



Økonomistyringshåndbog - Budget og regnskab for Hørsholm Kommune

Forelagt Økonomiudvalget den 16.01.2020 og Kommunalbestyrelsen den 27.01.2020



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Oversigt over bilag	2
1 Generelt	3
2 Ajourføring	4
3 Økonomisk organisering	5
4 Budget	10
5 Budgetopfølgning.....	12
6 Regnskab	15
7 Kontoplan	16
8 Bogføring.....	18
9 Økonomisk Vejledning og Sparring (ØVS)	20
10 Likviditet og betalingsformidling.....	21



Oversigt over bilag

- Bilag 1: Finansiell strategi
- Bilag 2: Bevillingsregler
- Bilag 3: Regler for totalrammestyring
- Bilag 4: Pjecen "Budgetansvar i Hørsholm Kommune"
- Bilag 5: Regler for budgetlægning
- Bilag 6: Regler for takstberegning
- Bilag 7: Regler for regnskabsaflæggelse
- Bilag 8: Regler for registrering af aktiver
- Bilag 9: Regler for styring af anlægsarbejder samt regnskab
- Bilag 10: Regler for god bogføringskik
- Bilag 11: Regler for anvisning, attestation og brugeradgange
- Bilag 12: Regler for registrering og afstemning af bogføring
- Bilag 13: Regler for Rungsted Havn
- Bilag 14: Regler for arkivering af bilag
- Bilag 15: Regler for kassefunktion ved Borgerservice (Hovedkassen)
- Bilag 16: Regler for konti i pengeinstitutter og betalingskort
- Bilag 17: Regler for kassefunktioner ved forskudskasser
- Bilag 18: Regler for debitorpleje, betalingsfrister og afskrivninger
- Bilag 19: Regler for afstemning af mellemregnings- og restancekonti
- Bilag 20: Regler for opbevaring og registrering af midler
- Bilag 21: Regler for registrering og opbevaring af pantebreve, gældsbreve m.v.
- Bilag 22: Regler for anvendelse af IT-systemer ved betalingsformidling
- Bilag 23: Regler for budgetkorrektioner
- Bilag 24: Regler for kontrol og ansvar for lønninger
- Bilag 25: Liste over selv bærende enheder
- Bilag 26: Ledelsestilsyn

1 Generelt

1.1 Indledning

Hørsholm Kommunes Økonomistyringshåndbog med tilhørende bilag fastsætter de overordnede regler og retningslinjer for den økonomiske styring i Hørsholm Kommune og er gældende for alle politiske og administrative led i kommunen.

Økonomistyringshåndbogen skal bidrage til at sikre en effektiv og korrekt økonomisk forvaltning i Hørsholm Kommune, der bidrager med troværdig information til administrationen, de politiske udvalg samt Kommunalbestyrelsen og borgere i Hørsholm Kommune.

1.2 Formål

Formålet med Økonomistyringshåndbogen er at sikre:

- Klare principper for den økonomiske styring
- Tilstrækkelige værktøjer og procedurer til styring af kommunens økonomi
- Præcisering af roller og ansvar

1.3 Lovgrundlag og regelsæt

Kommunalbestyrelsen fastlægger Økonomistyringshåndbogen, som beskriver grundlaget for kommunens økonomiske forhold jævnfør Kommunestyrelsesloven og Styrelsesvedtægten for Hørsholm Kommune.

Kommunestyrelseslovens § 42, stk. 7:

"Kommunalbestyrelsen fastsætter de nærmere regler for indretning af kommunens kasse- og regnskabsvæsen i et regulativ, hvori der tillige optages forskrifter vedrørende forretningsgangen inden for kasse- og regnskabsvæsenet. Regulativet tilstilles den kommunale revision, som tillige skal underrettes om alle ændringer af regulativet, før det sættes i kraft."

De overordnede rammer for Økonomistyringshåndbogen fastsættes i øvrigt af Indenrigs- og Boligministeriets regler, som i praksis kommer til udtryk i "Budget- og regnskabssystem for kommuner".

1.4 Forholdet til kommunens økonomiske drift

Økonomistyringshåndbogen gælder hele Hørsholm Kommunes virksomhed og beskriver kommunens overordnede organisatoriske og styringsmæssige rammer. Inden for disse rammer udarbejder administrationen bilag til Økonomistyringshåndbogen, som detaljeret beskriver, hvordan de overordnede principper i praksis skal udmøntes.

2 Ajourføring

2.1 Økonomistyringshåndbogen

Økonomistyringshåndbogen er Kommunalbestyrelsens beslutninger om styringen af kommunens økonomiske virksomhed.

Chefen for Center for Økonomi og Udbud er ansvarlig for Økonomistyringshåndbogen og tager initiativ til vedligeholdelse og ajourføring:

- Redaktionelle ændringer kan uden videre foretages af chefen for Center for Økonomi og Udbud eller af en af denne udpegede person.
- Principielle ændringer, som ikke har grundlag i en Kommunalbestyrelsesbeslutning, skal på chefen for Center for Økonomi og Udbuds initiativ forelægges Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelse til godkendelse.

Kommunens revision skal underrettes om principielle ændringer af Økonomistyringshåndbogen, før ændringerne træder i kraft.

2.2 Bilag til Økonomistyringshåndbogen

Bilag til Økonomistyringshåndbogen er Økonomiudvalgets beslutning om udmøntning af principperne i Økonomistyringshåndbogen.

Bilag til Økonomistyringshåndbogen hører til chefen for Center for Økonomi og Udbuds ansvarsområde. Chefen for Center for Økonomi og Udbud tager initiativ til vedligeholdelse og ajourføring efter samme regler som for selve Økonomistyringshåndbogen.

2.3 Forretningsgangsbeskrivelser

De regler og anvisninger, der er medtaget i Økonomistyringshåndbogen, suppleres med forretningsgangsbeskrivelser på de enkelte fagområder, når det er nødvendigt af hensyn til enhedens behov og opgavens kompleksitet. Forretningsgangsbeskrivelserne udarbejdes og ajourføres på initiativ af den enkelte budgetansvarlige leder, uanset om det drejer sig om forretningsgangsbeskrivelser, der udarbejdes som følge af denne Økonomistyringshåndbog, eller som følge af den almindelige ledelse af enheden eller institutionen.

Forretningsgangsbeskrivelser opbevares lokalt og skal være kendt og anvendt af medarbejderne og til rådighed for revisionen.



3 Økonomisk organisering

3.1 Central styring – Rum til ledelse

Det overordnede princip for Hørsholm Kommunes organisering, herunder den økonomiske organisering, er "Central styring – Rum til ledelse"

Central styring: Politikere og direktion er ansvarlige for:

- bevillingsstyring
- mål og rammer
- øverste administrative ledelse

Rum til ledelse: Den enkelte leder af institution eller selvstående enhed, er ansvarlig for egen:

- økonomi
- drift
- faglighed
- udvikling

Ansvar forvaltes indenfor de bevillingsregler, mål og rammer og retningslinjer, der i øvrigt udstikkes af den øverste administrative ledelse. Dette er definitionen på en leders forpligtelser som budgetansvarlig.

3.2 Arbejdsgange og roller i den daglige økonomistyring

Alle kommunens medarbejdere skal agere i overensstemmelse med Økonomistyringshåndbogen. Derudover har alle involverede i den økonomiske styring specifikke roller og ansvar i forhold til deres placering i organisationen.

3.2.1 Politiske roller og ansvar:

Den politiske organisering er opdelt i Borgmester, Kommunalbestyrelse, Økonomiudvalget og fagudvalg.

3.2.1.1 Borgmester:

Borgmesteren har den øverste daglige ledelse af kommunens administration, hvilket fremgår af Kommunestyrelseslovens § 31. Borgmesteren er desuden formand for Kommunalbestyrelsen.

3.2.1.2 Kommunalbestyrelsen:

Kommunalbestyrelsen fastsætter jf. styrelsesvedtægten de overordnede principper for Hørsholm Kommunes økonomistyring. Kommunalbestyrelsen skal sikre, at budgettet udarbejdes på realistiske forudsætninger.

Jf. Kommunestyrelsesloven § 45 er Kommunalbestyrelsen endvidere ansvarlig for at kommunens årsregnskab afgives til revisionen og træffer afgørelse om regnskabs godkendelse.

3.2.1.3 Økonomiudvalget:

Økonomiudvalgets medlemmer vælges blandt Kommunalbestyrelsens medlemmer, og Kommunalbestyrelsens formand er formand for udvalget. Jf. Kommunestyrelseslovens § 18 har Økonomiudvalget indseende med de økonomisk og almindelige administrative forhold inden for samtlige af kommunens administrationsområder, og udvalgets erklæring skal indhentes om enhver sag, der vedrører disse forhold, forinden sagen forelægges Kommunalbestyrelsen til beslutning. Økonomiudvalget varetager desuden den umiddelbare forvaltning af anliggender, der vedrører kommunens Kasse- og regnskabsvæsen og løn- og personaleforhold.

3.2.1.4 Fagudvalgene:

Som det fremgår af Kommunestyrelseslovens § 21 bestyrer fagudvalgene de anliggender, der er underlagt dem, inden for rammerne af det vedtagne årsbudget i forbindelse med Kommunalbestyrelsens vedtagelser og i overensstemmelse med de regler m.v., der er udstedt af Kommunalbestyrelsen. De påser, at de bevilgede budgetter ikke overskrides, og foretager gennem økonomiudvalget indstilling til Kommunalbestyrelsen, hvis bevillinger derudover anses for ønskelige eller fornødne. Herudover spiller fagudvalgene en aktiv rolle i budgetlægningen.

3.2.2 Administrations roller og ansvar:

Den administrative organisering er på overordnet niveau opdelt i:

- Kommunaldirektør
- Direktion
- Centerchefer

Inden for hvert sit ansvarsområde skal det sikres, at de fastsatte regler overholdes.

3.2.2.1 Kommunaldirektøren:

Kommunaldirektøren refererer til Borgmesteren og har det overordnede administrative ansvar for kommunens økonomi, planlægning og organisation.

3.2.2.2 Direktion:

Hørsholm Kommunes direktion består af 3 medlemmer, hvoraf Kommunaldirektøren altid er et af medlemmerne. Direktionen deler det overordnede ansvar for kommunes økonomiske udvikling på tværs af centre. Herunder udarbejdelse af mål og strategier.

3.2.2.3 Centerchefer:

Centerchefen i de enkelte centre har budgetansvaret for økonomistyringen i centeret. Herudover har Centerchefen for Økonomi og Udbud det særlige ansvar at skabe overblik i forhold til kommunens økonomistyring, koordinere udarbejdelsen af budget og regnskab samt tage sig af den overordnede økonomiopfølgning. Endvidere er det Centerchefen for Økonomi og Udbud, der har ansvaret for udarbejdelse af Økonomistyringshåndbogen.

3.3 Økonomisk og finansiel politik

3.3.1 Økonomisk politik:

Kommunalbestyrelsen har vedtaget en Økonomisk Politik, som indeholder anvisninger i forhold til den budget- og regnskabsmæssig styring.

3.3.1.1 Skatter:

Beskatningsgrundlaget fastholdes blandt landets laveste.

3.3.1.2 Gæld og låneoptagelse:

Kommunens lånemuligheder i henhold til Indenrigs- og Boligministeriets lånebekendtgørelse udnyttes fuldt ud, hvis det er økonomisk fordelagtigt eller nødvendigt.

3.3.1.3 Salgsindtægter:

Kommunalbestyrelsen budgetterer ikke med jordsalg. Kommunalbestyrelsen tager i budgetprocessen stilling til anvendelsen af nettoindtægter fra jordsalg. Som hovedprincip anvendes salgsindtægter til engangsudgifter.

3.3.1.4 Kassebeholdning:

Kommunens samlede likvide beholdning i budgetperioden skal være robust og overholde Indenrigs- og Boligministeriets krav til den gennemsnitlige kassebeholdning.

3.3.1.5 Økonomistyring:

Tillægsbevillinger er undtagelsen, idet aktivitetsændringer skal ledsages af forslag til finansiering inden for fagudvalgets egen ramme.

3.3.2 Finansiell politik:

Kommunalbestyrelsen har ligeledes vedtaget en Finansiell Politik der fremgår af bilag 1, som fastlægger rammerne for låntagning og styring af kommunens finansielle aktiver og passiver.

3.4 Bevillingsregler

En bevilling er en bemyndigelse til at afholde udgifter eller oppebære indtægter inden for de fastsatte rammer og i overensstemmelse med de vilkår, hvorunder bevillingen er givet.

Bevillingsreglerne i Hørsholm Kommune beskriver snitfladen for kommunens bevillingsstyring mellem det politiske og det administrative niveau.

Bevillingsreglerne i sin helhed kan læses i Bilag 2: Bevillingsregler i Hørsholm Kommune.

3.4.1 Kommunalbestyrelsen

Kun Kommunalbestyrelsen kan vedtage bevillinger. En bevilling kan enten gives ved budgetvedtagelsen eller i løbet af budgetåret i form af en tillægsbevilling eller en anlægsbevilling.

For anlægsprojekter vedtages rådighedsbeløb, der først må anvendes, når Kommunalbestyrelsen har givet en anlægsbevilling. Undtaget herfor er:

- Det brugerfinansierede område, hvor bevilling afgives i forbindelse med rådighedsbeløbenes vedtagelse.
- Køb og salg af jord og ejendomme, hvor bevilling afgives af Kommunalbestyrelsen i forbindelse med, at køb eller salg besluttet.

3.4.2 Fagudvalgene

Kommunalbestyrelsen har fastsat bevillingsniveauet, så det enkelte fagudvalg får én nettodriftsbevilling og ét nettorådighedsbeløb til anlæg.

Hvert fagudvalg har indenfor sit eget område et antal politikområder. Fagudvalgene kan beslutte omplaceringer mellem de enkelte politikområder under forudsætning af, at den samlede bevilling overholdes.

3.4.3 Det administrative niveau

Det er administrationens ansvar og kompetence at prioritere indenfor det enkelte politikområde, med henblik på at opfylde de mål, som er defineret for hvert område.

Følgende skema viser bevillingsreglerne i kommunen:

3.4.4 Skematisk illustration af bevillingsreglerne.

	Vedtage budget/ fastlægge bevillings- niveau	Afgive anlægs- bevilling	Afgive tillægs- bevilling	Omplacere mellem udvalg	Omplacere mellem udvalgets politik- områder	Omplacere indenfor politik- områder
KB	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja ¹	Ja ²
Fag- udvalg	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja ²
Adm.	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja

¹ Delegeret til fagudvalg, men den formelle kompetence består.

² Delegeret til administrationen, men den formelle kompetence består.

3.5 Regler for totalrammestyring

Alle budgetposter er omfattet af totalrammestyring. Det vil sige, at alle budgetposter er placeret i én af følgende rammer:

- Egen ramme
- Fælles ramme
- Udenfor ramme

Nærmere beskrivelse af de enkelte rammer og reglerne herfor er beskrevet i bilag 3: Regler for totalrammestyring.

3.6 Budgetansvar i Hørsholm kommune

Det overordnede princip for Hørsholm Kommunes organisering, herunder den økonomiske organisering, er "Central styring – Rum til ledelse". Politikerne og direktionen er, som den øverste politiske og administrative ledelse, ansvarlig for at udstikke de overordnede mål og rammer og for den overordnede bevillingsstyring. Centercheferne har det overordnede ansvar for det enkelte centers budget, mens den enkelte leder herunder er direkte ansvarlig for sin enheds økonomi, drift, faglighed og udvikling. Læs mere om budgetansvar bilag 4: Pjecen "Budgetansvar i Hørsholm Kommune".

3.7 Udmøntning af visse puljer

På økonomiudvalgets politikområder kan der være afsat klart afgrænsede midler øremærket til formål, der går på tværs af udvalg og politikområder. Hvis udmøntningen ikke giver anledning til aktivitetsændringer anses midlerne for at være bevilget ved budgetvedtagelsen, og kan således udmøntes på udvalgsområderne, uden at der søges særskilt tillægsbevilling. Kommunalbestyrelsen giver bemyndigelse til administrativ udmøntning af puljer.

Der kan ligeledes på Økonomiudvalgets område være afsat effektiviseringspuljer, hvor det er hensigten – ved gennemførelse af en bestemt aktivitet – at der udmøntes budgetreduktioner, som også måtte ligge på andre politikområder.

Se bilag 2: Bevillingsregler for Hørsholm kommune, punkt 2.1.3 (Udmøntning af visse puljer)

3.8 Mål- og rammeaftaler

Udarbejdelse af og opfølgning på mål- og rammeaftaler er obligatorisk for alle centre. Mål og rammeaftalen er et arbejdsredskab, der bl.a. beskriver, hvordan centeret vil arbejde med at opfylde de politisk fastsatte mål.

Det er den budgetansvarlige centerchef, der tager initiativ til både udarbejdelse af og opfølgning på mål- og rammeaftaler. Centerchefen og direktøren har det endelige ansvar.



4 Budget

Det budget, som er godkendt af Kommunalbestyrelsen, definerer de økonomiske rammer for næste års forvaltning af kommunens midler.

4.1 Budgetlægning

For at leve op til såvel lovkrav som kommunens eget behov for styring skal budgetproceduren foregå efter en nærmere fastsat plan. Nærmere detaljer kan læses i bilag 5: [Regler for budgetlægning](#).

4.1.1 Forudsætninger om aktivitet og pris

Aktivitetsbaseret budgettering er et af de nødvendige styringsredskaber, der skal benyttes ved budgetlægning samt budgetopfølgning. I Hørsholm kommune er det et bærende princip at anvende aktivitetsbaseret budgettering på de områder, hvor der er sammenhænge mellem udgifts- og aktivitetsniveau.

Se mere herom i bilag 5.

4.1.2 Kobling mellem demografi og budgettilpasninger

Et væsentligt element i budgetlægningen er, at der tages højde for de omkostninger, som udviklingen i befolkningstallet og befolknings sammensætningen medfører. Der beregnes en niveauekorrektion i forhold til selve budgetåret, mens der i forhold til overslagsårene beregnes udgiftspres på baggrund af en befolkningsprognose. Niveauekorrektionen og udgiftspresmidlerne besluttet sædvanligvis i forbindelse med budgetforhandlingerne og udmøntes på driftsområderne i selve budgetåret. Eventuelle afvigelser i forhold til overslagsårene placeres på politikområde 82 og udmøntes først, når stigninger eller fald i efterspørgslen, der skyldes ændringer i udgiftspreset, kan dokumenteres – dette vil sædvanligvis ske i relation til budgetforhandlingerne det efterfølgende år

Se nærmere i bilag 5.

4.1.3 Tekniske korrektioner

Tekniske korrektioner er nødvendige budgetreguleringer for at opretholde det eksisterende serviceniveau.

4.2 Budgetproces

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring udarbejder hvert år forslag til Økonomiudvalget vedrørende tids- og procesplan for den kommende års budgetproces. En væsentlig del af budgetprocessen er identifikationen af råderumsforslag til brug for Kommunalbestyrelsens budgetforhandlinger. Budgetprocessen er uddybet i Bilag 5: [Regler for budgetlægning](#).

Chefen for Center for Økonomi og Udbud påser i samarbejde med direktionen, at udvalg og budgetansvarlige ledere overholder planen, så årsbudgettet kan vedtages i overensstemmelse hermed.



4.3 Takster

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring fremlægger takstoversigten for Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen i overensstemmelse med Indenrigs- og Boligministeriets regler herfor. Grundlag for takstfastsættelsen kan læses i Bilag 6: Regler for takstberegning.



5 Budgetopfølgning

5.1 Hvad er budgetopfølgning

Budgetopfølgning handler om at føre tilsyn med, at Kommunalbestyrelsens bevillinger overholdes. Budgetopfølgningen foregår både på det administrative og det politiske plan.

En bevilling er en bemyndigelse fra Kommunalbestyrelsen til at afholde udgifter eller oppebære indtægter indenfor de fastsatte rammer og i overensstemmelse med de vilkår, hvorunder bevillingen er givet.

5.2 Administrativ budgetopfølgning

Budgetstyring er en væsentlig forudsætning for styringen af de generelle politikker og målsætninger for hvert af kommunens indsats- og aktivitetsområder. Nedenfor er beskrevet det fælles ansvar for budgetoverholdelse og den administrative proces for budgetopfølgning.

5.2.1 Fælles ansvar for budgetoverholdelse

Kommunalbestyrelsen har besluttet, at der som udgangspunkt ikke må gives tillægsbevillinger. Nedenfor er beskrevet retningslinjer for, hvad den enkelte leder skal gøre for at sikre budgetoverholdelsen.

1. Lederen har ansvar for at overholde sit budget. Hvis lederen konstaterer problemer med overholdelse af budgettet, skal han/hun straks tage initiativ til at løse problemet indenfor eget område og indenfor de gældende regler for totalrammestyring.
2. Hvis lederen ikke kan løse problemet indenfor eget område, søges problemet løst af centerchefen indenfor centrets område, eventuelt i samarbejde med Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring.
3. Hvis centerchefen ikke kan løse problemet indenfor centrets område, tages problemet op på Chefforum. Centre med luft i budgettet har pligt til at hjælpe. Direktionen træffer beslutning om eventuel administrativ handling eller indstilling til politisk involvering.
4. Hvis problemet ikke kan løses administrativt, indstiller Direktionen til det politiske niveau, at der anmodes om en tillægsbevilling.

5.2.2 Proces for administrativ budgetopfølgning

Månedsmøder: Hver måned indkalder Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring til økonomiopfølgingsmøder med det enkelte fagcenter, hvor der følges tæt op på centerets økonomi. Formålet er at sikre en løbende dialog mellem centrene og Team økonomi & Styring, der skal bidrage til et overblik over det enkelte centers økonomi – herunder iværksættelse af analyser, der kan optimere den daglige økonomistyring. Til månedsmøderne deltager fagcentrets centerchef og øvrige økonomiske nøglemedarbejdere.

Chefforum: Chefforum består af Direktionen og Centercheferne. Chefforum er et lukket samarbejdsforum, der holder faste månedlige møder. Økonomien forelægges Chefforum efter behov 3 gange årligt forud for de politiske budgetopfølgninger. Behandlingen af økonomien i Chefforum finder sted i de situationer, hvor der er brug for tværgående drøftelser i forhold til



afklaringen af økonomien eller hvor der skal træffes fælles beslutning om mere vidtrækkende indsatser. Budgetopfølgningen sker i to spor omhandlende henholdsvis drifts- og anlægsøkonomien. Centercheferne udarbejder forventning til regnskabet på deres respektive områder, mens Team Økonomi & Styring udarbejder dagsordenspunkt samt bilag. Hvis afrapportering giver anledning til budgetændringer, medtages de i budgetopfølgningen. Direktionen træffer beslutning om administrationens oplæg til politisk niveau.

5.3 Politisk budgetopfølgning

Økonomiudvalget fører det overordnede tilsyn med, at de bevillinger og rådighedsbeløb, der er vedtaget på årsbudgettet eller ved særlig beslutning, ikke overskrides uden Kommunalbestyrelsens godkendelse. Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring er ansvarlig for, at Økonomiudvalget kan udføre sin tilsynspligt.

5.3.1 Formålet med politisk budgetopfølgning

Formålet med budgetopfølgningerne er at tilpasse budgettet til aktivitetsniveauet, hvis det ikke er muligt at tilpasse aktivitetsniveauet ved den administrative budgetopfølgning (se ovenfor). Alle tillægsbevillinger og omplaceringer til budgettet behandles som hovedregel ved en af de fire budgetopfølgninger, og der gøres status over budgettets samlede stilling. Budgetopfølgningerne er samtidig et vigtigt led i budgetlægningsprocessen. Ved budgetopfølgningerne overvejes det, om der er en flerårig virkning af de konstaterede ændringer, som skal medtages som teknisk korrektion til de kommende budget- og overslagsår.

5.3.2 Proces for den politiske budgetopfølgning

Kommunalbestyrelsen tager 3-4 gange årligt stilling til ændringer i henholdsvis drifts- og anlægsbudgettet. Hovedindholdet i drifts- og anlægsopfølgningerne er beskrevet nedenfor.

Driftsopfølgning 1, januar:

- Ændrede budgetforudsætninger siden budgetvedtagelsen

Driftsopfølgning 2 / Anlægsopfølgning 1, maj/juni:

- Korrektioner på baggrund af aktivitet/forbrug ultimo marts (drift) og april (anlæg)
- Korrektioner på baggrund af regnskabet
- Opfølgning på handlings- og opfølgingskrævende budgetaftaleemner

Driftsopfølgning 3 / Anlægsopfølgning 2, august/september:

- Korrektioner på baggrund af aktivitet/forbrug ultimo juni (drift og anlæg)
- Korrektioner på baggrund af DUT m.v.

Driftsopfølgning 4 / Anlægsopfølgning 3, december:

- Korrektioner på baggrund af aktivitet/forbrug ultimo september (drift) og oktober (anlæg)
- Opfølgning på handlings- og opfølgingskrævende budgetaftaleemner



Endvidere forholder Kommunalbestyrelsen sig 2 gange om året handlings- og opfølgingskrævende aftaleemner i indeværende års budgetaftale.

Driftsopfølgning 1 og 4 forelægges kun Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen, mens driftsopfølgning 2 og 3 også forelægges fagudvalgene. Anlægsopfølgning 1-3 forelægges udelukkende Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen. Team Økonomi & Styring koordinerer arbejdet med budgetopfølgningerne og vedligeholder detaljeret tidsplan. Opfølgning på handlings- og opfølgingskrævende aftaleemner forelægges Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.



6 Regnskab

Det er Kommunestyrelsesloven der danner grundlag for Indenrigs- og Boligministeriets bestemmelser om regnskabsaflæggelsens procedure- og formkrav.

Regnskabet viser de udgifter og indtægter, der har været i forbindelse med kommunens aktiviteter, samt hvordan de er blevet finansieret. Der er i regnskabet også en opgørelse over blandt andet beholdninger, tilgodehavender og gæld.

Årsregnskabet følger op på budgettet for det pågældende år. Det viser, om resultatet blev som forventet ved budgetlægningen.

6.1 Regnskabsaflæggelse

Indenrigs- og Boligministeriets bestemmelser indeholder nærmere regler for proceduren i forbindelse med aflæggelse og revision af regnskabet. Læs mere i bilag 7: Regler for regnskabsaflæggelse

6.2 Aktiver

Kommunens principper for registrering af aktiver er fastsat i Indenrigs- og Boligministeriets regler, der er beskrevet i bilag 8: Regler for registrering af aktiver. Kommunerne skal registrere alle aktiver, der har en værdi over 100.000 kr.

6.3 Anlægsprojekter

Der følges løbende op på anlægsprojekter for at sikre et så retvisende billede af budget, forbrug og likviditet som muligt. Læs mere i bilag 9: Regler for styring af anlægsarbejder samt regnskab.

7 Kontoplan

Kontoplanen skal være driftssikker og kunne bruges som styringsværktøj. For at sikre dette oprettes kontonumre kun centralt af kontoplangruppen i Team Økonomi & Styring.

Kontonumre oprettes efter følgende retningslinjer:

- Kontonumre skal oprettes i overensstemmelse med Indenrigs- og Boligministeriets autoriserede kontoplan. Se Budget- og regnskabssystem for kommuner.
- Kontonumrene skal oprettes på de politikområder som Kommunalbestyrelsen har vedtaget, at omkostningsstedet hører under.
- For at få så ensartet en kontoplan som muligt, og for at give mulighed for overordnet søgning af specifikke oplysninger på tværs af kontoplanen, skal kontonumrene oprettes efter de regler, der er besluttet centralt i Team Økonomi & Styring. Reglerne oplyses på forespørgsel.
- Hierarkiet i den administrative kode oprettes, så det er tydeligt, hvilke kontonumre den enkelte budgetansvarlige har ansvaret for, samt hvilke kontonumre centerchefen er direkte ansvarlig for/overordnet ansvarlig for.

Når disse regler er overholdt kan den budgetansvarlige få opfyldt ønsker for opbygning af kontoplan.

7.1 Selvejende, pulje og private institutioner

Ifølge den autoriserede kontoplan optages kommunale, selvejende og private institutioner i de kommunale budgetter og regnskaber. For så vidt angår selvejende og private institutioner skal der dog indgås en driftsoverenskomst mellem kommunen og den enkelte institution. Se nedenstående skelnen mellem forskellige typer institutioner samt hvilke styringsaftaler de er underlagt.

7.1.1 Kommunale institutioner

De kommunale institutioner er en del af den offentlige forvaltning. Institutionerne organiseres, ejes og drives under forvaltningsretlige regler, og skal følge de overordnede retningslinjer i Hørsholm kommunes Økonomistyringshåndbog.

7.1.2 Selvejende institutioner

Der kan være to typer af selvejende institutioner. En hvor Hørsholm kommune er forretningsfører, hvilket vil betyde at den selvejende institution vil indgå i kommunens økonomisystem på lige fod med de kommunale institutioner.

De selvejende institutioner kan også vælge egen forretningsfører. Dette betyder, at institutionen hver måned fra Hørsholm kommune vil modtage et driftstilskud der svarer til 1/12 del af det aftalte årsbudget. Dog skal institutionens forretningsfører ved regnskabsårets udgang, aflægge revisorpåtegnet regnskab som efterfølgende vil blive registreret i kommunens økonomisystem.

Til begge typer indgås en driftsaftale/overenskomst.



7.1.3 Puljeinstitutioner

Mellem Hørsholm kommune og puljeinstitutionen, er der indgået aftale om et fast driftstilskud pr. år. Som udbetales i 1/12 dele.

Puljeinstitutionen skal ikke aflægge regnskab til Hørsholm kommune, da de organiseres, ejes og drives under en privat selskabsform og skal følge de retningslinjer der gælder for den valgte selskabsform.

7.1.4 Private institutioner

Privatinstitutioner modtager hver måned administrations-, drifts- og bygningstilskud som svarer til 1/12 del af det budget som institutionen retsmæssigt har krav på i henhold til dagtilbudslovgivningen.

Privatinstitutioner skal ikke aflægge regnskab til Hørsholm kommune, da de organiseres, ejes og drives under en privat selskabsform og skal følge de retningslinjer der gælder for den valgte selskabsform. Tilskuddene bliver alene styret af antal indskrevne børn samt de retmæssige tilskud i henhold til lovgivningen.

8 Bogføring

8.1. Bogføring i Hørsholm Kommune

Kommunens bogføring foretages i overensstemmelse med god bogføringsskik. Læs mere herom i bilag 10: [Regler for god bogføringsskik](#). Under bogføring hører e-handel.

Bogføring omfatter tillige attestation, anvisning og arkivering, som foretages i kommunens økonomisystem af de selv bærende enheder. (Se bilag 25: Liste over selv bærende enheder). Bogføringen skal ske løbende. Dels af hensyn til mulighederne for effektiv budgetopfølgning og dels af hensyn til overholdelse af betalingsfrister m.m.

Læs mere i:

Bilag 11: [Regler for anvisning, attestation og brugeradgange](#)

Bilag 12: [Regler for registrering og afstemning af bogføring](#)

Bilag 13: [Regler for Rungsted Havn](#)

Bilag 14: [Regler for arkivering af bilag](#)

8.1.1 E-handel

Disponenter, dvs. ansatte der køber ind, i Hørsholm Kommune skal anvende e-handel/rekvitioner, når dette er muligt. Formålet med e-handel er at minimere vore egne og vore samhandelspartners samlede ressourceforbrug ved indkøb af varer og tjenesteydelser mest muligt.

Via indkøbsportalens (True Trade) kiggeadgang er det muligt for kommunens medarbejdere, at se alle kommunens indgåede aftaler. Via brugeradgang er det muligt at handle - det kræver at disponenten er godkendt af ansvarlig leder, og at disponenten deltager på e-handels kursus.

Manglende brug af e-handel/rekvitioner kan kun accepteres ved bestilling af varer, der ikke er tilgængelig på indkøbsportalen, og som ikke kan erstattes af varer herfra. Kun i særlige situationer vil det være muligt at undlade e-handel. Det kunne f.eks. være i forbindelse med lejrskole, ekskursioner, indkøb hvor børn, unge eller brugere deltager aktivt med ét pædagogisk eller aktiverende sigte.

Se også afsnit 10.3 Indkøbsaftaler.

8.1.2 Attestation

Alle bilag skal være attesterede.

Læs mere i:

Bilag 11: [Regler for anvisning, attestation og brugeradgange](#)

8.1.3 Anvisning

Anvisning er den budgetansvarlige leders godkendelse af den udførte attestation. Hovedreglen er at alle bilag på 10.000 kr. eller derover skal anvises af den anvisningsbemyndigede. Dog skal alle bilag med et cpr.nr. anvises. En anvisningsbemyndiget må ikke anwise egne udlæg eller dankort/mastercard betalinger ligesom en underordnet ikke må godkende en overordnet personlige udlæg og dankort/mastercard betalinger.



Læs mere i:

Bilag 11: Regler for anvisning, attestation og brugeradgange

8.1.4 Arkivering

Elektroniske bilag arkiveres automatisk i økonomisystemet. De budgetansvarlige har ansvaret for, at øvrige regnskabsbilag opbevares på en forsvarlig og systematisk måde, og kassation sker i overensstemmelse med kommunens arkivbestemmelser, dvs. normalt først efter 5 år. Læs mere i:

Bilag 14: Regler for arkivering af bilag

8.2 Forhold omkring årsskifte

Regnskabsføringen skal ske i regnskabet for det år, hvori transaktionen finder sted, selv om selve registreringen sker i et andet kalenderår.

Den nærmere tidsplan for regnskabsafslutningen udarbejdes af Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring ultimo november, og lægges på kommunens intranet.

9 Økonomisk Vejledning og Sparring (ØVS)

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring udfører Økonomisk Vejledning og Sparring (tidligere Intern Revision). Ved Økonomisk Vejledning og Sparring aflægger Team Økonomi & Styring anmeldte, økonomiske kontrolbesøg hos alle selvstændige bogføringsenheder i kommunen. Besøgene afholdes efter behov, dog minimum hvert andet år. ØVS-team udvælger hvert år i juni måned, hvilke enheder det giver mening at aflægge besøg. Enhederne vælges ud for følgende kriterier:

- Ny økonomimedarbejder
- Hvis der har været væsentlige bemærkninger på ØVS-besøg året før
- Det er mere end 1 år siden vi har været der
- Ny leder (efter behov)

Formålet er at styrke dialogen om økonomistyring, efterse om Økonomistyringshåndbogen overholdes og om ledelsen i de enkelte enheder fører tilsyn med processer og kontrolforanstaltninger.

Besøgene skal ses som et sideløbende supplement til den eksterne revisions uanmeldte besøg, men har i højere grad karakter af rådgivende og kvalitetsudviklende kontrol.

Bilagskontrol varetages som udgangspunkt af den budgetansvarlige for institutionen eller den selvberende enhed som et led i det almindelige ledelsesarbejde, bl.a. gennem anvisning.

Økonomisk Vejledning og Sparrings kontroller udføres som stikprøver.

Besøgene vil primært være rettet mod:

- Gennemgang af forskudskasse (for dem der har forskudskasse)
- Drøftelse af bogføringspraksis for at sikre udbetalinger, udgifter, omkostninger, indbetalinger og indtægter registreres på en ensartet måde under hensyntagen til lovkrav og god bogføringsskik
- Bilagskontrol, herunder gennemgang af bogføringen af bilag (der er udtaget som stikprøver), overholdelse af regler for anvisning, overholdelse af betalingsfrister samt enhedens brug af indkøbsaftaler
- Drøftelse af Økonomistyringshåndbogen
- Gennemgang af dankort/mastercard og fuldmagtsforhold samt brugere af ØS Indsigt
- Erfaringer med økonomistyringen
- Opsætning i ØS Indsigt

Hvert besøg afsluttes med mødereferat, der påtegnes af minimum enhedens leder og én medarbejder fra Team Økonomi & Styring. Mødereferatet sendes til orientering til den relevante centerchef.

10 Likviditet og betalingsformidling

Økonomistyringshåndbogen vedrørende likvide midler omfatter de elementer, der samlet udgør kommunens likviditet.

Team Økonomi & Styring er ansvarlig for kommunens løbende likviditet og for at vedligeholde oversigt over fuldmagtsforhold. Team Økonomi & Styring er ansvarlig for den daglige drift i forbindelse med likviditeten.

10.1 Kassefunktioner og bankkonti

Regler for kassefunktioner, herunder hovedkassen i Borgerservice, og bankkonti findes i disse bilag:

Bilag 13: [Regler for Rungsted Havn](#)

Bilag 15: [Regler for kassefunktion ved Borgerservice](#)

Bilag 16: [Regler for konti i pengeinstitutter og betalingskort](#)

Bilag 17: [Regler for kassefunktioner ved forskudskasser](#)

10.2 Leasing/leje

Skal der foretages større investeringer i f.eks. biler, multifunktionsmaskiner, inventar mv. kan indkøbet finansieres på en leasingkontrakt.

Som udgangspunkt skal leasingperioden være 2 – 5 år. Perioden må ikke være længere end produktets forventede levetid.

Indgåelse af leasing, langtidsleje (udover en måned) eller afbetalingskøb skal altid forelægges Center for Økonomi og Udbud, Team Udbud.

Alle leasingkontrakter, aftaler om langtidsleje (udover en måned) eller aftaler om afbetalingskøb, skal underskrives af Kommunaldirektøren eller Borgmesteren, og Indkøbschef eller Centerchef for Økonomi og Udbud.

Se kommunens indkøbspolitik: [Indkøbspolitik for Hørsholm kommune](#)

10.3 Indkøbsaftaler

Offentlige indkøb er underlagt udbudsloven og tilbudslovens regelsæt.

Information om kommunens indkøbsaftaler findes på kommunens indkøbsportal, som kan tilgås via intranettet: [TrueTrade \(E-handel\)](#)

Indkøbsaftalerne er obligatoriske og skal anvendes. Alle der køber ind på kommunens vegne, er ansvarlige for at undersøge, om en konkret anskaffelse er omfattet af en indkøbsaftale, inden der foretages en bestilling. Uanset om et konkret indkøb kan foretages billigere hos en anden leverandør skal indkøbsaftalen benyttes til anskaffelsen.

De budgetansvarlige ledere skal sikre, at alle indkøb sker i henhold til indkøbsaftalerne og at indkøbspolitikens formål og principper efterleves.

Hvis indkøbsaftalen understøttes af et E-katalog skal dette anvendes.

Ved at E-handle via Indkøbsportalen (TrueTrade), sikres det at der anskaffes de rette produkter, til den rigtige pris, hos den rette aftaleleverandør.



For at sikre den optimale anvendelse af aftalerne foretager Team Indkøb løbende og stikprøvevis kontrol, om de kommunale enheder handler korrekt på indkøbsaftalerne samt om leverandørerne fakturerer de korrekte priser.

Der må ikke foretages private indkøb i Hørsholm Kommunes navn.

Se kommunens indkøbspolitik: [Indkøbspolitik for Hørsholm kommune](#)

10.4 Debitorpleje og betalingsfrister

Registrering og betalingskontrol af debitorer foregår elektronisk og i ét system. Betalingskontrol og rykning skal foretages tidligst muligt efter betalingsfristens udløb.

Læs mere herom i Bilag 18: [Regler for debitorpleje, betalingsfrister og afskrivninger](#)

10.5 Afskrivning af restancer og saldi

Skønnes det nødvendigt at foretage afskrivninger af restancer eller saldi, skal det ske efter:

Bilag 18: [Regler for debitorpleje, betalingsfrister og afskrivninger](#)

Bilag 19: [Regler for afstemning af statuskonti](#)

10.6 Sikring af værdier tilhørende andre

Der skal udarbejdes retningslinjer for opbevaring og registrering, såfremt kommunens institutioner opbevarer eller administrerer værdier tilhørende andre. Reglerne skal tage udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko, og de skal udarbejdes på initiativ af den enkelte institution i overensstemmelse med Økonomistyringshåndbogen. Læs mere i:

Bilag 20: [Regler for opbevaring og registrering af midler](#)

10.7 Sikring af aktiver og passiver

Kommunens garantistillelse, låneoptagelse samt regulering af lånerammen sker jf. "Bekendtgørelse om kommuners låntagning og meddelelse af garantier m.v. (Lånebekendtgørelsen).

Jf. ovenstående bekendtgørelse skal beslutning om optagelse og korrektion af lån være truffet af Kommunalbestyrelsen i et møde senest 31. marts året efter regnskabsåret.

Lån skal være optaget senest den 30. april året efter regnskabsåret.

I henhold til kommunens økonomiske politik (se afsnit 3.3) skal kommunens muligheder for låneoptagelse udnyttes fuldt ud.

Se også:

Bilag 1: [Finansiell strategi](#)

Bilag 21: [Regler for registrering og opbevaring af pantebreve, gældsbreve m.v](#)



10.8 Anvendelse af IT til betalingsformidling

10.8.1 Systemejer

Centerchef for Økonomi og Udbud er som udgangspunkt systemejer for IT-systemer til brug for betalingsformidlingen. Undtaget herfor er en række specialsystemer.

10.8.2 Driftsansvarlig

Centerchef for Politik, Personale og IT er driftsansvarlig for IT-systemer til brug for betalingsformidlingen.

Læs mere i:

Bilag 22: Regler for anvendelse af IT-systemer ved betalingsformidling.

1 Finansiell strategi for Hørsholm Kommune

Indholdsfortegnelse:

Finansiell strategi.....	1
Formål	1
Overordnet risikoprofil	2
Ethiske retningslinjer	2
Information til det politiske niveau.....	3
Likviditetsstrategi (aktivsiden)	3
Likviditetsbudget	3
Kortsigtet overskudslikviditet	4
Langsigtet overskudslikviditet (værdipapirbeholdningen)	4
Risikoen på værdipapirbeholdningen	4
Porteføljevaltningsaftaler	5
Finansieringsstrategi (passivsiden)	5
Låneoptagelse	5
Rente, fast eller variabel.....	6
Lånetyper	6
Optimering af låneporteføljen og risiko.....	6
Omlægning af lån	6
Modpartsrisiko.....	6
Budgetlægning og korrektion af budget.....	6
Kompetenceforhold, oversigt	7
Afreportering, oversigt	8
Relevante love	9

Finansiell strategi

Formål

Formålet med den finansielle strategi er at sikre:

- en optimering af kommunens indtægter og udgifter på finansielle dispositioner, under hensyntagen til den gældende risikoprofil;
- et klart handlerum for administrationen;
- klare, smidige og operationelle beslutningskompetencer;
- et godt informationsniveau til politikerne, der dels sikrer et overblik over kommunens finansielle dispositioner og dels giver mulighed for kontrol af, om retningslinjerne i denne strategi er overholdt;
- efterlevelse af gældende lovgivning.

Overordnet risikoprofil

Den overordnede risikoprofil i Hørsholm Kommune er en lav til moderat risiko, med sikkerhed, gennemskuelse og stabilitet i hovedsædet. Det gælder både afkastet af kommunens formue og rentebetalingen på kommunens lån.

Etiske retningslinjer

Investeringer, uanset afkastets størrelse, må ikke ske på bekostning af den etiske ansvarlighed. Grundlæggende skal investeringer overholde almindelige forventninger til etiske krav, herunder FN-konventioner der dækker menneskerettigheder, børnearbejde, arbejdstagerrettigheder, anti-korruption, kontroversielle våben og miljøbeskyttelse.

Desuden er det en forudsætning, at Hørsholm Kommune kun indgår aftaler med kapitalforvaltere, der har tiltrådt FN's principper i "UN Principles of Responsible Investment" (UN PRI). Kapitalforvalteren skal bekræfte over for Hørsholm Kommune at disse principper er indarbejdet i kapitalforvalterens arbejdsrutiner.

Hørsholm Kommune ønsker desuden ikke at investere i produktion og udvinding af fossile brændstoffer. Af operationelle grunde accepteres der dog en tærskelværdi på 5 pct. forstået således, at op til 5 pct. af en virksomheds omsætning kan stamme fra udvinding eller produktion af fossile brændstoffer. Dette skal dog forstås som en operationel maksimalgrænse der ikke ønskes udnyttet.

Information til det politiske niveau

Center for Økonomi- og Personale, Team Økonomi afrapporterer til Økonomiudvalget om alle områderne omfattet af denne strategi to gange årligt: I forbindelse med regnskab

som et særskilt punkt, og i november måned, når budgettet kendes og der er mulighed for at indregne konsekvensen af det kommende års budgetterede låntagning mv.

Bevillingsmæssige korrektioner foretages i forbindelse med budgetopfølgning 1 og 3.

Likviditetsstrategi (aktivsiden)

Kommunens likvide aktiver opgøres efter reglerne i Lånebekendtgørelsen, og opgøres som beholdningen på funktion 09.22. Omfattet er således kontant beholdning, bankindskud, tidsindskud samt investeringsforeningsbeviser og obligationer (værdipapirbeholdning). Kommunens likvide aktiver omtales ofte som "kassebeholdningen".

Kommunens samlede likvide beholdning i budgetperioden skal være robust og overholde Indenrigs- og Sundhedsministeriets krav til den gennemsnitlige kassebeholdning. Robusthedskravet vurderes af kommunalbestyrelsen at indebære et krav om en gennemsnitlig kassebeholdning på 5 pct. af de årlige bruttodrifts- og anlægsudgifter.

Bankindskud kan være negativt eller positivt, afhængig af det aktuelle træk på kommunens kassekredit hos den daglige bankforbindelse.

Anbringelse af kommunens likvide aktiver reguleres af Lov om fondes anbringelse af midler (Anbringelsesbekendtgørelsen) jf. Lov om Kommuners Styrelse (Styrelsesloven § 44).

Likviditetsbudget

Der lægges et likviditetsbudget på månedsbasis på baggrund af det vedtagne budget. Budgettet fastlægger årets forventede overskudslikviditet, defineret som den forventede gennemsnitlige beholdning af likvide aktiver over hele året, samt giver et overblik over perioder i løbet af året, hvor likviditeten er særlig høj eller lav.

Likviditetsbudgettet skal være udarbejdet inden budgetrevision 1, og skal være det centrale værktøj i den daglige likviditetspleje, og således sikre:

- Den bedst mulige forrentning af likviditeten
- Overblik over udviklingen i kassebeholdningen
- Begrænsning af behovet for midler placeret i kontanter

Kortsigtet overskudslikviditet

Kortsigtet overskudslikviditet er defineret som overskudslikviditet, der forventes i en periode, kortere end 1 år, og kan placeres i tidsindskud.

Aftale om tidsindskud kan kun indgås med banker, der har høj kreditmæssig status, defineret som en kort rating på niveau P-1 hos ratingbureauet Moody's.

Langsigtet overskudslikviditet (værdipapirbeholdningen)

Langsigtet overskudslikviditet er defineret som overskudslikviditet, der forventes i en periode, længere end 1 år, og kan placeres i følgende aktiver:

- Danske statsobligationer
- Danske realkreditobligationer
- Investeringsforeninger, der opfylder placeringsreglerne (både anbringelsesbekendtgørelsens regler og Hørsholm Kommunes egne)
- Kontantkonto tilknyttet porteføljeforvaltningsaftalen

Risikoen på værdipapirbeholdningen

Varigheden udtrykker den gennemsnitlige løbetid på en obligation. Varigheden udtrykker samtidig den forventede kursfølsomhed, der er på obligationen ved en renteændring på 1 pct. Den samlede portefølje må have en korrigeret varighed på 4 år.

For at opnå en balanceret risikoprofil for kommunens investeringer fastsættes følgende retningslinjer for placeringen af kommunens langsigtede aktiver:

Risikomodel, værdipapirbeholdningen	Andel
Danske obligationer (stat og real)	min. 73 pct.
Aktier Investment grade erhvervsobligationer High yield erhvervsobligationer	Én samlet allokering på maksimalt 25 pct.
Kontant	0-2 %

Porteføljeforvaltningsaftaler

Anbringelsen sker gennem porteføljeforvaltningsaftaler med 1-2 porteføljeforvaltere, som vælges for 3-4 år ad gangen. Forvalteren forventes at sikre det højst mulige udbytte til kommunen, under hensyntagen til kommunens risikoprofil og etiske retningslinjer. For at give kommunen en mulighed for at vurdere afkastet, forventes forvalteren endvidere i den skriftlige rapportering og på rapporteringsmøderne at sammenholde det opnåede afkast med et passende referenceafkast.

Finansieringsstrategi (passivside)

Denne strategi omfatter kommunens langfristede gæld til realkreditinstitutioner, KommuneKredit og pengeinstitutter. Kommunens låntagning reguleres af "Bekendtgørelse om kommuners låntagning og meddelelse af garantier" (Lånebekendtgørelsen).

I henhold til kommunens økonomiske politik, udnyttes kommunens lånemuligheder fuldt ud i henhold til Økonomi- og Indenrigsministeriets lånebekendtgørelse, hvis det er økonomisk fordelagtigt eller nødvendigt. Størrelsen af og principperne for låneoptagelsen beslutes af Kommunalbestyrelsen i forbindelse med den årlige budgetvedtagelse. Der udarbejdes i den forbindelse et oplæg fra administrationen, som vurderer låntagningen i forhold til kommunens langsigtede økonomiske situation.

Ændringer i låneoptagelsen, der konstateres i løbet af budgetåret, beslutes af Kommunalbestyrelsen på budgetrevision 1 og 3.

Låneoptagelse

Lån optages som udgangspunkt i KommuneKredit, men administrationen indhenter yderligere ét tilbud fra en långiver i forbindelse med låneoptagelse. Lån kan optages i danske kroner og EURO.

Låneoptagelsen på årets låneramme sker i kalenderåret, således at likviditeten indgår i det pågældende års likviditet. Optagelsen sker på baggrund af et foreløbigt skøn over lånerammens størrelse og korrigeres inden fristen udløber, jf. Lånebekendtgørelsen.

Rente, fast eller variabel

Fastforrentede lån defineres som lån, der på optagelsestidspunktet har mindst 10 års fast rente. Minimum 75 pct. af låneporteføljen skal være fast forrentet.

Lånetype

Der vælges lån på annuitetsvilkår med mindre særlige forhold taler for andet. Lån med afdragsfrihed/stående lån optages ikke af Hørsholm Kommune.

Optimering af låneporteføljen og risiko

Omlægning af lån

Optimering af låneporteføljen sker via en ekstern rådgiver, der overvåger kommunens lån, og lægger op til en omlægning, når det vurderes økonomisk formålstjenligt ud fra principperne i denne strategi.

På baggrund af Danmarks Nationalbanks fastkronopolitik, kan lån optages i EURO. Kriteriet for optagelse af lån i EURO er, at der er en rentebesparelse på min. 0,1 procentpoint.

Omlægning kan ske ved konvertering til et andet lån i danske kroner eller EURO, eller ved brug af rente- og valutasikringsinstrumenter, som er tilladt ifølge Lånebekendtgørelsen nr. 1580 af 17/12/2013.

Der må optages lån i fremmed valuta på maksimalt 40 pct. af den samlede låneportefølje.

Modpartsrisiko

Rente- og valutasikringsinstrumenter er finansielle produkter, der indebærer en risiko for tab i de tilfælde, hvor modparten i aftalen ikke kan opfylde sine forpligtelser f.eks. på grund af konkurs. Kommunen kan kun indgå swap-aftaler, optionsforretninger og valuta-terminsforretninger med finansielle institutioner, der er klassificeret som værende SIFI-institutter.

Budgetlægning og korrektion af budget

Budgetteringsrenten for obligationer og aktier er den effektive rente på en toneangivende statsobligation med en varighed på ca. 3 år med tillæg af en risikopræmie på de øvrige aktivklasser. Information om risikopræmier indhentes hos banken.

Budgetteringsrenten for kassekreditte er den aktuelle rente på kassekreditte.

Budgetteringsrenten for lån fastlægges i samarbejde med lånerådgiver.

Korrektion af budgettet for renter sker i forbindelse med budgetrevision 1 og 3.

Kompetenceforhold, oversigt

Generelt

Finansiell strategi	Denne strategi er godkendt i Kommunalbestyrelsen i marts 2020. Enhver efterfølgende ændring skal godkendes i Økonomiudvalget. Hvis ændringerne drejer sig om risikoprofiler, kompetenceforhold eller etiske retningslinjer, skal ændringerne også godkendes i Kommunalbestyrelsen.
Kriseberedskab	Denne finansielle strategi er gældende under normale rente- og valutaforhold. Under en eventuel pludselig opstået krise på finans- eller valutamarkedene, som væsentligt truer kommunens formue/gæld, kan borgmester, kommunaldirektør og økonomichef i forening træffe beslutninger til sikring af kommunens formue/gæld. Der inddrages ekspertise fra porteføljeformvaltere og/eller lånerådgiver. ØU orienteres hurtigst muligt efterfølgende.

Kortsigtet anbringelse af overskudslikviditet

Aftale om tidsindskud	Aftalen forhandles af økonomichefen, efter at have indhentet tilbud hos egen daglig bankforbindelse og yderligere en bank. Kriteriet for udvælgelsen af aftalepartner er den, der kan give det højeste udbytte af investeringen i aftaleperioden. Aftalen underskrives af kommunaldirektøren og økonomichefen i forening.
-----------------------	---

Langsigtet anbringelse af overskudslikviditet

Porteføljeformvaltningsaftale	<p>Det er ikke et krav at der skal være sammenfald mellem pengeinstituttet, der skal varetage de daglige bankforretninger og porteføljeformvaltningsaftalen.</p> <p>Hørsholm Kommune vil indgå en aftale med den forvalter der tilbyder den økonomisk mest fordelagtige aftale. Således vælges ud fra struktureret proces, hvori afkasthistorik, investeringsstrategi, benchmarkings, forventninger til fremtiden samt</p>
-------------------------------	--

	<p>omkostnings- og risikoniveauet vurderes.</p> <p>Aftalen underskrives af kommunaldirektøren og økonomichefen i forening.</p>
Størrelsen i værdipapirbeholdningen	Ændringer i størrelsen af værdipapirbeholdningen foretages af økonomichefen i henhold til retningslinjerne i denne strategi.

Optimering af låneporteføljen

Optimering af låneporteføljen	<p>Låneporteføljen kan optimeres efter retningslinjerne i denne strategi efter oplæg fra kommunens lånerådgiver.</p> <p>Forhandling om optimering forestås af økonomichefen og aftaler om omlægning af lån/indgåelse af aftaler om finansielle instrumenter underskrives af borgmesteren og kommunaldirektøren i forening.</p>
-------------------------------	--

Afrapportering, oversigt

Der afrapporteres til ØU to gange årligt: I april samtidigt med den generelle regnskabsaf-læggelse og i november, når konsekvensen af årets budgetforhandlinger kendes.

Generelt	<ul style="list-style-type: none"> • Udviklingen på de finansielle markeder.
Aktivsiden	<ul style="list-style-type: none"> • Rente på kassekredit/bankindskud. • Afkast på evt. aftaleindskud sammenlignet med NIBS. • Afkastet på obligationer og aktier mv. sammenlignet med referenceafkast og kommunens udgifter til kassekredit. • Vurdering af forvalter(e) og ændringer i det investerede beløb. • Orientering om evt. udbud af forvaltningsaftale
Passivsiden	<ul style="list-style-type: none"> • Udviklingen i kommunens langfristede gæld. • Periodens låneoptagelse og låneomlægning. • Anvendelse af finansielle redskaber.

Relevante love

Styrelsesloven

Anbringelsesbekendtgørelsen

Lånebekendtgørelsen

2 Bevillingsregler for Hørsholm Kommune

Bilagets indhold:

- 2.1 Bevillingsregler
- 2.2 Administrativ bevillingsstyring
- 2.3 Bindende budgetbemærkninger/mål

2.1 Bevillingsregler

Kommunalbestyrelsen vedtager budgettet. Budgettets bevillingsniveau er det enkelte fagudvalgs nettodriftsbevilling og nettorådighedsbeløb til anlægsformål. Udvalget kan indenfor sin ramme omfordele midler mellem aktiviteter, så længe udvalget respekterer rammerne fastlagt af lovgivning og de af Kommunalbestyrelsen fastlagte mål og rammer for udvalgets område.

Udvalget har ikke kompetence til at omplacere midler fra drift til anlæg eller omvendt. Denne kompetence ligger hos Kommunalbestyrelsen efter behandling i Økonomiudvalget og følger kompetencen til tildeling af tillægsbevillinger.

2.1.1 Udvalgenes beføjelser

Indenfor hvert udvalgs område er budgettet fordelt på et antal politikområder. Det er udvalgets ansvar at prioritere midlerne mellem politikområder.

2.1.2 Administrationens beføjelser

Det er administrationens ansvar og kompetence at prioritere indenfor det enkelte politikområde med henblik på at opfylde de mål, som er defineret for hvert område.

2.1.3 Udmøntning af visse puljer

På økonomiudvalgets politikområder kan der være afsat klart afgrænsede midler øremærket til formål, der går på tværs af udvalg og politikområder. Hvis udmøntningen ikke giver anledning til aktivitetsændringer anses midlerne at være bevilget ved budgetvedtagelsen og kan således udmøntes på udvalgsområderne uden at der søges særskilt tillægsbevilling. Her kan eksempelvis være tale om syge- og barselpuljen. Der er derimod ikke tale om f.eks. demografipuljen.

2.1.4 Anlægsbevillinger

Kommunalbestyrelsen frigiver alle anlægsbevillinger. Ved budgetvedtagelsen afgiver Kommunalbestyrelsen dog anlægsbevilling til alle anlægsprojekter, som er optaget i budgettet på det brugerfinansierede område, svarende til den i budgettet vedtagne fordeling af rådighedsbeløb. Desuden afgiver Kommunalbestyrelsen bevilling i forbindelse med køb og salg af jord og ejendomme i forbindelse med at køb eller salg besluttet.

2.2 Administrativ bevillingsstyring

Hovedprincippet for den administrative bevillingsstyring i Hørsholm Kommune følger af totalrammestyringens principper. Det vil sige, at enhver leder råder over sin egen ramme, råder over hvert af de formål, der er afsat penge til på den fælles ramme og har en opfølgingsforpligtelse over for de udgifter, der konteres udenfor rammen.

Hierarkisk set betyder det, at en centerchef ikke kan disponere over en underordnets budget. Centerchefen er ansvarlig for budgettet på hele sit område. Dog kan den ansvarlige direktør for et område beslutte at omplacere mellem budgetter på egen ramme under sit direktørområde, ligesom det kan besluttes at omplacere mellem formål afsat på det samme fælles rammebudget. Sådanne beslutninger bør være velbegrundede og afklaret efter en dialog med de involverede budgetansvarlige.

Som overordnet har man i tilgift hertil instruktionsbeføjelsen over for en underordnet, men denne bør kun bringes i anvendelse, når det er nødvendigt for at sikre enhedens drift eller kommunens overordnede hensyn.

Omplaceringer mellem en centerchefs rammer (egen, fælles og udenfor) besluttes af direktøren på området. Omplaceringer mellem to eller flere centerchefs budget udenfor rammen besluttes ligeledes af direktøren for området.

I øvrigt skal kommunens overordnede bevillingsregler overholdes, hvilket betyder, at omplaceringer mellem politikområder skal godkendes i fagudvalget og omplacering mellem udvalg skal godkendes i Kommunalbestyrelsen efter behandling i Økonomiudvalget.

Når administrationen udarbejder dagsordenspunkter, hvor der indgår økonomi, skal der altid være et udfyldt bevillingsskema og Center for Økonomi og Udbud skal orienteres.

2.3 Bindende budgetbemærkninger/mål

Til budgettet er knyttet en række budgetbemærkninger/mål, som relaterer sig til de bevillingsmæssige ændringer i årets budget. Budgetbemærkningerne er bindende for udvalg og derudover er administrationen forpligtet til at følge op på bemærkningerne ved regnskabsaflæggelsen for det pågældende år. Opfølgningen indebærer, at der gøres status på om bevillingen er brugt til formålet, om det forudsatte resultat af bevillingen er nået, og hvordan målet fremtidigt skal indarbejdes i driften.

3 Regler for totalrammestyring

Bilagets indhold:

- 3.1 Totalrammens indhold
- 3.2 Overførselsadgang
- 3.3 Omplaceringer i indeværende regnskabsår
- 3.4 Omplaceringer mellem rammerne i indeværende regnskabsår
- 3.5 Eksempler på placering af udgiftstyper

3.1 Totalrammens indhold

Totalrammen er opdelt i 3 rammer. Budgetansvaret for alle 3 rammer ligger hos lederen af den selvberende enhed. Alle budgetposter placeres under en af rammerne efter følgende principper:

3.1.1 Egen ramme

Den selvberende enheds "egen ramme" består af budgetposter der i overvejende grad vurderes at være styrbare. En stor del af egen ramme består af lønudgifter. Lederen kan frit disponere indenfor egen ramme og har mulighed for planlagt over/underskud.

3.1.2 Fælles ramme

Styrbare indtægter og udgifter som er tiltænkt enkeltstående projekter og konkrete formål.

3.1.3 Udenfor rammen

Budgetposter der i overvejende grad vurderes ikke at være styrbare.

Center for Økonomi og Udbud placerer de enkelte budgetposter efter ovenstående regler.

3.2 Overførselsadgang

Det er en naturlig del af totalrammestyringen, at der anvendes flydende regnskabsår, dvs. at lederen ikke er bundet af, at budget og forbrug skal balancere på en bestemt dato.

3.2.1 Overførselsadgang fra egen ramme

Det akkumulerede overskud må højst udgøre 2% af budgetårets egen ramme.

Underskud overføres ubeskåret til næste regnskabsår. Ved underskud over flere år skal det beskrives, hvordan underskuddet tænkes afviklet. Hvis reglerne ikke efterleves, kan Direktionen beslutte, at der i en periode iværksættes særlige styringsregler.

3.2.2 Overførselsadgang fra fælles ramme

Overskud og underskud overføres ubeskåret mellem årene. Ved overførsel redegøres for, hvorfor der er behov for midlerne – herunder evt. overførsel af midler til et andet projekt.

3.2.3 Overførselsadgang uden for rammen.

Der er ikke overførselsadgang.

Center for Økonomi og Udbud opgør over-/underskud.

3.3 Omplaceringer i indeværende regnskabsår

3.3.1 Omplaceringer indenfor egen ramme

Den budgetansvarlige kan frit disponere og flytte budget mellem grupperinger. Se dog Bilag 23: Retningslinjer for budgetkorrektioner

3.3.2 Omplaceringer indenfor fælles ramme

Omdisponeringer i løbet af regnskabsåret mellem grupperinger kan alene foretages af Direktionen.

3.3.3 Omplaceringer udenfor rammen.

Omplaceringer kan i løbet af regnskabsåret foretages af den budgetansvarlige.

3.4 Omplaceringer mellem rammerne i indeværende regnskabsår

Omdisponeringer i løbet af regnskabsåret mellem rammer kan alene foretages af direktøren

3.5 Eksempler på placering af udgiftstyper

Egen ramme:

Udgifter:

- Løn
- Vand/varme/el
- Aktivitetsrelaterede udgifter, personalerelaterede udgifter
- Indvendig vedligeholdelse

Indtægter:

- Gebyr eller brugerbetaling hvor antallet/størrelsen har en direkte kobling til ressourcer/løn. Som eksempel kan nævnes billetter til svømmehal og pulje- og fondsfinansierede projekter.

Fælles ramme:

- Madordning (skal balancere over årene)
- Projekter som: Acadre, ny hjemmeside, lean.

Udenfor ramme:

Udgifter:

- Mellemkommunale betalinger
- Ydelsesudgifter (f.eks. kontanthjælp, dagpenge og førtidspension)
- Udvendig bygningsvedligeholdelse
- Forsikringer, rengøring og ejendomsskat.

Indtægter:

- Forældrebetaling daginstitutioner
- Gebyr eller brugerbetaling hvor antallet/størrelsen ikke har en direkte kobling til ressourcer/løn. Som eksempel kan nævnes biblioteksbøder og mellemkommunale afregninger.

Ovennævnte er kun eksempler. Center for Økonomi og Udbud placerer de enkelte budgetposter efter graden af styrbarhed.



Kære leder

Som leder påhviler der dig et ansvar for din enheds faglige drift og for dit personale. Derudover har du et budgetansvar for din enheds økonomi.

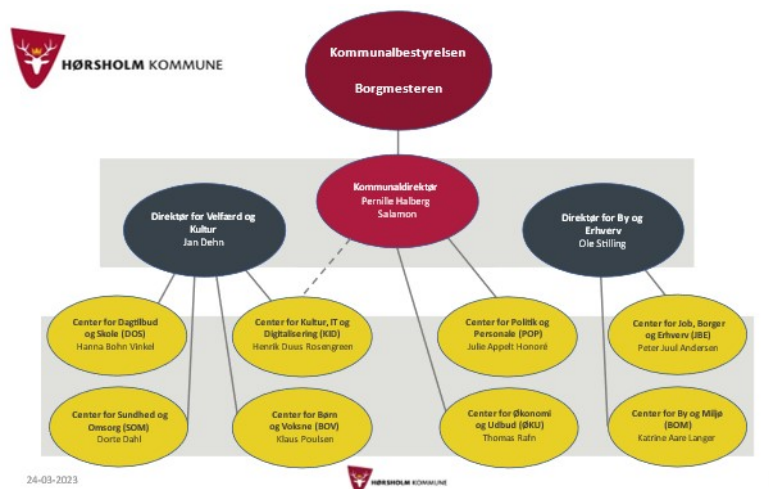
Denne pjece giver dig et overblik over, hvad budgetansvar betyder for dig som leder.

Med venlig hilsen

Thomas Rafn
Centerchef, Center for Økonomi og Udbud

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring er en tværgående enhed der betjener organisationen i overordnede økonomiske spørgsmål. Du er altid velkommen til at ringe til os, hvis du har tvivlsspørgsmål.

Central styring – Rum til ledelse



Det overordnede princip for Hørsholm Kommunes organisering, herunder den økonomiske organisering, er "Central styring – Rum til ledelse":

For dig som leder betyder det, at du selv er direkte ansvarlig for din enheds økonomi, drift og faglige udvikling.

Politikerne og direktionen er, som den øverste administrative ledelse, ansvarlig for at udstikke de overordnede mål og rammer og for den overordnede bevillingsstyring.

Hvad er budgetansvar?

Hvad vil det sige at have et budgetansvar i Hørsholm Kommune? I hovedoverskrifter skal du:

- ☞ overholde dit budget
- ☞ have et grundlæggende kendskab til Økonomistyringshåndbogen
- ☞ have et grundlæggende kendskab til økonomisystemet
- ☞ sørge for, at regninger attesteres og bogføres korrekt
- ☞ anvise regelmæssigt – det er dit primære middel til kontrol
- ☞ sikre dig, at dine medarbejdere, der udfører økonomiopgaver, har den fornødne viden og kompetence til at udføre deres arbejde
- ☞ sikre, at der sker en løbende budgetopfølgning og reagere ved afvigelser
- ☞ sørge for regelmæssig afstemning af kassen og andre statuskonti hvert kvartal



Overholdelse af rammen

Den økonomiske ramme du skal overholde, er det budget, som du får udmeldt efter budgetvedtagelsen med eventuelle korrektioner i løbet af året. Der kan være bindinger i form af politiske mål der skal overholdes. Alle kommunens driftsområder er underlagt totalrammestyring.

Som led i totalrammestyningen har du endvidere mulighed for, indenfor visse rammer, at overføre overskud – eller underskud –



mellem årene. Hovedreglen mht. overførsler er, at det akkumulerede overskud højst må udgøre 5 % af budgetårets egen ramme, mens underskud overføres ubeskåret.

Center for Økonomi og Udbud kan være behjælpelig med økonomirapporter. Her kan du måned for måned følge dit forbrug i forhold til budget.

Hvis du konstaterer, at der er risiko for, at du ikke kan overholde dit budget, skal du først og fremmest søge at dække budgetunderskuddet med besparelser på andre områder inden for din egen enhed. Hvis dette ikke er muligt, og overskridelsen er væsentlig (+5%) skal du gå i dialog med din overordnede leder, så I i samarbejde kan finde en løsning på problemet.

Overholdelse af god bogføringskik

Du skal som leder sørge for at tilrettelægge arbejdet så regningerne:

Attesteres

Det vil sige, at der udføres kontrol af, at varen er leveret som aftalt, og at der sker en betaling af regningen i økonomisystemet på korrekt kontonummer.

Du skal ligeledes sørge for, at den eller de medarbejdere, du har udpeget til at attestere, har kendskab til økonomisystemet og kontoplan.

Attestation skal foretages hurtigst muligt efter du har modtaget regningen, og du skal under alle omstændigheder sørge for, at betalingsfristen overholdes.

Anvises

Du skal som leder anvise regningerne. Det betyder, at du godkender den foretagne attestations. Det foregår elektronisk. Du skal sørge for at anvise med intervaller, der passer til mængden af bilag i din institution/afdeling, dog mindst hver 14. dag.

Du skal sørge for der er udpeget en anden person, der kan anvise i dit fravær, eller hvis der skal anvises beløb til dig selv eller nærtstående.

Det må aldrig være den samme person, som både attesterer og anviser en regning.

OIO faktura på under 10.000 kr. er undtaget fra anvisning.

Dokumentation

Alle udbetalinger der ikke er en OIO faktura skal vedhæftes dokumentation i form af kvittering/faktura i økonomisystemet. Der er ikke pligt til at opbevare dokumentation i papirform.

Læs mere i bilag 11 og bilag 14.

Hvis du vil vide mere

Hørsholm Kommunes Økonomistyringshåndbog med bilag, kan findes på intranettet.

Af bilagene til Økonomistyringshåndbogen, kan navnlig disse have betydning for dig:

- Bilag 2: Bevillingsregler
- Bilag 3: Regler for totalrammestyring
- Bilag 8: Regler for registrering af aktiver
- Bilag 10: Regler for god bogføringskik
- Bilag 11: Regler for anvisning, attestation og brugeradgange
- Bilag 16: Regler for konti i pengeinstitutter og betalingskort
- Bilag 17: Regler for kassefunktioner ved forskudskasser
- Bilag 18: Regler for debitorpleje, betalingsfrister og afskrivninger
- Bilag 19: Regler for afstemning af mellemregnings- og restancekonti
- Bilag 20: Regler for opbevaring og registrering af midler
- Bilag 24: Regler for kontrol og ansvar for lønninger
- Bilag 26: Ledelsestilsyn

Center for Økonomi og Udbud udbyder kursus i kommunens økonomisystem (ØS Indsigt) efter dit behov. Derudover bistår Center for Økonomi og Udbud med oprettelse af brugeradgange i økonomisystemet, herunder til anvisning, konti og betalingskort.

5 Regler for budgetlægning

Bilagets indhold:

- 5.1 Kort om budgettet
- 5.2 Formelle krav til budgettet
- 5.3 Budgettets indhold
- 5.4 Procedurekrav
- 5.5 Tidsplan
- 5.6 Center for Økonomi og Udbuds rolle i budgetprocessen

5.1 Kort om budgettet

Kommunalbestyrelsen vedtager budgettet, som er en plan for kommunens afholdelse af udgifter og opkrævning af indtægter for det kommende år. Kommunalbestyrelsen beslutter skatteudskrivningen for det kommende år, når budgettet vedtages. Skat og grundskyld udgør hovedparten af kommunens indtægter, og Kommunalbestyrelsen har ikke mulighed for at justere på disse indtægter i løbet af året. Det er derfor vigtigt, at der er balance i budgettet for det kommende år, således at kommunen kan afholde alle nødvendige udgifter og opretholde serviceniveauet i forhold til borgerne.

Samtidig afgiver Kommunalbestyrelsen med vedtagelsen af budgettet bevillingerne for en række poster på årsbudgettet. I forhold til kommunens selv bærende enheder angiver budgettet således deres økonomiske råderum i det pågældende budgetår. Budgettet bliver dermed administrationsgrundlaget for den kommunale forvaltning. Alle økonomiske dispositioner, der falder uden for rammerne af det vedtagne budget, skal foreligges Kommunalbestyrelsen.

5.2 Formelle krav til budgettet

Budgettets udformning og vedtagelsesproceduren er reguleret af den kommunale styrelseslov samt i Social- og Indenrigsministeriets specifikationer til denne lov.

5.3 Budgettets indhold

Budgettet skal omfatte samtlige drifts- og anlægsposter samt kapitalbevægelser, der vedrører det pågældende budgetår. Det kommunale budget skal løse tre opgaver:

5.3.1 Budgettets finansielle opgave

Budgettet skal ikke alene angive kommunens forventede udgifter i budgetåret, men også angive, hvordan de samlede udgifter finansieres. Budgettet er således udtryk for Kommunalbestyrelsens samlede afvejning mellem udgiftsønsker på den ene side og skatteudskrivning samt de øvrige indtægtsmuligheder (eks. kassekredit, lånoptagelse og brugerfinansiering) på den anden side.

5.3.2 Budgettets bevillingsmæssige opgave

Bevillingsangivelsen i budgettet er udtryk for den af Kommunalbestyrelsen vedtagne fordeling af de økonomiske ressourcer mellem de forskellige kommunale opgaveområ-

der. Dermed angiver budgettet størrelsen af det spillerum, der er overladt til udvalgene og til forvaltningen samt institutionerne, når de i årets løb skal foretage dispositioner på kommunens vegne. Ifølge den kommunale styrelseslov er bevillingsmyndigheden hos Kommunalbestyrelsen. Følgelig må foranstaltninger, der medfører indtægter eller udgifter, som ikke er bevilget i årsbudgettet, ikke sættes i værk, før Kommunalbestyrelsen har meddelt den fornødne bevilling.

5.3.3 Budgettets informationsmæssige opgave

Som informationskilde retter budgettet sig mod kommunens borgere, leverandører, ansatte med flere samt mod de centrale myndigheder. Følgelig skal kommunens budget være offentligt tilgængeligt. Som et særligt aspekt af informationsopgaven indgår, at budget og budgetforslag skal være velegnede redskaber for politikerne i forbindelse med beslutninger angående den økonomiske prioritering.

5.4 Principper for budgetlægning

5.4.1 Forudsætninger om aktivitet og pris

Forudsætninger om aktivitet og gennemsnitspris tilkøbes ressourcetildelingen så vidt muligt via budgetmodeller, sådan at der altid er sammenhæng mellem behov og tildeling af ressourcer, dog med forudsætning om uændret serviceniveau.

I Hørsholm kommune er det et bærende princip at anvende aktivitetsbaseret budgettering på de områder, hvor der er sammenhænge mellem udgifts- og aktivitetsniveau, f.eks.

- Dagpasning
- Hjemmepleje
- Folkeskole
- Botilbud og plejeboliger
- Kontantydelse

Derimod giver det ikke mening at bruge denne metode ved projektbaserede aktiviteter samt områder med stor andel af faste omkostninger.

5.4.2 Kobling mellem demografi og budgettilpasninger

En befolkningsprognose udarbejdes på baggrund af de flyttemønstre, den levealder og den fertilitet, der har været i kommunen de seneste fem år. Prognoseberegningen tager også højde for de planlagte boligudbygninger i kommunen.

I forbindelse med budgetarbejdet indgår fastsættelsen af en niveauekorrektion i forhold til selve budgetåret, hvormed det vurderes hvorledes budgettet skal reguleres for at man kan fastholde aktivitetsniveauet uændret. I forhold til overslagsårene beregnes udgiftspres på baggrund af befolkningsudviklingen. Der indgår både i forhold til niveaureguleringen og udgiftspresberegningen en vurdering af forhold, som kan påvirke efterspørgslen af service – der kan f.eks. i forhold til ældreområdet være tale om sund aldring.

Udgiftspresberegning er beregninger af de omkostninger, som udvikling i befolkningstallet og befolkningens sammensætning forventes at komme til at medføre. Formålet med beregningerne er at kunne budgettere effekten af ændringer i befolkningstal og

befolkningens sammensætning. Udgiftspres beregnes på alle områder hvor demografien har en direkte påvirkning. Dette kan for eksempel være på, dagpasningsområdet, undervisningsområdet, hjemmehjælp og ældreområdet.

Udgiftspresmidlerne ligger på politikområde 82 og udmøntes først, når stigninger eller fald i efterspørgslen, der skyldes ændringer i udgiftspreset, kan dokumenteres.

5.5 Procedurekrav

Økonomiudvalget skal senest den 15. september udarbejde et forslag til kommunens årsbudget for det kommende regnskabsår (1. januar til 31. december). Budgetforslaget skal ledsages af et budgetoverslag for en periode på mindst 3 år.

Økonomiudvalgets forslag til årsbudget og det flerårige budgetoverslag skal undergives mindst to behandlinger i Kommunalbestyrelsen. Der skal være mindst tre uger mellem de to behandlinger i Kommunalbestyrelsen.

På baggrund af indeværende års budget udarbejdes et basisbudget for det kommende år. Ud fra dette budget forhandler politikerne om, hvilke reduktioner og nye budgetønsker, der skal med i det kommende års budget.

5.6 Tidsplan

Center for Økonomi og Udbud har udarbejdet en tidsplan for det politiske arbejde med budgettet.

5.6.1 Basisbudget

Inden Kommunalbestyrelsens augustkonference udarbejdes et basisbudget, som udgangspunkt for forhandlingerne om det kommende års budget og overslagsår. Basisbudgettet er en pris- og lønfremskrevet version af indeværende års budget. Basisbudgettet angiver således kommunens indtægter og udgifter, som de ville se ud ved et uændret serviceniveau.

5.6.2 Tekniske korrektioner

I forhold til basisbudgettet foretages en række tekniske korrektioner. Disse korrektioner omfatter justeringer i forhold til udgifter og indtægter, som det er nødvendigt at medtage i næste års budget. Det er justeringer, der følger af befolkningsudviklingen i kommunen, tidligere politiske beslutninger, ny lovgivning, ændrede forudsætninger, konkrete fejl i budgettet og lignede.

Administrationen indarbejder tekniske korrektioner uden at ændre det serviceniveau, som Kommunalbestyrelsen har vedtaget.

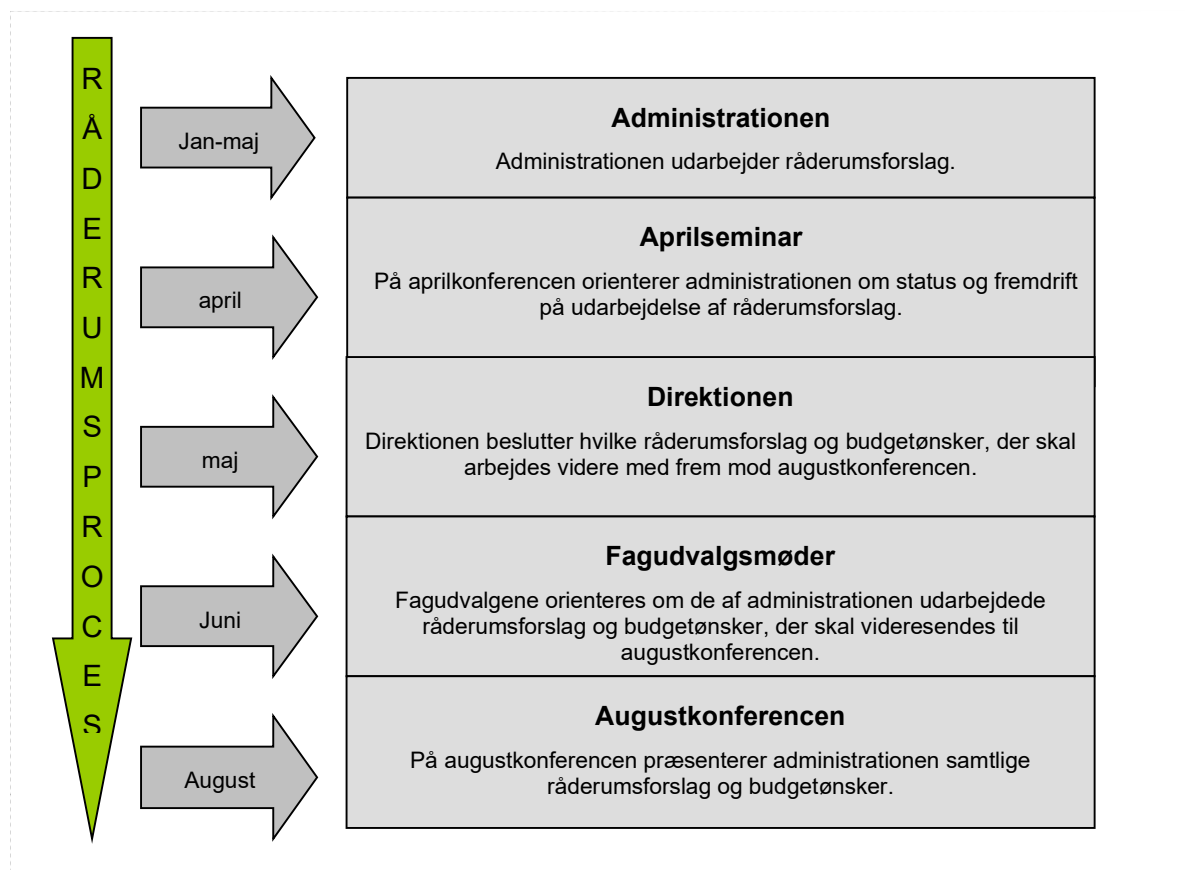
5.6.3 Råderumsproces

Hvert år som led i budgetprocessen for kommende års budget skal administrationen finde et råderum. Økonomiudvalget tager stilling til størrelsen og fordelingen på de enkelte fagudvalg.

Råderummet kan bestå af forslag, der skaber besparelser via eksempelvis:

- Effektiviseringer (samme service med lavere budget)
- Omstilling (anderledes/bedre service med lavere budget)
- Servicereduktion (lavere service med lavere budget)

Nedenstående skema viser, at administrationen først bidrager med råderumsforslag, budgetønsker samt anlægsønsker og direktionen og politikerne bagefter tager stilling til hvilke forslag, der skal indgå i det kommende års budget. Som illustrationen viser, påbegynder administrationen denne proces i starten af året, og politikerne tager endelig stilling til forslagene i august. Herefter følger en høring af kommunens interessenter forud for budgetvedtagelsen i oktober.



5.6.4 Høring og dialog

De enkelte fagudvalg afholder i foråret en række dialogmøder om budgettet for næste år med borgere samt interessenter, der i det daglige deltager i forskellige brugerbestyrelser, råd o.l. Dialogmøderne giver input til de videre drøftelser af budgettet i Kommunalbestyrelsen. Der afholdes et samlet dialogmøde for alle interessenter ultimo august.

5.6.5 Politiske forhandlinger

Budgettet gennemgår to officielle behandlinger i Kommunalbestyrelsen. Den første ligger i september og den anden i oktober. Inden disse behandlinger afholdes en budgetkonference, hvor Kommunalbestyrelsen påbegynder arbejdet med råderumsforslag og budgetønsker. Prioriteringen foregår i første omgang i de enkelte partigrupper ved hjælp af et prioriteringsspil.

Efterfølgende forhandler Kommunalbestyrelsens partier med hinanden om deres prioriteringer. Denne proces fortsætter gennem de to behandlinger i Kommunalbestyrelsen indtil en budgetaftale er opnået og budgettet kan vedtages.

Budgettet skal være vedtaget af Kommunalbestyrelsen senest den 15. oktober.

5.6.6 Efter budgetvedtagelsen

Når budgettet er vedtaget, indberetter Center for Økonomi og Udbud det nye budget i økonomisystemet, sender rapporter med det kommende års budget ud til de relevante ledere og udarbejder elektroniske publikationer, samt offentliggør på kommunens hjemmeside.

5.7 Center for Økonomi og Udbuds rolle i budgetprocessen

Center for Økonomi og Udbud har ansvaret for:

- Den administrative forberedelse af det nye budgets vedtagelse.
- Inddragelse af chefforum og direktion.
- Fastlæggelse, igangsættelse og gennemførelse af budgetproceduren.

Det er centerchefernes og de respektive direktørers ansvar:

- At lægge budget på områderne i samarbejde med Center for Økonomi og Udbud
- At overholde budgettet på respektive fagområder.

6 Regler for takstberegning

Bilagets indhold:

- 6.1 Kommunale takster
- 6.2 Beskrivelse af taksterne
- 6.3 Takster til intern afregning

6.1 Kommunale takster

Taksterne fastsættes af Kommunalbestyrelsen efter bestemmelserne i Indenrigs- og Boligministeriets budget og regnskabssystem for kommuner:

- Der skal udarbejdes en takstoversigt til såvel budgetforslaget som til det endeligt vedtagne budget
- Et forslag til takstoversigt uddeles til medlemmerne af Kommunalbestyrelsen i forbindelse med budgetforslagets behandling
- Takstoversigten til det endelige budget indsendes til Indenrigs- og Boligministeriet senest den 5. januar

Taksterne forelægges Økonomiudvalget og den endelige takstfastsættelse sker i Kommunalbestyrelsen efter budgetvedtagelsen, og fremgår af tidsplanen for budgetlægning. En oversigt over taksterne lægges på kommunens hjemmeside.

Lovgrundlag/anden hjemmel og overordnet beregningsmetode fremgår af dette bilag.

6.2 Beskrivelse af taksterne

De borgerrettede takster fremgår af takstbladet som er en del af budgetmaterialet. De beregnes hvert år ud fra et pris-mængde princip, sådan at de forventede udgifter fordeles på det forventede antal borgere medmindre der forelægger en politisk beslutning om at taksten skal være lavere eller lovgivningen dikterer et loft for området. Tabellen nedenfor opsummerer lovgrundlag og beregningsmetode for de borgerrettede og mellemkommunale takster. Enkelte af taksterne er nærmere beskrevet nedenfor.

7 Regler for regnskabsaflæggelse

Bilagets indhold:

- 7.1 Generelt
- 7.2 Årlig regnskabsaflæggelse
- 7.3 Formkrav til regnskabet
- 7.4 Publicering af regnskaber

7.1 Generelt

Det er den kommunale styrelseslov, der danner grundlag for Indenrigs- og Boligministeriets bestemmelser om regnskabsaflæggelsens procedure- og formkrav.

Regnskabet viser de udgifter og indtægter, kommunens aktiviteter har givet anledning til, og hvordan de er blevet finansieret. Desuden viser regnskabet en opgørelse over bl.a. beholdninger, tilgodehavender og gæld.

Regnskabet viser, hvordan året er gået og skal ses i forhold til budgettet, der var forventningen om, hvordan regnskabet ville blive forud for regnskabsåret.

Regnskabsåret løber over kalenderåret, dvs. fra 01.01. til 31.12.

7.2 Årlig regnskabsaflæggelse

Retningslinjerne og tidsplanen for kommunens årlige regnskabsaflæggelse fastlægges hvert år af Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring.

Retningslinjerne og tidsplanen skal fastlægges indenfor nedennævnte overordnede tidsplan, der er fastsat af Indenrigs- og Boligministeriets budget- og regnskabssystem:

- Supplementsperioden udløber 31.01.
- Årsregnskabet skal posteringsmæssigt være afsluttet den 01.03.
- Økonomiudvalget aflægger regnskab for Kommunalbestyrelsen, som afgiver årsregnskab for revisionen inden 01.05.
- Revisionen afgiver beretning om revision af årsregnskabet til Kommunalbestyrelsen inden den 15.06.
- Kommunalbestyrelsens behandling af regnskabet skal være afsluttet inden udgangen af august, så det kan fremsendes til tilsynsmyndigheden senest 31.08. med revisionens beretning og de af Kommunalbestyrelsen truffne afgørelser i forbindelse hermed

Endeligt godkendt regnskab skal gøres tilgængeligt for kommunens borgere.

Tidsfrister, som berører andre administrative enheder, er tilgængelige på Intranettet og sendes til de af kommunens medarbejdere, der er tilknyttet kommunens økonomisystem.

7.3 Formkrav til regnskabet

Årsregnskabet indeholder en række oversigter og redegørelser, som bl.a. giver et overblik over:

- Regnskabet set i forhold til budgettet
- Opgørelse af beholdninger (balancen)
- Kommunens økonomiske situation

Indenrigs- og Boligministeriets budget- og regnskabssystem sætter minimumskrav til hvilke oversigter, der skal udarbejdes til regnskabsaflæggelsen. Hørsholm Kommune følger disse retningslinjer, både hvad angår form og indhold. Derudover udarbejdes der bl.a. regnskabsforklaringer og en vurdering af kommunens økonomiske situation.

7.4 Publicering af regnskaber

Ifølge Indenrigs- og Boligministeriets krav skal regnskabet offentliggøres for kommunens borgere og andre interessenter. Regnskabet består af to dele: En beretningsdel, der overordnet viser kommunens indtægter og udgifter, finansiering og hvilke initiativer, der er sat i gang i årets løb samt en taloversigt, der har til formål at give detaljerede oplysninger om kommunens økonomi.

Regnskabet offentliggøres elektronisk på Hørsholm Kommunes hjemmeside.

8 Regler for registrering af aktiver

Bilagets indhold:

8.1. Indledning.....	1
8.2 Organisering og ansvar	1
8.3 Omfang af registrering	1
8.4 Registrering af nye aktiver (tilgange).....	2
8.5 Ændring af eksisterende aktiver (afgang)	2
8.6 Igangværende anlægsarbejder	2
8.7 Afsluttede anlægsarbejder	3
8.8 Op- og nedskrivninger	3
8.9 Registrering i aktivmodulet.....	3
8.10 Procedure for afskrivning.....	3
8.11 Løbende kvalitetssikring	3

8.1. Indledning

De nærmere regler for registrering af aktiver er fastsat af Økonomi- og Indenrigs-ministeriet.

Jf. ministeriets bestemmelser er selvejende institutioner, som Kommunen har indgået driftsoverenskomst med, omfattet af principperne på lige fod med øvrige kommunale institutioner.

8.2 Organisering og ansvar

Det er den budgetansvarlige for det område, hvorpå der sker ændringer, der skal sikre sig, at der ved anskaffelse/forbedring af aktiver (der opfylder betingelserne for registrering i anlægskartoteket) sker indberetning til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring.

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring er ansvarlig for samtlige registreringer, som skal foretages i anlægskartoteket samt i kommunens statusbalance, herunder oprettelse af konti. Ligeledes gennemføres de årlige afskrivninger af Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring.

8.3 Omfang af registrering

8.3.1 Nyanskaffelser

Fast ejendom, maskiner og materiel, inventar mv., der er anskaffet til vedvarende eje eller brug til produktion, udlejning eller andre formål, og som forventes af have en levetid på mere

end ét regnskabsår, skal som hovedregel registreres, såfremt anskaffelsesværdien pr. aktiv overstiger 100.000 kr. ekskl. moms.

Anskaffelsesværdien består af købspris inkl. fragt og afgifter m.v. i forbindelse med købet. Desuden skal omkostninger, direkte forbundet med ibrugtagelsen af aktivet, medregnes i anskaffelsesprisen.

8.3.2 Forbedringsarbejder

Alle forbedringsarbejder, hvor den samlede udgift udgør mindst 100.000 kr. ekskl. moms skal registreres selvstændigt.

Et forbedringsarbejde er udtryk for en gennemgribende reovering, hvor udgiften enten medfører:

- Forlængelse af aktivets levetid
- Udvidelse af aktivets kapacitet

Såfremt arbejdet ikke opfylder et af de ovenstående kriterier, må det betragtes som et vedligeholdelsesarbejde. Dette medfører at udgiften, uanset beløbsstørrelse, skal bogføres som almindelig vedligeholdelse i det regnskabsår, som udgiften relaterer sig til (straksafskrivning).

8.4 Registrering af nye aktiver (tilgange)

Den budgetansvarlige skal sikre, at der ved anskaffelse/forbedring af aktiver sker indberetning til Center for Økonomi og Udbud, Team økonomi og Styring.

Registreringsskema udfyldes for den pågældende anskaffelse/forbedring, og dokumentation f.eks. fakturakopier for udgiften vedhæftes.

Registreringsskema + vedlagt dokumentation fremsendes til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring, når samtlige fakturaer for den pågældende anskaffelse/forbedring er modtaget og betalt.

Betaling af regning

Regningen bogføres på lige vilkår med alle andre regninger, således at der anvendes samme registreringskontonumre, som benyttes for områdernes/institutionernes almindelige drift/anlæg.

8.5 Ændring af eksisterende aktiver (afgang)

Den budgetansvarlige skal sikre, at der ved salg, kassation, tyveri mv. af et aktiv, der er registreret i anlægskartoteket, sker indberetning til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring. Indberetningen sker via registreringsskema, der udfyldes for den pågældende afgang med anførelse af afgangsårsag samt evt. vedhæftet dokumentation for afgang.

Registreringsskema evt. vedlagt dokumentation fremsendes til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring.

8.6 Igangværende anlægsarbejder

Ultimo regnskabsåret skal der foretages en registrering af igangværende anlægsarbejder.

Som led i regnskabsafslutningsprocessen registreres de anlægsarbejder, der opfylder mindst et af kriterierne i afsnit 8.3. Disse anlægsarbejder skal betragtes som igangværende anlæg og skal registreres (materielle aktiver under udførsel). Registreringen sker i samarbejde med Center for Økonomi og Udbud, Team økonomi og styring og den budgetansvarlige leder.

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring skal sikre, at der sker en registrering af de igangværende anlægsarbejder svarende til de bogførte udgifter i ØS-indsigt.

8.7 Afsluttede anlægsarbejder

Ved regnskabsafslæggelse skal der sker en stillingtagen til, hvorvidt den afholdte anlægsudgift er en nyanskaffelse, om anlægsudgiften har medført udvidelse af aktivitets kapacitet, eller om anlægsudgiften har medført forlængelse af aktivets levetid. Registreringsskema til indberetning af afsluttede anlægsarbejder udfyldes for det pågældende anlægsarbejde i samarbejde mellem den budgetansvarlige og Team Økonomi og Styring.

Registreringsskema vedlagt dokumentation fremsendes til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring, når samtlige fakturaer for det pågældende anlægsarbejde er modtaget og betalt.

8.8 Op- og nedskrivninger

Der kan ske op- eller nedskrivning af værdien af et aktiv, hvis det vurderes at:

- Værdien er væsentligt forøget i forhold til værdien i anlægskartoteket (opskrivning). Der skal være tale om en varig forøgelse af værdien.
- Værdien er væsentligt forringet i forhold til værdien i anlægskartoteket (nedskrivning). Der skal være tale om en varig forringelse af værdien.

Den budgetansvarlige skal, såfremt det vurderes, at et aktiv skal op- eller nedskrives, udfylde registreringskema og fremsende det til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring.

8.9 Registrering i aktivmodulet

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring foretager de nødvendige ændringer i aktivmodulet en gang årligt.

8.10 Procedure for afskrivning

Afskrivninger foretages én gang årligt og skal være effektueret inden regnskabsafslæggelse for det pågældende år.

Afskrivning påbegyndes i det år, hvor aktivet tages i brug.

8.11 Løbende kvalitetssikring

For at sikre at de oplysninger, som er registreret i aktivmodulet, er fuldstændige, vil følgende kvalitetssikringsprocedurer blive gennemført:

Ved regnskabsårets afslutning vil Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi og Styring udsende en fortegnelse til de budgetansvarlige over de aktiver, som det pågældende område /

den pågældende institution har registreret i aktivmodulet. Den budgetansvarlige skal herefter kontrollere at:

- De anførte aktiver på fortegnelsen forefindes rent fysisk, og at disse fortsat anvendes
- At nye aktiver tilføjes listen, så de kan blive registreret i aktivmodulet.

Såfremt der er uoverensstemmelse mellem fortegnelsen og de faktiske forhold, skal den budgetansvarlige sikre, at der sker udfyldelse af relevant registreringskema jf. ovennævnte retningslinjer.

Registreringskemaer kan findes på Hørsholm Kommunes intranet.

9 Regler om styring af anlægsarbejder samt regnskabet

Bilagets indhold:

- 9.1 Hvad er et anlægsprojekt?
- 9.2 Bevilling til anlægsprojekter
- 9.3 opfølgning på anlæg
- 9.4 Aflæggelse af anlægsregnskab
- 9.5 Registrering af anlæg i årsregnskabet

9.1 Hvad er et anlægsprojekt?

Anlægsprojekter kan, i modsætning til den løbende drift, karakteriseres ved, at de er større projekter/investeringer. De har en klar defineret begyndelse og afslutning og har karakter af engangsinvesteringer.

Anlægsprojekter er f.eks. vejanlæg, større renoveringsopgaver på skoler og byggeprojekter. Alle udgifter og indtægter ved køb og salg af jord er desuden anlæg.

I tilfælde hvor sondringen mellem drifts- og anlægsudgifter giver anledning til tvivl, så kontakt Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring.

9.2 Bevilling til anlægsprojekter

I modsætning til driftsbevillinger, er der to led i bevillingen til anlægsprojekter, idet der både skal være et rådighedsbeløb og en anlægsbevilling, før beløbet kan anvendes.

9.2.1 Rådighedsbeløb til anlæg

Et rådighedsbeløb til anlæg afgives i forbindelse med budgettets vedtagelse eller ved meddelelse af tillægsbevilling i løbet af året. Rådighedsbeløbet er altid 1-årigt. Det er altså knyttet til det år, det er afgivet, og må ikke overskrides.

Hvis et anlæg forventes at strække sig over flere år, skal der afsættes rådighedsbeløb i de enkelte år, svarende til det forventede forbrug i årene. Rådighedsbeløbet tjener derfor et dobbelt formål: Likviditetsstyring og produktionsplanlægning.

9.2.2 Anlægsbevilling

En anlægsbevilling kaldes også "igangsætningstilladelse" eller "frigivelse af rådighedsbeløb". Det er en forudsætning for rådighedsbeløbets anvendelse, at der er afgivet en anlægsbevilling. Anlægsbevillinger søges løbende i forbindelse med anlægsprojekternes igangsættelse. Anlægsbevillingen kan være et eller flerårig.

Anlægsbevillingen er knyttet til selve projektet og er så at sige Kommunalbestyrelsens tilladelse til, at administrationen kan sætte hele projektet i gang. Administrationen kan vælge at søge om bevilling til hele projektet på en gang eller dele bevillingsansøgningen op i etaper.

Kommunalbestyrelsen kan ikke delegere kompetencen til at afgive anlægsbevilling til andre.

9.2.3 Tillægsbevilling til rådighedsbeløb og anlægsbevilling

Hvis det i årets løb viser sig, at der ikke er tilstrækkeligt rådighedsbeløb til et anlægsprojekt, skal der søges om en tillægsbevilling, både til rådighedsbeløbet og til anlægsbevillingen. Der gælder de samme regler for tillægsbevillinger til anlæg som til drift.

9.3 Opfølgning på anlæg

I modsætning til driftsbevillinger kan anlægsbevillinger, som ovenfor nævnt være flerårige. Dette stiller særlige krav til opfølgningen.

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring har udarbejdet et opfølgningsskema der benyttes ved budgetopfølgningerne. Skemaet viser det akkumulerede rådighedsbeløb, bevilling og forbrug på hvert enkelt anlæg, samt korrigeret budget og forbrug for indeværende år. Skemaet består også af en likviditetsoversigt udfyldt af centrene. Op til hver budgetopfølgning skal centrene forholde sig til likviditeten på de enkelte anlæg. Hvis der er ændringer i forventede regnskab, skal der tages stilling til, om der skal ske budgetomplaceringer.

9.4 Aflæggelse af anlægsregnskab

Der skal aflægges særskilt anlægsregnskab for anlægsprojekter med bruttoudgifter til hele projektet på 2 mio. kr. eller mere. Anlægsregnskaber skal aflægges senest i forbindelse med aflæggelsen af årsregnskabet for det år, hvori det pågældende anlægsarbejde er afsluttet. Regnskabet forelægges det/de berørte fagudvalg, Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen. Det er den budgetansvarlige leders ansvar, at dette sker.

Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med anlægsbevillingens afgivelse vælge at kræve, at der aflægges særskilt anlægsregnskab for beløbsmæssige mindre projekter.

9.5 Registrering af anlæg i årsregnskabet

Ved aflæggelse af kommunens årsregnskab udarbejdes der en oversigt på henholdsvis afsluttede og igangværende anlæg, hvor forbrug, korrigeret budget (rådighedsbeløb) og de meddelte anlægsbevillinger på de enkelte anlægsprojekter vises. Oversigterne viser både årets forbrug og bevillinger.

10 God bogføringsskik i Hørsholm Kommune

Den gode bogføringsskik kan beskrives som, hvad der til enhver tid anses for god skik og brug blandt kyndige og ansvarsbevidste fagfolk inden for bogføringsområdet.

Det er en forudsætning for god bogføringsskik, at reglerne i det kommunale Budget- og regnskabssystem og øvrige relevante forskrifter er fulgt.

Konkretisering af den gode bogføringsskik:

- Kommunens arbejds- og bogføringsprocesser skal tilrettelægges overskueligt og effektivt og understøttes af IT, hvor dette er hensigtsmæssigt.
- Kommunens regnskabsføring skal ske løbende, dels af hensyn til mulighederne for effektiv budgetopfølgning og dels af hensyn til overholdelse af betalingsfrister m.m.
- Attestation skal finde sted ved kilden, dvs. i den institution eller afdeling, som har truffet den disposition, der medfører bogføringen.
- De budgetansvarlige ledere godkender den/de personer, der skal autoriseres til at attestere regnskabsbilag, og disse personer er forinden i tilstrækkeligt omfang oplært i forretningsgange og interne kontroller.
- Anvisning til betaling foretages af den budgetansvarlige leder eller den udpegede sekundære anviser. En underordnet må dog ikke anvise en overordnets personlige udlæg og dankort/mastercard-betalinger.
- Kommunens regnskaber føres på grundlag af kontrollerede, originale regnskabsbilag fra leverandøren.
- I tilrettelæggelsen af bogføringen skal kommunen sikre eksistensen af et transaktions- og kontrolspor.
- Der skal være afstemnings- og kontrolprocedurer, der hindrer fejl og misbrug.
- Transaktionsprincippet er fulgt, hvilket vil sige, at udgifter og indtægter henføres til det regnskabsår, hvori ydelsen leveres eller kravet opstår.
- Udgifter bogføres i henhold til fastsat kontoplan således, at ensartede udgifter konteres på de bogføringskonti, udgifterne vedrører, herunder udgifter med og uden moms. De enkelte udgiftsarter dokumenteres ved særskilte bilag.

11 Attestation, anvisning og brugeradgange

Bilagets indhold:

11.1 Attestation

11.2 Anvisning

11.3 Brugeradgange

11.1 Attestation

11.1.1 Bemyndigelse

Alle medarbejdere, der autoriseres til at modtage og behandle bilag i økonomisystemet, har bemyndigelse til at attestere bilag.

Attestation af e-bilag foretages ved, at bilaget udfærdiges og sendes til bogføring.

Attestation af elektronisk modtagne regninger foretages ved elektronisk accept af de enkelte bilag inden bogføringen.

Den, der attesterer en regning og bogfører den elektronisk, må ikke også efterfølgende anvise den med mindre, der er meget gode grunde hertil.

11.1.2 Opgaven/ansvaret

Attestationen skal sikre, at

- Varen eller ydelsen er modtaget/leveret
- Mængde, kvalitet og pris er kontrolleret
- Bilaget er efterregnet
- Konteringen er korrekt
- Transaktionen er veldokumenteret eller velbeskrevet
- Årsagen til transaktionen fremgår tydeligt
- Kommunens interne forskrifter er overholdt

Den person, der attesterer, bekræfter, at de anførte ting er kontrolleret.

Hvis e-bilagsudstederen ikke ser sig i stand til at attestere bilaget, skal en person, der kan indestå for attestationen af bilaget, foretage attestationen med en påtegning af dato og navn/officielt bruger-id på det fysiske bilag. Papirbilaget scannes ind og vedhæftes som fil på det elektroniske bilag.

Alle bilag skal være attesteret, dog ikke de bilag, der er fritaget for anvisning.

Attestation skal ske før bogføring og evt. ind- eller udbetaling.

11.2 Anvisning

11.2.1 Overordnede forudsætninger

Der er fastlagt et entydigt budgetansvar for alle selvstående enheder således, at én person er budgetansvarlig for hver selvstående enhed.

Se liste over selvstående enheder i Bilag 25: Selvstående enheder

Budgetansvaret kan ikke fraskrives og følger indehaveren af en given stilling – typisk en lederstilling med ansvar for det pågældende område. Med budgetansvaret følger en anvisningsret og -pligt.

En underordnet må ikke anviser en overordnetes bilag. Ligeledes skal anvisning af en leders personlige udlæg og dankort/mastercard-betalinger foretages af en sidestillet eller overordnet medarbejder. Ved bogføring af bilaget skal lederens gl-navn indtastes på bilaget. Brug af dankort/mastercard skal i øvrigt begrænses mest muligt og bør kun anvendes i særlige situationer. Se også bilag 16: Regler for konti i pengeinstitutter og betalingskort

11.2.2 Sekundære anvisere og uddelegering af anvisningsbemyndigelse

Ud over den budgetansvarlige skal mindst én anden person have status af (sekundær) anviser. Dette vil normalt være lederens stedfortræder eller teamleder.

Hvis det er hensigtsmæssigt for enhedens drift, kan der opereres med mere end én sekundær anviser. Også i dette tilfælde vil der normalt være tale om bestemte stillinger, hvortil der knyttes en anvisningsret.

En anvisningsbemyndiget kan uddelegere anvisningsopgaven til en underordnet (sekundær anviser), mens ansvaret fortsat er den anvisningsbemyndigedes. Den underordnede må dog ikke anviser den overordnetes personlige udlæg og dankort/mastercard-betalinger.

11.2.3 Oprettelse, ændring og sletning

Ved udskiftning i stillinger, der er tilknyttet en anvisningsbemyndigelse, skal anvisningsbemyndigelsen enten slettes eller overføres til en ny person i stillingen.

Alle oprettelser, ændringer og sletninger af anvisningsbemyndigelser skal meddeles skriftligt til Økonomi og Personale, Team Økonomi & Styring af en overordnet i forhold til den anvisningsbemyndigede. Centerchef for Økonomi og Udbud er ansvarlig for godkendelse og iværksættelse af ændringer til anvisningslisten.

Den detaljerede oversigt over kontonumre med tilhørende anvisere fremgår af økonomisystemet.

11.2.4 Midlertidig anvisningsbemyndigelse

I forbindelse med sygdom, ferie eller anden længere tids fravær kan en overordnet eller mindst en sidestillet til den anvisningsbemyndigede ekstraordinært anmode om en midlertidig delegering af bemyndigelsen til en anden.

Denne midlertidige bemyndigelse skal meddeles skriftligt via e-mail med start- og slutdato til Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring således, at den tekniske tilretning kan foretages.

11.2.5 Opgaven/ansvaret

Anvisningen skal dokumentere, at

- der er en bevilling, der dækker udgiften eller indtægten
- udgiften eller indtægten opfylder bevillingens forudsætninger
- atypiske forhold er undersøgt
- de attesterende medarbejdere er instrueret i krav til attestation og i at efterleve områdets regler og krævede kontroller

Den person, der anviser, påtager sig ansvaret for, at kontroller er gennemført og Økonomistyringshåndbogen er overholdt.

Den anvisningsberettigede skal sørge for at overholde følgende regler for god bogføringspraksis:

- En anviser må ikke anviser betalinger til eller fra sig selv
- Personen må heller ikke anviser betalinger, som man selv har attesteret/bogført
- En anviser må ikke anviser en overordnet personlig udlæg og dankort/mastercard-betalinger

I visse situationer kan det være nødvendigt eller stærkt hensigtsmæssigt at fravige ovenstående principper, men det må kun ske med en tydelig og god begrundelse. Se i øvrigt nærmere i afsnittet om kontrol.

Det påhviler den budgetansvarlige at sikre, at de attestationsberettigede er instrueret i reglerne for attestation, og at de er gjort bekendt med deres ansvar. Det vil i praksis sige, at der er givet instruktion til alle personer, som den selvberende enhed får oprettet som bruger i økonomisystemet.

11.2.6 Anvisningsmetoder

Anvisning foregår ved

- elektronisk accept af de enkelte bogførte bilag

eller ved

- påtegning på systemudskrevne kvitteringslister fra overførslen til det centrale økonomisystem

eller ved

- enkeltbilagsanvisning i decentralt placerede selvstændige bogføringsenheder

eller ved

- påtegning på systemudskrevne anvisningslister der viser enkeltbilag

Anvisning er altid efteranvisning. Det vil sige at udbetalingen vil blive gennemført på den sidste bankdag inden bilagets valørdato uanset om bilaget er anvist eller ej.

11.2.7 Bilag der ikke anvises

Bogføringer, der modtages i form af filindlæsning fra Kommunedata eller andre bogføringskabende systemer (modersystemer) er fritaget for anvisning, da datakontrollen foretages til modersystemet af den systemansvarlige afdeling.

Bogføringer på løbende kasse og bankkonti afspejler altid en handling, der er anvist på en anden konto i systemet, og de skal derfor heller ikke anvises.

Desuden er henvisningsposter (kopi af driftsbogføringer), der reelt er en status-saldoregulering på hovedkonto 09 Balance, fritaget for anvisning.

11.2.8 Mulig minimumsgrænse for anvisning af bilag

Alle bilag inklusiv omkonteringer på 10.000 kr. eller mere skal anvises. Alle bilag med cpr.nr skal anvises.

Centerchefen for Økonomi- og Udbud kan ud fra en konkret vurdering tillade undladelse af anvisning af OIO-fakturaer op til kr. 25.000. Anviser skal skriftligt ansøge Centerchef for Økonomi og Udbud herom med begrundelse for en evt. højere minimumsgrænse.

11.2.9 Tidsfrist, opfølgning og kontrol

Bilag skal anvises indenfor 14 dage efter, de er attesteret og bogført. Denne tidsfrist er sat for at sikre, at den meget væsentlige kontrol, som er lagt i anvisningen, foretages rettidigt.

Det er Team Økonomi & Styrings ansvar at følge op på, at der sker rettidig og korrekt anvisning, og om samme person attesterer og anviser. Opfølgning på rettidighed sker mindst én gang i kvartalet for alle anvisninger. Opfølgning på kvaliteten af anvisningen foretages stikprøvevis.

11.3 Brugeradgange

11.3.1 Brugeradministration

Alle oprettelser, ændringer og sletninger af brugere i ØS Indsigt skal meddeles skriftligt til Økonomi og Personale, Team Økonomi & Styring af en overordnet i forhold til den pågældende bruger. Centerchef for Økonomi og Udbud er ansvarlig for godkendelse og iværksættelse af ændringer af brugeradgange.

Til brugeren er tilknyttet brugeradgange, der giver forskellige beføjelser i ØS Indsigt ligesom brugeren tilknyttes den afdeling som han/hun organisatorisk er tilknyttet. Dette skal ligeledes meddeles Økonomi og Personale, Team Økonomi & Styring, der varetager administration af brugeradgange.

11.3.2 Institutionsbegrænsning

For at institutionerne ikke har adgang til at kunne se og administrere andre institutioners bilag er der indført institutionsbegrænsning, således at en medarbejder kun kan se de bilag der tilhører institutionen.

Såfremt en medarbejder skal have adgang til en andens institutions bilag, skal der gives skriftlig tilladelse af den overordnede samt lederen i den afdeling, hvortil der ønskes adgang. Et brud på institutionsbegrænsningen skal begrundes og skal være en nødvendighed for at medarbejderen kan udføre sit arbejde.

11.3.3 Kontrol af brugeradgange

To gange om året udsender Økonomi og Personale, Team Økonomi & Styring en oversigt over brugeradgange til ledere for institutioner og enheder, som skal verificere at brugeradgangene er korrekte. Såfremt brugeradgange skal ændres eller slettes skal lederen notere det i arket, og Team Økonomi & Styring udfører ændringerne.

12 Regler for registrering og afstemning af bogføring

Bilagets indhold:

- 12.1 Registrering og afstemning af bogføring
- 12.2 Systemkrav
- 12.3 Registrering af bilag
- 12.4 Bogføring af bilag og afstemning
- 12.5 Andre forhold

12.1 Registrering og afstemning af bogføring

Dette bilag omhandler retningslinier for registrering og afstemning af bogføring, herunder de systemkrav der stilles i den forbindelse.

12.2 Systemkrav

Det registreringsystem, der benyttes skal være indrettet således, at det kan vise, hvordan saldiene på de enkelte konti er sammensat af enkeltposter.

Systemet skal dels kunne producere en transaktionsliste, hvor alle transaktioner der bogføres oplyses, og dels nummerere alle transaktioner fortløbende på hvert enkelt kassenummer.

Systemet skal sikre et fuldstændigt revisionsspor.

Herudover skal systemet kunne give en oversigt over, hvordan Kommunens midler er forvaltet og om forvaltningen er i overensstemmelse med årsbudgettet og Kommunalbestyrelsens øvrige beslutninger.

12.3 Registrering af bilag

Bilag er i hovedreglen elektroniske.

12.3.1 Elektroniske bilag

Bilag til bogføring skabes fra OIO-bilag, som modtages elektronisk fra leverandøren.

Leverandørens betalingsfrister skal være registreret på bilaget.

Bilag skal registreres til elektronisk udbetaling – dvs. overførsel via Økonomistyrelses NEM-handel.

Ved lederes brug af dankort/mastercard skal lederens gl-navn indtastes på bilaget.

12.3.2 Papirbilag

Registrering af papirbilag sker ved direkte indtastning (E-bilag) på grundlag af originalt materiale fra leverandør.

Originalt materiale fra leverandører skal indscannes og vedhæftes som fil i e-bilaget.

12.4 Bogføring af bilag og afstemning

Det påhviler Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring at:

- bogføre de registrerede bilag
- bogføre posterings fra modersystemer, eksterne systemer m.m.
- foretage kasseafstemning i forbindelse med bogføring
- foretage regelmæssig afstemning af kassedifferencekontoen.

12.5 Andre forhold

Ompostering skal ske efter følgende retningslinjer: Omposteringen skal ske via omposter-knap eller ved E-bilag almindelig type. Tekstfeltet udfyldes med dækkende tekst. Notefeltet skal udfyldes med fyldestgørende begrundelse for omposteringen. Der oprettes bilagslink til det bilag der omposteres. Har man anden dokumentation for omposteringen vedhæftes det som fil på bilaget.

13 Regler for Rungsted Havn

13.1 Rungsted Havns vedtægter omkring Økonomi

13.2 Regnskabsføring

13.3 IT-udstyr

13.4 Økonomistyringshåndbogen

13.5 Kontoplan

13.6 Overførsel til det centrale system

13.1 Rungsted Havns vedtægter omkring Økonomi

13.1.1

Rungsted Havn er en decentral kommunal enhed under Hørsholm Kommune. Havnens økonomi skal økonomisk hvile i sig selv og skal holdes adskilt fra Hørsholm Kommunes øvrige økonomi. Havnebestyrelsen er ansvarlig for at påse dette og for, at der ikke overføres midler fra havnens økonomi til kommunens øvrige økonomi.

13.1.2

Hørsholm Kommune kan uanset punkt 13.1.1 yde tilskud til havnen, såfremt ekstraordinære behov måtte begrunde det.

13.1.3

Havnebestyrelsen er ansvarlig for, at de til enhver tid gældende budget- og regnskabsprincipper i Hørsholm Kommune efterleves, at havnens budgetforslag, regnskabsbidrag og øvrige økonomioplysninger indsendes til kommunen inden for de til enhver tid gældende tidsfrister, og at den løbende bogføring m.v. sker i overensstemmelse med kommunernes budget- og regnskabssystem.

13.1.4

Havnebestyrelsen fastsætter takster for bådplads m.v., så de dækker havnens budgetterede udgifter til drift, vedligeholdelse, investeringer og henlæggelser til investeringer efter indregning af øvrige indtægter, herunder lejeindtægter fra de erhvervsdrivende på havnen, og kommunens eventuelle tilskud til havnen, jf. punkt 13.1.2. Havnen er undtaget fra de kommunale overførselsregler.

13.1.5

Havnebestyrelsen afgiver et årsregnskab for Rungsted Havn til Hørsholm Kommune, som indarbejder regnskabet i kommunens samlede årsregnskab. Havnebestyrelsen kan antage en statsautoriseret revisor til at bistå med udarbejdelse og revision af regnskabet.

13.2 Regnskabsføring

13.2.1 Uddannelse af personale

Det er den budgetansvarlige leder der tilser, at Rungsted Havns personale i fornødent omfang er uddannet i de gældende bestemmelser for regnskabsføring.

13.2.2 Forretningsgangsbeskrivelse

Den budgetansvarlige leder er ansvarlig for, at der udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser efter nedenstående regler for regnskabsføring.

13.3 IT-udstyr

13.3.1 Systemadgang

Såfremt regnskabsføringen foretages på særskilt registreringsprogrammel, skal dette være forsynet med adgangskontrol. Det er den budgetansvarlige leders ansvar, at systemadgangen er tilpasset hver enkelt persons arbejdsfunktion.

13.3.2 Sikkerhedsbestemmelser.

Den fysiske placering af udstyr skal sikres bedst muligt.

Såfremt der benyttes eget program, skal der dagligt foretages sikkerhedskopiering.

De gældende licens- og registerbestemmelser for system og programmel skal overholdes.

13.4 Økonomistyringshåndbogen

Rungsted Havn skal følge retningslinjerne i Økonomistyringshåndbogen for Hørsholm Kommune samt bilagene hertil.

13.5 Kontoplan

Kontoplanen oprettes og vedligeholdes af Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styling i samarbejde med Rungsted Havn.

Følgende skal være opfyldt i kontoplanen:

- Den skal som minimum have samme specificationsgrad som den centrale kontoplan
- Specifikationen skal være således, af den opfylder Kommunens overordnede behov for styring og information. Der skal tages hensyn til eventuelle krav fra direktørområdet
- Indenrigs- og Boligministeriets krav til artskontering skal opfyldes
- Den skal indeholde de nødvendige tekniske forudsætninger for, at samspillet kan foregå til det centrale regnskabssystem

13.6 Overførsel til det centrale system

Der er indgået aftale om, at Rungsted Havn som minimum skal indtaste saldi inden udgangen af hvert kvartal, samt ved årsskifte inden regnskabet lukkes for posteringer i midt januar.

14 Regler for arkivering af bilag

Bilagets indhold:

14.1 Retningslinier for arkivering af bilag

14.1 Retningslinier for arkivering af bilag

Retningslinierne for arkivering af bilag er følgende:

- Elektroniske bilag arkiveres automatisk i økonomisystemet således, at der ikke skal ske en arkivering herudover
- Hvis elektroniske bilag printes ud og påføres attestation " i hånden" eller pr e-mail, skal dette vedhæftes det elektroniske bilag som dokumentation.
- Har man ikke mulighed for at scanne papirbilag ind, skal de arkiveres.
- Ved arkivering af papirbilag sker arkiveringen:
 - I datoorden for hver enhed
 - Lokalt på en for enheden betryggende måde
 - Lokalt opbevarede bilag skal være samlet ét sted
 - Bilagene kan overføres til fællesarkiv i centrene inden kassation
- Kassation sker i overensstemmelse med Kommunens arkivbestemmelser, dvs. normalt skal bilag for indeværende regnskabsår og 5 år bagud være til stede
- Regnskabsbilag i papir som er indscannet og arkiveret elektronisk kan makuleres.

15 Regler for kassefunktioner ved Borgerservice (hovedkassen)

Bilagets indhold:

15.1 Kassefunktioner ved hovedkassen

15.2 Betjening

15.3 Kontrol af kasserernes arbejde

15.4 Kassekontrol

15.5 Betalinger via MobilePay

15.1 Kassefunktioner ved hovedkassen

Dette bilag fastlægger hvilke interne arbejdsgange og kontroller, der er gældende for kassefunktionen ved hovedkassen.

Som hovedregel foregår alle ind- og udbetalinger der henhører under kommunens regnskab elektronisk via bank/Nemkonto. Indbetalinger til hovedkassen i Borgerservice foregår med betalingskort eller MobilePay. Der modtages dog betaling i kontanter i de tilfælde, hvor indbetaleren insisterer på det, og kan betale med "lige penge". Som hovedregel sker der ikke udbetalinger i kontanter fra hovedkassen. Undtaget fra det er sjældne tilfælde, hvor der er opstået et akut behov for det.

15.2 Betjening

Kommunens hovedkasse bemannes af personalet i Borgerservice på skift. Den aktuelle kasserer udfører kassereropgaven og tjekker hver morgen inden kassen åbner om det automatiske bogføringssystem har overført betalinger til økonomisystemet. Endvidere tjekkes hvorvidt der er en kassedifference: Beløb på kommunens kontant-konto sammenlignes med beløbet i fysisk kasse i pengeskabet. Kontantbeløb i kassen fremgår af Excel-ark, der opdateres dagligt.

Kassereren må ikke have opgaver, der efter almindelige grundlæggende principper og intern kontrol sætter kassereren i en dobbeltposition i relation til kassearbejdet.

Kassereren må derfor især ikke være beskæftiget med:

- Anvisning (primær)
- Kontrol med beholdninger af checks og fortrykte underskrifter
- Kontrol af afstemnings- og fejllister m.v.
- Kassekontrol (revisionskontrol)

Ved manuel bogføring af bilag skal kassereren påse at:

- Bilagene er ægte (originale)
- Der er en behørig dokumentation for udbetaling
- Bilagene er påtegnet i form af attestation
- Beløbsmodtageren foreviser dokumentation (som påføres bilag)

- Betalingsdatoen er korrekt i forhold til forfaldstidspunktet

Ved elektronisk bogføring af bilag skal kassereren påse at:

- Beløbsmodtageren foreviser dokumentation
- Betalingsdatoen er korrekt

Der skal udstedes en manuel kvittering med kassererens underskrift, såfremt problemer gør, at kvittering på modtagne beløb ikke kan udstedes maskinelt/elektronisk.

Ved skift af kasserer og ved arbejdsdagens slutning opgør kassereren kontant-kassebeholdningen. Kasseopgørelse samt bilag opbevares i skab i Borgerservice.

Den kontante beholdning i kassen skal altid holdes på et i forhold til aktiviteterne rimeligt niveau og må aldrig overstige den forsikringsmæssige dækning.

Kassedifferencer på 1.000 kr. og derover skal umiddelbart indberettes til Centerchef for Økonomi og Udbud til godkendelse.

Kassedifferencen bogføres på den for enheden specielle konto hertil.

15.3 Kontrol af kasserernes arbejde

Formålet med kontrol af kasserernes arbejde er at:

- Beskytte kassererne mod uberettiget mistanke om uregelmæssigheder
- Sikre kassearbejdets kvalitet

15.4 Kassekontrol

Udover den daglige kontrol af kasseopgørelserne, skal der foretages stikprøver, der skal være uforudsigelige og uopsættelige. Denne kontrol foretages af kommunens revision 2 gange årligt.

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring foretager kontroloptælling af kontantbeholdning og af konti i pengeinstitutter samt kontrollere, at kassedifferencer bliver bogført i forbindelse med Økonomisk Vejledning & Sparrings besøg.

15.3.1 Elektroniske bilag og overførsler

Sikkerheden på disse bilag ligger i, at den anvisningsberettigede foretager elektronisk anvisning af samtlige bogføringer på eget område og stikprøvevis påser at:

- Beløbene er korrekte
- Betalingsdato er korrekt i forhold til forfaldstidspunktet
- Der er budgetmæssig dækning

15.5 Betalinger via MobilePay

Hvis borger ikke kan betale med kort, tilbydes mulighed for at betale med Mobile Pay. Der betales ved at åbne Mobile Pay app på tlf. og holde den hen over betalingsterminalen.

Beløbet indbetales herefter på samme vis, som hvis borger havde anvendt sit betalingskort.

Ved betaling via MobilePay skal kassereren påse at:

- Betaling er gennemført (kvittering med korrekt dato og dokumentation vises på borgers skærm og betaling er gennemført i kassesystemet)
- Dagen efter tjekkes på samme vis som ved betalinger med kort og kontanter, at det automatiske bogføringssystem, har overført data fra gårsdagens betalinger til økonomisystemet

16 Regler for konti i pengeinstitutter og betalingskort

Bilagets indhold:

16.1 Bemyndigelse

16.2 Fuldmagt

16.3 Betalingskort

16.4 Brug af betalingskort

16.1 Bemyndigelse

Konti i pengeinstitutter og dertil eventuelt hørende Visa/Dankort oprettes og nedlægges af Centerchef for Økonomi og Udbud, Team & Økonomi & Styring.

16.2 Fuldmagt

Konti i pengeinstitutter skal oprettes således, at kun to kan disponere på kontiene.

Alle fuldmagtsforhold skal søges og godkendes af Centerchef for Økonomi og Udbud.

16.3 Betalingskort

Der udstedes mastercard til ledere i Hørsholm kommune i det omfang det er nødvendigt. Der udstedes ikke VISA/Dankort til nye medarbejdere.

Betalingskort udstedt til ledere i Hørsholm Kommune må under ingen omstændigheder anvendes til private udlæg.

Betalinger med betalingskort skal afstemmes mindst én gang om måneden, og der skal foreligge specificerede underbilag til hver betaling.

Der skal særskilt søges om tilladelse hos Centerchef for Økonomi og Udbud til at få udstedt udenlandsk betalingskort med begrundelse om hvorfor.

Betalingskort skal opbevares forsvarligt.

16.4 Brug af betalingskort

Køb med dankort/mastercard og personlige udlæg (kontant eller dankort) skal begrænses mest muligt og bør kun anvendes i særlige situationer.

Hvis en vare ikke kan købes via indkøbsaftale og butik ikke kan fakturere købet elektronisk, kan et køb med dankort/mastercard eller personligt udlæg være nødvendigt.

I forbindelse med bogføring af leders betalinger med dankort/ mastercard og personlige udlæg udbetalt fra kontantkasse skal leders gl-navn indsættes på bilaget.

Læs mere i:

[Økonomistyringshåndbogen afsnit 8.1.1](#)

[Bilag 11 Regler for anvisning, attestation og brugeradgange.](#)

17 Regler for kassefunktioner ved forskudskasser

Bilagets indhold:

17.1 Formål

17.2 Ansvar

17.3 Regler

17.4 Arbejdsgang

17.5 Kontrol

17.1 Formål

Hvor det skønnes hensigtsmæssigt, kan der til selv bærende enheder oprettes decentrale forskudskasser i form af en kontant beholdning og/eller bankkonto, evt. med tilknyttede mastercard. Godkendelsen foretages af Team Økonomi & Styring.

Formålet med en forskudskasse er, at en decentral enhed kan foretage mindre ind- og udbetalinger.

17.2 Ansvar

Den budgetansvarlige leder er over for sin direktør ansvarlig for forskudskassen og for at midlerne opbevares forsikringsmæssigt forsvarligt samt for administration af forskudskassen efter nærværende regler.

17.3 Regler

Forskudskassen må ikke anvendes som vekselkasse for medarbejdere.

Forskudskasser skal afstemmes mindst en gang om måneden.

Kontantkassebeholdningen skal opbevares i aflåst skab og må aldrig overstige den forsikringsmæssige dækning.

De nærmere regler for adgang, opbevaring samt afstemning af kasse mv. skal fremgå af forretningsgangsbeskrivelse, som enheden udfærdiger. Ved udførelse af årligt Økonomisk Vejledning og Sparring kontrolleres det, at enheden har en forretningsgangsskrivelse på området.

Ved decentrale bankkonti må en kontos saldo som hovedregel ikke overstige kr. 50.000 kr. Én gang månedligt vil beløb, der overstiger denne grænse automatisk blive overført til kommunens hovedkonto. Opstår der situationer, hvor der i den decentrale enhed er behov for at have et større beløb end de 50.000 kr. stående på deres bankkonto, skal der ansøges om det hos Team Økonomi & Styring.

17.4 Arbejdsgang

Den decentrale enhed skal udstede bilag på alle ind- og udbetalinger til og fra forskudskassen. Elektroniske bilag udfærdiges i Økonomisystemet.

Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring overfører og konterer overførelser fra Kommunens beholdningskonti til forskudskassens bankkonto. I denne forbindelse tjekker Team Økonomi & Styring, hvor ofte og hvor meget der er blevet overført til enheden tidligere for at se, om det ser plausibelt ud.

17.5 Kontrol

Kontrol af forskudskasser samt betalingskort, foretages af Team Økonomi & Styring i forbindelse Økonomisk Vejledning og Sparring. Ligesom Team Økonomi & Styring er ansvarlige for, at der foreligger en ajourført liste i ØS-indsigt over decentrale forskudskasser.

Bilag 18 Regler for debitorpleje, betalingsfrister og afskrivninger

Bilagets indhold:

18.1 Debitorer

18.2 Øvrige afskrivninger

18.1 Debitorer

Registrering og betalingskontrol af debitorer foregår elektronisk og i ét system. Betalingskontrol og rykning skal foretages tidligst muligt efter betalingsfristens udløb.

Alle udbetalinger udbetales senest muligt.

Regninger udsendes tidligst muligt, med en betalingsdato senest 30 dage efter regningens udsendelse.

Ejendomsskat opkræves halvårsvis forud 1/1 og 1/7.

Ved indgåelse af aftaler med andre kommuner på bl.a. børne- og ældreområdet, skal betalingsbetingelser aftales med hensyn til eventuel senere opkrævning af renter og gebyr.

18.1.1 Restancer

Skønnes det nødvendigt at foretage afskrivninger af restancer, skal følgende retningslinjer iagttages jf. Hørsholm Kommunes delegationsplan:

- Opkrævningen kan afskrive uerholdelige kommunale krav op til 50.000 kr. samtidig med at de konstateres forgæves. Sagerne forelægges Centerchef for Økonomi og Udbud til godkendelse en gang årligt og forelægges Økonomiudvalget en gang årligt til orientering.
- Uerholdelige kommunale krav over 50.000 kr. forelægges Centerchef for Økonomi der indstiller sagerne til godkendelse i Økonomiudvalget en gang årligt.

18.2 Øvrige afskrivninger

Afskrivninger på mellemregningskonti og statuskonti foretages, hvis det efter grundig undersøgelse ikke kan dokumenteres, hvor en saldo stammer fra.

- Sager op til 100.000 kr. afskrives af opkrævningen. Sagerne forelægges Centerchef for Økonomi og Udbud til godkendelse en gang årligt og forelægges Økonomiudvalget en gang årligt til orientering.
- Sager over 100.000 kr. forelægges Centerchef for Økonomi og Udbud der indstiller sagerne til godkendelse i Økonomiudvalget en gang årlig

19 Regler for afstemning af statuskonti

Bilagets indhold:

19.1 Afstemning af statuskonti

19.2 Ansvar

19.3 Retningslinier for afstemning

19.4 Kontrol af overholdelse af retningslinierne

19.1 Afstemning af statuskonti

Afstemningen drejer sig om alle statuskonti i alle Kommunens regnskabsførende enheder, centralt såvel som decentralt.

19.2 Ansvar

Den ansvarlige for afstemningen er den budgetansvarlige leder for den pågældende enhed.

19.3 Retningslinier for afstemning

Afstemningerne skal foretages ved udgangen af hvert kvartal ud fra gældende afstemningsterminer af området. Dog er der enkelte konti som kun afstemmes én gang året pga der kun er én eller meget få postering på kontoen. Endvidere modtager Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi & Styring kun afstemninger fra Breelteparken én gang om året. Ved afstemningen skal der være et udtræk af de tilbageværende posteringer fra økonomisystemet. Det skal stå klart hvilke posteringer det drejer sig om, hvornår de er opstået og hvis muligt hvornår de efterfølgende udlignes. Der påføres initialer og dato på afstemningen som herefter opbevares fortløbende.

19.4 Kontrol af overholdelse af retningslinjerne

De ansvarlige for kontiene skal med jævne mellemrum følge op på at afstemningerne foretages. De skal samtidig sørge for at der foreligger en ajourført afstemning hvert kvartal.

Center for Økonomi og Personale, Team Økonomi og Styring står for kontrollen af, at kontiene er afstemt hvert kvartal (eller årligt).

20 Regler for opbevaring og registrering af midler

Bilagets indhold:

20.1 Generelt

20.2 Forretningsgangsbeskrivelser

20.3 Regler for opbevaring og registrering af midler tilhørende andre

20.4 Procedure på skoler

20.5 Procedure på plejehjem/plejeboliger om opbevaring af værdier

20.1 Generelt

Ifølge Kommunens Økonomistyringshåndbog afsnit 9.7 fastlægges følgende regler for opbevaring og registrering af midler for klienter og beboere på institutioner og lignende.

20.2 Forretningsgangsbeskrivelser

De enkelte centerchefer er ansvarlige for, at der udarbejdes forretningsgangsbeskrivelser efter nedenstående generelle regler for følgende områder:

- Opbevaring og registrering af midler, der administreres for klienter
- Opbevaring og registrering af midler og værdier tilhørende beboere på institutioner mv.
- Opbevaring og registrering af midler, der administreres for personer eller grupper af personer

20.3 Regler for opbevaring og registrering af midler tilhørende andre

20.3.1 Opbevaring

Værdier, der ønskes afleveret til kommunen til opbevaring, skal registreres og opbevares på betryggende vis.

Regler for opbevaring af midler skal indgå i de i øvrigt gældende regler for den enkelte institution.

20.3.2 Registrering

Midler, der tilhører klienter, personer eller grupper af personer, og som administreres af en forvaltning, skole eller institution, skal registreres i kommunens økonomisystem på en mellemregningskonto.

Der foretages dog ingen registrering, såfremt midlerne indsættes på konto i pengeinstitut lydende på den enkelte persons navn, respektive den enkelte gruppes fælles identifikation (f.eks. en skoleklasse). Sådanne konti forsynes med pengeinstituttets notering om, at beløbet kun kan hæves med vedkommende centers, skoles eller institutions tilladelse.

20.3.3 Ansvar

Det påhviler det enkelte centres-, skole- eller institutionsleder at kunne redegøre for midlernes opbevaring og anvendelse.

20.4 Procedure på skoler

På skolerne følges undervisningsministeriets "Vejledning om ekskursioner, lejrskoler og skolerejser mv. i folkeskolen", hvori det fremgår, at det er tilladt at indsamle og administrere mindre beløb til supplement til ekskursioner eller lejrskoler samt til "forsødelse" af klassens hverdag.

- På forældremøde kan klassens forældre vedtage oprettelsen af en klassekasse til supplement til ekskursioner eller lejrskoler samt til "forsødelse" af klassens hverdag
- Indbetalingen til en klassekasse er frivillig. Kan/vil en elevs forældre ikke betale, skal eleven alligevel nyde godt af klassekassen på lige fod med de andre elever. Det må ikke offentliggøres, hvem der har betalt, og hvem der ikke har
- Da der vil være tale om mindre beløb, kan en elev ved fraflytning fra klassen ikke kræve sin indbetaling tilbage
- En forældrepræsentant fra klassen skal oprette en konto i et pengeinstitut med klasselærerens og evt. en forældrepræsentant som hæveberettiget. (Mange pengeinstitutter opretter sådanne konti i klassens navn, så en evt. rentetilskrivning ikke belaster opretteren skattemæssigt)
- Klasselæreren administrerer udbetalingerne fra klassekassen i samarbejde med forældrepræsentanten
- Der aftales en procedure for indbetaling til klassekassen, evt. over klassekassens kontonummer

Derudover er proceduren i forbindelse med større indsamlinger, f.eks. i forbindelse med lejrskoler, at der indbetales til en konto via bankoverførsel eller MobilePay og undtagelsesvis betales der kontant. I de tilfælde hvor læren står får kontant indsamling afleveres pengene på skolens kontor, og pengene sættes ind på de respektive konti, hvorfra regningerne betales. Derudover laver den enkelte lærer altid et lejrskoleregnskab, som arkiveres i en mappe.

20.5 Procedure på plejehjem/plejeboliger om opbevaring af værdier

- Som hovedregel administrerer og opbevarer beboerne selv deres midler og værdier i deres bolig
- Beboerne sørger selv for betaling af husleje, servicepakke m.v.
- Skønnes beboerne ikke selv at være i stand til dette, skal der beskikkes en værge
- Undtagelsesvist kan lederen være behjælpelig med indkøb for beboerne. Ved modtagelsen af midler fra beboer/pårørende udfyldes en Dags Dato blanket med navn, dato m.m. Kvittering gives til beboer/pårørende. Tæl altid beløbet efter sammen med den beboer/pårørende, der betaler pengene. Efter indkøb afleveres kvitteringer og restbeløb, som beboer/pårørende kvitterer for.

21 Regler for registrering og opbevaring af pantebreve, gældsbreve m.v.

Bilagets indhold:

21.1 Generelt

21.2 Opbevaring af pantebrev og gælds brev i ØKU

21.3 Dokumenter i BAK og Jobhuset

21.4 Registrering af gældsbreve

21.1 Generelt

Ifølge kommunens Økonomistyringshåndbog afsnit 9.8 fastlægges følgende regler for håndtering af fysiske gældsbreve, pantebrev mv. i kommunen.

21.2 Opbevaring af pantebreve og gælds brev i Center for Økonomi og Udbud

Alle fysiske gældsbreve og pantebreve som Center for Økonomi og Udbud er i besiddelse af opbevares i aflåst skab ved Team Økonomi & Styring.

Dokumenterne registreres i kommunens økonomisystem af Team Økonomi & Styring ud fra den værdi, som dokumentet er pålydende.

21.3 Opbevaring af gældsbreve i Center for Borger, Arbejde og Kultur

Alle fysiske gældsbreve og pantebreve som Center for Borger, Arbejde og Kultur er i besiddelse af opbevares i brandsikkert ved Team Arbejdsmarked.

Ligeledes opbevares borgerlister i brandsikkert skab i Jobhuset.

21.4 Registrering af gældsbreve

Ved registrering af nye elektroniske gældsbreve i Center for Politik, Personale og IT skal centeret give Team Økonomi & Styring besked, således at gælds brevet kan blive registreret i ØS-Indsiget.

22 Regler for anvendelse af IT-systemer ved betalingsformidling

Bilagets indhold:

22.1 Anvendelse af IT-systemer ved betalingsformidling

22.2 Ansvar

22.3 Behandling af ind- og uddata

22.4 Liste over IT-systemer til betalingsformidling

22.1 Anvendelse af IT-systemer ved betalingsformidling

Ved betalingsformidling forstås de tekniske og praktiske transaktioner, der er nødvendige for, at kommunen kan overholde sine økonomiske forpligtigelser over for omverdenen. Ud over økonomisystemet findes en række specialsystemer.

22.2 Ansvar

22.2.1 Systemejeren

Systemejeren er ansvarlig for

- Indkøb af system
- Fagligt indhold
- Brugeroprettelse og -registrering
- Datakvalitet

Systemejeren skal sikre, at de her foreskrevne kontrolfunktioner udføres, og at der altid pr. system foreligger en ajourført oversigt over, hvilke personer/personkredse, der skal udføre de foreskrevne kontrolfunktioner.

Endvidere har systemejeren ansvaret for, at personalet er bekendt med retningslinjerne i dette bilag, og at kontrol- og afstemningsprocedurerne udføres i overensstemmelse hermed.

22.2.2 Den driftsansvarlige leder

Den driftsansvarlige leder er Centerchef for Politik, Personale og IT, som er ansvarlig for:

- Implementering
- IT-mæssig drift

22.2.3 Den sikkerhedsmæssige leder

Den sikkerhedsmæssige leder er Centerchef for Politik, Personale og IT.

22.3 Behandling af ind- og uddata

Grundlæggende gælder for behandling af ind- og uddata, at de behandles med almindelig fornuft og omtanke. Det indebærer bl.a., at inddata er kontrolleret for korrekthed og uddata behandles med fornøden fortrolighed, herunder at Persondataloven overholdes.

Det påhviler den ansvarlige leder at udarbejde forretningsgange i fornødent omfang, således at behandling af ud- og inddata sker i henhold til ovenstående principper samt at gøre de relevante medarbejdere bekendt hermed.

Læs mere herom i:

[Bilag 12: Regler for registrering og afstemning af bogføring](#)

[Bilag 14: Regler for arkivering af bilag](#)

[Bilag 10: Regler for god bogføringskik](#)

[Bilag 11: Regler for anvisning og attestation](#)

22.4 Liste over IT-systemer til betalingsformidling

Denne liste omfatter alle kommunens IT-systemer til betalingsformidling med angivelse af hvilken funktion, der er systemejer.

System	Systemejer
Økonomisystem, herunder debtorsystem	Centerchef for Økonomi og Udbud
Begravelseshjælp	Centerchef for Borger, Arbejde og Kultur
Dagpengeudbetaling	Centerchef for Borger, Arbejde og Kultur
Pas- og Kørekortssystem	Centerchef for Borger, Arbejde og Kultur
Lønssystem	Centerchef for Økonomi og Udbud

23 Regler for budgetkorrektioner

Bilagets indhold:

23.1 Afgrænsning

23.2 Typer af budgetkorrektioner

23.3 Regler for budgetkorrektioner

23.1 Afgrænsning og begrebsafklaring

Disse regler gælder både for korrektioner uden bevillingseffekt, det vil sige omplaceringer indenfor rammerne, jfr. bilag 3: Regler for totalrammestyring, og for korrektioner med bevillingseffekt, det vil sige tillægsbevillinger. Både omplaceringer og tillægsbevillinger kan være henholdsvis kort- og langsigtede.

23.2 Typer af budgetkorrektioner

Der er to overordnede typer budgetkorrektioner.

- Kortsigtede: Korrektion af budgetterne i indeværende år for at få budgettet til at matche regnskabsresultatet. Da der er tale om at få indeværende år til at stemme, føres korrektionerne kun sjældent ud i årene.
- Langsigtede: Korrektion i både indeværende år og ud i årene for at afspejle langsigtede ændringer i aktiviteten.

	Kortsigtet korrektion	Langsigtet korrektion
Fordele	*Budgettet stemmer nogenlunde med regnskabet	*Budgettet viser udvikling i serviceniveau *Der kan styres efter budgettet *Mere fairness ift. overførsler.
Ulemper	*Korrektion nødvendigt hvert år *Svært at styre forbruget efter budgettet *Svært at bevare overblik over budgetforudsætninger *Mulighed for at være strategisk ift. overførsler.	*Risiko for at budget ligger langt fra regnskab *Svært at vide, hvornår ændringer i aktivitet er langsigtede.

Langsigtede korrektioner er det rigtige, fordi vi ønsker at budgettet skal bruges som styringsredskab. Budgettet som styringsredskab indebærer:

- Administrationens og de udførende ledes styring af aktiviteten, sådan at aktiviteten tilpasses budgettet.
- Politikernes styring af serviceniveauet på overordnet niveau og på langt sigt.

Det betyder at også ustyrbare områder skal budgetteres korrekt, sådan at Kommunalbestyrelsen så vidt muligt har et langsigtet budget at styre ud fra. Tilpasningerne bør

ske på baggrund af en vurdering af tendensen i aktiviteten, og bør fastlægges på et nyt langsigtet niveau.

23.3 Regler for budgetkorrektioner

Ovenstående indebærer følgende regler for budgetkorrektioner.

- Anmodninger fra centrene om budgetkorrektioner skal altid være ledsaget af en kort forklaring og en angivelse af, hvordan budgetforudsætningerne er ændret.
- Budgetkorrektioner må ikke være 1-årige med mindre der er tale om, at en udgift/indtægt kun kommer det år. F.eks.: Ekstraordinær efterregulering, fejlretning, bygningskade eller lignende.
- Ustyrbarhed er ikke en gyldig grund til ikke at korrigere ud i årene. Hvis udgifterne på området går meget op og ned, kan man budgettere efter gennemsnitsudgifterne.
- Korrektioner ud i årene skal ske på baggrund af en vurdering af tendensen i aktiviteten og med henvisning til budgetforudsætningerne.
- Der bør kun foretages budgetkorrektioner i forbindelse med de fire budgetopfølgninger.
- Det er kun økonomikonsulenter i Center for Økonomi og Udbud, Team Økonomi, der må foretage budgetomplaceringer.

24 Regler for kontrol og ansvar for lønninger

Bilagets indhold:

24.1 Ansvar

24.2 Kontrollens udførelse

24.3 Dokumentation og revision

24.1 Ansvar

Den overordnede kontrol og ansvar for lønningerne i Silkeborg Data ligger hos lederen af de selv bærende enheder, jfr. spillereglerne for totalrammestyring.

Det er Team Løn og Personale, som skriver ud til enhederne, når kontrollen skal foretages. Det sker med uforudsete mellemrum.

24.2 Kontrollens udførelse

Kontrollen foretages ved at sammenholde liste fra *Personaleweb* ("medarbejderoversigten") med Lønstyring via ØS-indsigt ("specifikation af lønforbrug").

Begge lister skal gennemgås, så det sikres, at der alene bliver udbetalt løn til ansatte som er kendt af enheden. Team Løn og Personale (lop-post@horsholm.dk) kontaktes, hvis der er fejl, og/eller mangler.

24.3 Dokumentation og revision

Dokumentation for kontrollen gemmes i en Acadre-sag. Der må udelukkende ligge emnesager i Acadre om den overordnede kontrol og ansvar for lønninger, som har adgangskode = *personalesag*, og aktindsigt = *lukket*.

Revisionen tjekker at kontrollen er udført ved revisionsbesøg i kommunen.

25 Selvbærende enheder

Center for Politik, Personale og IT

PPI Rådhus
PPI Rungsted Havn

Center for Økonomi og Udbud

ØPE Rådhus

Center for Borger, Arbejde og Kultur

BAK Rådhus
BAK Jobhuset
KID Rådhus
KID Trommen og Biblioteket
KID Musikskolen
KID Hørsholm Idrætspark

Center for Sundhed og Omsorg

SOM Rådhus
SOM hjemmepleje inkl. Centralt kontorområde
SOM hjemmesygeplejen
SOM Midlertidige pladser
SOM Aktivitetscenteret Sophielund
SOM træningsenheden
SOM plejeboligerne Sophielund
SOM plejeboligerne Louiselund
SOM plejeboligerne Margrethelund
SOM Breelteparken
SOM Selmersbo Aktivitetscenter

Center for Børn og Voksne

BOV Rådhus
BOV Åstedet
BOV Tandplejen
BOV Solskin mv

Center for Dagtilbud og Skole

DOS Rådhus
DOS Usseørd Skole
DOS Hørsholm Skole
DOS Rungsted Skole
DOS Vallerødskolen
DOS Ungdomsskolen

DOS Lundevejsskolen
DOS Solhuset
DOS Æblegården
DOS Hørsholm Børnegård og Daglejen
DOS Mariehøj
DOS Børnehuset Skovvænget
DOS Børnegården Alsvej
DOS Ulvemosehuset
DOS Jægerhuset
DOS Regnbuen

Center for By og Miljø

BOM Rådhus
BOM Materielgården

26 Ledelsestilsyn

Bilagets indhold:

- 26.1 Formål
- 26.2 Ledelsestilsyn udført af budgetansvarlige ledere
- 26.3 Ledelsestilsyn overfor budgetansvarlige ledere

26.1 Formål med ledelsestilsyn

Der er flere formål med udførelse af et økonomisk ledelsestilsyn. De væsentligste er:

- Sikring af, at de økonomiske rammer anvendes korrekt
- Sikring mod væsentlige fejl (ukorrekt bogføring mv.)
- Sikring mod mistænkeliggørelse af medarbejdere
- Sikring mod svig

Hvis den budgetansvarlige registrerer misforhold ved regler og forretningsgange, skal sagen undersøges. Hvis der er tale om fejl, skal der rettes op på disse.

Dette bilag beskriver, hvilket økonomisk ledelsestilsyn den budgetansvarlige har pligt til at udføre. Den budgetansvarlige skal endvidere sikre sig at Økonomistyringshåndbogens øvrige retningslinjer overholdes.

26.2 Ledelsestilsyn udført af budgetansvarlige ledere

Det er et led i decentraliseringen, at den enkelte budgetansvarlige frit kan delegere til sine medarbejdere at varetage de økonomiske opgaver som f.eks. budgetopfølgning, bestilling af varer og bilagsbehandling. Den budgetansvarlige har i den sammenhæng stadig ansvaret og skal derfor foretage et økonomisk ledelsestilsyn.

Ledelsestilsynet skal udføres effektivt efter en vurdering af væsentlighed og risiko. Den budgetansvarlige fastlægger selv niveauet for sit ledelsestilsyn under hensyntagen til bl.a. institutionens størrelse, medarbejdernes erfaring og kvalifikationer, områdets karakter, opgavens omfang m.v.

Se også bilag 4: Pjecen "Budgetansvar i Hørsholm kommune"

Den budgetansvarlige udfører primært sit ledelsestilsyn som led i sin budgetopfølgning, sin daglige ledelse og via stikprøver.

Det økonomiske ledelsestilsyn kan omfatte følgende økonomiske opgaver, som er omfattet af Økonomistyringshåndbogen og tilhørende bilag:

1. Sikring af et retvisende budget og budgetforudsætninger
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 4
2. Løbende budgetopfølgning
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 5

3. Sikring af korrekt bilagsbehandling
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 4
4. Sikring af et tilstrækkeligt internt kontrolniveau ved "kasser"
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 10
5. Afstemning af konti
Se Økonomistyringshåndbogen bilag 19
6. Opbevaring af værdier tilhørende andre
Se Økonomistyringshåndbogen bilag 20
7. Registrering af kommunens fysiske aktiver
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 10.7
8. Overholdelse af kommunens økonomiske politikker
Se Økonomistyringshåndbogen afsnit 3

26.3 Ledelsestilsyn overfor budgetansvarlige ledere

Der skal også føres et økonomisk ledelsestilsyn over for den budgetansvarlige. Dette ledelsestilsyn omfatter dels tilsyn med udbetalinger til den budgetansvarlige, hvilket sker via Økonomisk Vejledning og Sparring. Dels tilsyn med om det beskrevne ledelsestilsyn bliver overholdt af den budgetansvarlige.

Tilsyn gennemføres via stikprøvekontroller via Økonomisk Vejledning og Sparring, se Økonomistyringshåndbogen afsnit 9. Samtidig hermed har centercheferne en tæt dialog med de budgetansvarlige, hvor ledelsestilsynet udføres ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko. Det er op til den enkelte centerchef, hvorledes ledelsestilsynet udmøntes.