

NOTAT

Vejledning om kommunalt ledelsestilsyn

17. januar 2022

J.nr. 22/01832

Baggrund for vejledning om ledelsestilsyn

Denne vejledning henvender sig til ledere i jobcentre og beskæftigelsesforvaltninger, herunder jobcenterchefer, forvaltningsdirektører m.v.

Et velfungerende og dækkende ledelsestilsyn er forbundet med en række fordele. Det er med til at sikre borgernes retssikkerhed, en effektiv, korrekt og lovmedholdelig administration og kan bidrage til at skabe kvalitet og læring i sagsbehandlingen. Ledelsestilsynet kan samtidig understøtte implementering og forankring af ny viden samt realisering af politiske målsætninger.

Kommuner er forskellige. Derfor vil der også være forskel på, hvordan ledelsestilsynet mest hensigtsmæssigt tilrettelægges i den enkelte kommune. Denne vejledning har til formål at skabe fokus på vigtigheden af et dækkende og risikobaseret ledelsestilsyn, og er tænkt som inspiration til, hvordan et godt ledelsestilsyn kan tilrettelægges i den enkelte kommune.

Ledelsestilsynet i en kommune bør dokumenteres skriftligt. I den skriftlige dokumentation bør det fremgå, hvad der føres til tilsyn med, hvorfor der føres tilsyn med området, hvordan og hvor ofte tilsynet gennemføres samt hvordan der følges op på ledelsestilsynet.

Lovgrundlag

Det fremgår af lov om kommunernes styrelse, at kommunernes anliggender styres af kommunalbestyrelsen. Kommunalbestyrelsen er altså den øverst ansvarlige myndighed i kommunen, og når kommunens ansatte udfører deres arbejdsopgaver, sker det på kommunalbestyrelsens vegne.

Derfor har kommunalbestyrelsen – som udtrykt af retssikkerhedslovens § 16, stk. 1 – pligt til at føre tilsyn med kommunale opgaver efter beskæftigelseslovgivningen og de øvrige områder, som lov om retssikkerhed og administration på det sociale område. For at kunne leve op til sit ansvar er kommunalbestyrelsen derfor nødt til at etablere et tilsyn med opgaveløsningen i kommunens forvaltning.

Bestemmelsen fastslår, at kommunalbestyrelsen har pligt til at føre tilsyn med, hvordan de kommunale opgaver løses, både med hensyn til indholdet af tilbuddene og den måde, opgaverne udføres på. Det fremgår endvidere af vejledningen til loven, at ”*formålet med at føre tilsyn er at påse, at borgerne får den hjælp, som de*

har ret til efter loven og efter de beslutninger, som kommunen har truffet, og at hjælpen er tilrettelagt og bliver udført på en faglig og økonomisk forsvarlig måde”.

På visse områder, hvor kommunerne får refusion eller økonomisk tilskud fra staten, er kommunalbestyrelsens ansvar yderligere konkretiseret i regnskabsbekendtgørelsen¹

Det fremgår af regnskabsbekendtgørelsens § 26, at ”*det påhviler kommunalbestyrelsen at sikre, at kommunen har etableret betryggende og hensigtsmæssige forretningsgange for sagsbehandling, udbetaling og regnskabsaflæggelse for ydelser eller tilskud omfattet af denne bekendtgørelse, herunder for de anvendte edb-systemer, samt at der er etableret betryggende og dokumenterede interne kontroller”.*

Fem faser i ledelsestilsynet

Styrelsen for Arbejdsmarkeds og Rekrutterings vejledning er opbygget og beskrevet i fem faser, som er af betydning for et effektivt og risikobaseret ledelsestilsyn med kommunens administration. De fem faser i ledelsestilsynet bør gennemføres kontinuerligt og i en fastlagt kadence med henblik på at sikre, at tilsynet løbende fokuseres mod de områder, der har størst risiko og væsentlighed.

De fem faser er:

1. Afdækning af formål og risikovurdering
2. Fastlæggelse af indhold og redskaber
3. Gennemførsel af ledelsestilsyn
4. Opfølgning og anvendelse af viden
5. Læring og kvalitetsløft

De fem faser uddybes nedenfor, og der opstilles en række spørgsmål, som kommunen kan tage stilling til.

Afdækning af formål og risikovurdering (1)

Når den kommunale ledelse skal etablere et fokuseret og dækkende ledelsestilsyn, bør ledelsen starte med at definere formålet med tilsynet. *Hvad er det ledelsen ønsker at føre tilsyn med og hvorfor?*

Formålet med ledelsestilsyn kan opdeles i følgende fire sigtelinjer:



- At sikre borgerens retssikkerhed
- At sikre korrekt økonomisk forvaltning
- At sikre effektiv administration
- At sikre fokus på målopfyldelse

Et ledelsestilsyn kan ikke have fokus på alt på én gang. Ledelsestilsynet bør derfor fastlægges på baggrund af en vurdering af risiko og væsentlighed.

Hvor sandsynligt er det, at en given hændelse vil indtræffe, og hvilken konsekvens vil det i givet fald have?

¹Bekendtgørelse om statsrefusion og tilskud samt regnskabsaflæggelse og revision på visse områder inden for Social- og Indenrigsministeriets, Beskæftigelsesministeriets, Udlændinge- og Integrationsministeriets, Børne- og Undervisningsministeriets og Transport- og Boligministeriets ressortområder).

Tabel 1. Vurdering af risiko og væsentlighed i fastlæggelsen af ledelsestilsyn

 Konsekvens	Lav sandsynlighed for at fejl/begivenhed indtræffer, men til gengæld stor konsekvens, hvis det sker.	Høj sandsynlighed for at fejl/begivenhed indtræffer, og det har stor konsekvens, hvis det sker.
	Lav sandsynlighed for at fejl/begivenhed sker, og det har en begrænset eller ingen konsekvens, hvis det sker.	Høj sandsynlighed for at fejl/begivenhed sker, men det har en begrænset eller ingen konsekvens, hvis det sker.
	 Risiko	

I forbindelse med prioritering af områder, der skal omfattes af ledelsestilsynet, kan ledelsen med fordel tage stilling til følgende spørgsmål under de fire sigtelinjer:

Borgerens retssikkerhed

- Har ledelsen foretaget en risikovurdering af, hvor borgerens retssikkerhed kan være udfordret?
- Har ledelsen særligt tilsyn med områder med mange klager, lovgivning der er svær at tolke eller hvor tilsynet tidligere har afdækket problemer?
- Har ledelsen fulgt op på områder, hvor Ankestyrelsen har fundet fejl mv.?
- Har ledelsen fulgt op, hvis revisor har fundet fejl med betydning for borgeren?
- Har ledelsen konkret og dækkende viden om, hvorvidt lovkrav overholdes?
- Har ledelsen etableret standarder, der sikrer ensartet administrativ praksis, og fører ledelsen tilsyn med, at de interne forretningsgange følges?
- Har ledelsen fokus på rimelige sagsbehandlingstider og at disse overholdes?
- Har ledelsen fokus på overholdelse af gældende GDPR regler, it-sikkerhed mv.?

Korrekt økonomisk forvaltning

- Har ledelsen dækkende tilsyn med områder, hvor der tidligere er afdækket udfordringer i den økonomiske forvaltning?
- Har ledelsen dækkende tilsyn med områder, hvor revisor har fundet fejl (evt. med refusionsmæssig betydning) eller påpeget behov for styrket ledelsestilsyn?
- Har ledelsen sikret effektive og betryggende processer og forretningsgange for sagsbehandling, udbetaling og regnskabsaflæggelse, og er der ledelsestilsyn med, at forretningsgangene følges?
- Har ledelsen konkret viden om, hvorvidt refusionshjemtagelse sker på korrekt grundlag?
- Gennemføres ledelsestilsynet hyppigere på områder med væsentlig økonomisk betydning end på områder med mindre økonomisk betydning?

Effektiv administration

- Har ledelsen etableret dækkende monitorering samt mål- og resultatstyring af administrationens aktiviteter?
- Har ledelsen sikret effektive arbejds- og forretningsgange samt it-systemer, og følges der op på resultaterne?
- Har ledelsen foretaget cost-benefit-vurderinger med henblik på at identificere effektiviseringsmuligheder?
- Har ledelsen fokus på, om beskæftigelsesindsatsen har den forventede effekt?

- Har ledelsen fokus på, om den digitale understøttelse af sagsbehandlingen fungerer optimalt?

Målopfyldelse

- Har ledelsen aktuel og dækkende viden om opfyldelse af centralt udmeldte mål/intentioner?
- Har ledelsen aktuel og dækkende viden om opfyldelse af lokalt udmeldte mål/intentioner fra kommunalbestyrelsen?
- Har ledelsen aktuel og dækkende viden om opfyldelse af interne administrative mål?
- Har ledelsen fokus på og viden om korrekt implementering af ny lovgivning?
- Fører ledelsen tilsyn med områder, hvor målene tidligere ikke er indfriet?

Kommunen bør i forlængelse af ovenstående spørgsmål årligt skriftligt dokumentere sine overvejelser vedrørende udvælgelse af områder til ledelsestilsyn inkl. risikovurderingen af områder. Formål og risikovurderinger bør kommunikeres i organisationen, så der sker en reel forankring.

Kommunen kan derfor stille følgende spørgsmål:

- Har ledelsen overvejet, om områder i ledelsestilsynet skal tilpasses i forhold til tilsynet det foregående år?
- Har ledelsen dokumenteret overvejelserne inkl. risikovurderingen?
- Har ledelsen lagt en plan for, hvornår og hvor hyppigt der skal laves ledelsestilsyn på de enkelte områder?
- Har ledelsen kommunikeret formålet med årets ledelsestilsyn til chefer og medarbejdere inkl. de udvalgte områder og risikovurderinger?

Kan kommunen svare ja til alle ovenstående række af spørgsmål, har ledelsen sandsynligvis fokus på relevante områder og foretaget en risikovurdering, der udpeger områder, der bør indgå i årets ledelsestilsyn. Såfremt kommunen svarer nej til ét eller flere af ovenstående spørgsmål, bør kommunen overveje, om der er behov for at styrke ledelsestilsynet på det pågældende område.

Fastlæggelse af indhold og redskaber (2)

Den kommunale ledelse skal tage stilling til, hvilke redskaber der skal anvendes for at opnå tilstrækkelig og nødvendig ledelsesinformation med henblik på at kunne føre et dækkende tilsyn med området.

Ledelsen i kommunen bør forholde sig til følgende områder:

- Har ledelsen opstillet relevante spørgsmål, der skal besvares i ledelsestilsynet på de udvalgte risikoområder?
- Har ledelsen besluttet, hvilken metode den vil bruge til besvarelse af spørgsmålene, f.eks. digitalt via monitorering af sagsflow i sagsbehandlingssystemer, sagsgennemgang, stikprøver mv.?
- Modtager ledelsen data fra fagsystemer eller lignende om målopfyldelse, rettidighed mv. eller bør der implementeres et digitalt ledelsesinformationssystem?
- Har ledelsen mulighed for at overvåge kvaliteten af data i fagsystemerne?
- Har ledelsen i løbet af året øget omfanget af ledelsestilsyn på et område, hvis ledelsestilsynet har afdækket problemer?

Kan kommunen svare ja til ovenstående række af spørgsmål, har ledelsen sandsynligvis fastlagt indhold og omfang af årets ledelsestilsyn. Såfremt kommunen svarer nej til ét eller flere af ovenstående spørgsmål, kan ledelsen overveje, om den bør arbejde videre med det pågældende område.

Gennemførelse af ledelsestilsyn (3)

Ledelsen kan baggrund af hidtidige resultater, sagsbehandlerens videns- og erfaringsniveau mv. tage stilling til, hvordan ledelsestilsynet skal gennemføres. Ledelsen skal beslutte, om tilsynet skal gennemføres fx via fælles gennemgang af sager ml. faglige koordinator/afdelingsleder og sagsbehandleren, eller om fokus skal være på ledelseskontrol, hvor sagsbehandleren ikke involveres i gen

Kommunen kan arbejde med gennemførelsen af ledelsestilsynet ved at stille følgende spørgsmål:

- Har ledelsen besluttet, hvem der skal udføre ledelsestilsynet på de udvalgte områder?
- Har ledelsen besluttet, hvordan ledelsestilsynet gennemføres?
- Har ledelsen tilrettelagt en proces, så ledelsestilsynet gennemføres som planlagt?
- Har ledelsen dokumenteret det gennemførte ledelsestilsyn inkl. resultater og konklusioner?

Kan kommunen svare ja til ovenstående række af spørgsmål, har ledelsen sandsynligvis gennemført ledelsestilsynet systematisk efter den fastlagte plan. Såfremt kommunen svarer nej til ét eller flere af ovenstående spørgsmål, bør ledelsen arbejde videre med det pågældende område.

Opfølgning og anvendelse af viden (4)

Ledelsen bør tage stilling til, på hvilken måde og hvor hyppigt, der skal forelægges resultater af tilsynet, herunder til det politiske niveau.

Kommunen kan arbejde med opfølgning på ledelsestilsynet ved at stille følgende spørgsmål:

- Har ledelsen planlagt en proces for orientering om resultaterne af ledelsestilsynet for den overordnede ledelse i kommunen, herunder det politiske niveau?
- Har ledelsen fulgt den planlagte proces i praksis?
- Har ledelsen taget stilling til, om der skal igangsættes initiativer, og i givet fald hvilke, som følge af afdækkede problemstillinger?

Kan kommunen svare ja til ovenstående række af spørgsmål, har ledelsen sandsynligvis orienteret den administrative og politiske ledelse om eventuelle problemer, så ledelsen kan leve op til sit ansvar. Såfremt kommunen svarer nej til ét eller flere af ovenstående spørgsmål, bør ledelsen arbejde videre med det pågældende område.

Læring og kvalitetsløft (5)

Det er vigtigt at være opmærksom på læringsperspektivet, så resultaterne systematisk nyttiggøres og kommer til at indgå den faglige sparring mellem medarbejder og leder og evt. kolleger i afdelingen.

Kommunen kan arbejde med læring og kvalitetsløft ved at stille følgende spørgsmål:

- Har sagsbehandlerne de rette kompetencer og/eller er der behov for et kompetenceløft?
- Har ledelsen fastsat arbejdsgange, der sikrer tilstrækkelig videndeling og faglig sparring?
- Følger ledelsen op på, om den faglige sparring bliver gennemført i praksis?
- Har ledelsen vurderet, om den faglige sparring har haft den ønskede effekt medført et kvalitetsløft i kommunens sagsbehandling?
- Har ledelsen besluttet, hvordan resultaterne af ledelsestilsynet kan anvendes til faglig sparring?

Kan kommunen svare ja til ovenstående række af spørgsmål, har ledelsen sandsynligvis anvendt resultatet af ledelsestilsynet til et nødvendigt lærings- og kvalitetsløft. Såfremt kommunen svarer nej til ét eller flere af ovenstående spørgsmål, bør ledelsen arbejde videre med anvendelsen af resultaterne af ledelsestilsynet, så kommunen får størst mulig nytte af den anvendte indsats.