

# Kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet

Kort introduktion til rapportens  
konklusioner og spørgsmål til overvejelse i  
kommunerne

**VIVÉ**



# Indledning

- > VIVE har gennemført en spørgeskemabaseret kortlægning af den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunerne.
- > Formålet var at afdække forskelle og ligheder i kommunernes styringspraksis på anlægsområdet.
- > 85 kommuner har besvaret hele eller dele af spørgeskemaet.
- > Læs mere om undersøgelsen i rapporten: "Kortlægning af kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet. En spørgeskemaundersøgelse til alle landets kommuner i 2022".
- > Denne præsentation supplerer rapporten og indeholder en kort introduktion til udvalgte hovedkonklusioner af undersøgelsen samt nogle spørgsmål til overvejelse i kommunerne.

# Hvad er blevet undersøgt?

- Anlægsudgifter i kommunerne omfatter kommunale investeringer, primært i form af enkeltprojekter, fx til opførelse af nye bygninger eller etablering af veje.
- Kommunernes skattefinansierede bruttoanlægsudgifter var 21,3 mia. kr. i 2021. Indtægterne var 6,6 mia. kr.
- 1 mia. kr. af det kommunale bloktilskud er gjort betinget af, at de kommunale anlægsudgifter budgetteres inden for de aftale udgiftsrammer. Der er ikke sanktioner på kommunernes realiserede anlægsudgifter.
- Primært fokus på **ejendomsområdet** (opførelse, ændring og renovering af bygninger og ejendomme ) og **området for vej og park** (etablering, ændring, reparation og vedligeholdelse af veje, tunneler, broer, stier, grønne områder, havne mv.).
- Fokus på både **kommunens samlede anlægsbudget** og **konkrete anlægsprojekter**.

# Rapportens seks dele

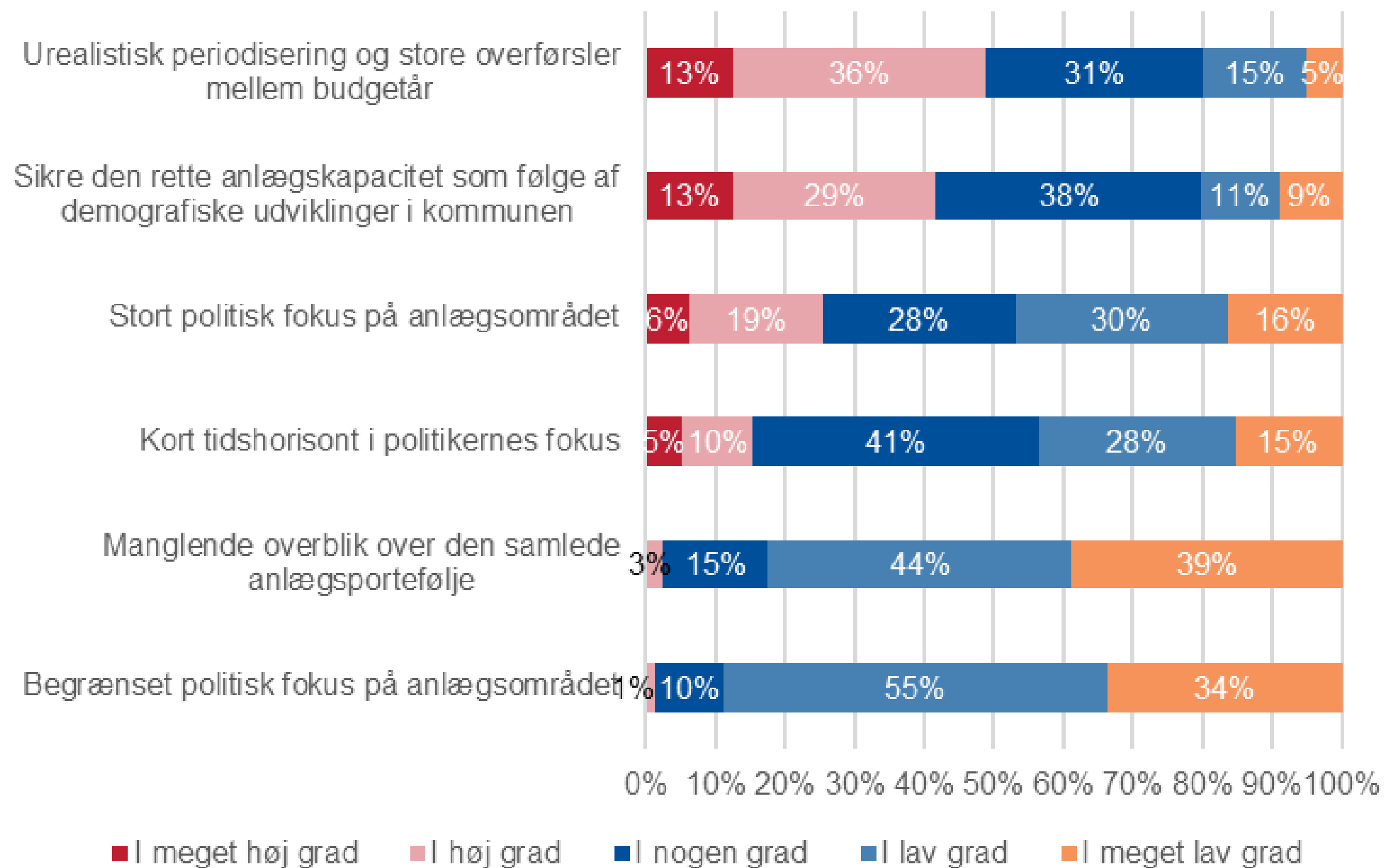
- Styringsudfordringer
- Strategiske pejlemærker og retningslinjer
- Økonomiske styringsprincipper
- Organisering
- Budgetlægning
- Budgetopfølgning og ledelsesinformation.

# Styringsudfordringer





# Udfordringer for økonomisk styring af samlet anlægsbudget



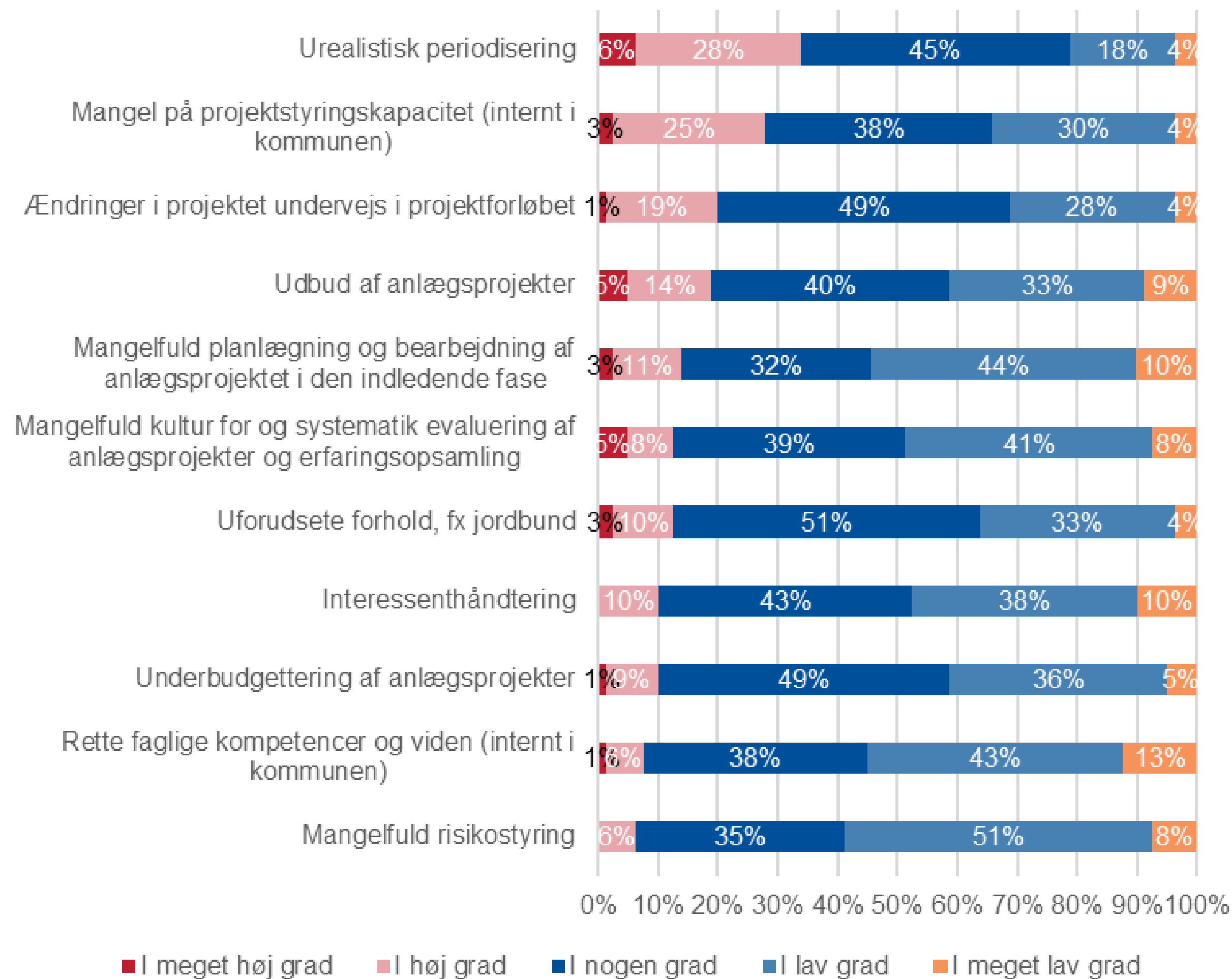
- De største udfordringer for den økonomiske styring af **kommunens samlede anlægsbudget** er urealistisk periodisering og store overførsler mellem budgetår samt det at sikre den rette anlægskapacitet som følge af demografiske udviklinger i kommunen.
- At sikre den rette anlægskapacitet som følge af demografiske udviklinger i kommunen giver især styringsudfordringer i kommuner med stigende indbyggertal.
- Stort politisk fokus på anlægsområdet og kort tidshorisont i politikernes fokus udfordrer styringen i henholdsvis de mindste kommuner og kommuner med faldende indbyggertal.



*"I hvilken grad giver nedenstående forhold anledning til udfordringer for den økonomiske styring af det samlede anlægsbudget?"*



# Udfordringer for økonomisk styring af konkrete anlægsprojekter



- Økonomiske styringsudfordringer, som i særlig grad kendetegner **de enkelte anlægsprojekter**, omfatter især urealistisk periodisering og mangel på projektstyringskapacitet (internt i kommunen).
- Enkelte kommuner peger på, at stigende priser inden for bygge- og anlægsbranchen og deraf følgende forventninger om budgetoverskridelser udfordrer styringen af anlægsprojekterne.
- Udbud af anlægsprojekter, mangelfuld risikostyring samt mangelfuld kultur for og systematik i evaluering af anlægsprojekter og erfaringsopsamling udfordrer i særlig grad projektstyringen i de mindste kommuner.
- Det at have adgang til de rette faglige kompetencer og viden (internt i kommunen) udfordrer især styringen af projekter i kommuner med faldende indbyggertal.



*"I hvilken grad giver nedenstående forhold anledning til udfordringer for den økonomiske styring af konkrete anlægsprojekter?"*



# Spørgsmål til overvejelse i kommunerne

- Hvilke forhold giver anledning til udfordringer for den økonomiske styring af anlægsområdet i jeres kommune?
  - I relation til kommunens samlede anlægsbudget?
  - I relation til konkrete anlægsprojekter?
- Hvordan vil I rangordne disse udfordringer? Hvilke er størst, og hvilke er vigtigst at få løst først?
- Hvilke udfordringer har I som kommune mulighed for at påvirke direkte, og hvilke udfordringer har I begrænset mulighed for at have indvirkning på?



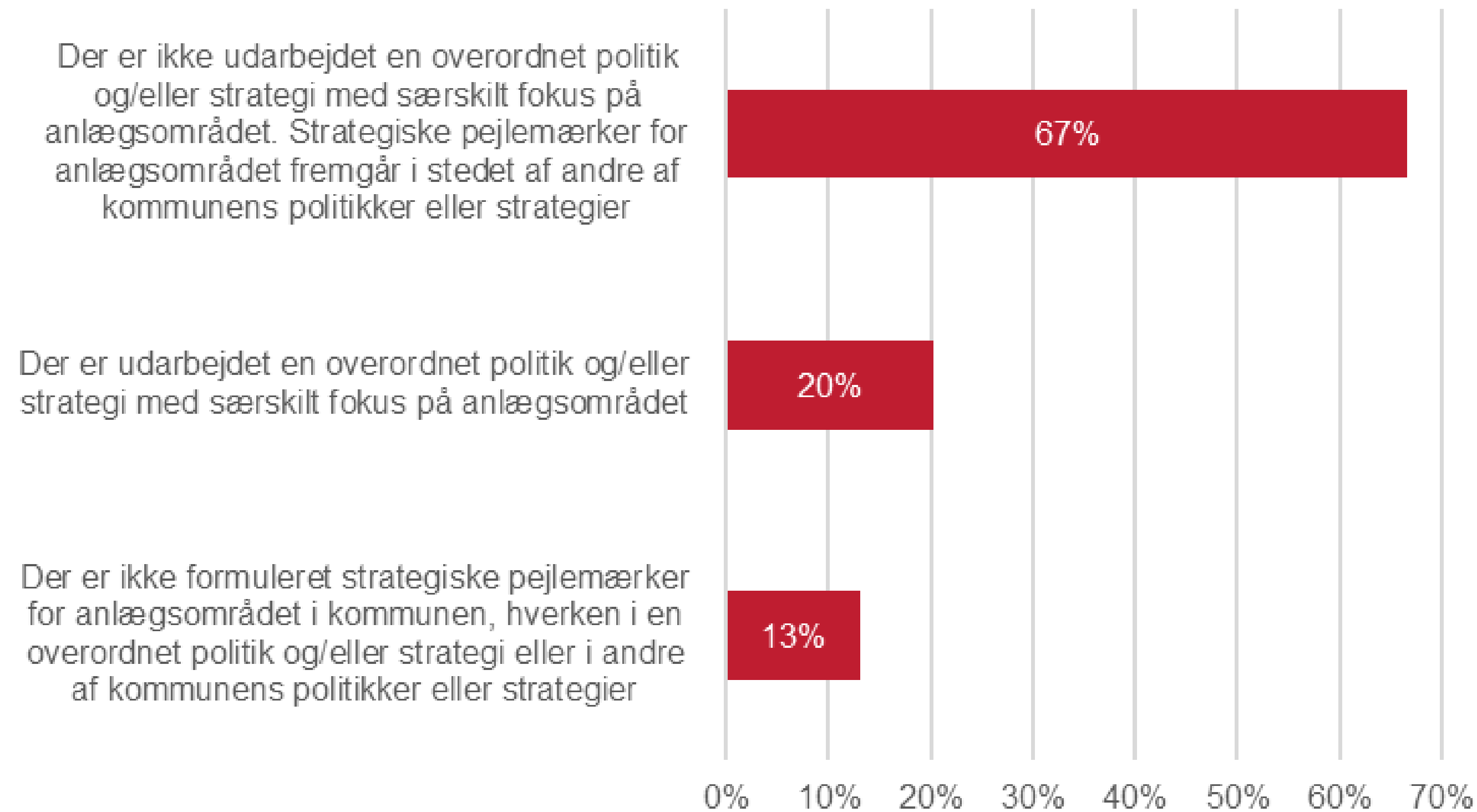
# Strategiske pejlemærker og retningslinjer





# Strategiske pejlemærker for anlægsområdet

- Langt de fleste kommuner (87 %) har formuleret strategiske pejlemærker for anlægsområdet. Enten i en overordnet politik/strategi med særskilt fokus på området eller i andre af kommunens politikker og/eller strategier.



*"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med situationen i kommunen på anlægsområdet?"*



# Langsigtede målsætninger for anlægsområdet

- Størstedelen af kommunerne (85 %) har vedtaget en eller flere økonomiske målsætninger for anlægsområdet. Flere kommuner peger på, at disse målsætninger fremgår af den økonomiske politik.
- Udbredelsen af ikke-økonomiske målsætninger er noget mindre blandt kommunerne (58 %). Flere kommuner oplyser, at der er tale om vedtagne klimarelaterede målsætninger og målsætninger for bæredygtighed mere generelt.

	Ja, en eller flere kvantificerede målsætninger	Ja, en eller flere ikke-kvantificerede målsætninger	Nej
Økonomiske målsætninger	65 %	20 %	20 %
Ikke-økonomiske målsætninger	26 %	32 %	44 %

Med en *kvantificeret* økonomisk målsætning menes et konkret måltal, fx "årligt anlægsniveau på 200 mio. kr."

Med en *ikke-kvantificeret* økonomisk målsætning menes en ikke-målbar målsætning, fx "at anlægsinvesteringerne skal have et niveau, der som minimum sikrer værdien af eksisterende aktiver"

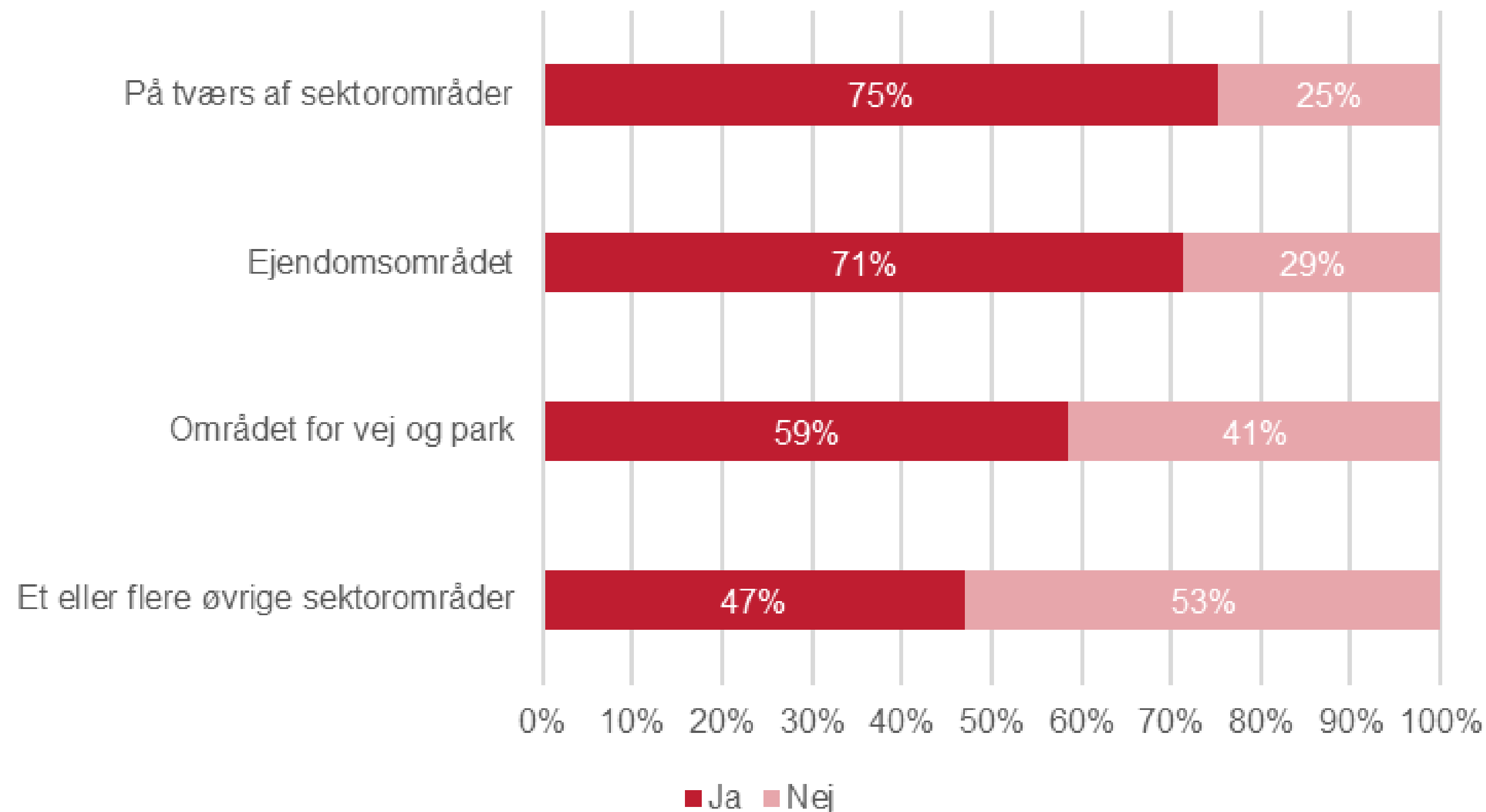


"Er der i kommunen vedtaget langsigtede, økonomiske hhv. ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet?"



# Retningslinjer og procedurer (1 af 3)

- De fleste kommuner har udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på tværs af sektorområder (75 %) og på ejendomsområdet (71 %). Andelen er mindre for området for vej og park (59 %) samt øvrige sektorområder (47 %).
- Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter er mest udbredt blandt de største kommuner, herefter følger de mellemstore og mindste kommuner.



*Med **retningslinjer** og **procedurer** menes elementer, der fastlægger den økonomiske og faglige styring af anlægsprojekter i kommunen, herunder fx regler for organisering af anlægsprojekter eller en beskrivelse af opgave- og ansvarsfordeling i et anlægsprojekt.*



“Er der i kommunen udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter?”



# Retningslinjer og procedurer (2 af 3)

	På tværs af sektorområder	Ejendomsområdet	Området for vej og park	Et eller flere øvrige sektorområder
Budgetopfølgning	98 %	92 %	94 %	100 %
Regnskabsaflæggelse	98 %	92 %	94 %	97 %
Budgetlægning	89 %	86 %	89 %	92 %
Politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter	86 %	81 %	85 %	89 %
Projektorganisering	63 %	80 %	70 %	71 %
Fasemodel (opgave- og ansvarsfordeling)	55 %	64 %	57 %	58 %
Risikostyring	44 %	58 %	49 %	53 %
Interessenthåndtering	41 %	54 %	53 %	50 %
Evaluering af anlægsprojekter	33 %	37 %	40 %	42 %

- Elementer, der hyppigst er formuleret retningslinjer og procedurer for, er markeret med en lys rød farve.

*Med **risikostyring** menes identifikation, vurdering, kvantificering og håndtering af risici i anlægsprojektets forskellige faser*

***Interessenthåndtering** handler om identifikation og analyse af anlægsprojektets interessenter samt udarbejdelse af en strategi for håndtering af interessenter*

***Evaluering og erfaringsopsamling** er defineret som vurdering af, om et anlægsprojekt lever op til hensigterne, samt opbygning af kompetencer i egen organisation*



"Hvilke af nedenstående elementer er der udarbejdet retningslinjer og procedurer for?"



## Risikostyring

- Halvdelen af kommunerne har svaret, at det vurderes fra sag til sag, om der udføres risikostyring, og i knap hver tredje kommune udføres der systematisk risikostyring i større anlægsprojekter.
- I 15 % af kommunerne udføres der systematisk risikostyring i (stort set) alle anlægsprojekter, mens der i de resterende 5 % som hovedregel ikke udføres risikostyring i anlægsprojekter.

## Evaluering og erfaringsopsamling

- Knap 2 ud af 3 kommuner vurderer fra sag til sag, om der skal foretages evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter.
- Ca. hver fjerde har en praksis for systematisk evaluering og erfaringsopsamling, mens 12 % som hovedregel ikke foretager evaluering og erfaringsopsamling.

## Interessenthåndtering

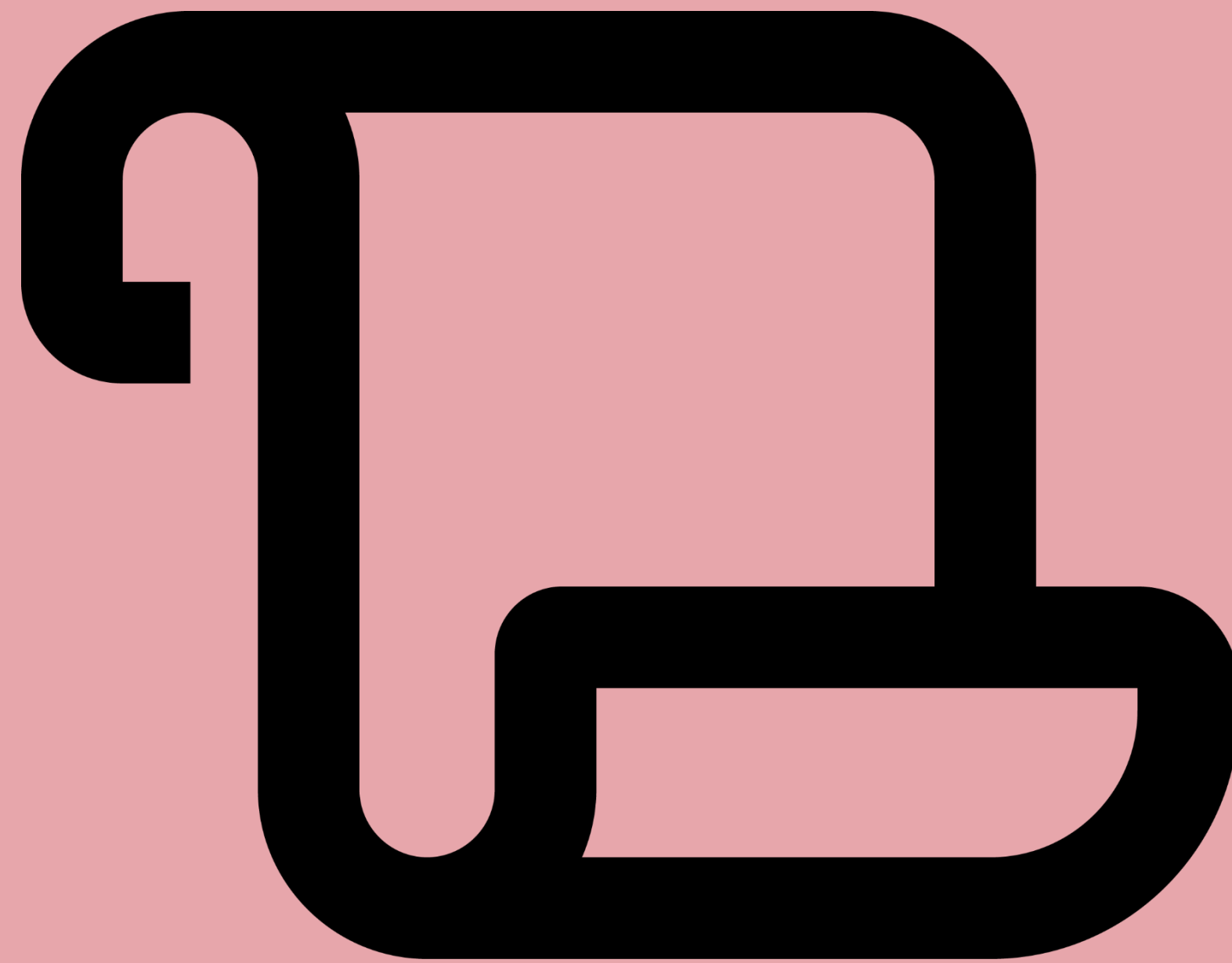
- 6 ud af 10 kommuner foretager på systematisk vis interessenthåndtering i (stort set) alle eller i større anlægsprojekter.
- 40 % vurderer det fra sag til sag, og kun ganske få (to kommuner) foretager som hovedregel ikke interessenthåndtering.



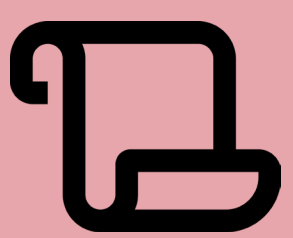
# Spørgsmål til overvejelse i kommunerne

- Er der i kommunen fastsat strategiske pejlemærker for udviklingen af anlægsområdet?
  - Hvis ja: Hvad gør I for at sikre, at de bliver udmøntet i praksis?
  - Hvis nej: Er der andre elementer i kommunens politikker/strategier, som er med til at sætte retning for udviklingen af anlægsområdet? Er der behov for at etablere et fælles, strategisk afsæt for anlægsområdet?
- Er der i kommunen vedtaget langsigtede målsætninger – økonomiske og/eller ikke-økonomiske – for anlægsområdet?
  - Hvis ja: Hvilke målsætninger drejer det sig om? Er målsætningerne tilstrækkelige og relevante?
  - Hvis nej: Er der behov for at formulere sådanne målsætninger, og hvilke målsætninger kunne man i givet fald forestille sig?
- Er der dele af den økonomiske og faglige styring af anlægsprojekter i kommunen, hvor man med fordel kunne overveje at styrke kommunens styringspraksis, fx i relation til risikostyring, evaluering og erfaringsopsamling eller interessenthåndtering?

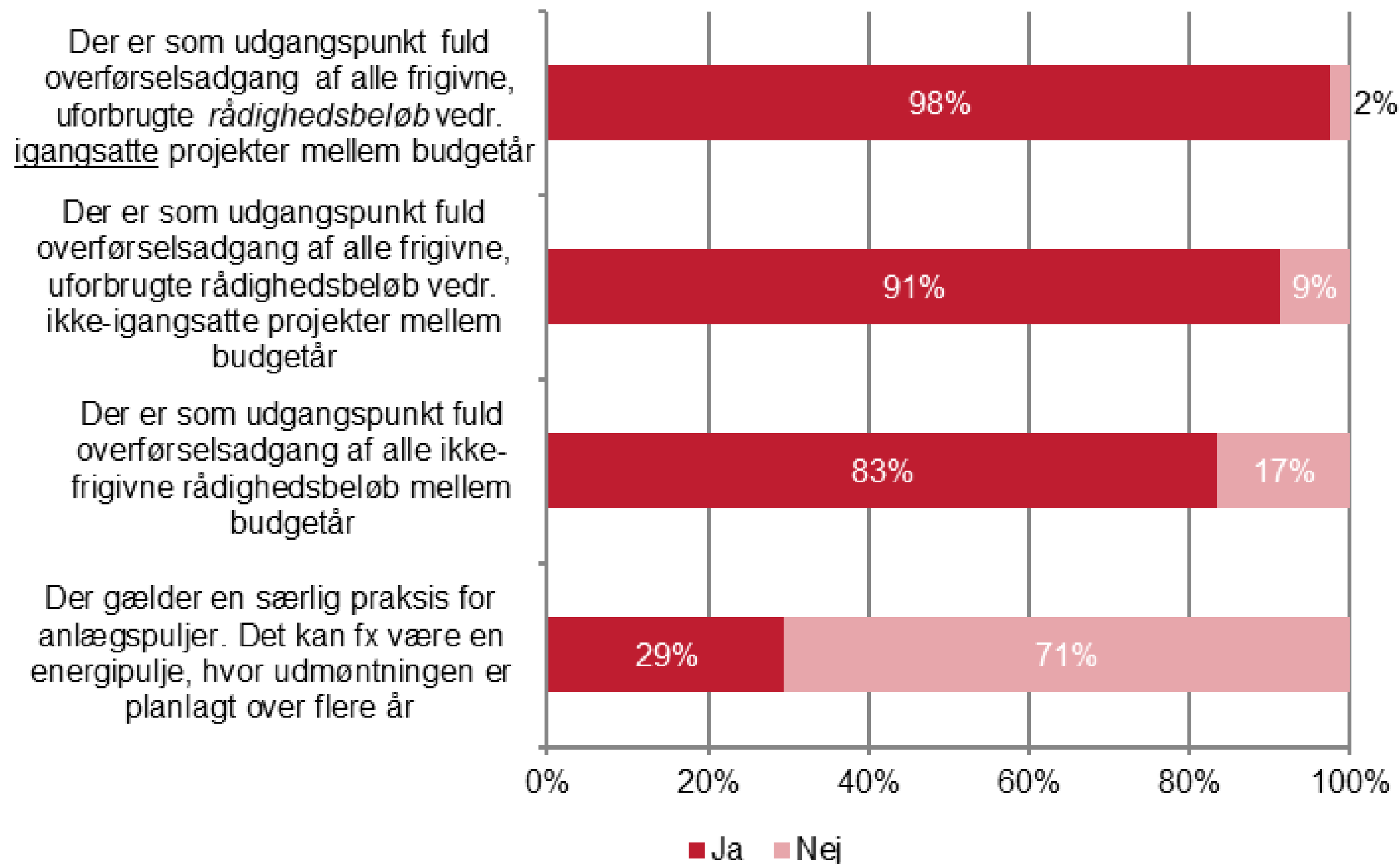
# Økonomiske styringsprinsipper







# Adgang til overførsel af anlægsmidler mellem budgetår

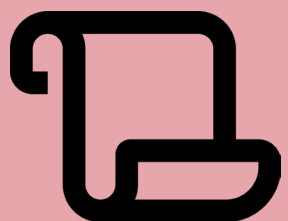


- I langt størstedelen af kommunerne er der fuld overførselsadgang vedr. frigivne, uforbrugte rådighedsbeløb. Det gælder både igangsatte (98 %) og ikke-igangsatte (91 %) projekter.
- Andelen er en anelse mindre (83 %) for ikke-frigivne rådighedsbeløb.

*Rådighedsbeløb angiver den øvre grænse for størrelsen af de udgifter, der inden for budgetåret må afholdes af de pågældende anlægsbevillinger*

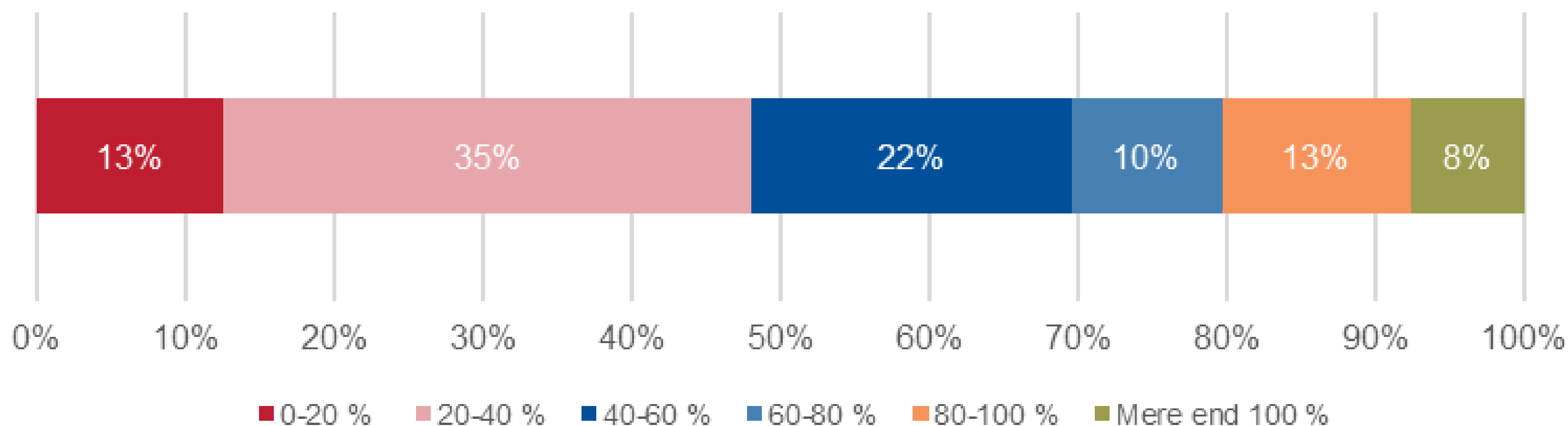


"Hvilken praksis har kommunen for overførsel af anlægsmidler?"



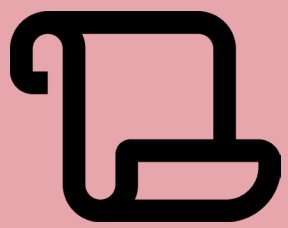
# Omfang af overførsel af anlægsmidler mellem budgetår

- Lidt over en tredjedel af kommunerne har overført 20-40 % af kommunens samlede anlægsbudget i perioden 2017-2020, mens over halvdelen af kommunerne (53 %) i gennemsnit har overført 40 % eller mere af det samlede anlægsbudget i perioden.
- Andelen af kommuner, som har nedbragt andelen af overførsler mellem budgetår, er større blandt kommuner med en overordnet politik eller strategi med særskilt fokus på anlægssområdet end øvrige kommuner.



*"Hvor stor en del af det samlede anlægsbudget blev i gennemsnit overført ("rullet") til det efterfølgende budgetår i perioden 2017-2020?"*

- 43 % af kommunerne har oplevet, at andelen af overførte anlægsmidler er vokset i de seneste fem år (undtagen 2020-2021), mens hver fjerde har oplevet et fald i andelen af overførte anlægsmidler. I hver tredje kommune har denne andel været uforandret i perioden.



## Opdeling af anlægsbevillinger

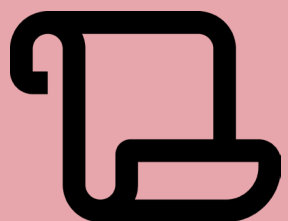
- Knap 3 ud af 4 kommuner giver typisk en samlet anlægsbevilling, som både dækker projekteringsdelen og udførelsesdelen.
- Flere kommuner oplyser, at en opdeling af anlægsbevillinger anvendes i forhold til bestemte projekttyper, herunder fx større anlægsprojekter og projekter med særlig politisk eller anden bevågenhed.

## Rammebevilling

- Det er ikke en udbredt praksis blandt kommunerne at slå flere anlægsprojekter sammen til én anlægsbevilling (rammebevilling). Således benytter 56 % af kommunerne denne mulighed i lav eller meget lav grad.
- Ifølge flere af kommunerne anvendes rammebevillinger især i forhold til renoverings- og vedligeholdelsesarbejder.

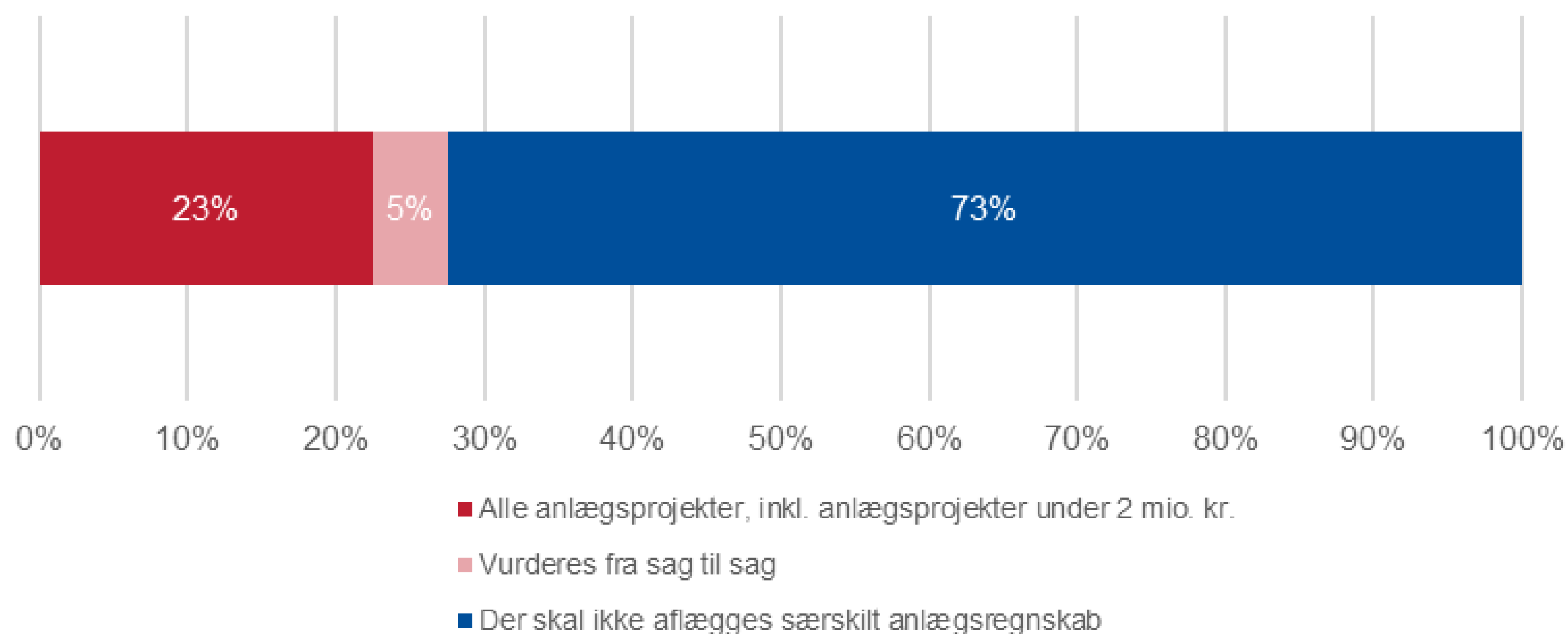
## Brutto- eller nettobevilling

- Langt størstedelen af kommunerne (81 %) afgiver anlægsbevillinger som bruttobevillinger, dvs. at der gives både en udgiftsbevilling og en indtægtsbevilling.



# Særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.

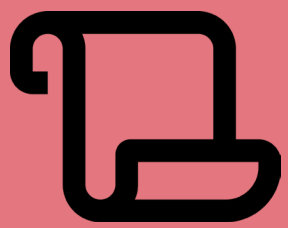
- Knap 3 ud af 4 kommuner aflægger ikke særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.



*I henhold til budget- og regnskabssystemet skal der senest i forbindelse med aflæggelse af årsregnskab aflægges et særskilt regnskab, hvis bruttoudgifterne til et anlægsprojekt beløber sig til 2 mio. kr. eller mere. For anlægsprojekter under denne beløbsgrænse bestemmer kommunerne selv proceduren for regnskabsaflæggelse*



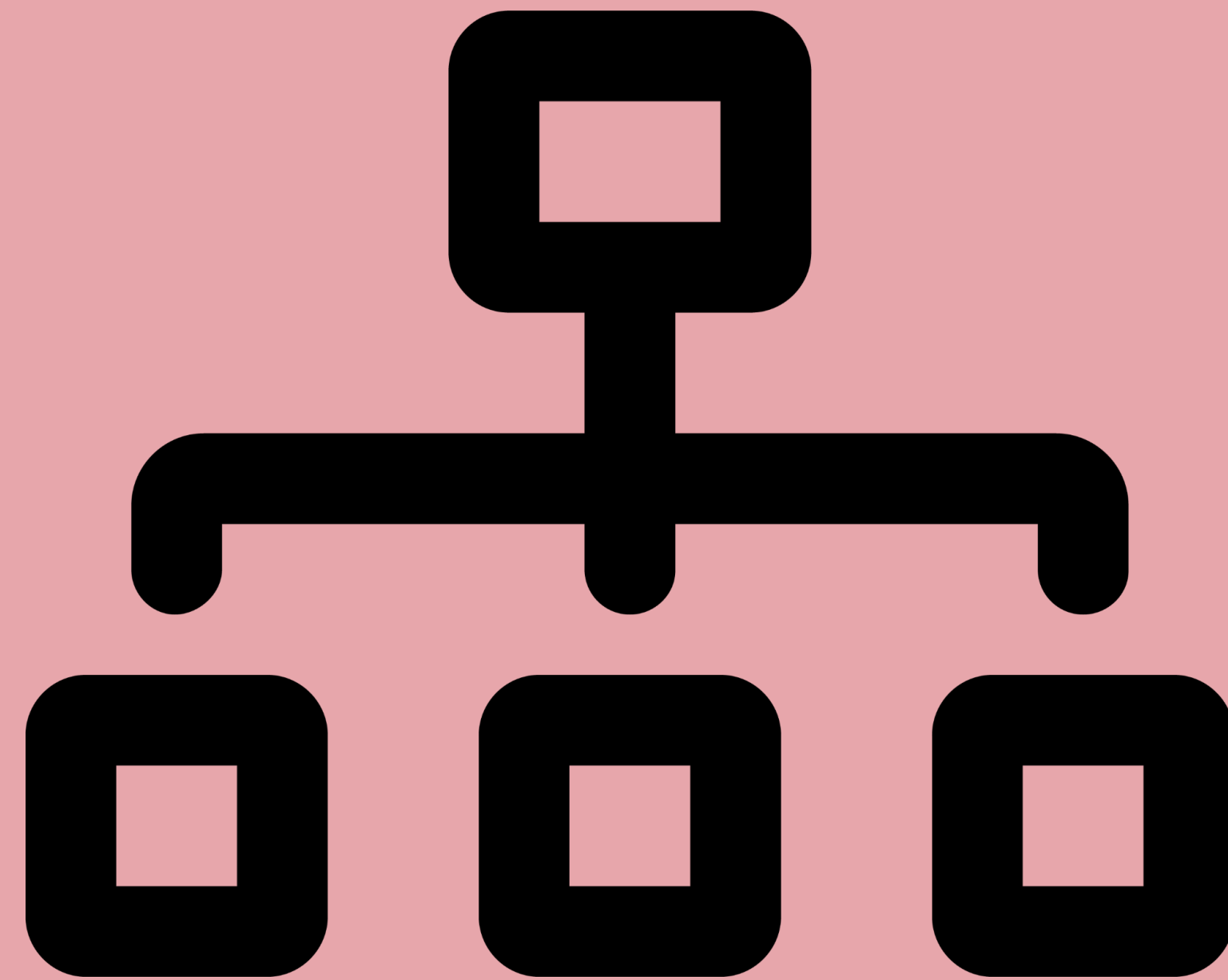
*"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis?"*

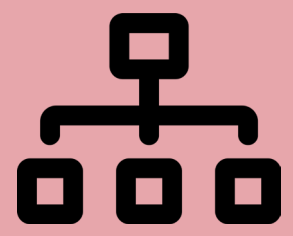


# Spørgsmål til overvejelse i kommunerne

- Hvad er kommunens regler for at overføre anlægsmidler mellem budgetår? Er adgangen til at overføre midler for lempelig? For restriktiv?
- I hvilket omfang overfører kommunen anlægsmidler mellem budgetår, og hvordan har omfanget af overførsler udviklet sig i de senere år? Er der brug for at arbejde for at nedbringe omfanget af overførsler; og hvis ja: Hvilke dele af kommunens styringspraksis kunne man overveje at ændre for at opnå dette?
- I hvilke situationer kan der være styringsmæssige eller andre fordele ved at opdele anlægsbevillinger og give særskilte anlægsbevillinger til henholdsvis projektering og udførelse af projektet?
- I hvilke situationer kan der være styringsmæssige eller andre fordele ved at give en rammebevilling fremfor en særskilt anlægsbevilling til hvert enkelt anlægsprojekt?
- Hvilken procedure har kommunen for aflæggelse af særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.? Hvilke fordele og ulemper er der forbundet med den nuværende praksis?

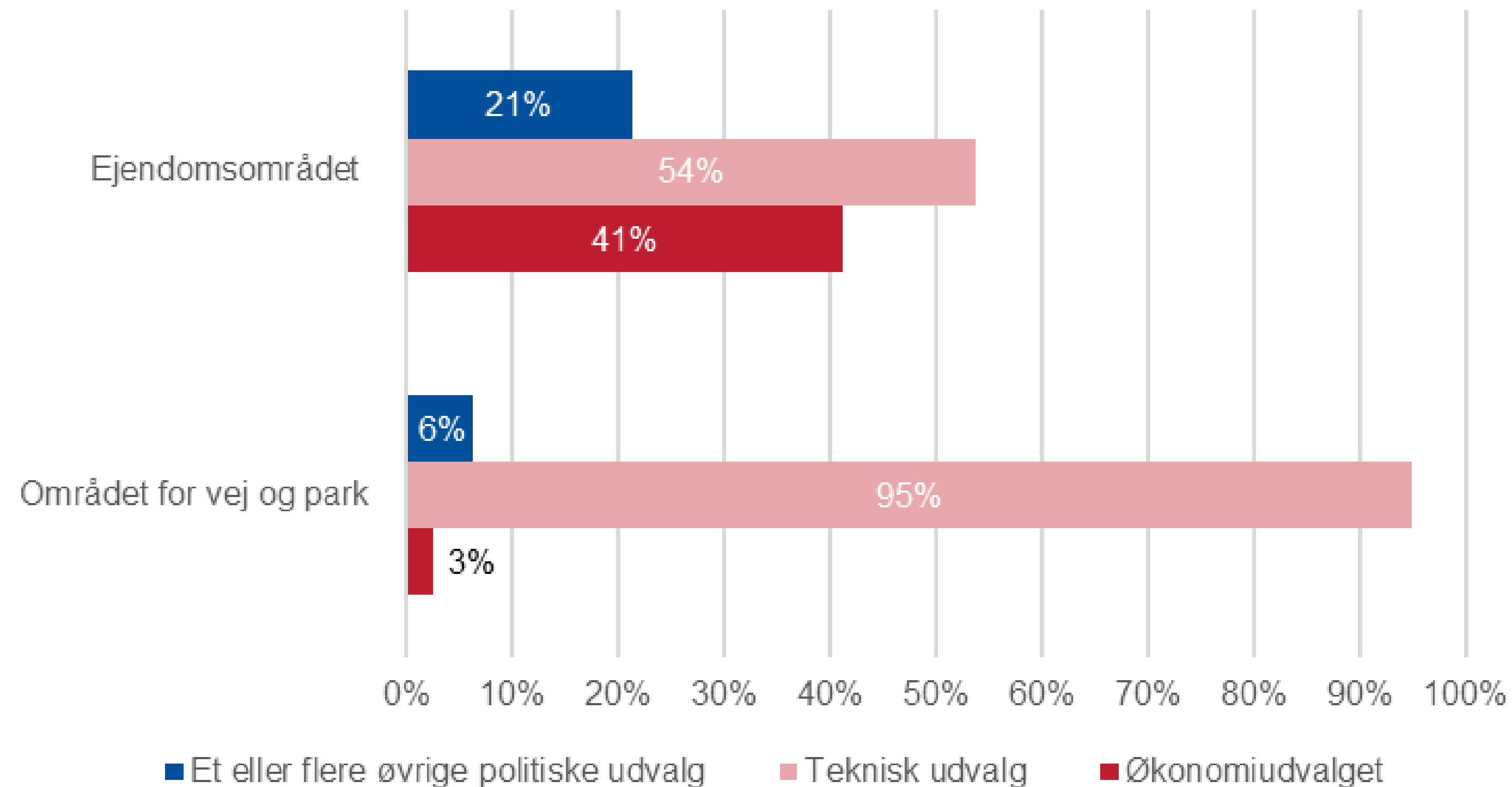
# Organisering



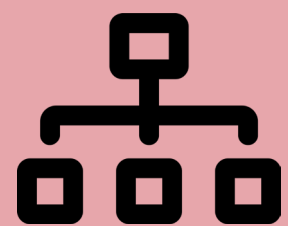


# Politisk forankring af anlægsområdet

- Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvor ejendomsområdet er politisk forankret, mens området for vej og park i al væsentlighed har sin forankring i teknisk udvalg.



*"Hvordan er ejendomsområdet og området for vej og park politisk forankret i kommunen?"*



# Organisering af det administrative ansvar på anlægsområdet

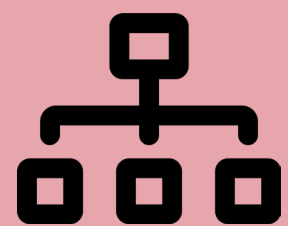
Modeller for administrativ organisering af anlægsområdet	Andel
<b>Central model med én enhed</b> Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i en central, tværgående enhed (indeholder både ejendomsområdet og området for vej og park)	29 %
<b>Central model med to eller flere enheder</b> Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i to eller flere centrale, tværgående enheder (fx et ejendomscenter og et vej- og parkcenter)	45 %
<b>Blanding mellem central og decentral model</b> Kommunen har placeret dele af det administrative ansvar i en eller flere centrale, tværgående enheder og dele af ansvaret decentralt hos en eller flere sektorforvaltninger	26 %

- Det er forskelligt, hvordan kommunerne har organiseret det administrative ansvar for styringen af opgaver på anlægsområdet.
- Mest udbredt (45 %) er modellen, hvor det administrative ansvar er placeret i to eller flere centrale, tværgående enheder (fx et ejendomscenter og et vej- og parkcenter).
- I langt de fleste kommuner (80 %) er ejendomsområdet og området for vej og park organisatorisk placeret i samme direktørområde. Andelen er lidt lavere (67 %) for samme chefområde.



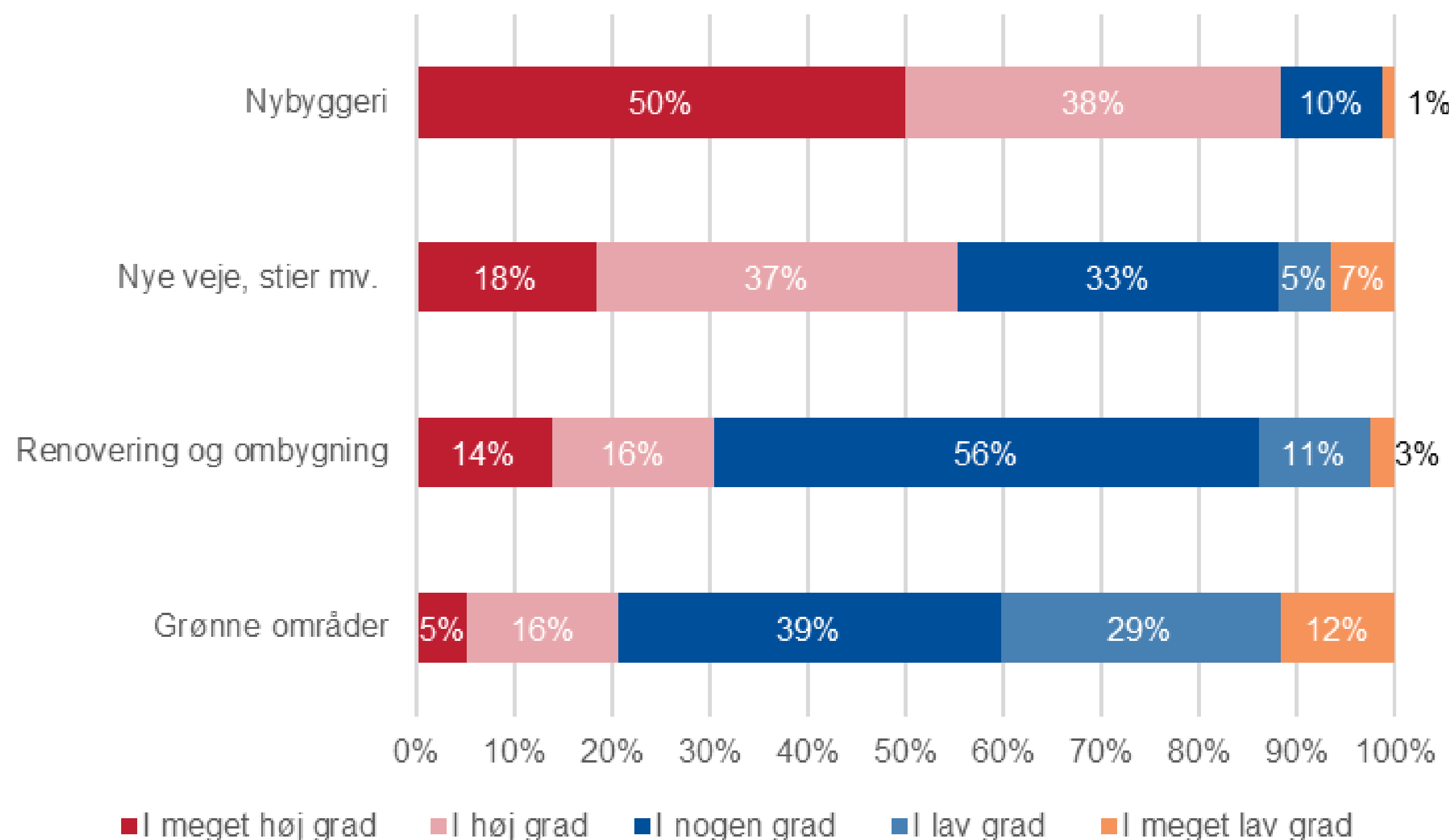
*"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens administrative organiseringsmodel for det samlede anlægsområde?"*



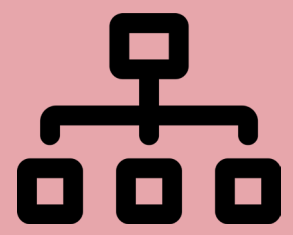


# Brug af ekstern rådgivning, opdelt på projekttype

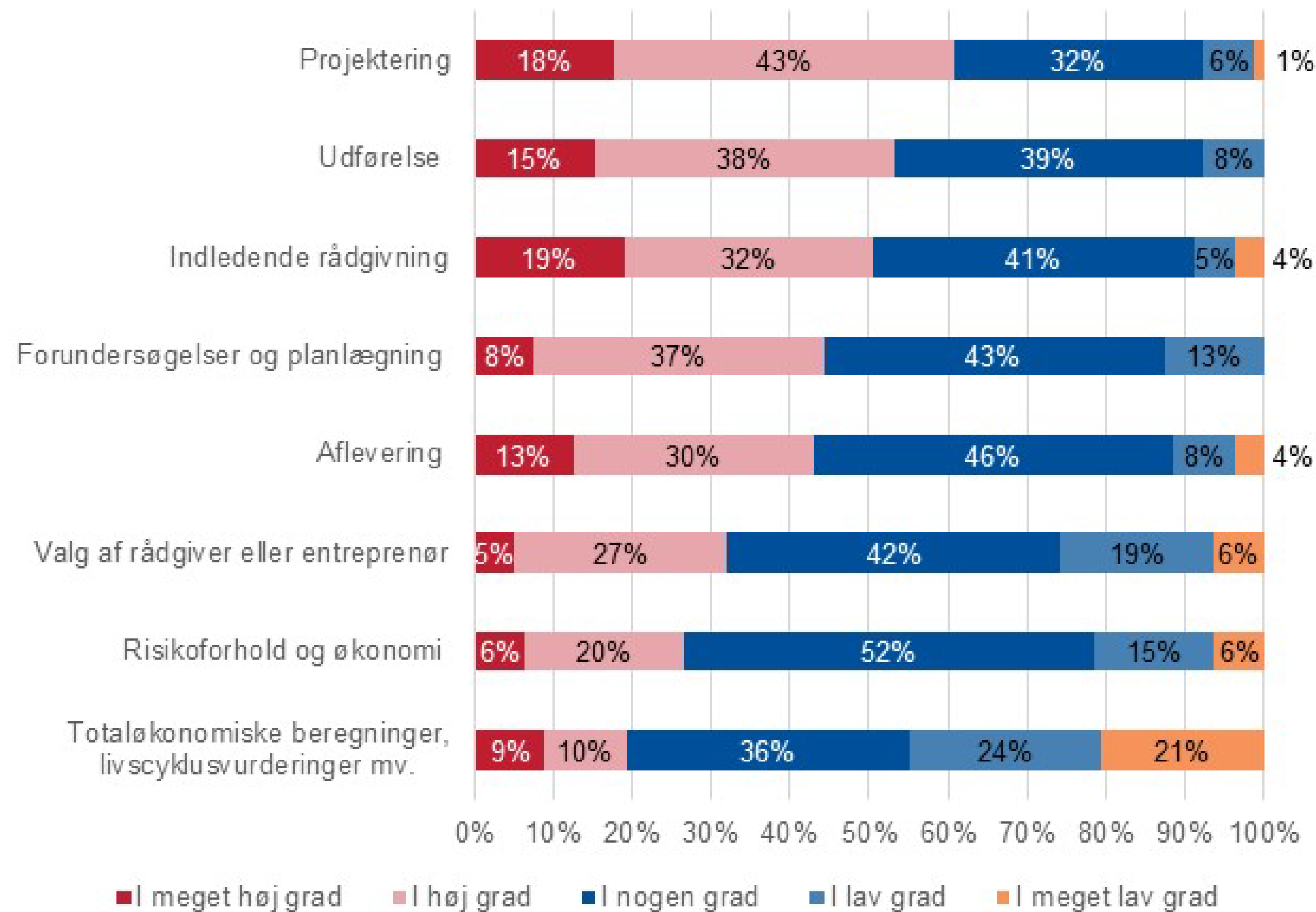
- Der er forskel på kommunernes anvendelse af ekstern rådgivning på tværs af projekttyper. Brug af eksterne rådgivere sker hyppigst i forbindelse med nybyggeri.
- Anvendelse af eksterne rådgivere er generelt mindre blandt kommuner med et højt ressourcepres.



*"I hvilken grad gøres der i kommunen typisk brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af kommunens anlægsprojekter, fordelt på projekttype?"*



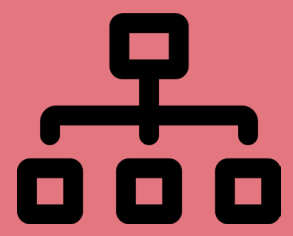
# Brug af ekstern rådgivning, opdelt på rådgivningsydelser



- Der anvendes hyppigst ekstern rådgivning i relation til projektering, udførelse og indledende rådgivning.
- Mindst forekommende er totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv., risikoforhold og økonomi og valg af rådgiver eller entreprenør.
- Generelt er brugen af eksterne rådgivere i styringen af anlægsprojekter mere udbredt i de største og mellemstore kommuner end de mindste.



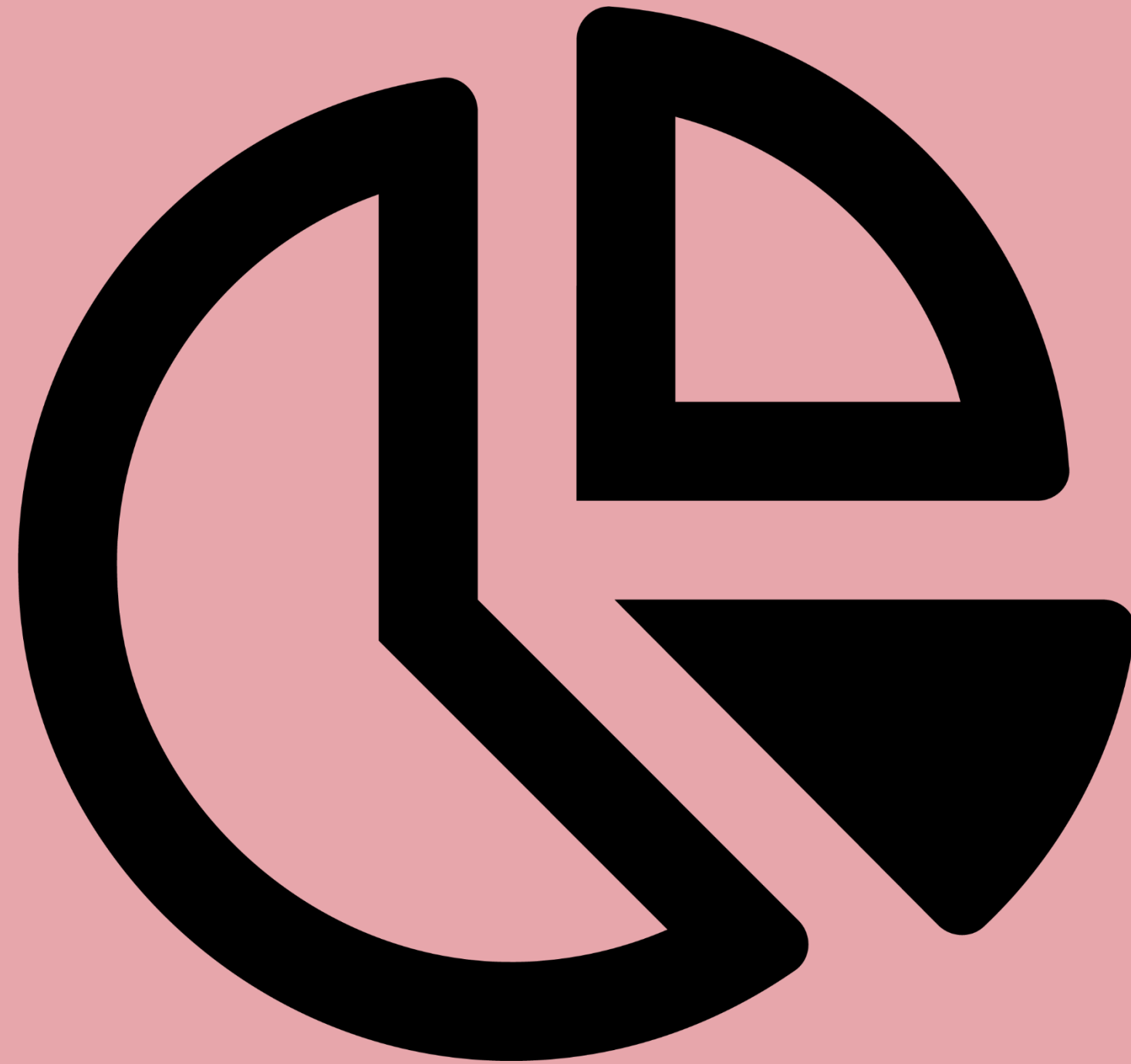
*"I hvilken grad gøres der i kommunen typisk brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af kommunens anlægsprojekter, fordelt på ydelser?"*



# Spørgsmål til overvejelse i kommunerne

- Hvilke styringsmæssige fordele og ulemper er der ved den måde, hvorpå anlægsområdet er forankret i kommunen? Politisk og administrativ? Hvilke alternativer til det nuværende organisatoriske setup kunne forventes at give en bedre økonomisk styring af det samlede anlægsbudget i kommunen?
- Hvilken af de tre modeller for administrativ organisering af anlægsområdet afspejler bedst jeres organisering? Hvilke potentialer og udfordringer vil der være i jeres kommune ved en højere eller lavere grad af centralisering af det administrative ansvar?
- Hvad er kommunens praksis for anvendelse af ekstern rådgivning i styringen af anlægsprojekter?
  - Hvad ligger til grund for den nuværende praksis? Fx bevidst strategi, prioritering af andre opgaver, mangel på kompetencer (internt) mv.?
  - Kunne man forestille sig en anden praksis for brug af eksterne rådgivere, som muligvis ville give en bedre styring af anlægsprojekterne (og evt. anlægsområdet i det hele taget)?

# Budgetlægning





# Overordnet budgetlægning af det samlede anlægsbudget



- En forholdsvis stor andel af kommunerne tager afsæt i budgettet for overslagsårene fra det seneste vedtagne budget (85 %) og konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter (65 %).
- Jo større kommunerne er generelt, jo mindre tages der afsæt i konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter.
- Kommuner med faldende indbyggertal tager i højere grad afsæt i konkrete politiske ønsker end øvrige kommuner.

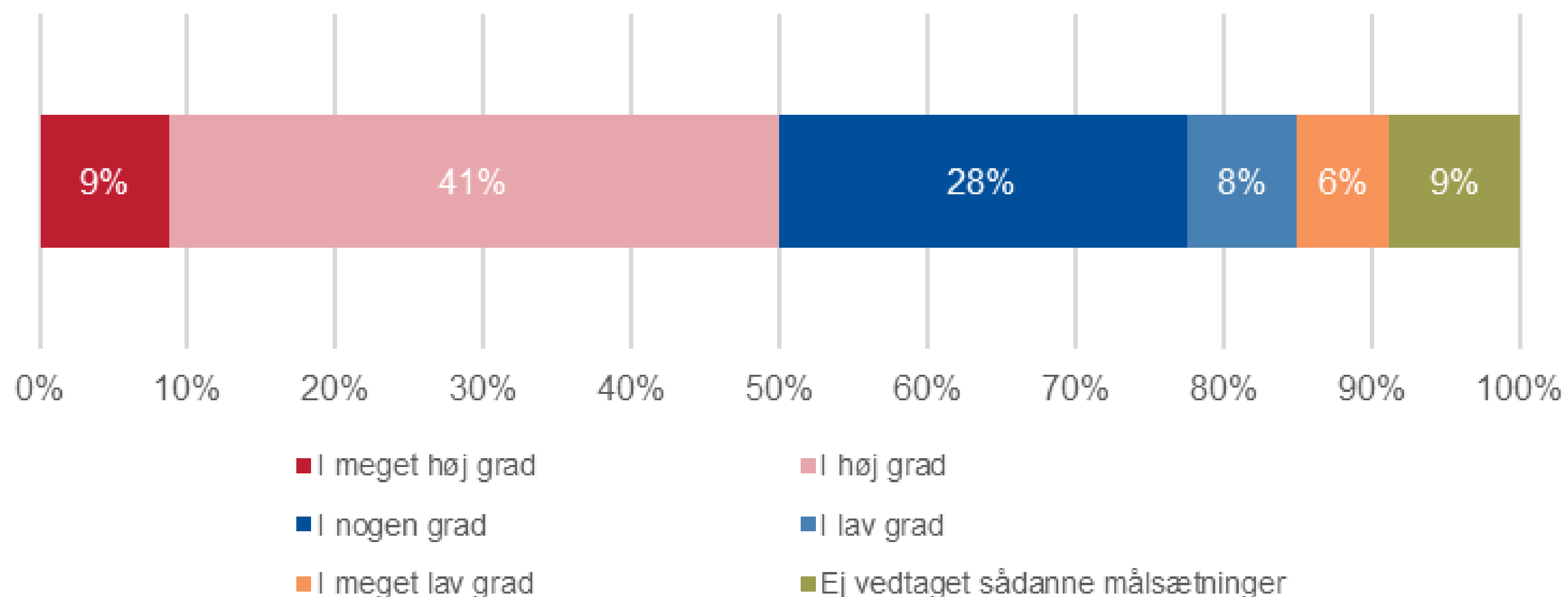


*"Hvilket eller hvilke af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for den overordnede budgetlægning af det samlede anlægsbudget?"*



# Økonomiske målsætningers betydning for budgetprocessen

- For halvdelen af kommunerne har langsigtede, økonomiske målsætninger i høj eller meget høj grad betydning for budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget.

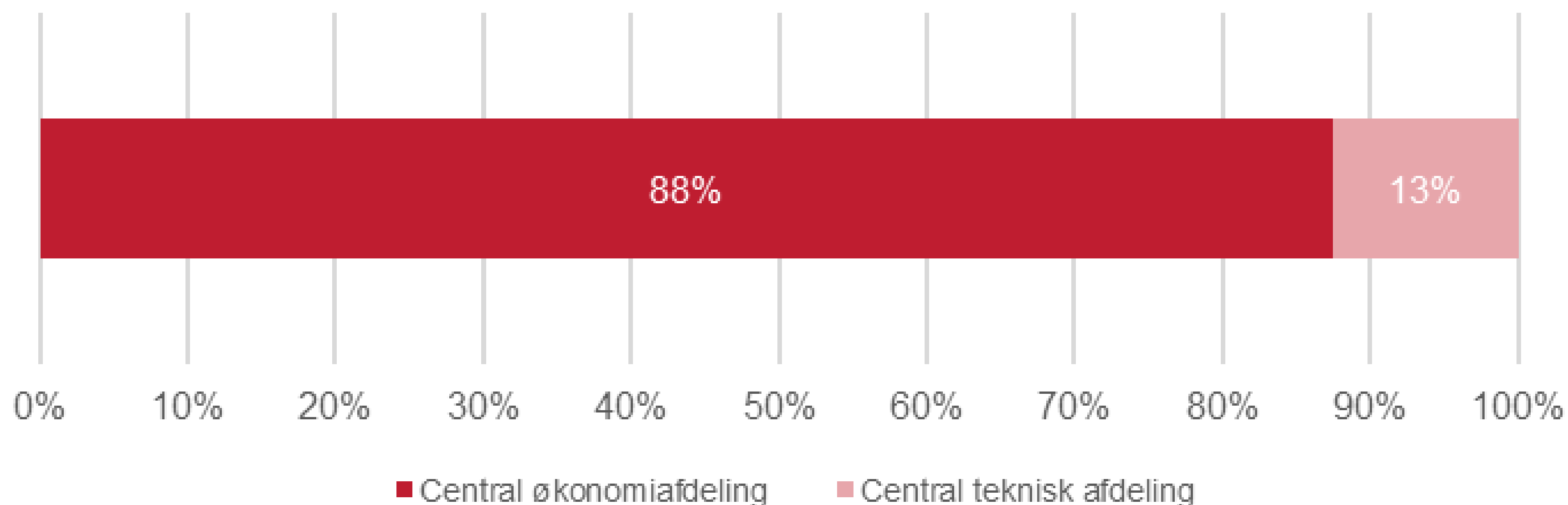


*"I hvilken grad vurderer du, at kommunens langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet var styrende for den seneste budgetlægningsproces?"*



# Administrativt ansvar for udarbejdelse af samlet anlægsbudget

- I størstedelen af kommunerne er det primære ansvar for at skabe overblik og koordinere på tværs i udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget placeret i kommunens centrale økonomiafdeling.
- Flere kommuner peger på, at der i praksis er et tæt samarbejde mellem økonomiafdelingen og teknisk afdeling.

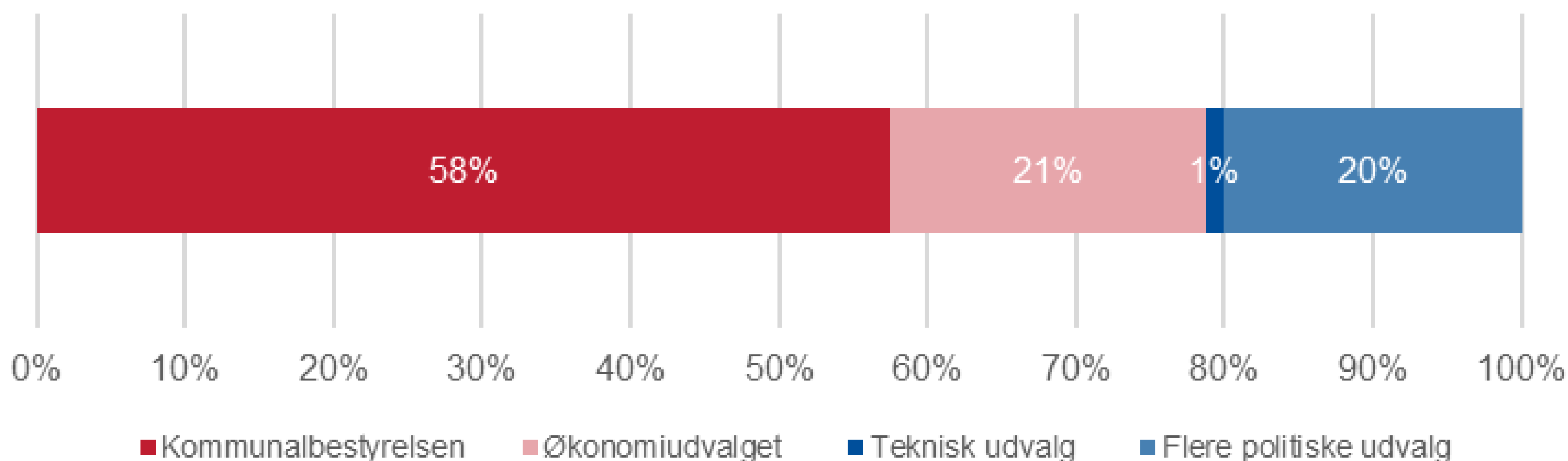


*"Hvilken organisatorisk enhed i kommunen har det primære administrative ansvar for at skabe overblik og koordinere på tværs i udarbejdelsen af det samlede anlægsbudget?"*



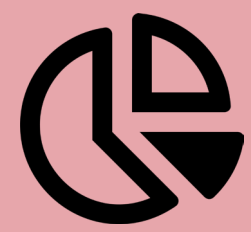
# Politisk forankring af samlet anlægsbudget før anlægsbevilling

- I knap 6 ud af 10 kommuner er kommunens samlede anlægsbudget politisk forankret i kommunalbestyrelsen før bevillingsafgivelse, mens det i hver femte kommune er forankret i enten økonomiudvalget eller i flere politiske udvalg. Kun i en af kommunerne er anlægsbudgettet politisk forankret i teknisk udvalg.
- Den største tredjedel af kommunerne har i højere grad end de øvrige kommuner forankret anlægsbudgettet politisk hos enten kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget.



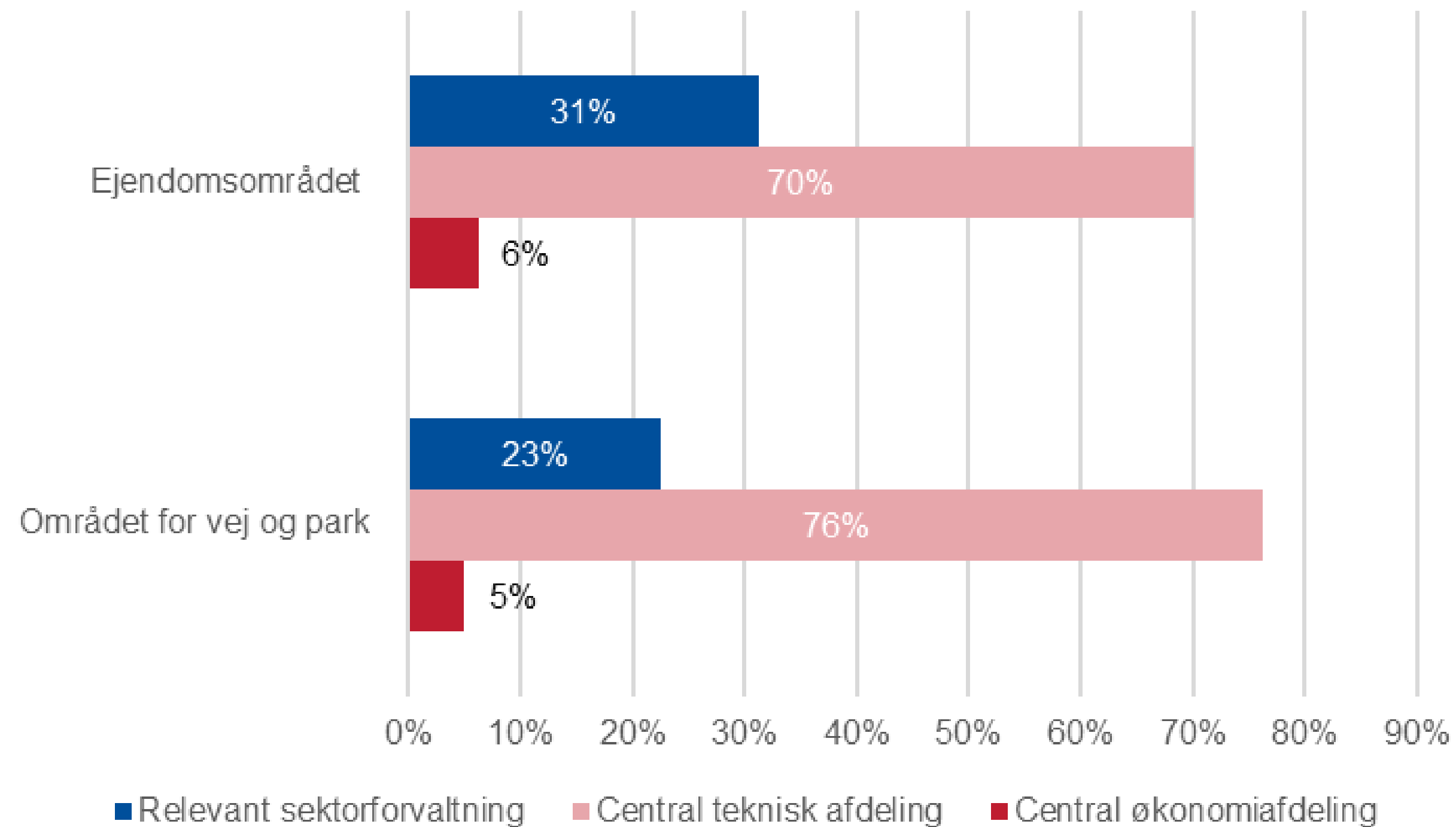
*"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for politisk forankring af det samlede anlægsbudget før afgivelse af anlægsbevilling?"*





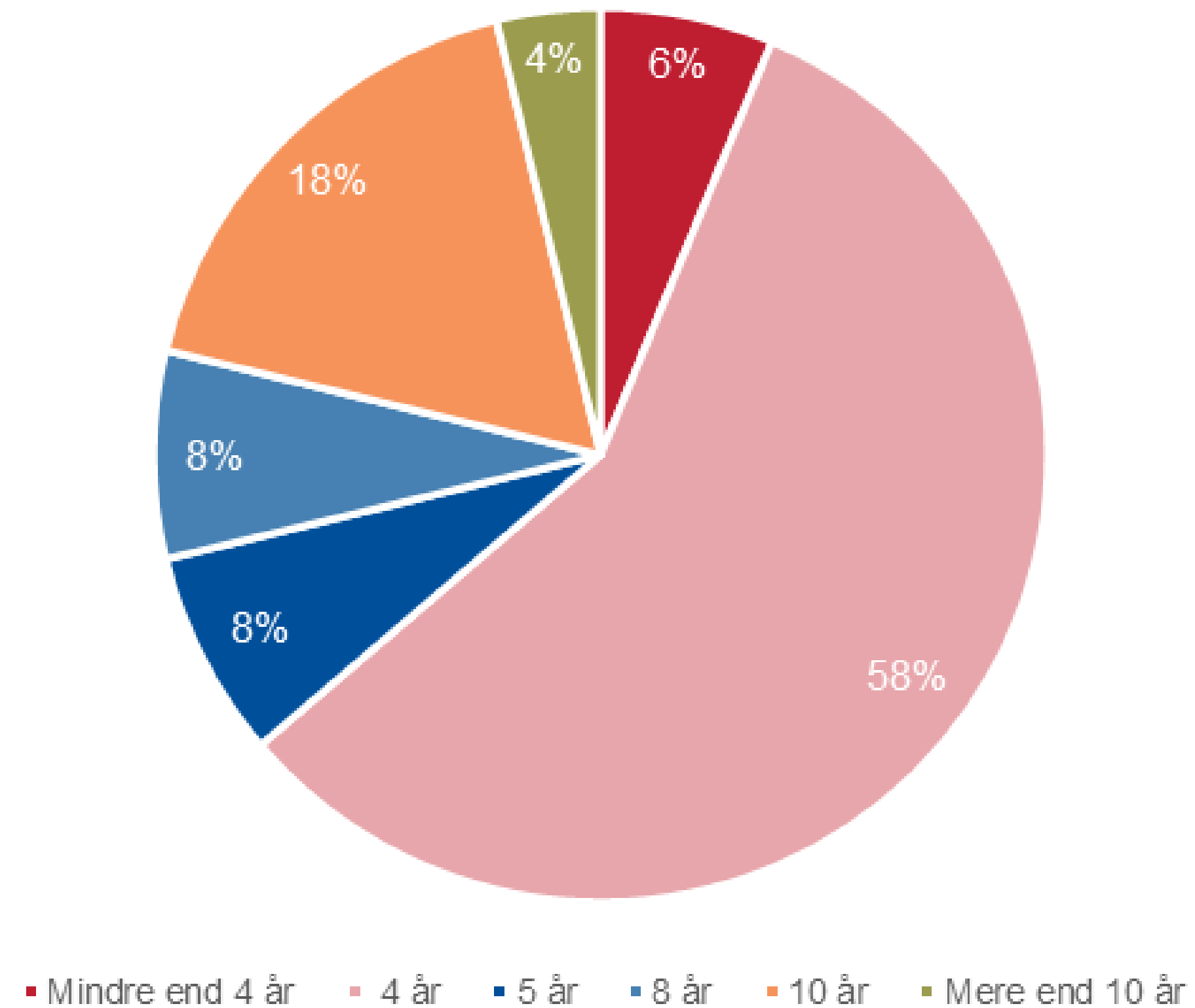
# Administrativt budgetansvar for anlægsprojekter

- I størstedelen af kommunerne – både på ejendomsområdet (70 %) og området for vej og park (76 %) – er det administrative budgetansvar for anlægsprojekter typisk placeret i en central teknisk afdeling.
- I de fleste øvrige kommuner er budgetansvaret placeret i den sektorforvaltning, hvor det konkrete anlægsprojekt hører til, mens budgetansvaret i enkelte kommuner ligger i en central økonomiafdeling.

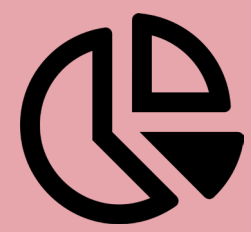


*"Hvilken enhed i kommunen har typisk det administrative budgetansvar for kommunens anlægsprojekter, fordelt på ejendomsområdet og området for vej og park?"*

- Størstedelen af kommunerne har et 4-årigt eller længere perspektiv på anlægsinvesteringerne.

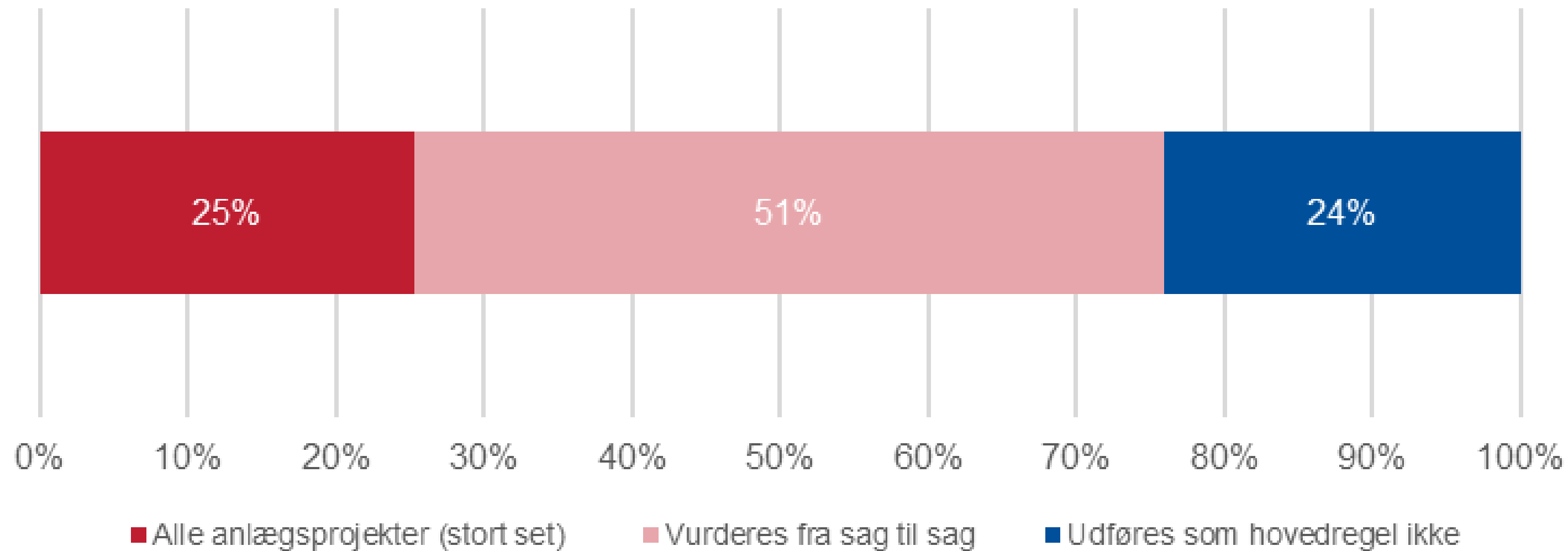


*"Hvad er det tidsmæssige perspektiv for investeringsoversigten i kommunen?"*



# Totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter

- Halvdelen af kommunerne har praksis for, at det vurderes fra sag til sag, hvorvidt der udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr.
- Blandt de øvrige kommuner udfører hver fjerde kommune totaløkonomiske vurderinger af (stort set) alle anlægsprojekter, mens en anden fjerdedel som hovedregel ikke udfører sådanne vurderinger.

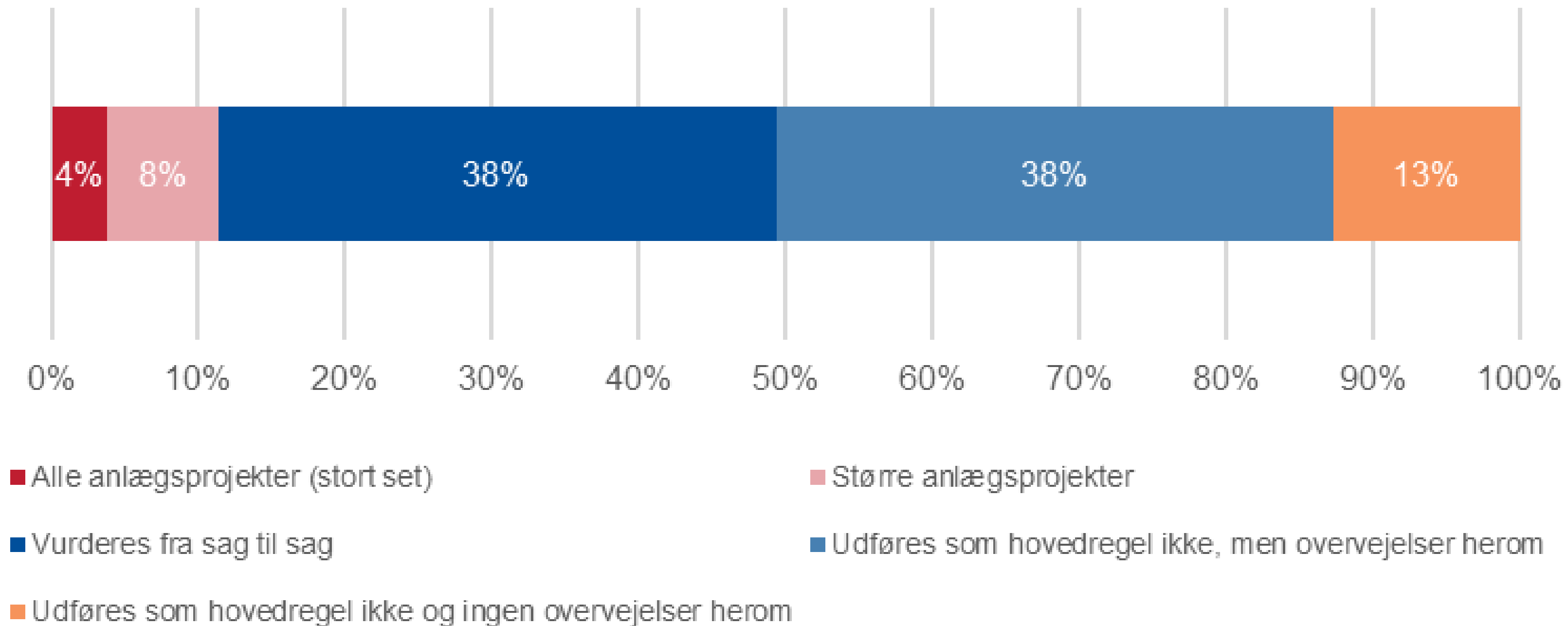


*Offentlige bygherrer skal foretage totaløkonomiske vurderinger forud for alle offentlige anlægsprojekter over 20 mio. kr.*



*"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for anvendelse af totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter?"*

- Halvdelen af kommunerne udfører som hovedregel ikke beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter. 3 ud af 4 af disse kommuner har dog overvejelser herom. 8 % af kommunerne udfører beregning af klimapåvirkningen af større anlægsprojekter, mens der i 4 % af kommunerne udføres sådanne beregninger i (stort set) alle anlægsprojekter.
- Bemærk, at der er spurgt til *beregninger* og ikke *vurderinger* af klimaaftrykket af anlægsprojekter.

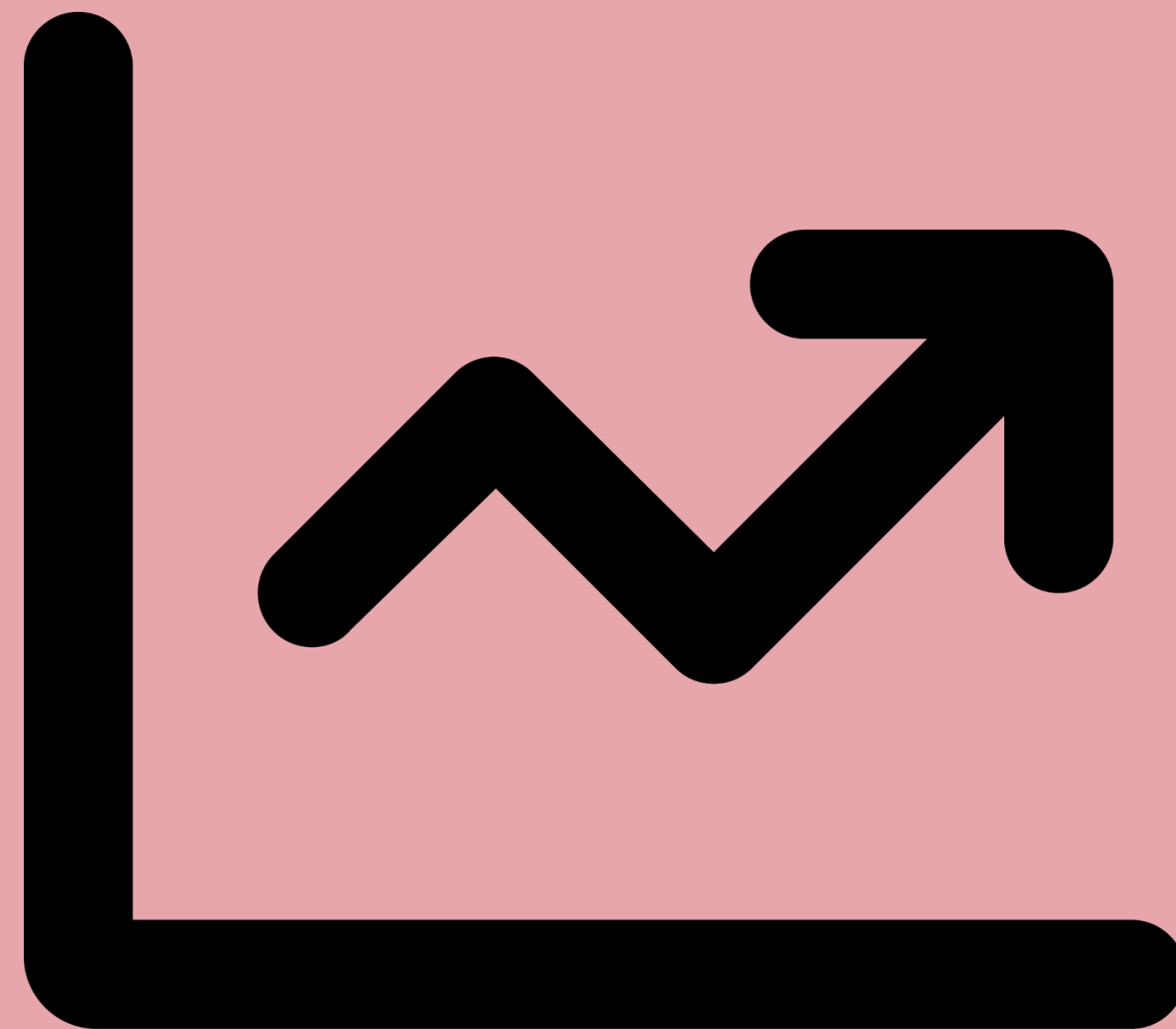


"Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for beregning af klimapåvirkningen af kommunens anlægsprojekter?"



- Hvilke elementer indgår i budgetlægningen af kommunens samlede anlægsbudget? Er der behov for at justere (dele af) denne praksis?
- Hvordan skal samarbejdet om udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget tilrettelægges mellem økonomiafdelingen, den tekniske afdeling og øvrige dele af den kommunale organisation? Hvilken afdeling skal have det primære ansvar for at koordinere på tværs?
- Hvilken organisatorisk enhed har typisk det primære administrative budgetansvar for konkrete anlægsprojekter? Hvilke styringsmæssige fordele og ulemper bærer det med sig?
- Hvad er det tidsmæssige perspektiv for investeringsoversigten i kommunen? Er der behov for justeringer heraf?
- Hvilken praksis har kommunen i relation til totaløkonomiske vurderinger samt vurdering/beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter?

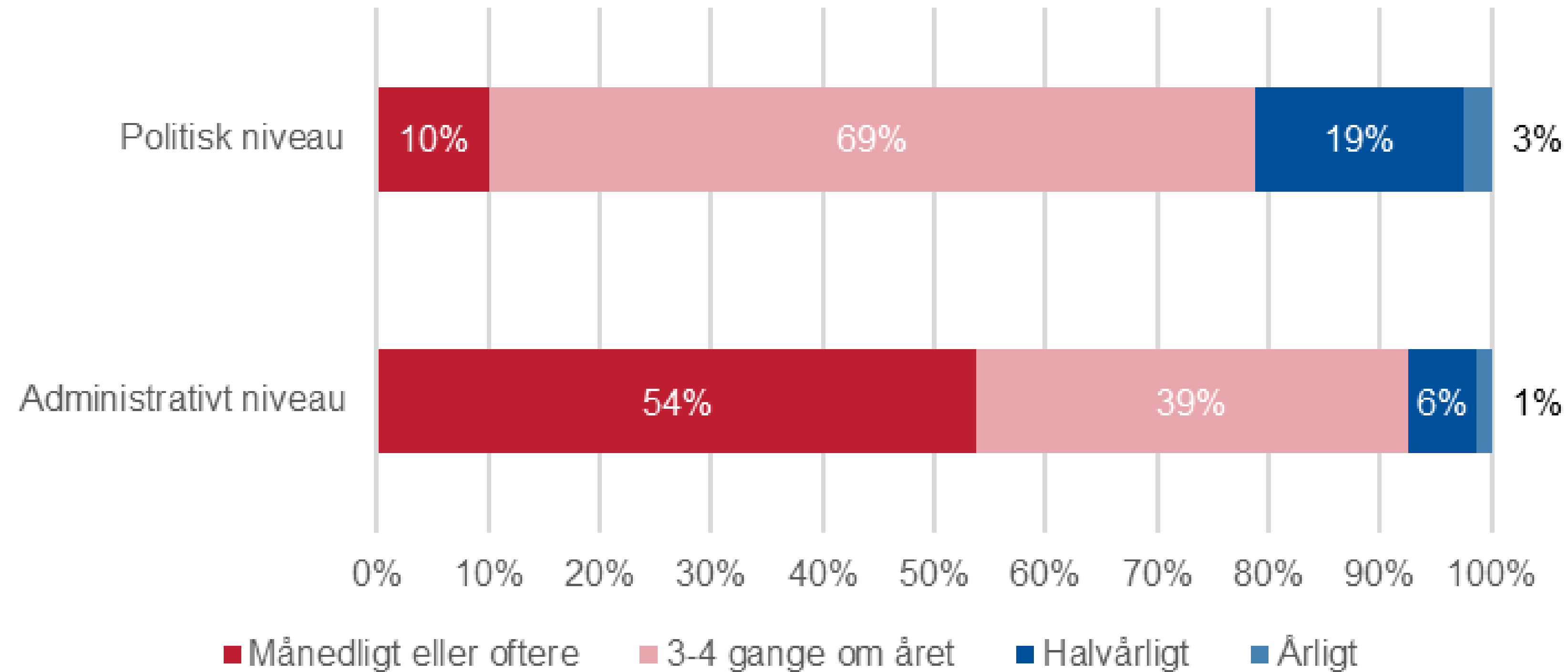
# Budgetopfølgning og ledelsesinformation





# Proces for opfølgning på det samlede anlægsbudget

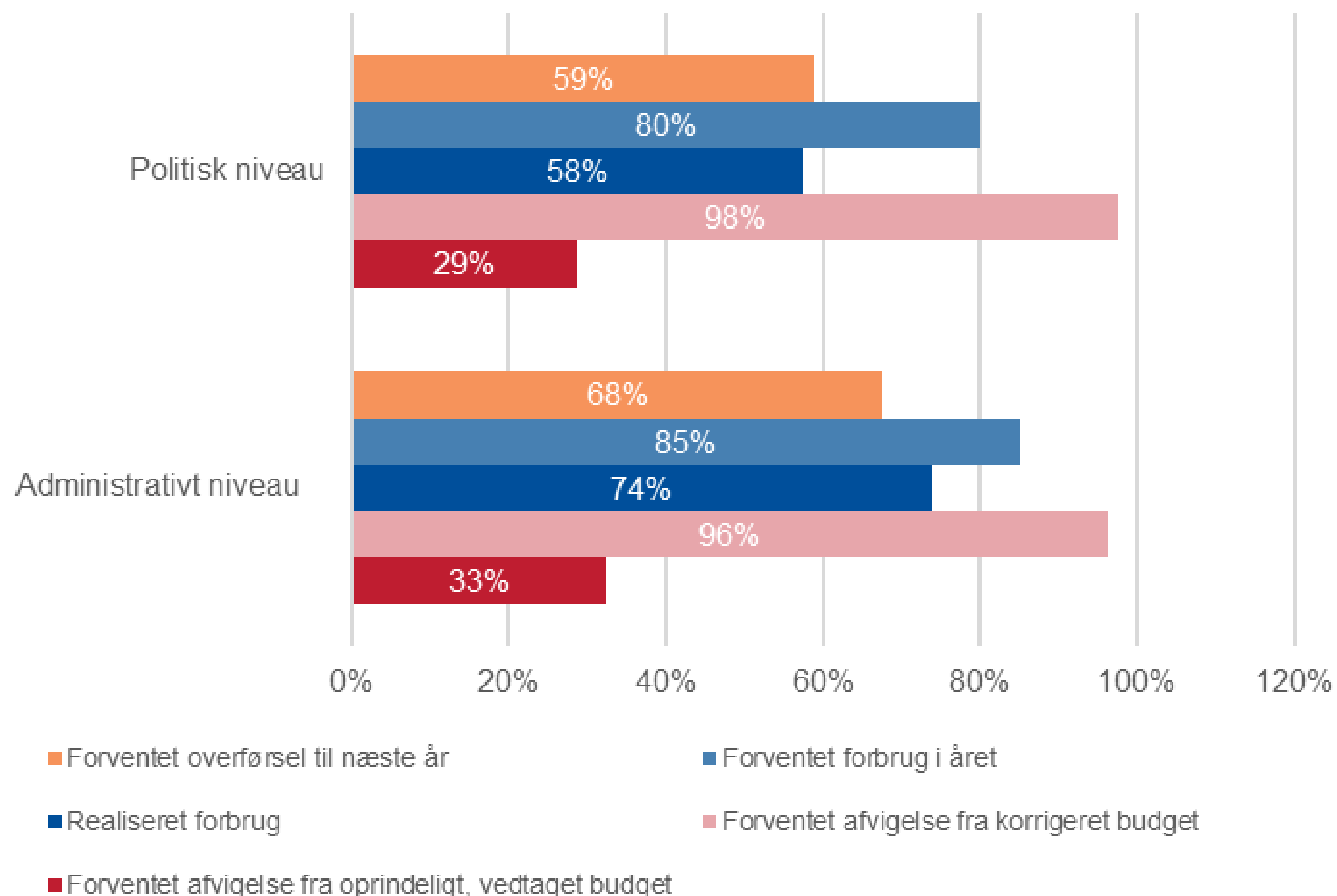
- Størstedelen af kommunerne foretager budgetopfølgning til det politiske niveau 3-4 gange om året, mens lidt over halvdelen af kommunerne har praksis for månedlig opfølgning til det administrative niveau.



*"Med hvilken kadence foretages der opfølgning på det samlede anlægsbudget for henholdsvis det politiske og administrative niveau?"*



# Anvendte parametre i opfølgning på samlet anlægsbudget



- Det er fælles for det politiske og administrative niveau, at der i langt størstedelen af kommunerne følges op på **forventet afvigelse fra korrigeret budget** (hhv. 98 % og 96 %) samt **forventet forbrug i budgetåret** (henholdsvis 80 % og 85 %).
- Ca. en tredjedel af kommunerne (hhv. 29 % og 33 %) følger ikke op på **forventet afvigelse fra oprindeligt, vedtaget budget**.
- Den største praksisforskel ses i forhold til **realiseret forbrug**, hvor en mindre andel af kommunerne anvender denne parameter i budgetopfølgningen til det politiske (58 %) end det administrative (74 %) niveau.

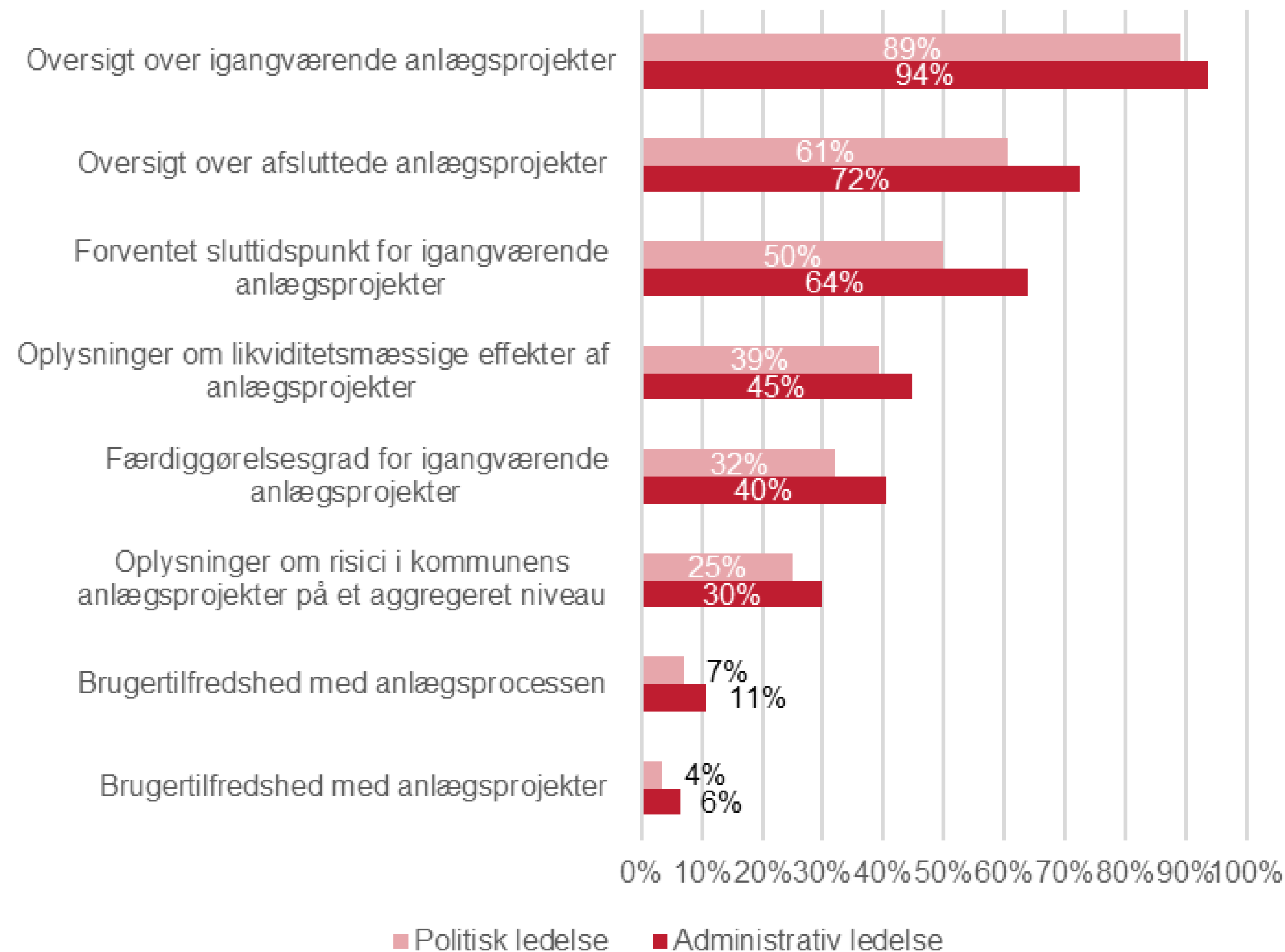


*"Hvilke parametre anvender I, når I følger op på det samlede anlægsbudget for henholdsvis det politiske og administrative niveau?"*





# Anden ledelsesinformation i opfølgning på samlet anlægsbudget



- I godt en tredjedel af kommunerne (36 %) modtager det politiske niveau anden ledelsesinformation, end de oplysninger som typisk er indeholdt i budgetopfølgningen på anlægsområdet, mens andelen er 59 % for det administrative niveau.
- Hyppigst forekommende er oversigt over hhv. igangværende og afsluttede anlægsprojekter samt forventet sluttidspunkt for igangværende projekter.
- Mindst forekommende er brugertilfredshed med hhv. anlægsprocessen og anlægsprojekter.

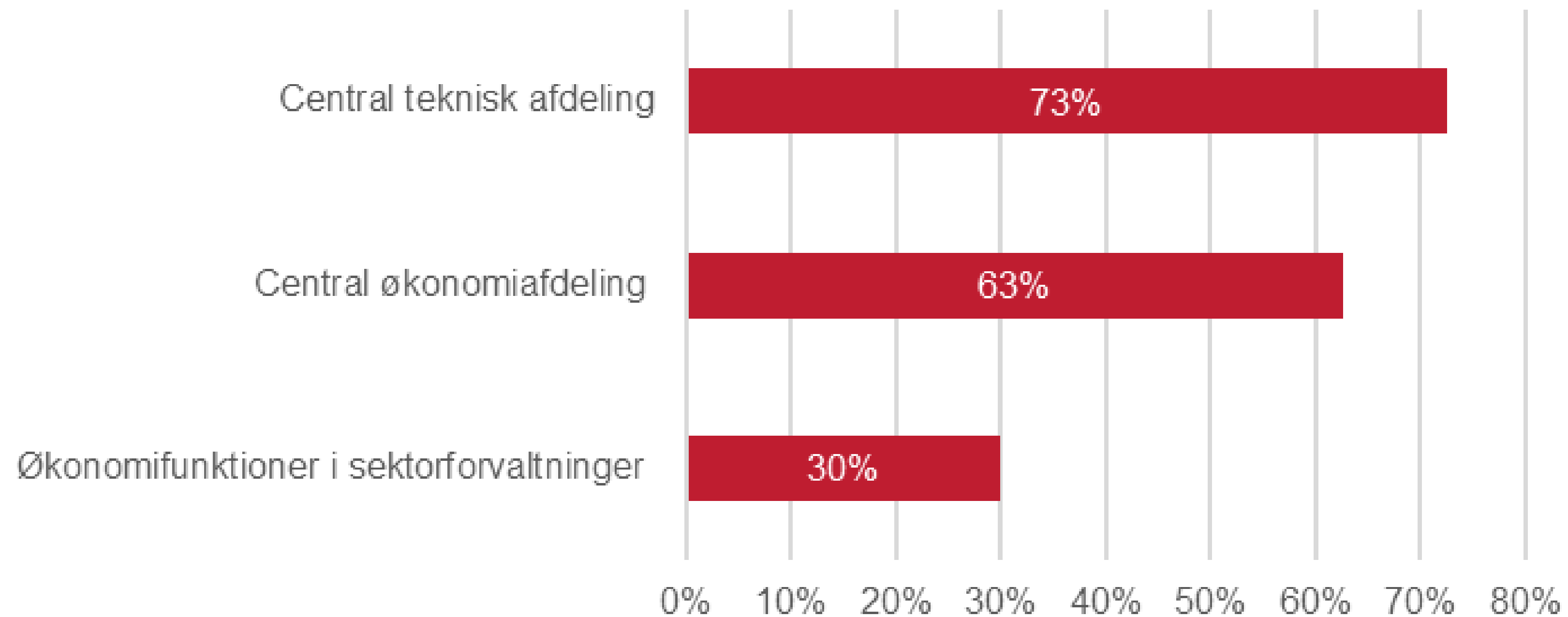


*"Hvilke øvrige oplysninger anvender den politiske og administrative ledelse styringen af det samlede anlægsområde?"*



# Proces og ansvar for opfølgning på budget for anlægsprojekter

- Knap 3 ud af 4 kommuner foretager budgetopfølgning på konkrete anlægsprojekter månedligt eller oftere, mens resten følger op 3-4 gange om året.
- Ansvaret for budgetopfølgningen ligger oftest hos en central økonomiafdeling og/eller teknisk afdeling (se figur).



*"Hvilken eller hvilke administrative enheder i kommunen har til opgave at følge op på budgettet for konkrete anlægsprojekter?"*



# Spørgsmål til overvejelse i kommunerne

- Hvor ofte følges der op på kommunens samlede anlægsbudget til hhv. det politiske og det administrative niveau? Er der brug for at øge eller reducere hyppigheden?
- Hvilke økonomiske oplysninger indgår i budgetopfølgningen? Er det "de rigtige" oplysninger, eller er der brug for andre/flere?
- Er der behov for i højere grad at inddrage andre typer af ledelsesinformation, fx brugertilfredshedsmålinger eller færdiggørelsesgrader for igangværende projekter?
- Hvordan arbejder I med at sikre, at den producerede ledelsesinformation er afstemt med modtagerens styringsbehov?
- Hvor ofte foretages der budgetopfølgning på de enkelte anlægsprojekter? Hvem har ansvaret for at foretage budgetopfølgning, hvem deltager i budgetopfølgningen, og hvad følges der på op? Er der behov for at foretage justeringer af den nuværende praksis?