

Kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet

Inspiration til kommunerne

VIVE

Indledning

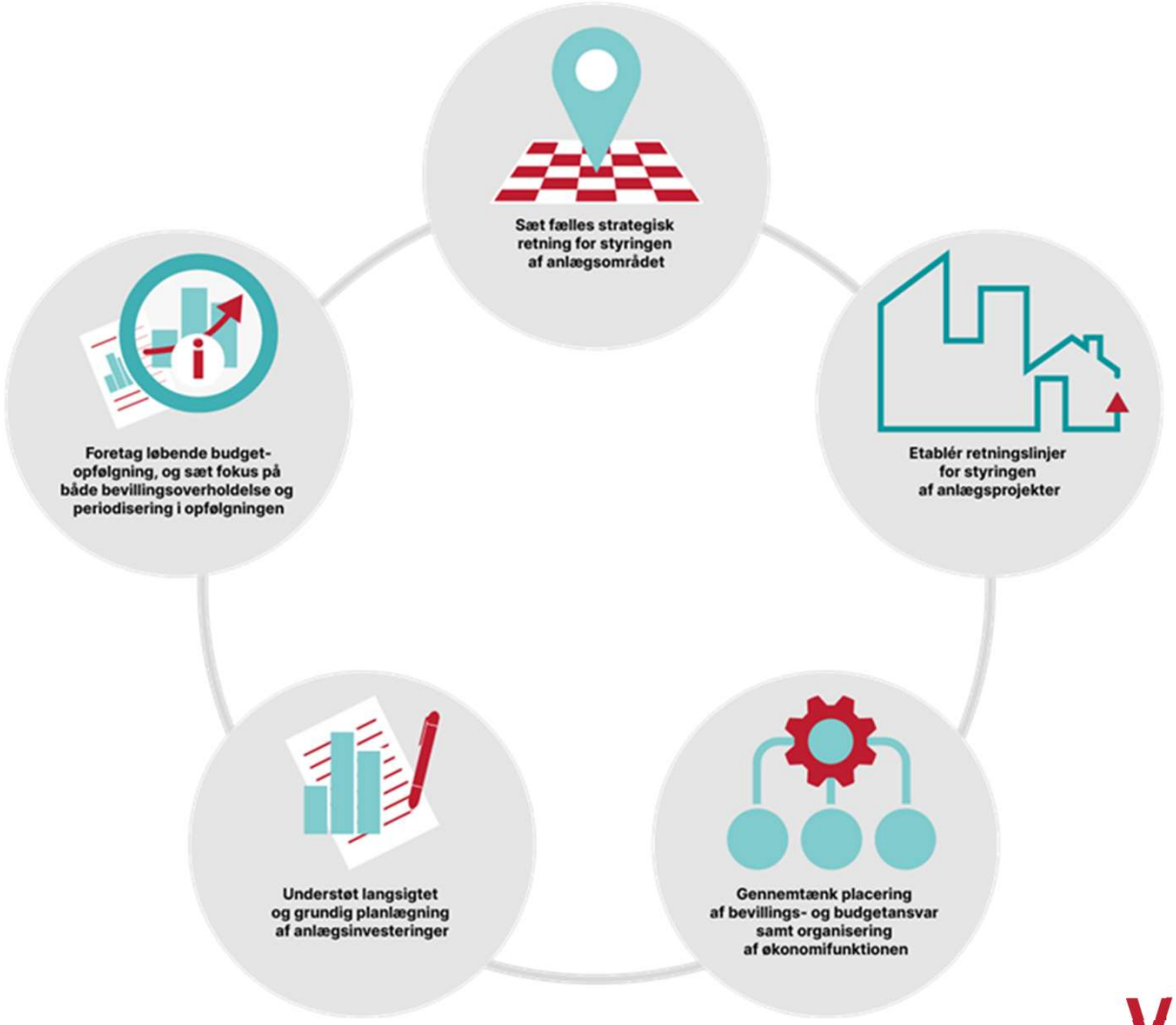
- VIVE har undersøgt **fem kommuners økonomiske styringspraksis** på anlægsområdet.
- Undersøgelsen har til formål at **inspirere andre kommuner** til at videreudvikle deres økonomiske styring af anlægsområdet.
- **Læs mere** om undersøgelsen i rapporten: ”Økonomisk styring af anlægsområdet. Inspiration til kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet”.



Præsentationens indhold

- Undersøgelsens vigtigste **konklusioner**
- Konkrete **eksempler** fra deltagerkommunerne
- **Spørgsmål** til refleksion, som kan danne grundlag for en drøftelse af egen økonomistyringspraksis

Fem fokus-punkter





Sæt fælles strategisk retning for styringen af anlægsområdet

Konklusioner 1:2

- Strategiske pejlemærker kan bidrage til den økonomiske styring af anlægsområdet i den enkelte kommune ved, at anlægsinvesteringerne i højere grad **prioriteres og sammentænkes** på tværs af sektorområder. De understøtter endvidere en mere **langsigtet styring** af det samlede anlægsområde ved at sætte retning for områdets ønskede udvikling.
- Det er væsentligt for de strategiske pejlemærkers betydning i praksis, at de er **ledelsesmæssigt forankret**, og at de er **tænkt sammen** på tværs af sektorområder. Det skaber et forpligtende fællesskab om den ønskede retning og understøtter, at anlægsinvesteringer betragtes og prioriteres samlet på tværs af kommunen.
- Endvidere er det vigtigt, at udmøntningen af pejlemærkerne **tager hensyn til** kommunens samlede renoveringsbehov, demografiske udvikling, likviditet og administrative kapacitet til at afvikle anlægsprojekter.

VIVE

Konklusioner 2:2

- Kommunerne kan overveje at sætte et konkret måltal for det **anlægsniveau**, man ønsker at opnå i et givet år, eventuelt angivet med et interval. Måltallet kan fungere som en fælles rettesnor for politikere og forvaltning i budgetprocessen for kommunens samlede anlægsbudget.
- Kommunerne kan desuden overveje at opstille en målsætning for **omfanget af overførsler af anlægsmidler mellem budgetår** (kvantitativ eller kvalitativ og eventuelt angivet med et interval).
- Endelig kan man som kommune overveje at opstille konkrete, **ikke-økonomiske målsætninger** med relevans for anlægsområdet, fx målsætninger om klimamæssig bæredygtighed, for at skabe mere tydelighed om kommunens strategiske hensigter, som det er muligt at følge op på løbende.

Eksempel 1:2

Politik for ejendomsområdet – Skanderborg

Byrådet i Skanderborg Kommune vedtog i 2019 ny politik for kommunalt byggeri. Politikken består af en vision (se th.) og følgende fem målsætninger eller sigtepunkter:

1) Gode rammer for liv og fælleskab
2) Kloge m^2
3) Byggeri ud fra en helhedsbetragtning
4) Høj byggeteknisk standard
5) Drift med fokus på energiforbrug.

Med en politik for kommunalt byggeri ønsker Skanderborg Kommune at sætte fokus på miljø, klima, indeklima og arbejdsmiljø.

Genanvendelse, materialevalg og placering skal prioriteres højt og være med til at beskytte naturen, grundvandet, klimaet og det omgivende samfund. Bygningerne skal være sunde, så ingen bliver syge eller oplever dårligt indeklima.

Skanderborg Kommune ønsker at efterlade så få klima- og miljøbelastede aftryk som muligt. Det skal ske ved helhedsorienterede tilgang, der sikrer, at kommunens bygninger er bæredygtige i både social, økonomisk, klima og miljømæssig henseende.

VIVE

Eksempel 2:2

Eksempler på målsætninger

Ligesom strategiske pejlemærker er målsætninger med relevans for anlægsområdet indeholdt i kommunernes overordnede og områdespecifikke politikker og strategier.

Disse målsætninger kan være både være økonomiske og ikke-økonomiske, og såvel kvantificerede som ikke-kvantificerede.

Til højre er der givet eksempler på målsætninger, kommunerne i analysen har formuleret med relevans for anlægsområdet.

- *På ordinær drift bør der være et gennemsnitligt resultat på 200-250 mio. kr. bl.a. til dækning af anlægsudgifter og afdrag på lån* (Haderslev)
- *Offentligt nybyggeri eller renovering skal udvikles således, bygninger og anlæg indeholder mere end deres primære funktion. Udviklingen skal understøtte byens liv, tilføre byen flere funktioner og yderligere kvaliteter* (Hedensted)
- *Odense skal være klimaneutral senest i 2030* (Odense)
- *Cykeltrafikken skal udgøre minimum 25 % af alle ture i 2033* (Rødovre)
- *Reduktion af CO2-udledning med 70 % i 2030, set i forhold til udledningen i 1990* (Skanderborg)

Spørgsmål til refleksion 1:3

- Har I overblik over strategiske pejlemærker med relevans for anlægsområdet i jeres kommune?
  - Hvor findes de, og hvad indeholder de?
- Er der en sammenhæng mellem pejlemærkerne, eller stikker de i forskellige retninger? Og er de prioriteret på tværs?
- Er pejlemærkerne koblet til den økonomiske og faglige styringspraksis? Fx budgetlægning af det samlede anlægsbudget eller vurdering af anlægsprojekternes bæredygtighed?
  - Hvis ja: Hvordan ses det, og har det reelt en betydning for styringen? Hvordan kunne man eventuelt styrke denne sammenhæng?
  - Hvis nej: Kunne det være relevant at arbejde for at skabe en tættere kobling mellem strategiske pejlemærker og styringspraksis? Hvordan kan man gå til dette arbejde?

VIVE

Spørgsmål til refleksion 2:3

- Er der behov for i højere grad at etablere et fælles udgangspunkt for det strategiske arbejde på anlægsområdet for at understøtte det strategiske og tværgående blik på kommunens anlægsinvesteringer?
- Hvordan sikres implementering af strategiske pejlemærker på forskellige organisatoriske niveauer (både politisk og administrativt)?
  - Skal der etableres forskellige dialogfora og tværgående mødeaktiviteter med repræsentanter for ledelsen?
- Har kommunen formuleret et måltal for det anlægsniveau, man ønsker at opnå i et givet år?
  - Hvis ja: Har det betydning for styringen på området? Hvordan ses det?
  - Hvis nej: Er der behov for at opsætte et sådant måltal? Hvordan kan det understøtte styringen?

Spørgsmål til refleksion 3:3

- Har der været overvejelser om at opstille en målsætning for omfanget af overførsler af anlægsmidler mellem budgetår? Enten kvantitativt (fx overførsler mellem budgetår må maksimalt være 40 % af det samlede anlægsbudget i gennemsnit over tre år) eller kvalitativt (fx omfanget af overførsler skal nedbringes i de kommende år)?
  - Hvis ja: Hvordan kan en sådan målsætning understøtte styringen af området? Hvordan kunne målsætningen formuleres? Skal den være kvantitativ og/eller kvalitativ? Angivet med et interval?
  - Hvis nej: Kunne det være relevant at drøfte potentialet i at opstille en sådan målsætning? Alternativt som en hensigtserklæring?
- Har kommunen overvejet at opstille *ikke-økonomiske* målsætninger for anlægsområdet? Det kunne fx klimarelaterede målsætninger, jf. bl.a. nye klimakrav i Bygningsreglementet, eller målsætninger om fysisk tilgængelighed
  - Hvis ja: Hvilke målsætninger kunne være relevante at sætte og følge op på?
  - Hvis nej: Kunne det være relevant at drøfte potentialet i at opstille sådanne målsætninger?

VIVE



Etablér retningslinjer for styringen af anlægsprojekter

VIVE

Konklusioner 1:2

- Kommunerne kan med fordel udarbejde **tydelige retningslinjer** for styringen af anlægsprojekter. Retningslinjerne kan understøtte den økonomiske styring ved at skabe gennemsigtighed i og klarhed om opgave-, rolle- og ansvarsfordeling samt processer og arbejdsgange.
- Det er væsentligt, at retningslinjerne indeholder en klar beskrivelse af, hvordan og hvornår det **politiske niveau** inddrages i processen. Det afstemmer forventninger og kan understøtte en mere effektiv styring af de enkelte anlægsprojekter og sikre et oplyst beslutningsgrundlag.
- Retningslinjerne kan med fordel indeholde en beskrivelse af **projektorganiseringen** og en **fasemodel** med beskrivelse af rolle- og ansvarsfordeling i projektforløbet. Endvidere kan man med fordel lave retningslinjer for **aflæggelse af regnskab** for de konkrete anlægsprojekter.
- Endvidere kan kommunerne med fordel systematisk vurdere behovet for at foretage **risikovurdering** af det enkelte anlægsprojekt. Det kan hjælpe kommunerne med at tilpasse risikostyringen til det reelle behov og ikke bruge unødigt mange administrative ressourcer.

VIVE

Konklusioner 2:2

- Anvendelsen af retningslinjerne i praksis hænger sammen med især tre forhold:

  1) at retningslinjerne **understøttes ledelsesmæssigt**, dvs. at ledere på alle niveauer fokuserer på, at de relevante medarbejdere i kommunen har kendskab til retningslinjerne og følger dem i praksis.

  2) at retningslinjerne **revideres**, når der er behov for det. Man kan med fordel regelmæssigt følge op på, om retningslinjerne anvendes og er meningsskabende i praksis, og løbende vurdere behovet for at revidere retningslinjerne, så de udtrykker ønsket praksis.

  3) at retningslinjernes **detaljeringsgrad er balanceret** med fokus på anvendelighed. Man kan med fordel arbejde hen mod en balance, hvor retningslinjerne er enkle og præcise at anvende, samtidig med de er tilstrækkelig detaljerede til at give klarhed over opgaver, roller og ansvar i anlægsprocessen.

VIVE



Eksempel

Nyt risikostyringssystem – Rødovre

I forbindelse med budgetlægningen for 2022 vedtog kommunalbestyrelsen i Rødovre Kommune en resolution, som pålagde administrationen at fremlægge forslag til, hvordan risici ved planlægning og gennemførelse af anlægsprojekter kan minimeres yderligere. Dels for at sikre budgetoverholdelse i de enkelte anlægsprojekter, og dels for at forbedre mulighederne for at gennemføre anlægsprojekterne inden for den afsatte tid.

Det nye system hviler hovedsageligt på tre initiativer:

1) Der udføres risikovurdering for alle anlægsprojekter udført efter en standardiseret model (udvalgte risikokriterier). For hvert kriterie vurderes sandsynligheden for, at uforudsigelige forhold vil føre til medudgifter, og hvor store økonomiske konsekvenser det kan få.

2) Der indarbejdes en pulje til håndtering af risici på 20 mio. kr. for anlægsområdet. Fire gange årligt er der mulighed for at fremlægge en bevillingssag om anvendelsen af puljen.

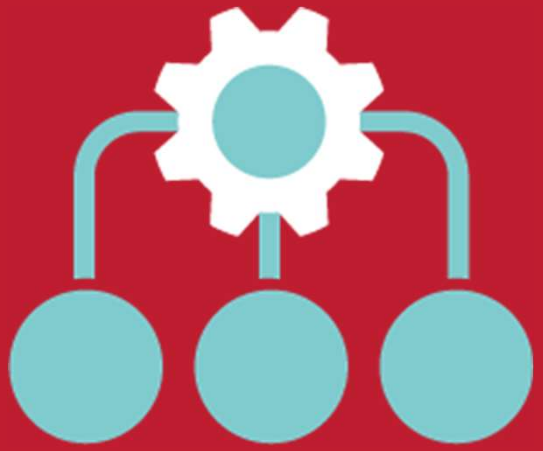
3) Der afsættes som hovedregel et rådighedsbeløb til forundersøgelser for projekter, der vurderes at have høj risiko, jf. initiativ 1.

Spørgsmål til refleksion 1:2

- Er der i kommunen etableret retningslinjer for styringen af anlægsprojekter? Både på ejendomsområdet og området for vej og park?
  - Hvis ja: Hvilke retningslinjer og er de tilstrækkelige for at sikre klarhed om roller og ansvar i anlægsprojekterne? Hvordan kan man gøre retningslinjerne endnu tydeligere?
  - Hvis nej: Er der behov for at etablere sådanne retningslinjer? Skal de gælde for hele eller dele af anlægsområdet, fx ejendomsområdet?
- Er der tydelighed om, hvordan og hvornår det politiske niveau inddrages i anlægsprocessen?
- Indeholder retningslinjerne en beskrivelse af, hvordan anlægsprojekter organiseres i kommunen, samt en fasemodel med angivelse af rolle- og ansvarsfordeling i forskellige faser af projektet?

Spørgsmål til refleksion 2:2

- Er der i kommunen en systematik for den måde, anlægsprojekter risikovurderes? Afhænger det fx af størrelsen og/eller kompleksiteten af projektet?
- Hvordan sikrer I, at retningslinjerne rent faktisk bruges i praksis? Både af projektlederne i teknisk forvaltning og af ledere og medarbejdere i andre forvaltninger i kommunen.
  - Arbejder I for, at retningslinjerne understøttes ledelsesmæssigt, dvs. at ledere på alle niveauer fokuserer på, at de relevante medarbejdere i kommunen har kendskab til retningslinjerne og følger dem i praksis?
  - Forsøger I at finde en balance, hvor retningslinjerne er enkle og præcise at anvende, og samtidig tilstrækkeligt detaljerede til at give klarhed over opgaver, roller og ansvar i anlægsprocessen?



Gennemtænk placering af bevillings- og budgetansvar samt organisering af økonomifunktionen

Konklusioner 1:5

- Kommunerne kan med fordel overvej placeringen af henholdsvis det **politiske bevillingsansvar** og det **administrative budgetansvar**. Der kan være både fordele og ulemper for den økonomiske styring ved, at ansvaret er spredt ud på fagforvaltninger og fagudvalg eller samlet i én forvaltning og ét centralt, koordinerende udvalg.
- En **spredt model** har den mulige fordel, at ansvaret placeres, hvor den efterfølgende kernedrift også ligger, hvilket giver incitament til at tænke faglige og totaløkonomiske hensyn ind i det konkrete anlægsprojekt. Desuden er ansvaret placeret hos politikere og administrative medarbejdere med faglig indsigt og tæt på brugerne.
- Omvendt understøtter modellen i udgangspunktet i mindre grad ressourcestyring af konkrete anlægsprojekter og økonomisk styring af anlægsområdet på tværs af sektorer. Desuden understøtter modellen i mindre grad en professionalisering af bygherrerollen.

VIVE

Konklusioner 2:5

- En **samlet model** understøtter tilskyndelsen til ressourcestyring af det enkelte anlægsprojekt, da bestiller- og udføreransvaret er placeret sammen. Endvidere understøtter modellen i højere grad en professionalisering af kommunens bygherrefunktion og muligheden for at se på tværs af den samlede anlægsportefølje.
- Den samlede model kan have den ulempe, at den i udgangspunktet i mindre grad understøtter, at anlægsprojekter gennemføres med stor sektorfaglig indsigt og tæt på brugerne, og at hensyn til den efterfølgende drift er tænkt ind i anlægsprojekterne.
- Mulige ulemper ved de to modeller kan imødegås ved **kompenserende tiltag**. Til eksempel peger analysen på, at en økonomistyringskultur om et fælles ansvar for økonomien på tværs kommunen kan være med til at understøtte ressourcestyringen, selvom bevillings- og budgetansvaret er spredt i den decentrale model.

Konklusioner 3:5

- Generelt er der en forholdsvis lempelig adgang til overførsel af anlægsmidler mellem budgetår. Kommunerne kan overveje at indføre en **mere restriktiv adgang** til at overføre midler fra **anlægspuljer**; især hvis en forholdsvis stor andel af puljemidlerne overføres mellem budgetår.
- Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, om overførselsreglerne understøtter en **hensigtsmæssig økonomisk adfærd** i brugen af budgetmidler ved overgang mellem budgetår.
- Kommunerne kan med fordel meddele anlægsbevilling i forbindelse med budgetvedtagelsen, såfremt de beløbsmæssige og materielle forudsætninger er tilstrækkelig belyst og gennemarbejdede. Enten til hele anlægsprojektet eller dele heraf (fx forprojektering). Sådanne **'straksbevillinger'** kan understøtte en hurtigere eksekvering af anlægsprojekterne, da det muliggør igangsætning af anlægsprojekter uden politisk godkendelse af særskilt ansøgning om anlægsbevilling.

VIVE

Konklusioner 4:5

- Overordnet findes der to måder at organisere økonomifunktionen på i kommunerne:

  1) En **'central model'**, hvor økonomikonsulenterne er samlet i en central økonomifunktion og personalemæssigt refererer til en økonomichef. Økonomifunktionen er typisk placeret i borgmester- eller økonomiforvaltningen.

  2) En **'decentral model'**, hvor økonomikonsulenterne er placeret i fagforvaltningerne og refererer til fagchefen på området.

- Herudover findes der organisatoriske løsninger, hvor elementer fra disse to 'rene' modeller bringes sammen i en kombinationsløsning.

Konklusioner 5:5

- Den **centrale model** kan understøtte et stærkt økonomifagligt miljø og en mere ensartet økonomisk styring på tværs af den kommunale organisering. Omvendt indebærer modellen, at økonomikonsulenterne er organisatorisk afkoblet fra fagforvaltningerne og dermed i mindre grad har viden om aktuelle sager samt indsigt i og forståelse for fagforvaltningernes daglige arbejde.
- Den **decentrale model** giver økonomifunktionen gode betingelser for at tilegne sig en stor indsigt i det faglige arbejde og fagforvaltningernes aktuelle sager. Det kan sætte økonomifunktionen bedre i stand til at understøtte projektlederne i deres daglige arbejde og dermed ressourcestyringen af de enkelte anlægsprojekter. En mulig ulempe ved modellen er, at den i mindre grad understøtter økonomifagligheden og det tværgående fokus på styringen af det samlede anlægsbudget, og at den indebærer en risiko for, at økonomikonsulenterne antager fagområdets logikker og prioriteter på bekostning af det økonomifaglige fokus.

VIVE

Spørgsmål til refleksion 1:2

- Understøtter placeringen af det bevillings- og budgetmæssige ansvar for anlægsområdet i kommunen den økonomiske styring i forhold til:
  - kommunens samlede anlægsbudget?
  - konkrete anlægsprojekter?
  - at nedbringe eller stabilisere overførsel af anlægsmidler mellem budgetår?
- Hvis I har en mere samlet model, har I så overvejet, hvordan man i tilstrækkelig grad tænker faglige og totaløkonomiske hensyn ind i de konkrete anlægsprojekter, og sikrer sig, at anlægsprojekter gennemføres med sektorfaglig indsigt og input og tæt på brugerne?
- Hvis I har en mere spredt model, har I så gjort jer tanker om, hvordan I styrker incitamentet til ressourcestyring af det enkelte anlægsprojekt, og sikrer, at bygherrekompetencerne i projekterne er stærke nok?

VIVE

Spørgsmål til refleksion 2:2

- Har kommunen overvejet at indføre en mere restriktiv adgang til at overføre midler fra anlægspuljer?
- Er der i kommunen praksis for at meddele anlægsbevilling i forbindelse med budgetvedtagelsen, jf. 'straksbevilling'?

- Har kommunen en forholdsvis central eller decentral organisering af økonomifunktionen med ansvar for anlægsområdet?
- Har kommunen gjort sig overvejelser om at ændre organiseringen af økonomifunktionen for bedre at kunne understøtte den økonomiske styring af anlægsområdet?



Understøt langsigtet og grundig planlægning af anlægsinvesteringer

Konklusioner 1:3

- Kommunerne kan med fordel arbejde med en **tidshorisont for anlægsinvesteringerne** på minimum fire år og gerne mere, såfremt der forventes væsentlige ændringer i kapacitetsbehovet, fx som følge af en forventning om en befolkningstilvækst.
- For at sikre at budgettet er baseret på så retvisende forudsætninger og periodisering som muligt, kan kommunerne med fordel på et tidligt tidspunkt i budgetprocessen og eventuelt flere gange **gennemgå og vurdere investeringsoversigten**.
- Kommunerne kan med fordel understøtte, at der er **sammenhæng mellem budgetlægningen og de strategiske beslutninger** for anlægsområdets udvikling. Det kan sikre en langsigtet planlægning af og et tværgående perspektiv i kommunens anlægsinvesteringer og understøtte gennemsigtighed og sammenhæng i den kommunale styringskæde.
- Kommunerne kan endvidere med fordel tage højde for det **forventede kapacitetsbehov** som følge af den demografiske udvikling i budgetlægningen, især hvis der er befolkningstilvækst.

VIVE

Konklusioner 2:3

- Kommunerne kan med fordel tydeliggøre både politikernes og administrationens **roller og ansvar** i budgetprocessen for kommunens samlede anlægsbudget og dermed understøtte en praksis, hvor anlægsønsker introduceres så tidligt som muligt i budgetprocessen.
- Kommunerne kan med fordel understøtte budgetlægningen med teknisk-administrative processer for at sikre politiske beslutninger, som er baseret på et **fagligt oplyst grundlag**. Det betyder bl.a., at administrationen under budgetforhandlingerne medvirker til at fastholde politikernes fokus på realistisk budgetlægning og retvisende periodisering af det samlede anlægsbudget.
- Endvidere kan kommunerne med fordel etablere en fast praksis for **indledende undersøgelser** forud for igangsætning af anlægsprojekter. Man kan i den forbindelse overveje at screene alle eller udvalgte anlægsprojekter og på den baggrund vurdere behovet for yderligere undersøgelser. Her er det vigtigt at have øje for, at de styringsmæssige gevinster ved brug af indledende undersøgelser står mål med de forbundne administrative omkostninger.

VIVE

Konklusioner 3:3

- Kommunerne kan med fordel gøre brug af en **fast budgetmodel** i budgetlægningen af anlægsprojekter. Det skaber gennemsigtighed i og åbenhed om budgetforudsætninger og mindsker risikoen for fejl eller glemte budgetposter.
- Kommunerne kan desuden med fordel skærpe fokus på **totaløkonomiske vurderinger** af anlægsprojekter for at understøtte en tilgang, som udvider perspektivet fra alene at fokusere på anskaffelsesudgifterne (kort sigt) til også at omfatte de udgifter, som opstår under driften og brugen af anlægget (langt sigt).
- Det er væsentligt, at der fra ledelsens side – politisk og administrativt – er et vedvarende fokus på at lave **så korrekt en periodisering af budgettet som muligt**. Her kan tydelighed om roller og ansvar i anlægsprocessen understøtte realistisk periodisering, da det kan sikre en mere effektiv eksekvering af anlægsprojekterne.
- Endelig er det væsentligt, at **økonomifunktionen** understøtter projektledernes arbejde med at **periodisere budgettet** for konkrete anlægsopgaver så korrekt som muligt.

VIVE



Eksempel 1:2

Kobling af befolkningsprognose og budgetlægning – Skanderborg

I Skanderborg Kommune er processen for udarbejdelse af det tekniske anlægsbudget opdelt i tre faser.

I fase 1 gennemgås alle beløb i investeringsoversigten. Der er særligt fokus på de første 4-5 år, om end alle anlæg i investeringsoversigten ses igennem. Der er fokus på såvel kvalitetssikring af rådighedsbeløb (forudsætninger) som periodiseringen af samme.

I fase 2 udarbejder økonomifunktionen på baggrund af en opdateret befolkningsprognose en prognose for kapacitetsbehovet på henholdsvis ældre-, dagtilbuds- og skoleområdet. Prognosen kvalitetssikres af med fagområderne, og der foretages ændringer i investeringsoversigten (både rådighedsbeløb og periodisering). Den tilrettede investeringsoversigt er det tekniske anlægsbudget.

I fase 3 foretages en sidste vurdering af investeringsoversigten. Det sker i forbindelse med 2. budgetopfølgning.

VIVE

Eksempel 2:2

Koordinering af og sammenhæng i budgetlægningen af det samlede anlægsbudget – Odense

Odense Kommune har som noget nyt i budgetlægningen for 2023 løbende involveret direktører (’direktørgruppen’) og et tværgående forum på stabsniveau (’stabschefforum’) i budgetlægningen for at sikre strategisk sammenhæng og ensartethed i håndteringen af anlægsønsker fra fagudvalgene. Det er også direktørgruppen og stabschefforum, som udvælger, hvilke anlægsønsker der kan indgå i anlægskataloget og sendes til behandling i kommunalbestyrelsen kort før budgetforhandlingerne. I tillæg hertil afholdes der fællesmøde mellem økonomiudvalget og direktørgruppen i begyndelsen af budgetprocessen. Fokus er her blandt andet på kommunens langsigtede anlægsbehov og eventuelle sammenhænge mellem anlægsønsker på tværs af de enkelte fagforvaltninger. Denne praksis har kommunen videreført i budgetlægningen for 2024.



Spørgsmål til refleksion 1:4

- Hvilken tidshorisont for anlægsinvesteringerne arbejdes der med i kommunen? Er der behov for at ændre på tidsperspektivet?
- Har kommunen praksis for at gennemgå investeringsoversigten på et tidligt tidspunkt i budgetprocessen, herunder vurdere de forudsætninger, investeringsoversigten bygger på?
  - Hvis ja: Hvad består denne gennemgang og vurdering af (hvad er proceduren?), og understøtter praksis, at budgettet er baseret på så retvisende forudsætninger og periodisering som muligt?
  - Hvis nej: Har kommunen overvejet at indføre en mere systematisk gennemgang og vurdering af investeringsoversigten? Hvordan kan en sådan praksis supplere den øvrige styringspraksis på området med henblik på at understøtte den økonomiske styring?
- Hvordan arbejder kommunen for, at der er sammenhæng mellem budgetlægningen og strategiske pejlemærker og målsætninger for anlægsområdet?

Spørgsmål til refleksion 2:4

- Hvilken rolle spiller det forventede kapacitetsbehov som følge af demografiudviklingen i budgetlægningen af kommunens samlede anlægsbudget? Er der behov for at styrke koblingen og i givet fald hvordan?
- Er der i kommunen klarhed over politikernes og administrationens roller og ansvar i budgetprocessen for kommunens samlede anlægsbudget? Er det med til at understøtte, at anlægsønsker introduceres så tidligt i budgetprocessen som muligt?
  - Er der behov for at skabe mere tydelighed om rolle- og ansvarsfordelingen, og hvordan kan man i så fald arbejde for det?
- I hvilken grad understøtter de teknisk-administrative processer budgetlægningen på anlægsområdet, så de politiske beslutninger i videst muligt omfang er baseret på et fagligt oplyst grundlag? Er der behov for at ændre disse processer, fx administrationens understøttelse af budgetlægningen under de politiske forhandlinger om kommunens samlede budget?

Spørgsmål til refleksion 3:4

- Er der i kommunen en fast praksis for indledende forundersøgelser forud for igangsætning af anlægsprojekter?
  - Hvis ja: Er praksis med til at sikre, at de forudsætninger, som budgetlægningen bygger på, er belyste og gennemarbejdede? Og står gevinsten ved anvendelsen af indledende undersøgelser mål med det administrative ressourceforbrug?
  - Hvis nej: Har kommunen overvejet at etablere en systematik for brug af indledende undersøgelser?
- Gøres der i kommunen brug af en fast budgetmodel for budgetlægning af konkrete anlægsprojekter?
- Foretager I i kommunen totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr.?
  - Hvis ja: Er der en fast praksis for disse vurderinger, fx alle større projekter, eller vurderes behovet fra sag til sag? Er der behov for at gøre praksis mere systematisk? Hvad kunne praksis i så fald være?
  - Hvis nej: Har kommunen overvejet at systematisere brugen af totaløkonomiske vurderinger?

VIVE

Spørgsmål til refleksion 4:4

- Hvordan sikrer I, at periodiseringen af budgettet – både kommunens samlede anlægsbudget og konkrete anlægsbudgetter – er så korrekt som muligt? Hvilke dele af jeres styringspraksis på området understøtter retvisende periodisering?
- Hvordan kan kommunen eventuelt blive bedre til at understøtte realistisk periodisering?
  - Er det et spørgsmål om at skærpe det ledelsesmæssige fokus på periodisering?
  - Skal periodisering fylde mere i den løbende opfølgning på konkrete anlægsprojekter hhv. kommunens samlede anlægsbudget?
  - Hvilken rolle kan økonomifunktionen eventuelt spille i den sammenhæng?



Foretag løbende budgetopfølgning, og sæt fokus på både bevillings-overholdelse og periodisering i opfølgningen

Konklusioner 1:2

- Kommunerne kan med fordel foretage en **løbende budgetopfølgning til alle politiske udvalg, som er involveret i kommunens anlægsaktiviteter**. Hvor hyppigt opfølgningen bør foretages, afhænger blandt andet af øvrige dele af kommunens budgetopfølgningspraksis, herunder omfanget og detaljeringsgraden af opfølgningen.
- Det er væsentligt, at der sker en **løbende budgetopfølgning til det administrative niveau**. Det muliggør på et tidligt tidspunkt at opdage og reagere på en eventuel forventet afvigelse fra budgettet.
- Kommunerne kan desuden med fordel kan tage stilling til, **hvem der skal mødes og hvor hyppigt** i forbindelse med budgetopfølgningen til det **administrative niveau**. I den forbindelse kan det overvejes at lade den enkelte projektleder og økonomifunktionen sammen gennemgå økonomien i projektlederens projektportefølje, eventuelt med deltagelse af en leder på området.

Konklusioner 2:2

- Det er væsentligt i budgetopfølgningen at have fokus på både **bevillingsoverholdelse og realistisk periodisering**.
- Der kan ikke peges entydigt på, hvilken **systemunderstøttelse** som bedst understøtter den økonomiske styring af anlægsområdet. Analysen peger dog på, at man kan overveje at forbedre systemunderstøttelsen på området, fx ved (øget) anvendelse af økonomisystemet.

Eksempel 1:2

Ny budgetopfølgningspraksis – Rødovre

Rødovre Kommune har med virkning fra 2023 besluttet at lave en tættere budgetopfølgning på anlægsprojekterne. Formålet er at understøtte:

- tidlig identifikation af budgetafvigelser og handling, for at imødegå og håndtere disse afvigelser
- beslutninger om at ændre periodiseringen af de enkelte anlægsprojekter og på den måde bidrage til en mere realistisk budgetlægning af anlæg, en nedbringelse af store anlægsoverførsler og god ressourcestyring
- datagrundlaget og dialogen med bygherreforvaltningen.

Konceptet for den nye budgetopfølgningspraksis indebærer, at økonomifunktionen har månedlige møder med afdelingslederen og den enkelte projektleder i teknisk forvaltning. Ved møderne gennemgås og vurderes relevante oplysninger om anlægsprojekter, herunder realiserede og disponerede udgifter, ligesom der foretages en ajourføring af risikovurderingen af det enkelte projekt. For forventede bevillingsoverskridelser på mere end 0,5 mio. kr. eller 20 procent af bevillingen beskrives og drøftes forklaringer og handemuligheder. Forud for mødet skal den enkelte projektleder forholde sig til et regneark med økonomiske oplysninger om hvert projekt, herunder periodiseringen af budgettet. Økonomifunktionen sammenfatter efterfølgende budgetopfølgningen til projektlederne, og oplysningerne indgår i den samlede opfølgning på anlægsområdet.

Eksempel 2:2

Styringsinformation om resultater – Odense

I Odense Kommune får det politiske niveau to større effekt- og økonomiopfølgninger om året. I den del af opfølgningen, som handler om effekt, præsenteres udviklingen i Odensemålene og udvalgenes effektmål.

Tabellerne til højre er hentet fra Effekt- og Økonomiopfølgning 2. halvår 2022 og viser, hvordan det er gået med at opfylde effektmål for Odense-målene: 'Byudvikling med kvalitet' og 'En klima- og miljøvenlig storby'. Udover konkrete målinger, fremgår det fra tabellerne for hvert effektmål, om ambitionsniveauet for året forventes indfriet (grøn), måske bliver indfriet (gul), eller ikke forventes indfriet (rød).

Udvalgsmål: **Byudvikling med grøn omtanke** *Understøtter Odensemålet: Byudvikling med kvalitet*		Forrige måling	Nyeste måling	Forventning 2022 (ambition)	Forventning 2023 (ambition)	Udvikling
1. indikator	Byudvikling med grøn omtanke	2/4 (2021)	**2/4** (2022)	(2/4)	(2/4)	→

Opfølgning

Byudvikling med grøn omtanke	Forrige måling	Nyeste måling	Forventning 2022	Ambition 2022	Forventning 2023	Ambition 2023
Andel husstande med mindre end 300 m til et grønt område	68,5%	68,6%		78%		80,0%
Luftkvalitet (g/m3 NOx og PM partikler)	14,0	14,0		16,63		15,5
Grundvandbeskyttet areal (hektar)	691	691		545		570
Genanvendelse af affald	51%	51%		56%		61%

Udvalgsmål: **Mere klimavenlige kommunale rammer** *Understøtter Odensemålet: En klima- og miljøvenlig storby*		Forrige måling	Nyeste måling	Forventning 2022 (ambition)	Forventning 2023 (ambition)	Udvikling
1. indikator	Mere klimavenlige kommunale rammer	1/1 (2021K1)	**0/1** (2022K3)	(1/1)	(1/1)	↘

Opfølgning

Mere klimavenlige kommunale rammer	Forrige måling	Nyeste måling	Forventning 2022	Ambition 2022	Forventning 2023	Ambition 2023
CO2-udledning fra el og varme i kommunens bygninger (tons)	11.211	12.106		11.270		11.000

Spørgsmål til refleksion 1:2

- Hvor ofte sker der budgetopfølgning til de bevillings- og budgetansvarlige på politisk og administrativt niveau? Er der behov for at ændre hyppigheden? Også set i relation til øvrige dele af budgetopfølgningspraksis på området.
- Hvem mødes i de forskellige administrative budgetopfølgninger? Er der tale om, at de budgetansvarlige ledere mødes med økonomifunktionen, sker opfølgningen med den enkelte projektleder, eller en kombination? Er der behov for at justere i den nuværende opfølgningspraksis?
- Er der i budgetopfølgningen til det politiske niveau et særskilt fokus på anlægsområdet, eller er der fokus på de overordnede resultater for kommunens økonomi? Er der behov for at skabe mere opmærksomhed omkring anlægsområdet i forbindelse med opfølgningen til det politiske niveau?

Spørgsmål til refleksion 2:2

- Ses der i den løbende budgetopfølgning til det administrative niveau både på bevillingsoverholdelse og på, om indtægter og udgifter afholdes som forudsat i budgetlægningen, dvs. periodiseringen?
  - Er der behov for i højere grad at sætte fokus på, om budgettet er periodiseret så retvisende som muligt i den løbende budgetopfølgning?
- Understøtter systemunderstøttelsen på anlægsområdet både styringen og muligheden for at producere aktuel og relevant styringsinformation til de budgetansvarlige ledere på området?
  - Har kommunen overvejet at forbedre systemunderstøttelsen, fx ved at (øget) anvendelse af økonomisystemet?