



Underbilag om ledelsestilsyn for direktører og afdelingschefer (tillæg til bilag 2.5.1 Økonomisk ledelsestilsyn)

Godkendt af vicekommunaldirektøren den 26. juni 2025

Indhold

Kontrolniveau	3
Ansvarsfordeling	3
Direktørers opgaver	3
Direktørers opfølgning på økonomi.....	4
Direktørers opfølgning øvrige tilsynsområder.....	4
Opfølgning på direktørernes ledelsestilsyn.....	5
Afdelingscheferes opgaver.....	6
Afdelingscheferes opfølgning på økonomi.....	6
Afdelingscheferes opfølgning på øvrige tilsynsområder.....	8
Kompetencefordeling	9

Kontrolniveau

Aabenraa Kommunes kontrolniveau har senest været politisk behandlet i Økonomiudvalget den 16. august 2022. Ledelsestilsynet er et centralt element i det fastlagte kontrolniveau. Det er derfor væsentligt, at ledelsestilsynet skaber den ønskede sikkerhed, men der er også en opmærksomhed på ressourcetrækket, og på at de produkter, der opstår som følge af ledelsestilsynet, skal opleves som værdiskabende, og ikke som dokumenter der skal udarbejdes alene med det formål at tilfredsstille et dokumentationsbehov, hvis dette måtte opstå.

Ansvarsfordeling

Styringsmodellen i Aabenraa Kommune er "Central styring – decentral ledelse". Der er i Bilag 2.5.1 beskrevet ansvarsfordeling for det økonomiske ledelsestilsyn, formål for tilsynet og krav til tilsynet. I dette underbilag sættes fokus på direktørers og afdelingscheferes varetagelse af tilsynsopgaverne.

Direktørers opgaver

- 1) Tilrettelægge procedurer for **økonomiopfølgning** på forvaltningsniveau
 - a) Processer for eget budgetansvarsområde (inkl. beskrivelse af arbejdsgange ift. uddelegering og varetagelse af kontroller
 - b) Processer med afdelingschefer ift. økonomien i deres afdelinger
- 2) Tilrettelægge procedurer for **opfølgning på de øvrige tilsynsområder** på forvaltningsniveau
 - a) Direktørens egne personalerelaterede tilsynsopgaver ift. afdelingschefer
 - b) Processer med afdelingschefer ift. de øvrige områder i deres afdelinger

Ovenstående kan skitseres således i forhold til direktørens samlede ansvarsområde:

1A+2A	Direktørens eget område		
1B+2B	Afd.chef 1	Afd.chef 2	Afd.chef 3
	Inst. 1-1	Inst. 2-1	
	Inst. 1-2	Inst. 2-2	
	Inst. 1-3	Inst. 2-3	
	Inst. 1-4		

Direktørers opfølgning på økonomi

1a. Direktøren har truffet beslutning om arbejdsgange på de områder, hvor de har direkte budgetansvar. Typisk foretages 100% forudgående anvisning (alle dispositioner forhåndsgodkendes). Der vurderes ikke at være behov for yderligere opfølgning. Uddelegering af kompetence som 2. godkender på manuelle bilag skal foregå til personer som er funktionsmæssigt adskilt fra bogføring.

Der stilles ikke krav om at direktører skal foretage bilagskontrol, hverken på egne eller på uddelegerede områder.

Direktøren skal etablere procedurer der sikrer, at der foretages opfølgning på afdelingschefers betalingskort ift. indehavere og anvendelse. Grundlaget for direktørens opfølgning kan udarbejdes af en administrativ medarbejder. Kontrollen indgår ikke naturligt i den økonomiske opfølgning, og derfor skal kontrollen foretages.

1b. Direktøren har truffet valg om organiseringen af økonomiopfølgningen inden for deres respektive forvaltninger. Der er forskellige modeller ift. om der er valgt, at opfølgningen sker i chefgrupper eller i 1:1 mellem direktør og afdelingschefer. Afdelingschefens fundament for dialogen med direktøren er baseret på indsigt i økonomien på afdelingschefens samlede ansvarsområde, og omfatter dermed også de områder, hvor tilsynsopgaven er uddelegeret til enheds-/institutionsledere.

Dokumentationen for processerne vurderes at kunne opfyldes med enten mødereferater/materiale fra chefmøder eller via det baggrundsmateriale som ligger til grund for drøftelserne. Begge dele kan forelægges, hvis dette måtte blive efterspurgt, og processen kræver således ikke udarbejdelse af dokumentationsmateriale

Direktøren skal i "Mine principper" kort beskrive procedurerne og de valgte organiseringer på forvaltningsniveau samt uddelegeringer indenfor eget ansvarsområde.

Såfremt direktøren har beskrevet uddelegering af opgaver ifm. ledelsestilsynet, skal dokumentet deles med de personer, som får opgaver som følge heraf.

Direktørers opfølgning øvrige tilsynsområder

2a. Direktøren skal etablere procedurer der sikrer, at der foretages opfølgning på de personalerelaterede tilsynsopgaver ift. de medarbejdere, der har direkte reference til direktøren. Personkredsen, som direktøren skal foretage opfølgning på, vurderes at være forholdsvis beskeden (ud fra en antagelse om at den udelukkende består af afdelingschefer).

Direktøren kan fastsætte procedurer der ikke har nogen sammenhæng til den opfølgning direktøren foretager ift. sine afdelingschefers ledelsestilsyn, eller direktøren kan vælge at lade sin egen opfølgning følge samme årshjul som afdelingschefen.

2b. Direktøren skal træffe beslutning om opfølgningen på ledernes tilsyn med de øvrige opgaver (udover økonomi). Dette kan f.eks. gøres ved, at der i chefgrupperne foretages drøftelser om foregående måneds/måneders temaer i ledelsestilsynet. Dermed får direktøren og deres chefer grundlag for at følge op på om resultatet af tilsynet på f.eks. sygefravær giver anledning til indsatser, eller f.eks. til en dialog med medarbejderne i det relevante MED-udvalg.

Dokumentationen for denne proces kan – hvis der måtte blive efterspurgt en sådan – tilvejebringes i form af mødereferater, og kræver dermed ikke udarbejdelse af yderligere materiale.

Vælger direktøren denne proces, kan direktøren som en del af sin mødeforberedelse til drøftelserne vælge at foretage de i punkt 2a omtalte kontroller, som er relevante ift. deres afdelingschefer (f.eks. opfølgning på restferie, kørsel osv.). Dermed bliver opgaven "sat i system" og kræver ikke, at der kommer remindere udefra om, at det er tid for opfølgning.

En alternativ model er at opfølgningen foretages ifm. 1:1 møder mellem direktøren og hver afdelingschef.

Direktøren skal i "Mine principper" kort beskrive procedurerne.

Såfremt direktøren har beskrevet uddelegering af opgaver ifm. ledelsestilsynet, skal dokumentet deles med de personer, som får opgaver som følge heraf.

Opfølgning på direktørernes ledelsestilsyn

Direktionen har fastlagt, at der via ledelseskæden foretages opfølgning på direktørernes ledelsestilsyn, således at opfølgningsopgaven ift. forvaltningsdirektørerne forankres hos kommunaldirektøren, og opfølgningsopgaven ift. kommunaldirektøren forankres hos vicekommunaldirektøren.

Varetagelsen af opfølgningsopgaverne bliver beskrevet i "Mine principper" hos hhv. kommunaldirektøren og vicekommunaldirektøren.

Afdelingschefers opgaver

- 3) Tilrettelægge procedurer for **økonomiopfølgning** på afdelingsniveau, under hensyn til de af direktøren fastlagte procedurer for forvaltningsniveauet
 - a) Processer for eget budgetansvarsområde (inkl. beskrivelse af arbejdsgange ift. uddelegering og varetagelse af kontroller)
 - b) Processer med institutions- og kontorledere ift. økonomien i deres enheder om opfølgning på uddelegerede tilsynsopgaver (bilateralt eller kollektivt f.eks. i ledermøder)
- 4) Tilrettelægge procedurer for **opfølgning på de øvrige tilsynsområder** på afdelingsniveau, under hensyn til de af direktøren fastlagte procedurer for forvaltningsniveauet
 - a) Afdelingschefens egne tilsynsopgaver ift. kontor- og institutionsledere
 - b) Processer med institutions- og kontorledere ift. de øvrige områder i deres enheder

Ovenstående kan skitseres således i forhold til afdelingschefens samlede ansvarsområde:

3A+4A	Afd.chef
3B+4B	Inst. 1
	Inst. 2
	Inst. 3
	Inst. 4

Afdelingschefers opfølgning på økonomi

3a. Afdelingschefen skal i "Mine principper" beskrive hvordan deres økonomiopfølgning med de områder, der ikke er omfattet af uddelegering af budgetansvar foregår. Afdelingschefen fastlægger procedurer for hvilke dispositioner de ønsker at forhåndsgodkende (f.eks. indkøb over en vis beløbsstørrelse, alle IT-anskaffelser osv.). Grundlaget for opfølgningen skal ideelt set kunne etableres i ledelsesinformationsportalen. Det er dog sandsynligt, at der på nogle områder er behov for at grundlaget etableres af Økonomiafdelingen som målrettede økonomirapporter og/eller en tilpasset finanskupe.

Idet der ikke er nogen, som foretager bilagskontrol på de ikke-uddelegerede områder, skal afdelingschefen forholde sig til, om der her er bogført poster, der ikke burde forefindes. Afhængigt af omfanget af afdelingschefens eget ansvarsområde, kan det være hensigtsmæssigt at afdelingschefen allokere administrative ressourcer til etablering af grundlaget for økonomiopfølgningen og ledelsestilsynet. Forudsætningen herfor er, at den allokerede administrative medarbejder ikke har adgang til at bogføre i økonomisystemet.

Afdelingschefen kan aftale med den administrative medarbejder, at medarbejderen udarbejder grundlaget for ledelsestilsynsopgaven og herunder gennemgår posteringstekster. Afdelingschefen opstiller kriterier for poster, der ønskes præsenteret for afdelingschefen i forbindelse med økonomiopfølgningen. Dermed bliver opfølgningen

på bilag en integreret del af økonomiopfølgningen, og bør ikke for afdelingschefen antage et væsentligt tidsmæssigt omfang.

Har afdelingschefen ikke mulighed for at allokere administrativ bistand, bør der beskrives kriterier for afdelingschefens udvælgelse af posteringer til kontrol, f.eks. om udvælgelse af stikprøve, eller en beløbsgrænse for hvilke poster der kontrolleres.

Hvis der indenfor afdelingschefens eget område er anskaffet aktiver og etableret forsikringsmæssig dækning, har afdelingschefen ansvar for at foretage opfølgning. Grundlaget for afdelingschefens opfølgning kan ligeledes udarbejdes af en administrativ medarbejder. Kontrollen indgår ikke naturligt i den økonomiske opfølgning, og skal derfor foretages, hvis den er relevant.

Hvis afdelingschefen indenfor sit område har ledere eller medarbejdere med betalingskort, skal der etableres procedurer der sikrer, at der foretages opfølgning på betalingskort ift. om det er de rette indehavere samt anvendelsen. Grundlaget for afdelingschefens opfølgning kan udarbejdes af en administrativ medarbejder. Kontrollen indgår ikke naturligt i den økonomiske opfølgning, og skal derfor prioriteres.

Hvis afdelingschefen har medarbejdere, der er ansvarlige for afstemning af statuskonti, har afdelingschefen en opgave ift. at føre tilsyn med opgavens udførelse og kvaliteten heraf. Dette anses heller ikke som en opgave, der naturligt indgår i den økonomiske opfølgning, og derfor skal kontrollen foretages, hvis den er relevant.

Ift. anlægsprojekter, hvor projektstyringen er uddelegeret til en anden forvaltning (f.eks. PTM/Kommunale Ejendomme), aftales ifm. opstarten af projektet mellem afdelingschefen, hvad den budgetansvarlige afdelingschef har brug for af økonomiopfølgning fra den udførende afdeling. Den budgetansvarlige afdelingschef har ansvaret for opfølgningen i forhold til den af fagudvalget meddelte anlægsbevilling samt det afsatte rådighedsbeløb.

Ansvaret for de økonomiske dispositioner i anlægsfasen er éntydigt placeret hos afdelingschefen for den udførende afdeling, og dermed er ledelsestilsynsopgaven ift. det konkrete anlægsprojekt forankret her. Den udførende afdelings afdelingschef er ansvarlig over for den bestillende afdelingschef, og derfor skal der parterne imellem aftales opfølgnings- og rapporteringsprocedurer, så dobbeltarbejde minimeres /undgås.

Afdelingschefen skal beskrive hvilke af ovenstående kontroller, der er relevante på afdelingschefens område, samt beskrive hvordan kontrollerne udføres (herunder etablering af grundlag).

3b. Afdelingschefen skal i "Mine principper" beskrive hvordan de har organiseret tilsynet i deres afdeling. Hvis der er uddelegering af tilsynsopgaven på afgrænsede områder f.eks. til institutionsledere, skal afdelingschefen beskrive, hvordan der følges op på de uddelegerede tilsynsopgaver. Der er ikke noget krav om, at afdelingschefen selv skal lave tilsynet for at kunne kvalitets-kontrollere det af lederne udførte tilsyn. Grundlaget for afdelingschefens 1:1 dialog med afdelings-/institutionslederne skal indeholde de for afdelingschefen nødvendige informationer ift. at sikre, at institutionen har styringsmæssigt fokus på økonomi og aktivitet og foretager de foreskrevne tilsynsopgaver.

Grundlaget for dialogen kan f.eks. være opgørelser udarbejdet af Økonomiafdelingen eller afdelingschefens udtræk fra ledelsesinformationsportalen. Det vil være hensigtsmæssigt, at afdelingschefen har etableret en arkiveringsprocedure, så grundlaget for dialogen kan tilvejebringes på given foranledning. Der vurderes ikke at være behov for, at der udarbejdes særskilt dokumentation for, at processerne er gennemført.

Der stilles ikke krav om at afdelingschefer skal foretage bilagskontrol på uddelegerede områder.

Såfremt afdelingschefen har beskrevet uddelegering af opgaver ifm. ledelsestilsynet, skal "Mine principper" deles med de personer, som får opgaver som følge heraf.

Afdelingscheferes opfølgning på øvrige tilsynsområder

4a. Afdelingschefen er forpligtet til at foretage opfølgning på de øvrige områder (herunder ferie, sygdom, kørsel, osv.) hvor der ikke er andre ledere, der foretager opfølgningen. Opfølgningen skal omfatte de medarbejdere, der har direkte reference, typisk ledere og nogle nærtstående medarbejdere, f.eks. i en stabsfunktion. Det vil være naturligt at afdelingschefen tilrettelægger opgaverne, så de følger sekvensen i årshjulet, og dermed vil afdelingschefen kunne opnå den indsigt, der er nødvendig, for at de kan indgå i direktørens opfølgning jf. punkt 2b. Afhængigt af omfanget af afdelingschefens eget ansvarsområde, kan det være hensigtsmæssigt at afdelingschefen allokerer administrative ressourcer til etablering af grundlaget for opfølgningen.

4b. Aabenraa Kommune har fokus på sygefravær, og der er opsat en systemmæssig understøttelse af varetagelsen af opfølgningen, som er koblet til ledelseskæden. Afledt af formuleringerne under punkt 2b er der behov for, at afdelingschefen har indsigt i, hvordan det står til på institutionerne indenfor deres afdelinger. Et overblik kan opnås dels via nøgletalsoversigter, der viser data opdelt på de enkelte institutioner og områder for hver afdelingschef, men indsigt bagom tallene kan opnås via den dialog som afdelingschefen i forvejen har med deres institutionsledere enten 1:1 eller i ledermøder. Heri kan man strukturere opfølgningen ved at man i møderne drøfter med afsæt i foregående måneds ledelsestilsynstemaer jf. årshjulet.

Der vurderes, at der ikke er behov for at producere materiale der dokumenterer, at processerne kører, men disse bør fremgå af afdelingschefens beskrivelse, således det er tydeligt, hvordan opgaven håndteres.

Afdelingschefen skal i "Mine principper" kort beskrive procedurerne og de valgte organiseringer samt uddelegeringer indenfor eget ansvarsområde. I beskrivelsen skal den valgte arkiveringspraksis fremgå.

Såfremt afdelingschefen har beskrevet uddelegering af opgaver ifm. ledelsestilsynet, skal "Mine principper" deles med de personer, som får opgaver som følge heraf.

Kompetencefordeling

Byrådet har i beslutning den 25. juni 2025 uddelegeret kompetencen til at ændre i bilaget. Kompetencen er placeret hos direktøren med ansvar for økonomien.