhold og har formuleret og fastsat handlingsplaner for implementering af rapportens anbefalinger samt fastsat terminer herfor.

Det er Intern Revisions vurdering, at implementering af Kultur- og Fritidsforvaltningens handlingsplaner vil reducere de identificerede risici. Vi forudsætter i denne forbindelse, at der tages hensyn til Intern Revisions afsluttende kommentarer.

Kultur- og Fritidsforvaltningens handlingsplaner, som er gengivet i rapportens afsnit 4, vil omfatte gennemførelse af følgende aktiviteter:

- Forvaltningens forretningsgange vil blive opdateret - herunder udarbejdelse af dokumentation for udførelsen af den visuelle kontrol, som vil inkludere funktionsbeskrivelser, arbejdsplan med tilhørende forretningsgang for området, som vil blive godkendt af ledelsen.
- Opdatering af forretningsgangen for tilstedeværelseskontrollen vil blive foretaget – herunder beskrivelse af rykkerproceduren og præcisering af ansvars- og opgavefordeling.
- Tilsynsbesøg forventes foretaget på de kritiske institutioner inden udgangen af 4. kvartal. Hvis der under disse besøg konstateres forhold som anses for kritiske, vil besøget blive udbygget til et egentligt tilsyn.
- Opdatering af forretningsgangen vil blive foretaget – herunder beskrivelse af procedurer, der sikrer, at der løbende sker ompostering af saldi på lønfejlkonti, og at omposteringen sker til relevante driftskonti.

Intern Revisions afsluttende kommentarer:

Det konstateres, at det ikke – som en integreret del af KMD-lønssystemet – er muligt at udføre og dokumentere manuelle kontroller. Beslutede interne kontroller er omfattet af det såkaldte kontrolspor, som kommunen skal sikre eksistensen af. Kontrolsporet er en del af regnskabsmaterialet, og det skal via kontrolsporet være muligt efterfølgende at dokumentere de udførte kontroller, herunder at den forudsatte adskillelse mellem udførende, registrerende og kontrollerende funktioner har fundet sted. Dette forudsætter, at forvaltningen dokumenterer de udførte handlinger ved påtegning af kontrolmaterialet.

Det forudsættes, at Kultur- og Fritidsforvaltningen efterlever de generelle retningslinier for Københavns Kommunes anvendelse af det personaleadministrative system, hvoraf det fremgår, at der skal etableres et ledelsesmæssigt tilsyn. Vi henleder endvidere opmærksomheden på det ovenfor anførte om ledelsens ansvar.

### **3.26. ØKF – Substansrevision af lønområdet**

Rapport pr. 1. juli 2010

Intern Revisions test af Økonomiforvaltningens lønprocesser viste, at disse på en række områder ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalsager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endvidere er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har under vores gennemgang konstateret følgende:

- I 4 ud af 25 udvalgte sager var der fejl. Heraf blev der i 3 ud af 5 udvalgte sager konstateret fejl, som medførte tab af dagpengerefusion som følge af for sen anmeldelse af refusionskrav over for de pågældende bopælskommuner. Vi vurderer, at det konstaterede fejlomfang er højt.
- Økonomiforvaltningen – bortset fra Københavns Brandvæsen – har ikke udarbejdet en afstemning for 2009 mellem lønudgifter i alt ifølge KMD-lønssystemet og bogføringen i alt på løndriftskonti i KØR. Manglende totalafstemning mellem lønssystemets registreringer og finansbogføringen i kommunens regskabssystem KØR medfører, at der ikke er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem syste-

merne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.

- Økonomiforvaltningen, Personaleservice, har ikke udført særlige kontroller for at sikre, at vederlag og løn er korrekt beregnet og udbetalt dels til medlemmer af borgerrepræsentationen dels til forvaltningens direktion. Ifølge forvaltningen kontrolleres disse lønninger på tilsvarende måde som løn til andre medarbejdere i forvaltningen. Endvidere har Personaleservice og Københavns Brandvæsen ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen er korrekt beregnet og udbetalt til lønmedarbejdere i forvaltningen, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet, hvor der er mulighed for at foretage indberetninger på eget cpr. nummer. Såfremt der sker fejlagtig udbetaling af vederlag og løn til medlemmer af borgerrepræsentationen og forvaltningens øverste administrative ledelse, kan det medføre kritisk bevågenhed f.eks. i form af negativ omtale. Endvidere er der en forøget risiko for fejl og besvigelser, når lønmedarbejdere har mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget cpr-nummer.

### **3.27. BIF – Substansrevision af lønområdet**

#### Rapport pr. 4. august 2010

Intern Revisions test af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalsager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endelig er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- I 1 ud af 25 udvalgte sager var der fejl. I sagen blev det konstateret, at dagpengerefusionen var mistet. I 4 tilfælde var refusionen endnu ikke modtaget, men forvaltningen har i disse sager efterfølgende rykket bopælskommunen for betaling.
- Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har ikke udarbejdet en samlet afstemning for 2009 mellem lønudgifter i alt ifølge KMD-lønssystemet og bogføringen i alt på løndriftskonti i KØR. Manglende totalafstemning mellem løn-

systemets registreringer og finansbogføringen i kommunens regnskabssystem KØR medfører, at der ikke umiddelbart er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.

- Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen for 2009 er korrekt beregnet og udbetalt til medlemmerne af forvaltningens direktion, idet kontrollen af løn til direktionsmedlemmerne ifølge forvaltningen udføres på sædvanligt højt niveau, svarende til den kontrol der er for øvrige ansatte i forvaltningen. Såfremt der sker fejlagtig udbetaling af løn til forvaltningens øverste administrative ledelse, kan det medføre særlig kritisk bevågenhed f.eks. i form af negativ omtale.

### **3.28. BUF – Substansrevision af lønområdet**

#### Rapport pr. 4. august 2010

Intern Revisions test af Børne- og Ungdomsforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endelig er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- I 13 ud af 70 udvalgte sager konstaterede vi fejl og mangler. Heraf blev det i alle 5 udvalgte sager om dagpengerefusion konstateret, at refusionen ikke var modtaget som følge af fejlagtige registreringer i Vagtplanssystemet. Vi vurderer, at det konstaterede fejlomfang er højt.
- Børne- og Ungdomsforvaltningen har ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen for 2009 er korrekt beregnet og udbetalt til medlemmerne af forvaltningens direktion. Såfremt der sker fejlagtig udbetaling af løn til den øverste ledelse kan det medføre kritisk bevågenhed f.eks. i form af omtale i dagspressen.
- Der er ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen er korrekt beregnet og udbetalt til lønmedarbejdere i for-

valtningen, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet, hvor der er mulighed for at foretage indberetninger på eget cpr. nummer. Der er en forøget risiko for fejl og besvigelser, når lønmedarbejdere har mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget cpr-nummer.

### **3.29. KFF – Substansrevision af lønområdet**

Rapport pr. 5. august 2010

Intern Revisions test af Kultur- og Fritidsforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endvidere er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- Kultur- og Fritidsforvaltningen har ikke udarbejdet en samlet afstemning for 2009 mellem lønudgifter i alt ifølge KMD-lønssystemet og bogføringen i alt på løndriftskonti i KØR. Manglende totalafstemning mellem lønssystemets registreringer og finansbogføringen i kommunens regnskabssystem KØR, medfører at der ikke umiddelbart er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.
- Kultur- og Fritidsforvaltningen har ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen for 2009 er korrekt beregnet og udbetalt til medlemmerne af forvaltningens direktion, men direktionens løn er ifølge forvaltningen checket flere gange indenfor det sidste år. Såfremt der sker fejlagtig udbetaling af løn til forvaltningens øverste administrative ledelse kan det medføre særlig kritisk bevågenhed i f.eks. form af negativ omtale.

Endvidere er der ikke udført særlige kontroller for at sikre, at lønnen er korrekt beregnet og udbetalt til lønmedarbejdere i forvaltningen, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet, hvor der er mulighed for at foretage indberetninger på eget cpr. nummer. Der er en forøget risiko for fejl og besvigel-

ser, når lønmedarbejdere har mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget cpr-nummer.

### **3.30. SOF – Substansrevision af lønområdet**

#### Rapport pr. 4. august 2010

Intern Revisions test af Socialforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detalrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse gældende med overenskomster / aftaler samt gennemførelse af analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- I 2 ud af 5 udvalgte sager blev der konstateret fejl, som har medført tab af dagpengerefusion dels som følge af for sen anmeldelse af refusionskrav dels som følge af manglende registrering af fravær. Vi vurderer, at det konstaterede fejl-omfang er højt.
- Socialforvaltningen har ikke gennemført en egentlig afstemning mellem lønsystemets registreringer og finansbogføringen i KØR, men har udarbejdet en summarisk oversigt over sumposteringer fra lønsystemet og øvrige posteringer på lønkontiene. Der er foretaget væsentlige manuelle bogføringer på finanskontiene, der ligeledes anvendes til de automatisk overførte registreringer fra lønsystemet. Oversigten indeholder tillige posteringer, der vedrører andet end løn. Forvaltningen har supplerende oplyst, at de decentrale enheder ifølge forretningsgangen skal foretage afstemning mellem lønsystemet og KØR. Manglende totalafstemning af lønsystemets registreringer med finansbogføringen i kommunens regnskabssystem KØR, herunder verifikation og årsagsforklaring af eventuelle forskelle medfører, at der ikke er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.

### **3.31. SUF – Substansrevision af lønområdet**

Rapport pr. 5. august 2010

Intern Revisions test af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse gældende overenskomster / aftaler samt gennemførelse af analytiske handlinger.

Vi har ved den efterfølgende revision af personalesager ikke konstateret væsentlige fejl og mangler.

Vi har endvidere konstateret følgende:

- Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har alene udarbejdet en summarisk afstemning mellem lønudgifter ifølge KMD-lønssystemet og bogføringen på løndriftskontiene i finansregnskabet. Det fremgår heraf, at der er væsentlige forskelle mellem lønsystemets udvisende og finansbogføringen i KØR, blandt andet som følge af, at der er foretaget manuelle bogføringer på finanskontiene, der ligeledes anvendes til de automatisk overførte registreringer fra lønssystemet. Årsagen til de konstaterede forskelle er ikke nærmere belyst. Manglende totalafstemning af lønsystemets registreringer med finansbogføringen i kommunens regnskabssystem KØR, herunder verifikation og årsagsforklaring af eventuelle forskelle, medfører at der ikke er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.

### **3.32. TMF – Substansrevision af lønområdet**

Rapport pr. 6. august 2010

Intern Revisions test af Teknik- og Miljøforvaltningens lønprocesser viste, at disse ikke indeholdt dokumenterede og effektive kontroller. Den som følge heraf øgede risiko for fejl har bevirket, at den efterfølgende revisionsmæssige indsats er gennemført med detailrevision af et udvidet antal personalesager med henblik på at konstatere, hvorvidt der på lønområdet forekommer væsentlige fejl, og at de udbetalte lønninger mv. er i overensstemmelse med gældende overenskomster / aftaler. Endvidere er der gennemført analytiske handlinger.

Vi har konstateret følgende:

- Teknik- og Miljøforvaltning har oplyst, at det ikke har været muligt at tilvejebringe den ønskede afstemning mellem KMD-lønssystemets registreringer og finansbogføringen i KØR. Ifølge forvaltningen var det forventet, at Koncernservice varetog denne opgave, men dette har vist sig ikke at være tilfældet. Manglende afstemning mellem lønssystemet og finansbogføringen i KØR medfører, at der ikke umiddelbart er dokumentation for sammenhængen i dataflowet mellem systemerne samt overblik over de samlede registreringer på kommunens lønkonti.
- Teknik- og Miljøforvaltningen har ikke udført særlige kontroller af løn udbetalt i 2009 til medlemmer af forvaltningens direktion og de lønmedarbejdere, der har adgang til at opdatere i Vagtplanssystemet. Fejltagtig udbetaling af løn til forvaltningens øverste administrative ledelse kan medføre særlig kritisk bevågenhed i f.eks. form af negativ omtale, og lønmedarbejders mulighed for at kunne foretage indberetning af løn på eget cpr-nummer medfører en forøget risiko for fejl og besvigelser.