

Kortlægning af kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet

En spørgeskemaundersøgelse til alle landets kommuner i 2022

Kasper Lemvigh, Niels Jørgen Mau Pedersen, Lars Bo Pedersen, Jonatan Kjældgaard Jensen og Signe Mortensen

VIVE

*Kortlægning af kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet
– En spørgeskemaundersøgelse til alle landets kommuner i 2022*

© VIVE og forfatterne, 2022

e-ISBN: 978-87-7582-112-9

Forsidefoto: Karen Deth/VIVE

Projekt: 302106

Finansiering: Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



Forord

Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen har bedt VIVE om at udarbejde denne af-dækning af den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunerne. Analysen er den tiende i rækken af analyser om kommunal økonomistyring, som udgør et samlet analyseprogram igangsat af Partnerskabet. Formålet med undersøgelsen er at identificere forskelle og ligheder i kommunernes styringspraksis på anlægsområdet.

Undersøgelsen er den første af to om anlægsområdet i kommunerne. I 2023 er der planlagt en kvalitativ caseundersøgelse af den økonomiske styringspraksis på anlægsområdet, som vil supplere nærværende rapport med inspiration til kommunernes videreudvikling af praksis.

VIVE vil gerne rette en stor tak til kommuner og organisationer, der har bidraget til undersøgelsen i den indledende fase, og til de 85 kommuner, der har svaret på spørgeskemaet. VIVE vil endvidere gerne takke to reviewere for kommentarer til rapporten.

Rapporten er udarbejdet af chefanalytiker Kasper Lemvig, projektchef Niels Jørgen Mau Pedersen, senioranalytiker Lars Bo Pedersen, senioranalytiker Jonatan Kjældgaard Jensen og studentermedhjælper Signe Mortensen. Rapporten suppleres af en kortere udgivelse, der præsenterer undersøgelsens hovedresultater og indeholder spørgsmål til refleksion og overvejelse i kommunerne.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse



Indholdsfortegnelse

| | |
|-----------------|---|
| Hovedresultater | 6 |
| <hr/> | |
| 1 | Indledning 12 |
| 1.1 | Baggrund 12 |
| 1.2 | Formål og undersøgelsesspørgsmål 12 |
| 1.3 | Undersøgelsens genstandsfelt 14 |
| 1.4 | Data og metode 17 |
| 1.5 | Rapportens opbygning 21 |
| <hr/> | |
| 2 | Styringsudfordringer 22 |
| 2.1 | Styringsudfordringer i relation til kommunens samlede anlægsbudget 23 |
| 2.2 | Styringsudfordringer i relation til anlægsprojekter 25 |
| <hr/> | |
| 3 | Strategiske pejlemærker og retningslinjer 28 |
| 3.1 | Strategiske pejlemærker med fokus på anlægsområdet 30 |
| 3.2 | Langsigtede målsætninger for anlægsområdet 32 |
| 3.3 | Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter 35 |
| 3.4 | Risikostyring i anlægsprojekter 40 |
| 3.5 | Evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter 42 |
| 3.6 | Interessenthåndtering i anlægsprojekter 44 |
| <hr/> | |
| 4 | Økonomiske styringsprincipper 47 |
| 4.1 | Overførsel af anlægsmidler mellem budgetår 48 |
| 4.2 | Opdeling af anlægsbevillinger 52 |
| 4.3 | Rammebevilling 53 |
| 4.4 | Brutto- eller nettobevilling 54 |
| 4.5 | Aflæggelse af særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr. 55 |
| <hr/> | |
| 5 | Organisering 57 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1 | Politisk og administrativ organisatorisk forankring af anlægsområdet | 58 |
| 5.2 | Placering af administrativt ansvar for styring af opgaver på anlægsområdet | 61 |
| 5.3 | Brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af anlægsprojekter | 64 |
| <hr/> | | |
| 6 | Budgetlægning | 68 |
| 6.1 | Praksis for overordnet budgetlægning af det samlede anlægsbudget | 70 |
| 6.2 | Langsigtede, økonomiske målsætningers betydning for budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget | 73 |
| 6.3 | Organisatorisk enhed med administrativt ansvar for udarbejdelse af kommunens samlede anlægsbudget | 75 |
| 6.4 | Politisk forankring af kommunens samlede anlægsbudget | 76 |
| 6.5 | Placering af administrativt budgetansvar for anlægsprojekter | 78 |
| 6.6 | Oversigt over afsatte rådighedsbeløb til anlægsprojekter | 80 |
| 6.7 | Retningslinjer for og brug af totaløkonomiske vurderinger | 82 |
| 6.8 | Retningslinjer for og brug af beregninger af klimapåvirkning | 84 |
| <hr/> | | |
| 7 | Budgetopfølgning og ledelsesinformation | 88 |
| 7.1 | Proces for budgetopfølgning på kommunens samlede anlægsbudget | 89 |
| 7.2 | Indhold af opfølgning på samlet anlægsbudget | 90 |
| 7.3 | Anvendelse af anden ledelsesinformation i opfølgningen på kommunens samlede anlægsbudget | 91 |
| 7.4 | Proces for opfølgning på anlægsprojekter | 94 |
| 7.5 | Ansvar for opfølgning på budgetter for anlægsprojekter | 95 |
| <hr/> | | |
| | Litteratur | 98 |
| <hr/> | | |
| | Bilag 1 Metode og data | 99 |
| | Dataindsamling | 99 |
| | Svarprocenter og repræsentativitet | 99 |
| <hr/> | | |
| | Bilag 2 Spørgeskema | 102 |

Hovedresultater

Anlægsområdet i kommunerne har i mange år været genstand for stor offentlig opmærksomhed, bl.a. fordi kommunernes anlægsinvesteringer og styringen af området har betydning for leveringen og kvaliteten af velfærdsydelser og for samfundsøkonomien i et bredere perspektiv. Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen har bedt VIVE afdække den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunerne.

I denne rapport præsenteres resultatet af en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse af kommunernes økonomiske styringspraksis på anlægsområdet.

Økonomiske styringsudfordringer

De økonomiske styringsudfordringer på anlægsområdet påvirker for det første den enkelte kommunes samlede anlægsstyring og for det andet kommunens styring af de konkrete anlægsprojekter. Selvom der er en sammenhæng mellem udfordringerne på de to niveauer, har kommunerne i spørgeskemaet forholdt sig til dem hver for sig.

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 i relation til demografiske udviklinger i kommunen. De største udfordringer for styringen af *de konkrete anlægsprojekter* er underbudgettering af anlægsprojekter og mangel på projektstyringskapacitet (internt i kommunen).

Strategiske pejlemærker og retningslinjer

Strategiske pejlemærker og langsigtede målsætninger for anlægsområdet er med til at angive en fælles retning for udviklingen af området, som kommunerne kan følge op og handle på.

Undersøgelsen viser, at hver femte kommune har formuleret strategiske pejlemærker med særskilt fokus på udviklingen af det samlede anlægsområde, mens strategiske pejlemærker i størstedelen af kommunerne er indeholdt i andre af kommunens politikker eller strategier, herunder fx den økonomiske politik. Endvidere har hovedparten af kommunerne vedtaget en eller flere økonomiske målsætninger for det samlede anlægsområde, fx en målsætning for anlægsniveauet i kommunen.

Begreber

Ejendomsområdet omfatter opførelse, ændring og renovering af bygninger og ejendomme (fx skolebyggeri), mens der med **området for vej og park** forstås etablering, ændring, reparation og vedligeholdelse af veje, tunneler, broer, stier, grønne områder, havne mv.

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

Interessenthåndtering handler om identifikation og analyse af anlægsprojektets interesser samt udarbejdelse af en strategi for håndtering af interesser.

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

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

En **bruttobevilling** vil sige, at der til kommunale foranstaltninger, som både indebærer udgifter og indtægter, gives såvel en udgifts- som en indtægtsbevilling. En **nettobevilling** betyder, at kommunalbestyrelsen alene tager bevillingsmæssig stilling til størrelsen af nettoudgifterne.

Ses der på styringen af de konkrete anlægsprojekter, har hovedparten af kommunerne udarbejdet retningslinjer og procedurer, som gælder for hele kommunen eller for ejendomsområdet. Hermed menes elementer, der fastlægger den økonomiske og faglige styring af kommunale anlægsprojekter, herunder fx beskrivelse af opgave- og ansvarsfordelingen i et anlægsprojekt. Færre kommuner har lavet retningslinjer og procedurer for området for vej og park samt et eller flere sektorområder (fx skoleområdet). Generelt har kommunerne især formuleret retningslinjer og procedurer for budgetopfølgning, regnskabsaflæggelse, budgetlægning samt politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter. Omvendt har kommunerne i forholdsvist beskedent omfang lavet retningslinjer og procedurer for evaluering af anlægsprojekter, interessenthåndtering og risikostyring.

I undersøgelsen er det også afdækket, hvilken praksis kommunerne har for risikostyring, interessenthåndtering samt evaluering af og opfølgning på anlægsprojekter. Mens en forholdsvis stor andel af kommunerne laver systematisk risikostyring (42 %) og interessenthåndtering (60 %) i alle (større) anlægsprojekter, er det kun hver fjerde kommune, som har en fast praksis for evaluering af og opfølgning på anlægsprojekter.

Økonomiske styringsprincipper

De økonomiske styringsprincipper udgør kommunernes interne økonomiske spilleregler og er med til at sætte rammerne for den økonomiske styring af anlægsområdet. Undersøgelsen viser, at der i stort set alle kommuner er fuld overførselsadgang mellem budgetår for frigivne, uforbrugte rådighedsbeløb, altså hvor der er meddelt anlægsbevilling. Det gælder både igangsatte og

ikke-igangsatte projekter. I lidt færre kommuner er der fuld overførselsadgang for ikke-frigivne rådighedsbeløb.

Anlægsregnskab

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. For anlægsprojekter under denne beløbsgrænse bestemmer kommunerne selv proceduren for regnskabsaflæggelse.

Mange kommuner overfører en forholdsvis stor andel af det samlede anlægsbudget fra ét budgetår til det næste. Således har halvdelen af kommunerne i gennemsnit overført 40 % eller mere af det samlede anlægsbudget i årene 2017-2020. I 43 % af kommunerne er andelen af overførte anlægsmidler vokset i denne periode, mens den er faldet i hver tredje. Den forholdsvis store overførsel af anlægsmidler afspejler, at mange kommuner har vanskeligheder ved at foretage en retvisende periodisering af kommunens samlede anlægsbudget. Det kan hænge sammen med flere ting, herunder kommunens egen praksis, og eksterne forhold.

Ses der på kommunernes bevillingspraksis på anlægsområdet, er der i 3 ud af 4 kommuner praksis for at give en samlet anlægsbevilling, som både dækker projekterings- og udførelsesdelen. Til gengæld er der ikke en udbredt praksis for at slå flere anlægsprojekter sammen til én anlægsbevilling (rammebevilling). Endvidere afgiver hovedparten af kommunerne anlægsbevillinger som bruttobevillinger.

I relation til styringen af de konkrete anlægsprojekter aflægges langt størstedelen af kommunerne ikke særskilt regnskab for anlægsprojekter under beløbsgrænsen på 2 mio. kr. Kun hver fjerde kommune har fast praksis herfor.

Organisering

I forhold til kommunernes overordnede organisering af anlægsområdet viser undersøgelsen, at området for vej og park i hovedparten af kommunerne er politisk forankret i teknisk udvalg, mens den politiske forankring af ejendomsområdet varierer mellem kommunerne. Administrativt er ejendomsområdet og området for vej og park organisatorisk placeret i samme direktørområde i hovedparten af kommunerne, og i de fleste kommuner er de to områder placeret under samme chef.

Kommunerne har organiseret det administrative ansvar for styringen af opgaver på anlægsområdet forskelligt. Hermed menes bl.a. ansvaret for varetagelse af bygherrefunktionen og/eller bygherre*rådgivnings*funktionen. Der kan

grundlæggende sondres mellem tre forskellige modeller som illustreret i boksen nedenfor.

Modeller for administrativ organisering af anlægsområdet

- **Central model med én enhed:** Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i en central, tværgående enhed (indeholder både ejendomsområdet og området for vej og park)
- **Central model med to eller flere enheder:** Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i to eller flere centrale, tværgående enheder (fx et ejendomscenter og et vej- og parkcenter)
- **Blanding mellem central og decentral model:** 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.

Den mest udbredte model er den centrale model med én enhed. Den har knap halvdelen af kommunerne valgt. De øvrige kommuner fordeler sig nogenlunde ligeligt mellem de to øvrige modeller.

Kommunerne gør i visse tilfælde brug af ekstern rådgivning i styringen af de konkrete anlægsprojekter. Der er dog forskel på, i hvilken grad kommunerne typisk anvender ekstern rådgivning ved forskellige typer af anlægsprojekter og forskellige typer af rådgivningsydelse. Kommunerne gør i vid udstrækning brug af eksterne rådgivere i forbindelse med nybyggeri af kommunale bygninger og ejendomme samt i relation til projekterings- og udførelsesfasen og udarbejdelse af idéoplæg, byggeprogram mv. Desuden er brugen af ekstern rådgivning generelt mere udbredt blandt de største og mellemstore kommuner end de mindste.

Budgetlægning

I budgetlægningen af kommunens samlede anlægsbudget tager hovedparten af kommunerne afsæt i budgettet for overslagsårene fra det seneste vedtagne budget, mens 2 ud af 3 kommuner tager udgangspunkt i konkrete politiske øn-

sker til anlægsprojekter i det enkelte budgetår. Endvidere er økonomiske målsætninger for anlægsområdet styrende for budgetlægningsprocessen i halvdelen af kommunerne.

Kommunens samlede anlægsbudget er i de fleste kommuner politisk forankret i kommunalbestyrelsen før bevillingsafgivelse, mens det i hver femte kommune er forankret i enten økonomiudvalget eller flere politiske udvalg. Ansvar for at skabe overblik og koordinere på tværs i udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget er i størstedelen af kommunerne organisatorisk placeret i en central afdeling.

Det administrative budgetansvar for kommunens konkrete anlægsprojekter er i de fleste kommuner placeret i en central teknisk afdeling. I de øvrige kommuner ligger budgetansvaret i den sektorforvaltning, hvor det konkrete anlægsprojekt hører til (fx skoleforvaltningen).

I forbindelse med den årlige budgetlægning udarbejdes der i hver kommune en investeringsoversigt. Investeringsoversigten indeholder en samlet liste over anlægsprojekter i kommunen, hvortil der er afsat rådighedsbeløb i de kommende budgetår. De fleste kommuner har et 4-årigt perspektiv i investeringsoversigten, mens der i hver tredje kommune er anlagt et perspektiv på 8 år eller derover.

Totaløkonomi

Det er et lovkrav, at offentlige bygherrer skal foretage totaløkonomiske vurderinger forud for alle offentlige anlægsprojekter over 20 mio. kr. Desuden indeholder bygningsreglementet krav til energiklasse, som er med til at sætte rammerne for arbejdet med totaløkonomi.

Når man ser på styringen af de konkrete anlægsprojekter, er der forskel på kommunernes økonomistyringspraksis i relation til totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. og beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter. Således har hver fjerde kommune fast praksis for at lave totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under beløbsgrænsen på 20 mio. kr., mens godt 1 ud af 10 udfører beregning af klimapåvirkningen af (stort set) alle eller større anlægsprojekter. I forhold til sidstnævnte skal det bemærkes, at der i spørgeskemaet er spurgt til konkret beregning og ikke generel vurdering af projekternes klimapåvirkning.

Budgetopfølgning og ledelsesinformation

Undersøgelsen viser, at der er en hyppigere opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget til det administrative end til det politiske niveau. Indholdet af budgetopfølgningen er dog nogenlunde det samme på tværs af politisk og

administrativt niveau. I 6 ud af 10 kommuner anvendes der anden ledelsesinformation i budgetopfølgningen til det administrative niveau, end hvad der typisk indgår i den administrative opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget. For det politiske niveau er det 4 ud af 10 kommuner. Blandt disse kommuner indeholder anden ledelsesinformation typisk en oversigt over hhv. igangværende og afsluttede anlægsprojekter.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført via et webbaseret spørgeskema til alle landets kommuner i marts og april 2022. I alt besvarede 85 kommuner spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 87.

I knap 3 ud af 4 kommuner er budgetopfølgningsskaden i relation til konkrete anlægsprojekter månedligt eller oftere, og i knap hver tredje følges der op 3-4 gange om året. Ansvar for at følge op på konkrete anlægsbudgetter er typisk placeret i både en central teknisk afdeling og en central økonomiafdeling.

1 Indledning

1.1 Baggrund

Økonomien på og den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunerne har i mange år tiltrukket sig opmærksomhed både politisk og i medierne. Anlægsområdet var genstand for særlig opmærksomhed i årene efter kommunalreformen, jf. bl.a. kvalitetsreformen og oprettelsen af kvalitetsfonden,¹ og har også i de senere år tiltrukket sig en del bevågenhed. Det skyldes bl.a., at kommunale anlægsinvesteringer er et hyppigt brugt konjunkturpolitisk instrument, især i krisetider, og at den demografiske udvikling, herunder et stigende antal børn og ældre, øger behovet for kommunale investeringer i anlæg. Hertil kommer, at kommunerne som landets største bygningsejer og den største offentlige bygherre er en central aktør i relation til den grønne omstilling og arbejdet med at reducere CO₂-udledningen i byggeri og anlæg.

I kontrast til den store interesse, der er for anlægsområdet i kommunerne, findes der meget begrænset aktuel viden om kommunernes økonomiske styringspraksis på området; især hvad angår styringspraksis i relation til kommunens samlede anlægsbudget.²

På den baggrund har Partnerskabet om kommunal økonomistyring mellem KL og regeringen bedt VIVE om at udarbejde denne kortlægning af kommunernes økonomiske styringspraksis på anlægsområdet.

1.2 Formål og undersøgelsesspørgsmål

Formålet med undersøgelsen er at afdække, hvordan landets kommuner har tilrettelagt den økonomiske styring på anlægsområdet, herunder at kortlægge ligheder og forskelle i kommunernes økonomiske styringspraksis. Der er både fokus på styring af den enkelte *kommunes samlede anlægsbudget* og på den økonomiske styring af *konkrete anlægsprojekter*.

Der søges svar på undersøgelsesspørgsmålene vist i Boks 1.1.

¹ Regeringen afsatte som led i kvalitetsreformen i 2007 25 mia. kr. i en kvalitetsfond til statslig medfinansiering af investeringer i en ny sygehusstruktur.

² Hvad angår økonomisk styringspraksis for anlægsprojekter (projektstyring), kan der henvises til flere – om end relativt gamle – undersøgelser, herunder fx Ernst & Young (2008), KPMG (2008) og Rigsrevisionen (2009).

Boks 1.1 Undersøgelsesspørgsmål

- Hvilke politikker, strategier, retningslinjer og mål har kommunerne på anlægsområdet?
- Hvilke principper har kommunerne for den økonomiske styring af anlægsområdet?
- Hvordan er anlægsområdet organiseret i kommunerne?
- Hvordan lægges anlægsbudgettet i kommunerne? Både samlet set og for konkrete anlægsprojekter?
- Hvordan og hvor ofte foretages der budgetopfølgning på anlægsområdet?
- Hvilke styringsmæssige udfordringer oplever kommunerne i relation til de ovenstående punkter, herunder hvilke forhold oplever kommunerne har betydning for deres evne til at overholde budgettet for hhv. kommunens samlede anlægsbudget og det enkelte anlægsprojekt?

Med besvarelsen af disse spørgsmål genererer undersøgelsen helt ny viden om kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet. Samtidig rejser undersøgelsen en række nye spørgsmål, bl.a. om forklaringer på og virkninger af den afdækkede styringspraksis. Denne rapport kommer med nogle bud på mulige forklaringer, bl.a. ved at analysere, om der er forskel mellem forskellige grupper af kommuner, fx store og små kommuner (jf. også afsnit 1.4.3). Undersøgelsen er dog primært beskrivende og giver ikke anbefalinger til kommunerne. VIVE vil i en kommende undersøgelse i regi af Partnerskabet pege på anbefalinger og inspirationspunkter til kommunernes videreudvikling af den økonomiske styring af området. Denne undersøgelse forventes udgivet i første halvår af 2023.

1.3 Undersøgelsens genstandsfelt

1.3.1 Overordnet afgrænsning af anlægsområdet

Overordnet skelnes der i kommunernes budgetter og regnskaber mellem udgifter til drift og udgifter til anlæg. Driftsudgifter rummer kommunernes løbende udgifter til service og overførsler, mens anlægsudgifter omfatter kommunale investeringer, primært i form af enkeltprojekter, fx til opførelse af nye bygninger eller etablering af veje.³

Driftsudgifter dækker over udgifter, som er løbende og regelmæssigt tilbagevendende, mens anlægsudgifter er karakteriseret ved, at der er tale om ofte større projekter, som er tidsmæssigt afgrænset, ofte over flere år. Anlægsbudgetter adskiller sig desuden fra driftsbudgetter ved, at anlægsprojekter typisk besluttet og bevilges enkeltvis for hver aktivitet med en anlægsbevilling, som udmøntes via rådighedsbeløb. Driftsbudgetter besluttet derimod på rammeniveau, som er en bevillingsramme, der dækker en række forskellige aktiviteter. Endvidere gælder det, at 4 mia. kr. af det kommunale bloktilskud er betingede af, at kommunerne under ét budgetterer service- og anlægsudgifterne inden for de aftalte udgiftsrammer, mens der ikke er sanktioner på kommunernes realiserede anlægsudgifter. Endelig udmelder KL hvert år i forbindelse med økonomiaftalen en teknisk, vejledende serviceramme for den enkelte kommune. KL udmelder ikke på tilsvarende vis en vejledende fordeling af den samlede anlægsramme for kommunerne.⁴

Samlet set fylder anlægsudgifterne mindre i den kommunale økonomi end driftsudgifterne. Kommunernes skattefinansierede nettoanlægsudgifter udgjorde i regnskabet for 2021 14,7 mia. kr., dækkende over bruttoudgifter på 21,3 mia. kr. og indtægter på 6,6 mia. kr.⁵ Til sammenligning kunne de samlede kommunale skattefinansierede nettodriftsudgifter og refusionsindtægter opgøres til 379 mia. kr.

Kommunernes anlægsudgifter er dog væsentlige i forhold til aftalen om kommunernes økonomi, hvor bruttoanlægsudgifterne anvendes som måltal. Med

³ Budget- og regnskabssystem for kommuner indeholder en beskrivelse af, hvad der bør bogføres under hhv. drift og anlæg, om end der ikke er en klar sondring. Følgende fremgår af kapitel 2 i budget- og regnskabssystemet: "Det er ikke muligt – og næppe heller hensigtsmæssigt – at give en udtømmende beskrivelse af de forhold, der må indgå i overvejelserne omkring sondringen mellem driftsudgifter og anlægsudgifter. Dette vil nemlig i vidt omfang bero på den konkrete situation". Herefter beskrives en række forhold, som må indgå i overvejelserne om sondringen mellem udgiftstyperne.

⁴ Som noget nyt har KL i forlængelse af udfordringerne i den fælleskommunale budgetproces for 2022 udmeldt en vejledende ramme for anlæg i forbindelse med budgetprocessen for 2023.

⁵ Skattefinansierede bruttoanlægsudgifter.

økonomiaftalen for 2023 har regeringen og KL aftalt et anlægsniveau på 18,5 mia. kr.

Samtidig er økonomien i de enkelte anlægsprojekter ofte væsentlig i sig selv, da de samlede anlægsudgifter i kommunerne knytter sig til et relativt lille antal anlægsprojekter. Byggefakta opgør i "Kommunale byggeprojekter 2020-2023", at 5 % af det samlede antal projekter i alle kommuner, men 42 % af de samlede kommunale anlægsudgifter i perioden, vedrører projekter med et budget på mere end 50 mio. kr. Tilsvarende udgør projekter med et budget på mindre end 5 mio. kr. 59 % af det samlede antal projekter, men kun 9 % af de samlede udgifter (Byggefakta, 2020).⁶ Se også Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Store og små anlægsprojekters andel af det samlede antal anlægsprojekter og den samlede kommunale anlægsøkonomi, 2020-2023

| | Andel af samlet antal anlægsprojekter i kommunerne | Andel af den samlede kommunale anlægsøkonomi |
|---|--|--|
| Anlægsprojekter med budget på mere end 50 mio. kr. | 5 % | 42 % |
| Anlægsprojekter med budget på mindre end 5 mio. kr. | 59 % | 9 % |

Kilde: Byggefakta (2020).

1.3.2 Afgrænsning af anlægsområdet i undersøgelsen

I denne undersøgelse tages der udgangspunkt i de skattefinansierede bruttoanlægsudgifter, og fokus er primært på ejendomsområdet samt området for vej og park. Med "ejendomsområdet" menes opførelse, ændring og renovering af bygninger og ejendomme (fx skolebyggeri), og med "området for vej og park" menes etablering, ændring, reparation og vedligeholdelse af veje, tunneler, broer, stier, grønne områder, havne mv. Valget om at fokusere på disse to områder hænger bl.a. sammen med – som påpeget af flere interviewpersoner i foranalysen – at udgifterne på ejendomsområdet og området for vej og park udgør en meget stor andel af de samlede kommunale anlægsudgifter.

Jordforsyning indgår i opgørelsen af det aftalte niveau for skattefinansierede bruttoanlægsudgifter, men er ikke en del af afgrænsningen af anlægsområdet i denne undersøgelse. Dette valg følger af resultatet af foranalysen (jf. Boks 1.1), hvor den samlede vurdering var, at jordforsyning udgør et selvstændigt

⁶ Det skal bemærkes, at Byggefaktas opgørelse af kommunernes anlægsinvesteringer bygger på kommunernes budgetter i årene 2020-2023.

område i kommunerne og med fordel kan udelades af undersøgelsen for ikke at svække fokus.

1.3.3 To forskellige styringslogikker og tidsperspektiver

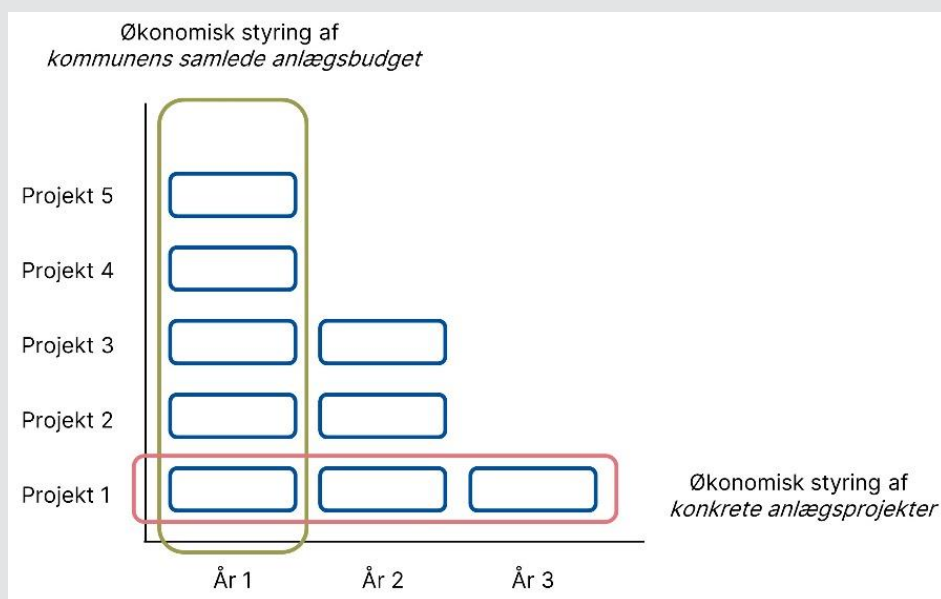
Kommunernes budgetlægning og økonomistyring er i høj grad indrettet efter logikker, der understøtter et étårigt styringsperspektiv. Det kommer primært af statens finanspolitiske styring af kommunerne⁷, herunder budgetloven⁸ og de étårige aftaler om kommunernes økonomi mellem regeringen og kommunerne. Til sammenligning løber anlægsprojekter typisk over flere år, især de større anlægsprojekter såsom skole- og dagtilbudsbyggeri. Anlægsprojekternes tidsperspektiv er således flerårigt, og den økonomiske styring af dem følger dermed grundlæggende en anden logik end den étårige.

De forskellige tidsperspektiver opleves af mange kommuner som en udfordring for kommunernes økonomiske styring af anlægsområdet. Man kan således godt overholde det konkrete anlægsprojekts budget (set over tid) uden at overholde kommunens samlede anlægsbudget (i det enkelte år). Figur 1.1 illustrerer denne pointe. I den økonomiske styring af det enkelte anlægsprojekt indgår både hensynet til projektøkonomien (illustreret ved den røde ramme i Figur 1.1) og hensynet til rådighedsbeløbet i det enkelte budgetår (de enkelte blå rammer i Figur 1.1). Sidstnævnte har samtidig betydning for styringen af det samlede anlægsbudget i kommunen, som i det enkelte budgetår udgøres af summen af de enkelte rådighedsbeløb for alle kommunens anlægsprojekter (illustreret ved den grønne ramme i Figur 1.1).

⁷ Den del af styringen af kommunerne, som har sigte på stabilisering af den økonomiske aktivitet og de offentlige financers stilling (Pedersen, 2018).

⁸ Pedersen (2018: 27) peger på, at der med de 4-årige rullende udgiftslofter blev introduceret et længere perspektiv end alene det første år, men anfører, at værdien af de sidste 3 år af denne 4-årige periode i kommunal planlægningssammenhæng er "begrænset af, at hele den mulige udgiftsvækst under udgiftslofterne i disse 3 år er afsat under det statslige loft til hel eller delvis senere omfordeling mellem sektorerne stat, regioner og kommuner".

Figur 1.1 Styringsdimensioner



Kilde: VIVE.

1.4 Data og metode

I dette afsnit beskrives kort undersøgelsens metode og data, herunder udvikling og udsendelse af spørgeskemaet, svarprocent, spørgeskemaets indhold og datavalidering. En uddybning af metode og data findes i Bilag 1.

1.4.1 Spørgeskema – proces for udvikling, udsendelse og dataindsamling

VIVE har gennemført en landsdækkende, webbaseret spørgeskemaundersøgelse for at kortlægge den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunerne.

Spørgeskemaet er udarbejdet i to trin. Først udviklede VIVE et udkast til spørgeskema på baggrund af en foranalyse (jf. Boks 1.1). Dernæst blev spørgeskemaet pilottestet i seks kommuner i to runder. Spørgeskemaet blev revideret mellem de to runder. Det endelige spørgeskema fremgår af Bilag 2.

Boks 1.2 Foranalyse

I forbindelse med opstarten af projektet om økonomisk styring af anlægsområdet i kommunerne blev der gennemført en foranalyse. Formålet med foranalysen var bl.a. at fokusere analysen og afgrænse genstandsfeltet, dvs. anlægsområdet i kommunerne, og give input til udarbejdelsen af spørgeskemaet til landets 98 kommuner.

I foranalysen er der gennemført i alt 12 semistrukturerede interview. Dels er der talt med relevante videnspersoner i fire udvalgte kommuner, som alle har et forholdsvis højt udgiftsniveau på anlægsområdet og forholdsvis mange anlægsaktiviteter. Dels er der interviewet personer og organisationer med viden om kommunernes praksis i relation til anlægsstyring og styring af anlægsprojekter.

I interviewene har VIVE – ud over en generel drøftelse af motivationen for projektet – stillet interviewpersonerne fire overordnede spørgsmål:

1. Hvilke udfordringer har kommunerne i forhold til den økonomiske styring af anlægsområdet?
2. Hvor er behovet for viden og inspiration størst i relation til udvikling af den økonomiske styring af anlægsområdet?
3. Hvilke kriterier afspejler god økonomisk styring af anlægsområdet og anlægsprojekter?
4. Hvilke delområder inden for anlægsområdet i kommunerne vil det være relevant at inddrage i analysen?

Det endelige spørgeskema blev udsendt til alle 98 kommuner primo marts 2022. Spørgeskemaet blev typisk sendt til kommunernes økonomichefer eller -direktører, som blev opfordret til at inddrage andre personer i kommunen med relevant viden om anlægsområdet, herunder fx en chef på det tekniske område. Spørgeskemaundersøgelsen blev hovedsageligt besvaret i marts og april 2022. I løbet af svarperioden udsendte VIVE to skriftlige påmindelser og foretog en afsluttende rundringning til kommuner, der endnu ikke havde svaret.

1.4.2 Svarprocent og repræsentativitet

Samlet set besvarede 85 kommuner hele eller dele af spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 87 %. Af de 85 kommuner har 4 kommuner delvist besvaret spørgeskemaet.

VIVE har undersøgt, om de 85 kommuner, der helt eller delvist har besvaret spørgeskemaet, er repræsentative for alle landets kommuner. Der ser ikke ud til at være systematiske skævheder i forhold til fordeling på region, kommune-størrelse (samlet indbyggertal), udvikling i indbyggertal og udgiftsniveau (anlægsudgifter pr. indbygger)⁹. Rapportens analyser og resultater kan dermed siges at repræsentere alle landets kommuner, når man ser på de ovennævnte faktorer. Repræsentativitetsanalysen fremgår af Bilag 1.

1.4.3 Spørgeskemaets indhold

Spørgeskemaet er opdelt i seks dele, som omhandler forskellige aspekter af den økonomiske styringspraksis og udfordringerne for den økonomiske styringspraksis (jf. også spørgeskemaet i Bilag 2):

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

Valget om at lade disse styringselementer strukturere spørgeskemaet følger resultatet af foranalysen, ligesom disse styringselementer afspejler centrale dele af den økonomiske styringspraksis i kommunerne (Panduro et al., 2012).

I spørgeskemaet er der fokus på to hovedelementer i den økonomiske styring af anlægsområdet: Dels den økonomiske styring af *kommunens samlede anlægsbudget*, dels den økonomiske styring af *konkrete anlægsprojekter*. Der er en tæt sammenhæng mellem de to hovedelementer i eller dimensioner af den økonomiske styring, da summen af de enkelte anlægsprojekter udgør det samlede anlægsbudget i kommunen. Kommunerne er dog løbende blevet bedt om at forholde sig særskilt til de to dimensioner af den økonomiske styring af området.

⁹ Skattefinansierede bruttoanlægsudgifter, jf. også afsnit 1.3.2.

Spørgsmålene i spørgeskemaet er en blanding af lukkede spørgsmål med faste svarkategorier og åbne spørgsmål, hvor kommunerne har haft mulighed for at skrive fritekst. De faste svarkategorier er søgt opstillet, så de dækker et relativt bredt udfaldsrum inden for den kommunale praksis. Det er bl.a. i den forbindelse, at drøftelserne med kommunerne i pilottesten er anvendt.

Besvarelserne af de lukkede spørgsmål er afrapporteret i beskrivende analyser som procentvise fordelinger. Endvidere er der foretaget analyser af eventuelle forskelle i kommunernes svar mellem grupper af kommuner, inddelt efter forskellige baggrundsvariable. Der er indsamlet registerdata om kommunernes geografiske beliggenhed (region), kommunestørrelse (samlet indbyggertal), udvikling i indbyggertal og udgiftsniveau (anlægsudgifter pr. indbygger), jf. Tabel 1.2. I tabellen findes oplysninger om inddelingen af de forskellige baggrundsvariable i analyserne og beskrivelser af begrundelserne for at inddrage variablene.

Tabel 1.2 Baggrundsvariable på kommuneniveau

| Variabel | Opgjort som | Begrundelse for at inddrage variabel |
|--------------------------|--|--|
| Geografisk beliggenhed | Region, opdeles i fem grupper i analyserne | |
| Kommunestørrelse | Samlet indbyggertal, 2021 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mindste: < 36.715 indbyggere ▪ Mellemstore: 36.943-53.451 indbyggere ▪ Største: > 55.375 indbyggere | Større kommuner har en større administrativ kapacitet end de mindre kommuner og har derfor også andre vilkår for at tilrettelægge den økonomiske styring af anlægsområdet |
| Udvikling i indbyggertal | Befolkningsvækst, 2016-2021 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stigende: > 1,5 % ▪ Stabil: -1,5-1,5% ▪ Faldende: > -1,5 % | Kommuner med forskellig befolkningsvækst har forskelligt fokus og forskellige prioriteringer i udviklingen af kommunen |
| Udgiftsniveau | Anlægsudgifter* pr. indbygger, 2017-2021 (gns.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavt: < 2.561 kr. pr. indbygger ▪ Moderat: 2.572-3.418 kr. pr. indbygger ▪ Højt: > 3.447 kr. pr. indbygger | Kommuner med et forholdsvis højt udgiftsniveau på anlægsområdet har bl.a. et andet styrings- og vidensbehov end kommuner med et forholdsvis lavt udgiftsniveau som følge af et højere aktivitetsniveau |

Anm.: * Skattefinansierede bruttoanlægsudgifter, jf. også afsnit 1.3.2.

Kilde: Danmarks Statistik.

Nogle spørgeskemaspørgsmål er stillet til alle kommunerne, mens andre kun er stillet til kommuner, der har svaret enten 'ja' eller 'nej' til en bestemt praksis. Hvilke kommuner der har fået de enkelte spørgsmål og antallet af svar for de enkelte spørgsmål, fremgår af rapportens figurer og tabeller.

Svarene på hvert af de åbne spørgsmål er gennemgået og inddraget i afrapporteringen i det omfang, de bidrager til at uddybe eller begrunde kommunernes styringspraksis.

1.5 Rapportens opbygning



Ud over dette indledende kapitel er rapporten inddelt i seks analysekapitler. De omhandler styringsudfordringer (Kapitel 2), strategiske pejlemærker og retningslinjer (Kapitel 3), økonomiske styringsprincipper (Kapitel 4), organisering (Kapitel 5), budgetlægning (Kapitel 6) samt budgetopfølgning og ledelsesinformation (Kapitel 7). I alle analysekapitler er der fokus på både det samlede anlægsbudget i kommunen og konkrete anlægsprojekter. I Bilag 1 uddybes undersøgelsens datagrundlag og metode. Bilag 2 indeholder spørgeskemaet.

2 Styringsudfordringer



I dette kapitel ses der nærmere på de udfordringer, kommunerne oplever i relation til den økonomiske styring af hhv. det samlede anlægsbudget i kommunen og konkrete anlægsprojekter. Udfordringerne i de enkelte anlægsprojekter udgør sandsynligvis – aggregeret set – en udfordring for styringen af kommunens samlede anlægsbudget. På den måde er der formentlig en sammenhæng mellem udfordringerne på de forskellige niveauer. I spørgeskemaet er kommunerne dog blevet bedt om at prøve at dele udfordringsbilledet op, så de dels forholder sig til udfordringer, der påvirker *kommunens samlede anlægsstyring* direkte (afsnit 2.1), og udfordringer, der påvirker den samlede anlægsstyring gennem de *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 2.2).

Hovedkonklusionerne i kapitel 2 fremgår af Boks 2.1.

Boks 2.1 Hovedkonklusioner – styringsudfordringer

- 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. Desuden udfordres den økonomiske styring af det samlede anlægsbudget i kommunen af et stort politisk fokus på anlægsområdet og en kort tidshorisont politisk.
- Styringsudfordringer, som i særlig grad kendetegner **de enkelte anlægsprojekter**, omfatter især underbudgettering af anlægsprojekter og mangel på projektstyringskapacitet (internt i kommunen). Bag dette generelle billede gemmer der sig interessante forskelle mellem kommunerne:
 - Manglende adgang til de rette faglige kompetencer og viden (internt i kommunen) giver særlige udfordringer for styringen af anlægsprojekter bestemte steder i landet og for bestemte typer af kommuner, herunder fx kommuner med faldende indbyggertal

Boks 2.1 Hovedkonklusioner – styringsudfordringer

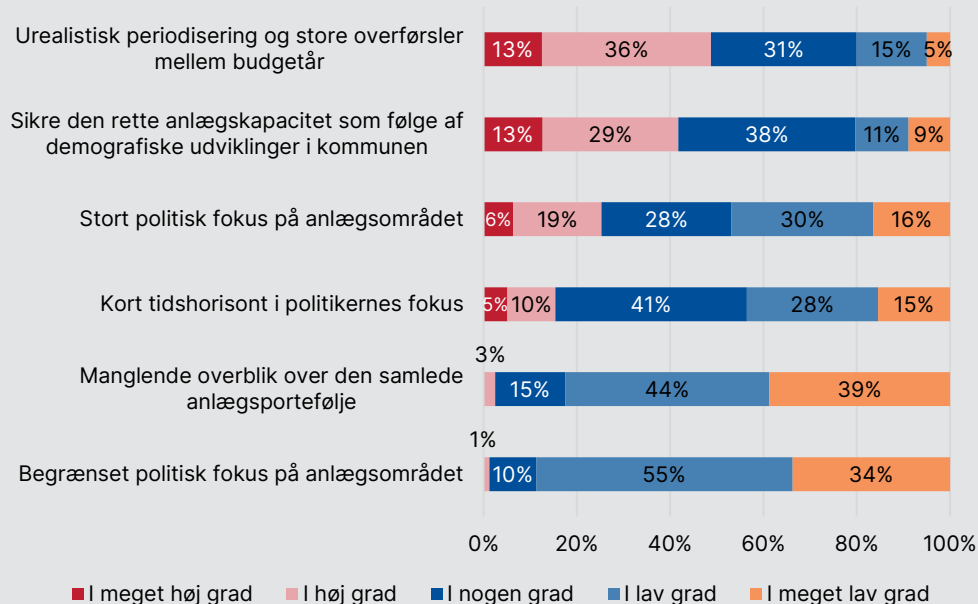
- Udbud af anlægsprojekter giver især styringsudfordringer i de mindste kommuner og i kommuner med faldende indbyggertal
- En mangelfuld kultur for og systematik i evaluering af anlægsprojekter og erfaringsopsamling udfordrer i særlig grad projektstyringen i nogle egne af landet og i de mindste kommuner.

2.1 Styringsudfordringer i relation til kommunens samlede anlægsbudget

Figur 2.1 viser kommunernes svar på spørgsmålet om, i hvilken grad forskellige forhold giver anledning til udfordringer for den økonomiske styring af *kommunens samlede anlægsbudget*. Det ses, at knap halvdelen (49 %) af kommunerne har svaret, at "urealistisk periodisering og store overførsler mellem budgetår" i høj eller meget høj grad udfordrer styringen af det samlede anlægsbudget i kommunen. Dette fund blev også gjort i den foranalyse, som blev udført forud for spørgeskemaundersøgelsen (jf. Boks 1.2). Her pegede flere af interviewpersonerne på, at urealistisk periodisering af budget – både i relation til kommunens samlede anlægsp portefølje og de enkelte anlægsprojekter – samt problemer med at eksekvere anlægsprojekter som planlagt udfordrer den økonomiske styringspraksis på anlægsområdet. Dette element i den økonomiske styringspraksis behandles nærmere i afsnit 4.1.

Endvidere har 42 % af kommunerne oplyst, at det at "sikre den rette anlægskapacitet som følge af demografiske udviklinger i kommunen" i høj eller meget høj grad giver styringsudfordringer, mens hver fjerde kommune har svaret, at "stort politisk fokus på anlægsområdet" i høj eller meget høj grad udfordrer styringen. Sidstnævnte blev ligeledes fremhævet som en væsentlig økonomisk styringsudfordring i foranalysen.

Figur 2.1 Udfordringer for den økonomiske styring af kommunens samlede anlægsbudget



Anm.: N = 79-80. Spørgsmål 6.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar.

Kommunerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at knytte kommentarer til deres svar. Denne mulighed har enkelte kommuner benyttet sig af. En kommune har anført, at der i forbindelse med budgetvedtagelsen kan være en tendens til, at der afsættes for mange midler til projekter for tidligt i processen. En kommentar, som synes at bekræfte billedet af, at urealistisk periodisering i særlig grad udfordrer den økonomiske styring af kommunens samlede anlægsbudget (se ovenfor). En anden kommune har peget på, at det i højere grad er den erhvervsmæssige (krav til infrastruktur og arealforvaltning) end den demografiske udvikling, som præger udfordringsbilledet.

VIVE har undersøgt mulige sammenhænge mellem kommunernes svar på spørgsmålet om udfordringer for den økonomiske styring af kommunens samlede anlægsbudget og strukturelle baggrundsforhold i kommunerne. Det har resulteret i et par væsentlige fund:

- For det første ses det, at det at "sikre den rette anlægskapacitet som følge af demografiske udviklinger i kommunen" giver særlige udfor-

dringer for den økonomiske styring af kommunens samlede anlægsbudget for bestemte typer af kommuner, herunder især kommuner med stigende indbyggertal.

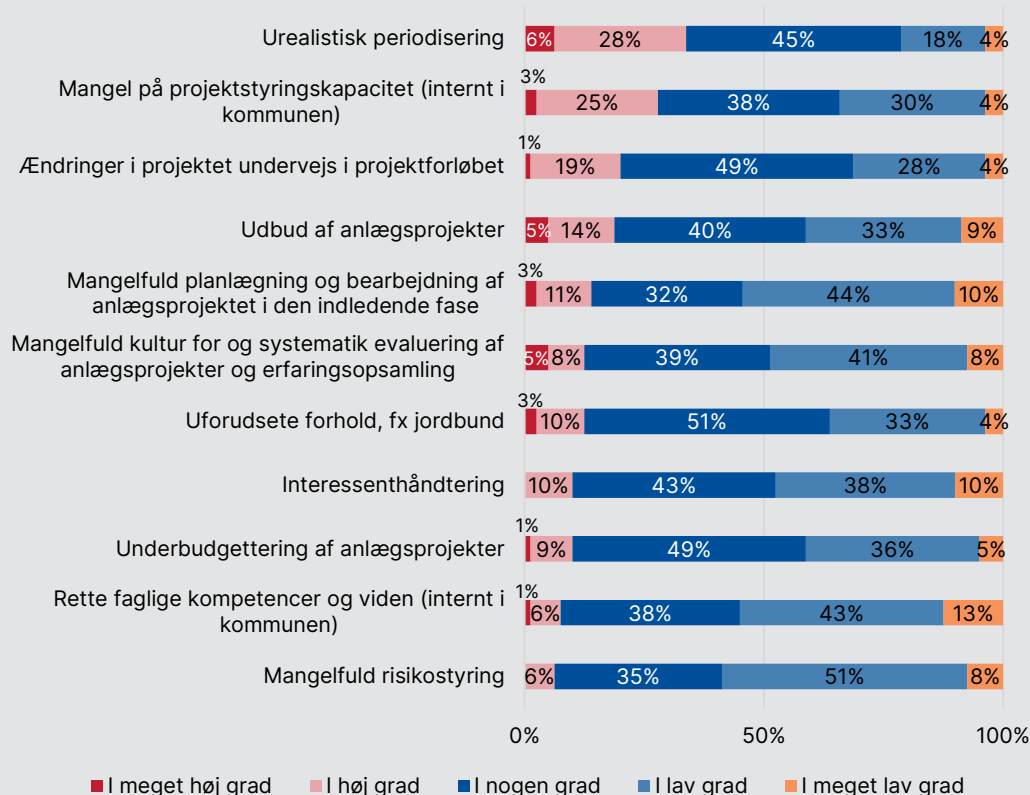
- For det andet ses det, at et "stort politisk fokus på anlægsområdet" og en "kort tidshorisont i politikernes fokus" udfordrer styringen af det samlede anlægsbudget i hhv. de mindste kommuner og kommuner med faldende indbyggertal. Blandt disse kommuner er der omvendt en mindre andel, som peger på "urealistisk periodisering og store overførsler mellem budgetår" som værende en udfordring, sammenlignet med øvrige kommuner.

2.2 Styringsudfordringer i relation til anlægsprojekter

Figur 2.2 viser kommunernes svar på spørgsmålet om, i hvilken grad forskellige forhold giver anledning til udfordringer for den økonomiske styring af *konkrete anlægsprojekter*. Omkring en tredjedel af kommunerne har svaret, at både "urealistisk periodisering" og "mangel på projektstyringskapacitet (internt i kommunen)" i høj eller meget høj grad udfordrer styringen af anlægsprojekterne. Endvidere har hver femte kommune oplyst, at "ændringer i projektet undervejs i projektforsløbet" og "udbud af anlægsprojekter" giver styringsudfordringer i projekterne.

Øvrige forhold, jf. Figur 2.2, giver kun kommunerne økonomiske styringsudfordringer i nogen eller (meget) lav grad. Det gælder også mangelfuld evaluering af anlægsprojekter og erfaringsopsamling samt mangelfuld risikostyring, som interviewpersonerne i foranalysen ellers pegede på som værende styringsmæssige elementer, der giver kommunerne økonomistyringsmæssige udfordringer på anlægsområdet. Risikostyring i anlægsprojekter samt evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter ses der nærmere på i hhv. afsnit 3.4 og 3.5.

Figur 2.2 Udfordringer for den økonomiske styring af konkrete anlægsprojekter



Anm.: N = 79-80. Spørgsmål 6.2 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar.

Blandt de uddybende kommentarer, som enkelte kommuner har knyttet til deres besvarelse, fremgår det først og fremmest, at stigende priser inden for bygge- og anlægsbranchen og deraf følgende forventninger om budgetoverskridelser også udfordrer den økonomiske styring af anlægsprojekterne (3 kommuner). En enkelt kommune har peget på lokalplansprocessen som et forhold, der kan øge kompleksiteten og skabe forsinkelser af projekterne, mens en anden kommune har oplyst, at dårlig ekstern rådgivning har skabt usikkerhed i projekter og givet ekstraarbejder.

En undersøgelse af mulige sammenhænge mellem kommunernes svar og en række strukturelle baggrundsforhold har resulteret i tre interessante observationer:

- For det første ses det, at "udbud af anlægsprojekter", "mangelfuld risikostyring" samt "mangelfuld kultur for og systematik i evaluering af anlægsprojekter og erfaringsopsamling" i særlig grad giver styringsudfordringer i de mindste kommuner.
- For det andet ses det, at kommunerne med faldende indbyggertal i højere grad end øvrige kommuner har oplyst, at det at have adgang til de "rette faglige kompetencer og viden (internt i kommunen)" udfordrer projektstyringen.

3 Strategiske pejlemærker og retningslinjer



I dette kapitel afdækkes kommunernes strategiske pejlemærker samt retningslinjer og procedurer på anlægsområdet. Mens de strategiske pejlemærker angår *kommunens overordnede styring af anlægsområdet* (afsnit 3.1 og 3.2), handler retningslinjer og procedurer om styringen af *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 3.3-3.6).

Afsnit 3.1 afdækker, om kommunerne har formuleret strategiske pejlemærker med særskilt fokus på udviklingen af anlægsområdet. Dernæst ses der i afsnit 3.2 på, om kommunerne har vedtaget langsigtede målsætninger for anlægsområdet. I afsnit 3.3 afdækkes det, om kommunerne har udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, hvad de indeholder, og i hvilken grad kommunerne gør systematisk brug af disse retningslinjer og procedurer i praksis. I kapitlets tre sidste afsnit ses der nærmere på kommunernes praksis for anvendelse af risikostyring i anlægsprojekter (afsnit 3.4), evaluering af og erfaringsopsamling i anlægsprojekter (afsnit 3.5) og interessenthåndtering (afsnit 3.6).

Hovedkonklusionerne i kapitel 3 fremgår af Boks 3.1.

Boks 3.1 Hovedkonklusioner – strategiske pejlemærker og retningslinjer

- 20 % af kommunerne har formuleret **strategiske pejlemærker** med særskilt fokus på udviklingen af anlægsområdet i kommunen, fx bæredygtigt byggeri. I knap 2 ud af 3 kommuner er strategiske pejlemærker for anlægsområdet indeholdt i andre af kommunens politikker eller strategier, herunder fx den økonomiske politik. 13 % har ikke vedtaget strategiske pejlemærker for anlægsområdet.
- Hovedparten af kommunerne (85 %) har vedtaget en eller flere **økonomiske målsætninger** for anlægsområdet, herunder fx en målsætning for anlægsniveauet i kommunen. Til sammenligning har 58 % af kommunerne vedtaget en eller flere **ikke-økonomiske målsætninger** for området. Det drejer sig især om klimarelaterede målsætninger og målsætninger for bæredygtighed mere generelt.

Boks 3.1 Hovedkonklusioner – strategiske pejlemærker og retningslinjer

- Ses der på styringen af de konkrete anlægsprojekter, har en stor del af kommunerne udarbejdet **retningslinjer og procedurer** for styringen af anlægsprojekter på tværs af sektorområder i kommunen (75 %) og/eller på ejendomsområdet (71 %). En noget mindre andel har gjort det for styringen på området for vej og park (59 %) og et eller flere sektorområder, fx skoleområdet (47 %). Kommunerne har især formuleret retningslinjer og procedurer for budgetopfølgning, regnskabsafleggelse, budgetlægning samt politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter. Endvidere ses det, at disse retningslinjer og procedurer i vidt omfang er en fast del af styringspraksis i kommunerne.
- I lidt over halvdelen af kommunerne (54 %) vurderes det fra sag til sag, om der udføres **risikostyring**; her forstået som identifikation, vurdering, kvantificering og håndtering af risici i anlægsprojektets forskellige faser. 42 % udfører systematisk risikostyring i (stort set) alle eller større anlægsprojekter, mens 5 % af kommunerne som hovedregel ikke udfører risikostyring.
- Det er mere undtagelsen end reglen, at kommunerne foretager systematisk **evaluering af og erfaringsopsamling på** anlægsprojekter, dvs. vurdering af, om et anlægsprojekt lever op til hensigterne, samt opbygning af kompetencer i egen organisation. 64 % af kommunerne vurderer fra sag til sag, om anlægsprojekter skal evalueres, mens kun hver fjerde har en fast praksis herfor. I 12 % af kommunerne sker der som hovedregel ikke evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter.
- **Interessenthåndtering** kan fx handle om identifikation og analyse af anlægsprojektets interesser samt udarbejdelse af en strategi for håndtering af interesser. 60 % af kommunerne foretager systematisk interessenthåndtering i (stort set) alle eller større anlægsprojekter. I 39 % af kommunerne vurderes det fra sag til sag, og kun 3 % foretager som hovedregel ikke interessenthåndtering.

3.1 Strategiske pejlemærker med fokus på anlægsområdet

Strategiske pejlemærker eller sigtelinjer kan have betydning for den økonomiske styring af anlægsområdet i kommunen, da de er med til at angive en fælles retning for udviklingen af området og giver mulighed for at følge op på opnåede resultater i organisationen. Det ses af Figur 3.1, at hver femte kommune, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har en overordnet politik og/eller strategi særskilt for anlægsområdet. Samtidig ses det, at godt 2 ud af 3 kommuner har svaret, at strategiske pejlemærker fremgår af andre af kommunens politikker eller strategier, herunder fx den økonomiske politik. Den resterende del af kommunerne (13 %) har oplyst, at der ikke er vedtaget strategiske pejlemærker for anlægsområdet, hverken i en overordnet politik og/eller strategi eller i andre af kommunens politikker eller strategier. Disse kommuners svar kan hænge sammen med, at de har et relativt lavt anlægsniveau og begrænsede anlægsaktiviteter, at andre styringselementer er med til at sætte en fælles kurs for arbejdet på området (fx procedurer eller håndbøger), eller at de endnu ikke har formuleret strategiske pejlemærker (se også nedenfor).



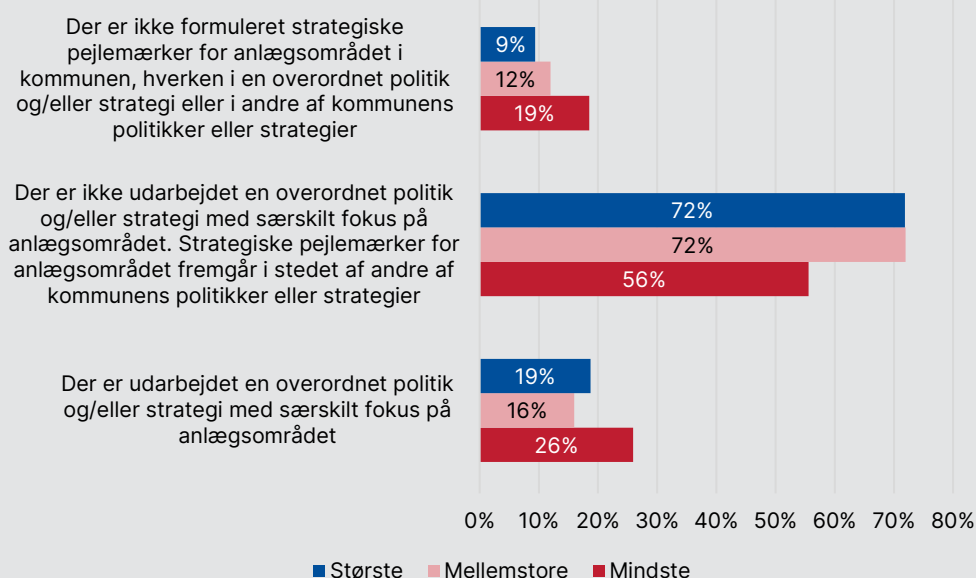
Anm.: N = 84. Spørgsmål 1.1 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Kommunerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at knytte kommentarer til deres svar. Heraf fremgår det bl.a., at i kommuner, hvor der ikke er vedtaget en særskilt strategi/politik for anlægsområdet, er strategiske pejlemærker for anlægsområdet fx indeholdt i den økonomiske politik for kommunen samt i strategier for kommunale ejendomme, dagtilbudsområdet, klimatilpasning og byudvikling. Nogle af disse kommuner har endvidere oplyst, at strategiske pejlemærker for anlægsområdet er en del af kommuneplanen og kommunens overordnede udviklingsstrategi. Endelig fremgår det af kommentarerne, at nogle kommuner aktuelt arbejder på udviklingen af en politik for anlægsområdet.

Det er undersøgt, om der er forskel på kommunernes besvarelser alt efter kommunestørrelse, jf. Figur 3.2. Det ses, at en lidt større andel af de mindste kommuner (26 %) har formuleret en overordnet politik og/eller strategi for anlægsområdet end de øvrige kommuner (16-19 %). Samtidig ses det, at en forholdsvis stor andel af de mindste kommuner (19 %) ikke har formuleret en særskilt politik og/eller strategi for anlægsområdet sammenlignet med de øvrige (9-12 %).

Det fremgår endvidere af Figur 3.2, at andelen af kommuner, som har svaret, at strategiske pejlemærker fremgår af andre politikker eller strategier, er størst blandt de mellemstore og største kommuner (72 %). Dette kan hænge sammen med, at de største kommuner i højere grad end de mindste har delt anlægsområdet op i forskellige politiske udvalg og forvaltninger. I kapitel 5 ser vi nærmere på kommunernes organisering af anlægsområdet, herunder eventuelle forskelle i organisering ud fra kommunestørrelse.

Figur 3.2 Strategiske pejlemærker for anlægsområdet, opdelt på kommunistørrelse



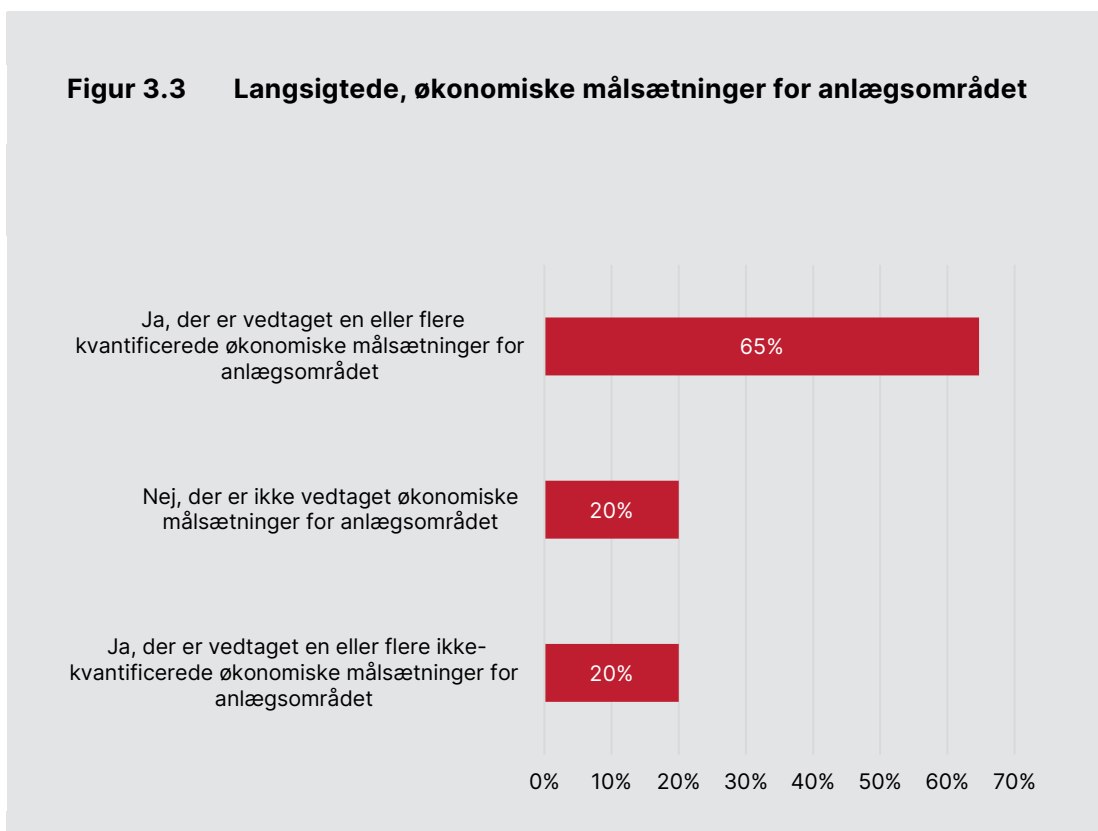
Anm.: N = 84. Spørgsmål 1.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 32, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 27.

3.2 Langsigtede målsætninger for anlægsområdet

I dette afsnit afdækkes det, om kommunerne har vedtaget langsigtede målsætninger for anlægsområdet.¹⁰ Dels *økonomiske* målsætninger (fx størrelsen af anlægsniveauet), dels *ikke-økonomiske* målsætninger (fx størrelsen af klimapåvirkningen af kommunens anlægsprojekter). Med målsætninger sættes der konkrete forventninger til resultater på anlægsområdet, som der kan følges op og handles på, hvilket kan understøtte den økonomiske styring af området. Svarfordelingen fremgår af Figur 3.3 og Figur 3.4. Bemærk, at procentangivelserne i figurerne ikke summerer til 100, da kommunerne har kunnet vælge flere svarmuligheder.

¹⁰ I henhold til budget- og regnskabssystemet skal bemærkningerne til budgettet – ud over langsigtede økonomiske målsætninger (fx om langfristet gæld, gennemsnitlig kassebeholdning eller beskatningsniveau) – indeholde målsætninger for eksempelvis drift og anlæg. Målsætningerne skal omfatte både budgetåret og budgetoverslagsårene.

Figur 3.3 viser, at langt størstedelen af kommunerne (80 %) har vedtaget en eller flere økonomiske målsætninger for anlægsområdet. En stor andel af kommunerne (65 %) har vedtaget kvantificerede økonomiske målsætninger, mens 20 % har vedtaget ikke-kvantificerede målsætninger. Det ses endvidere, at 20 % af kommunerne har oplyst, at de ikke har vedtaget økonomiske målsætninger for anlægsområdet.



Anm.: N = 85. Spørgsmål 1.2 i spørgeskemaet, Bilag 2. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar.

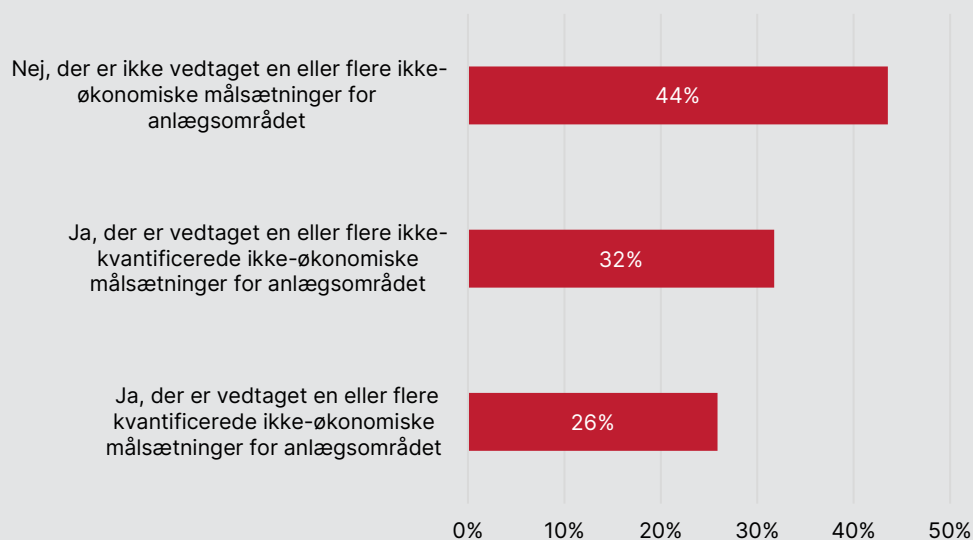
En række kommuner har suppleret deres svar med uddybende kommentarer, herunder eksempler på konkrete målsætninger. Her peger flere af kommunerne på, at kvantificerede økonomiske målsætninger for anlægsområdet er fastsat i kommunens økonomiske politik, herunder fx en målsætning for anlægsniveauet i kommunen. En enkelt kommune har endvidere oplyst, at der i kommunen er en konkret målsætning om gradvist at reducere overførte anlægsmidler til kommende budgetår (jf. også afsnit 4.1). Eksempler på ikke-kvantificerede økonomiske målsætninger er vist i Boks 3.2.

Boks 3.2 Eksempler på ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet

- Forbedring af eksekveringsevnen, dvs. evnen til at udføre besluttede anlægsprojekter inden for aftalt tidsramme og økonomi, med henblik på forbedring af kommunens likviditetsstyring
- Nedbringelse af CO₂-udledningen i kommunen med 2 % hvert år, fx gennem klimapasningstiltag og energirenoveringer
- Flere borgere er tilfredse med stier, ruter og grønne områder – herunder er flere tilfredse med sports- og motionsfaciliteter.

Som det fremgår af Figur 3.4, er udbredelsen af ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet noget mindre i kommunerne. Således har 56 % af kommunerne svaret, at de har vedtaget en eller flere ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet, mens 44 % har oplyst, at de ikke har vedtaget sådanne målsætninger for området. Det ses endvidere af Figur 3.4, at kommunerne – i modsætning til svarene vedrørende økonomiske målsætninger – i lidt større omfang har vedtaget ikke-kvantificerede (32 %) end kvantificerede (26 %) ikke-økonomiske målsætninger.

Figur 3.4 Langsigtede, ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet



Anm.: N = 85. Spørgsmål 1.3 i spørgeskemaet, Bilag 2. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar.

Ud fra de uddybende kommentarer, som flere af kommunerne har knyttet til deres svar, ses det, at kommunerne især har vedtaget klimarelaterede målsætninger og målsætninger for bæredygtighed mere generelt. Det drejer sig både om kvantificerede (fx et mål for reduktionen af CO₂-udledningen i kommunen) og ikke-quantificerede (fx et mål om at øge energioptimeringen af kommunale bygninger) målsætninger. Øvrige målsætninger, som kommunerne har omtalt, omfatter eksekveringsevne, dvs. evnen til at udføre de besluttede anlægsprojekter inden for den aftalte tidsramme og økonomi, samt en nedbringelse af vedligeholdelsesefterslæbet.

3.3 Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter

Ud over spørgsmål om styring af kommunens samlede anlægsbudget er der i spørgeskemaet stillet en række spørgsmål, som drejer sig om styringen af *konkrete anlægsprojekter*.

I dette afsnit ses der på, om kommunerne har udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, hvad de indeholder, og i hvilken grad kommunerne gør systematisk brug af disse retningslinjer og procedurer i praksis. I spørgeskemaet er "retningslinjer og procedurer" for styringen defineret som 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. Retningslinjer og procedurer kan gælde på tværs af sektorområder i kommunen eller for et eller flere bestemte områder, fx området for vej og park eller skoleområdet.

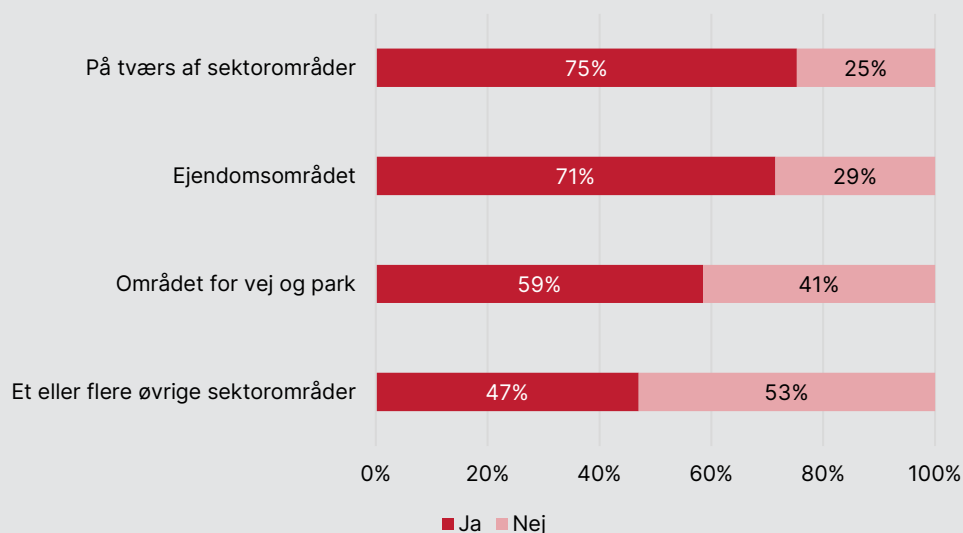
Retningslinjer og procedurer for styringen af konkrete anlægsprojekter kan understøtte den økonomiske styring ved at skabe gennemsigtighed i forhold til processer, arbejdsgange samt opgave-, rolle- og ansvarsfordeling. Desuden kan retningslinjer og procedurer bidrage til at sikre en ensartet og effektiv håndtering af anlægsprojekter og en bedre koordinering af den økonomiske styring af anlægsaktiviteter på tværs af sektorer og forvaltninger. Dermed kan styringen blive mere systematisk og mindre afhængig af bestemte personer i organisationen.

Det ses af Figur 3.5, at en forholdsvis stor andel af kommunerne har udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på tværs af sektorområder, dvs. fælles for hele kommunen, og på ejendomsområdet (hhv. 75 % og 71 %). Figuren viser desuden, at 59 % har udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen på området for vej og park, mens knap halvdelen af kommunerne (47 %) har gjort det samme på et eller flere sektorområder, fx skoleområdet, dagtilbudsområdet eller kultur- og fritidsområdet.¹¹ Endelig viser svarene, at knap 12 % af kommunerne slet ikke har udarbejdet sådanne retningslinjer og procedurer (fremgår ikke af figuren).

Enkelte af disse kommuner har oplyst, hvorfor der i kommunen ikke er udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter. Blandt andet fremgår det af kommentarerne, at fraværet af retningslinjer og procedurer hænger sammen med et ønske om at sikre fleksibilitet i opgaveløsningen. En anden kommune har oplyst, at generelle arbejdsgange i kommunen også er gældende på anlægsområdet, mens endnu en kommune har anført, at der ikke har været en anledning til at indføre retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter.

¹¹ Det bemærkes samtidig, at 37 kommuner har svaret 'ja' til alle fire muligheder.

Figur 3.5 Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, opdelt på områder



Anm.: N = 82-85. Spørgsmål 1.4a-1.4d i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret på de forskellige spørgsmål: på tværs af sektorområder (fælles for hele kommunen): n = 85, ejendomsområdet: n = 84, området for vej og park: n = 82, et eller flere af de øvrige sektorområder: n = 83.

VIVE har undersøgt, om der er et mønster i kommunernes besvarelser ud fra kommunistørrelse. Det ses af Tabel 3.1, at over 90 % af de største kommuner har angivet, at der udarbejdes retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på tværs af sektorområder, mens andelen for de mellemstore og mindste kommuner er hhv. 72 % og 61 %. Som det fremgår af Tabel 3.1, ses det samme mønster for de tre øvrige svarmuligheder (med variationer). Forekomsten af retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter er altså mest udbredt blandt de største kommuner, herefter følger de mellemstore kommuner, mens udbredelsen af sådanne retningslinjer og procedurer er mindst blandt de mindste kommuner.

Tabel 3.1 Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, opdelt på områder og kommunestørrelse

| | Største kommuner | Mellemstore kommuner | Mindste kommuner |
|-------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| På tværs af sektorområder | 91 % | 72 % | 61 % |
| Ejendomsområdet | 84 % | 76 % | 54 % |
| Området for vej og park | 67 % | 64 % | 44 % |
| Et eller flere øvrige sektorområder | 53 % | 48 % | 39 % |

Anm.: N = 82-85. Spørgsmål 1.4a-1.4d i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 30-32, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 27-28.

En mulig forklaring på dette mønster kunne være, at de største kommuner generelt har et højere udgiftsniveau (samlet anlægsbudget) og dermed anlægsaktivitet end øvrige kommuner, hvilket skærper behovet for at formalisere og systematisere styringen af anlægsprojekter i form af retningslinjer og procedurer. VIVE har derfor sammenholdt kommunernes svar på spørgsmålet om retningslinjer og procedurer med kommunestørrelse (målt som samlet indbyggertal), men har ikke kunnet observere en sammenhæng mellem de to variable.

Kommunerne er desuden blevet bedt om at angive indholdet af de retningslinjer og procedurer, som eventuelt er udarbejdet til styringen af anlægsprojekter. Konkret er de kommuner, som har svaret 'ja' til, at de har formuleret retningslinjer og procedurer for et eller flere områder, blevet bedt om at oplyse, om, hvorvidt følgende ni styringselementer er indeholdt i disse retningslinjer og procedurer:

- politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter
- projektorganisering
- fasemodel (opgave- og ansvarsfordeling)
- budgetlægning
- budgetopfølgning
- risikostyring
- interessenthåndtering
- regnskabsafklæggelse
- evaluering af anlægsprojekter.

Det har desuden været muligt for kommunerne at oplyse, om der er udarbejdet retningslinjer og procedurer for andre dele af styringen, ligesom de har haft mulighed for at knytte bemærkninger til deres svar.

Tabel 3.2 viser, at der på tværs af svarkategorier (jf. de fire kolonner) hyppigst er formuleret retningslinjer og procedurer for budgetopfølgning, regnskabsaf-læggelse, budgetlægning samt politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter (jf. den del af tabellen, som er markeret med en lys rød farve). Sjæld-nest forekommende er elementerne evaluering af anlægsprojekter, interes-senthåndtering og risikostyring (jf. den del af tabellen, som er markeret med en lys gul farve).

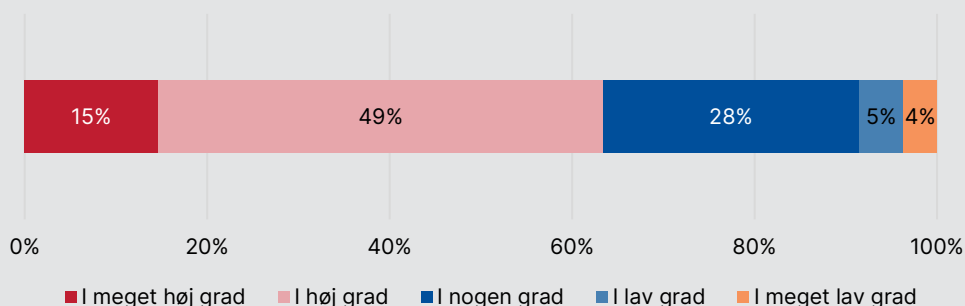
Tabel 3.2 Indhold af retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, opdelt på områder

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

Anm.: N = 38-64. Spørgsmål 1.5a-1.5d i spørgeskemaet, Bilag 2. Dette spørgsmål er kun stillet til de kommuner, som har svaret 'ja' til at have udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på et eller flere områder.

Figur 3.6 viser, i hvilken grad kommunerne i praksis gør systematisk brug af vedtagne retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter. Det ses, at knap 2 ud af 3 kommuner (64 %) har oplyst, at de 'i høj grad' eller 'meget høj grad' gør systematisk brug af retningslinjer og procedurer, mens mindre end 10 % har svaret 'i lav grad' eller 'i meget lav grad'. Retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter er altså i vidt omfang en fast del af styringspraksis i kommunerne.

Figur 3.6 Systematisk brug af retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter i praksis



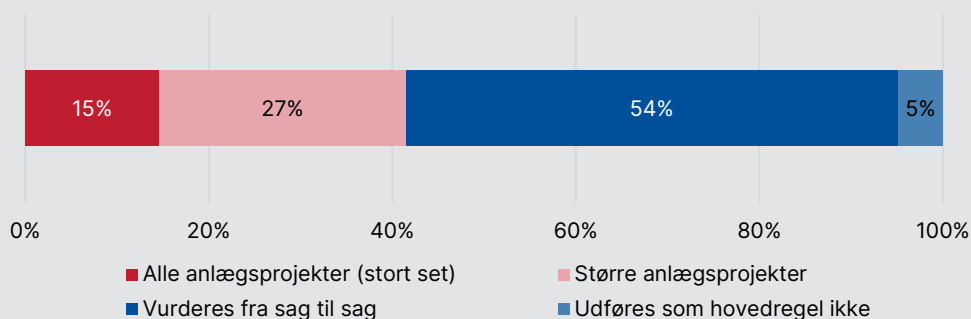
Anm.: N = 82. Spørgsmål 1.6 i spørgeskemaet, Bilag 2.

3.4 Risikostyring i anlægsprojekter

I dette afsnit afdækkes kommunernes praksis for anvendelse af risikostyring i anlægsprojekter. "Risikostyring" er i spørgeskemaet defineret som "identifikation, vurdering, kvantificering og håndtering af risici i anlægsprojektets forskellige faser". Gennemførelse af anlægsprojekter er forbundet med mange risici for, at der opstår uforudsete forhold eller indtræffer uforudsete hændelser, der kan få indflydelse på projektets økonomi, tid eller kvalitet. Ved at arbejde systematisk med at identificere og håndtere usikre forhold er det muligt at træffe de nødvendige forebyggende foranstaltninger i tide og dermed reducere sandsynligheden for hændelser og mindske konsekvenserne af risici.

Det ses af Figur 3.7, at lidt over halvdelen af kommunerne (54 %) har svaret, at det vurderes fra sag til sag, om der udføres risikostyring. 27 % har svaret, at der udføres systematisk risikostyring i større anlægsprojekter, mens 15 % af kommunerne har oplyst, at der udføres systematisk risikostyring i (stort set) alle anlægsprojekter. I de resterende 5 % udføres der som hovedregel ikke risikostyring i anlægsprojekter. Ingen af disse kommuner har oplyst årsager til denne styringspraksis.

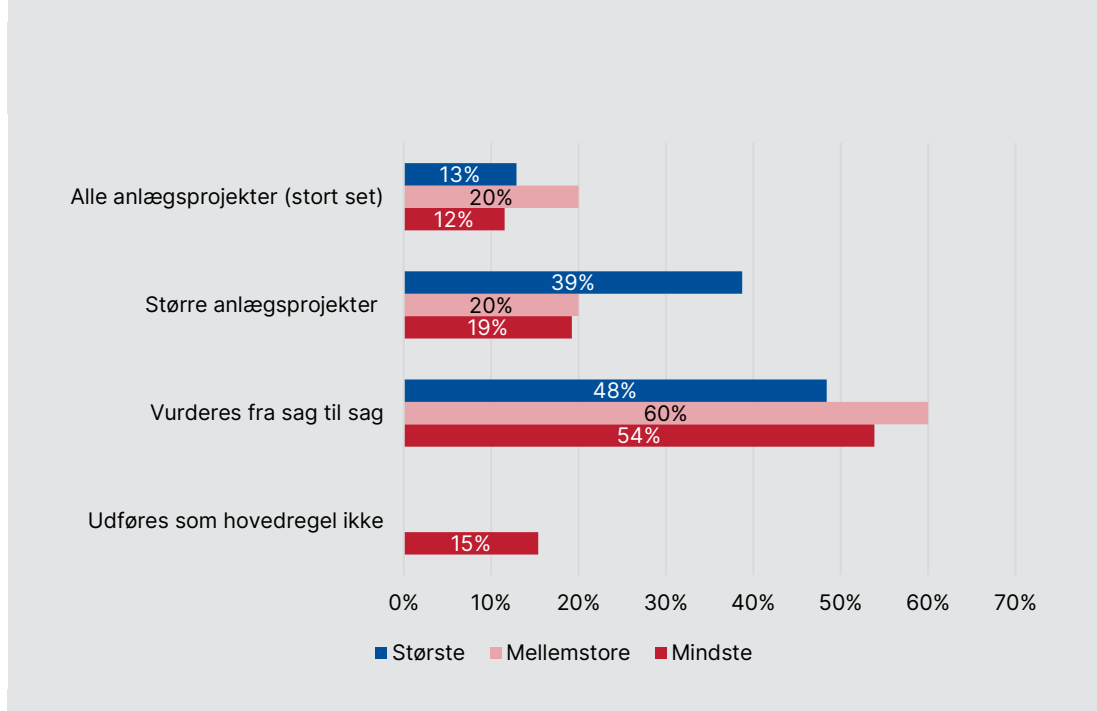
Figur 3.7 Risikostyring i anlægsprojekter



Anm.: N = 82. Spørgsmål 1.8 i spørgeskemaet, Bilag 2.

VIVE har undersøgt, om der er forskel på kommunernes svar ud fra kommune-
størrelse (jf. Figur 3.8). Det ses, at der generelt ikke er markante forskelle mel-
lem de forskellige kategorier af kommuner. Dog ses en tendens til, at de stør-
ste kommuner (39 %) i højere grad end øvrige kommuner (19-20 %) gør brug
af risikostyring i større anlægsprojekter. Figur 3.8 viser endvidere, at det kun
er de mindste kommuner, som har svaret, at der som hovedregel ikke udføres
risikostyring i anlægsprojekter (15 %).

Figur 3.8 Risikostyring i anlægsprojekter, opdelt på kommunistørrelse



Anm.: N = 82. Spørgsmål 1.8 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 31, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 26.

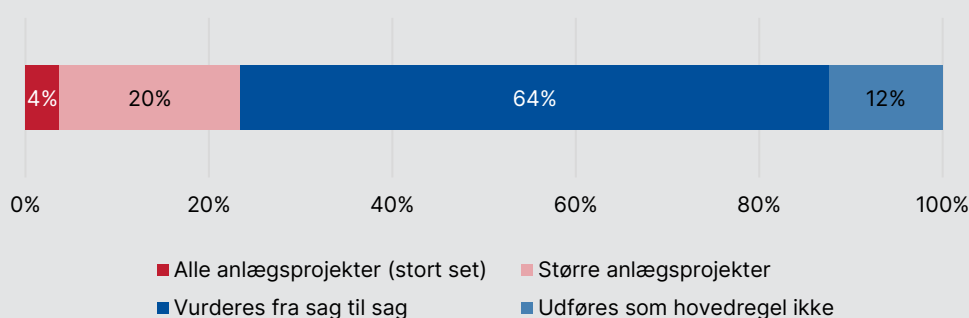
3.5 Evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter

VIVE har endvidere afdækket kommunernes anvendelse af evaluering af og erfaringsopsamling i anlægsprojekter. "Evaluering og erfaringsopsamling" er i spørgeskemaet defineret som "vurdering af, om et anlægsprojekt lever op til hensigterne, samt opbygning af kompetencer i egen organisation". Evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter kan understøtte den økonomiske styring ved at give et billede af anlæggets effekt på det behov, som det er opført for at løse, og være handlingsanvisende i forhold til en optimering af det pågældende anlæg og brugen af det. Ligesom evaluering og erfaringsopsamling kan være med til at opbygge kompetencer og erfaringer i organisationen til gavn for kommende anlægsprojekter.

Som det fremgår af Figur 3.9, er det mere undtagelsen end reglen, at kommunerne foretager systematisk evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter. Således har 64 % af kommunerne angivet, at det vurderes fra sag til

sag, om anlægsprojekter skal evalueres, mens det kun er hver fjerde kommune (24 %), som har svaret, at der er en praksis for systematisk evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter. 12 % af kommunerne har oplyst, at der som hovedregel ikke sker evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter. I tråd med disse resultater viste foranalysen, at der blandt kommunerne generelt er et behov for at styrke den økonomiske styring af anlægsområdet i relation til systematisk opsamling af viden og erfaringer fra anlægsprojekter.

Figur 3.9 Evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter

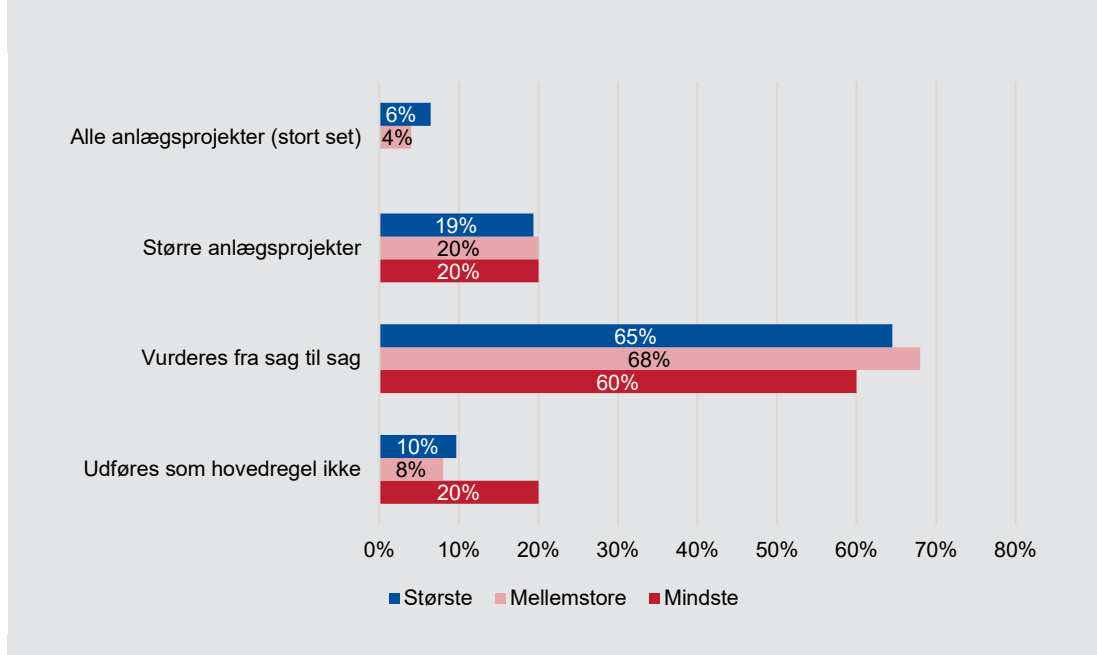


Anm.: N = 81. Spørgsmål 1.9 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Enkelte kommuner har i uddybende kommentarer til deres svar oplyst, hvad der ligger til grund for, at man som hovedregel ikke foretager evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter. Et gennemgående svar blandt disse kommuner er, at der ikke er afsat ressourcer til evaluering og erfaringsopsamling, mens en enkelt kommune har angivet, at en sådan styringspraksis ikke efterspørges hverken politisk eller administrativt.

Figur 3.10 viser kommunernes svar fordelt efter kommunestørrelse. Som det fremgår af figuren, er der begrænset variation i svarene blandt kommunerne i de forskellige kategorier. Mest iøjnefaldende er det, at andelen af kommuner, som har angivet, at der som hovedregel ikke foretages evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter, er noget større blandt de mindste kommuner (20 %) end de mellemstore (8 %) og største (10 %) kommuner.

Figur 3.10 Evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter, opdelt på kommunestørrelse



Anm.: N = 81. Spørgsmål 1.9 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 31, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 25.

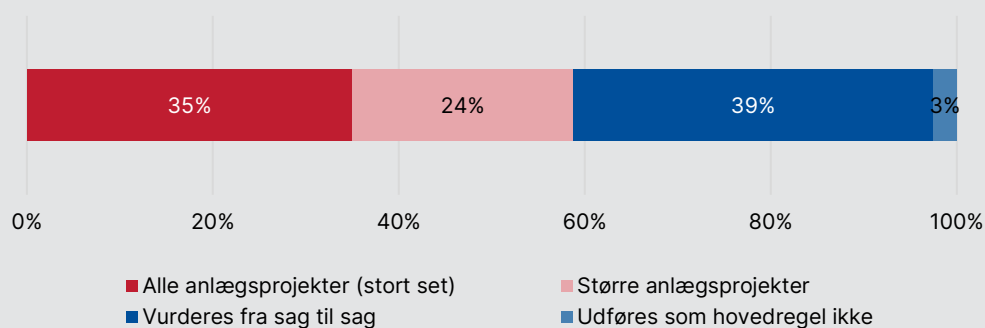
3.6 Interessenthåndtering i anlægsprojekter

Det sidste spørgsmål i den del af spørgeskemaet, som afdækker strategiske pejlemærker og retningslinjer, handler om interessenthåndtering. "Interessenthåndtering" handler om identifikation og analyse af anlægsprojektets interessenter samt udarbejdelse af en strategi for håndtering af interessenter. Med interessenter menes aktører, der påvirker eller påvirkes af et anlægsprojekt, herunder fx borgere og brugere, myndigheder, foreninger, interesseorganisationer, private virksomheder mv. På samme måde som risikostyring handler interessenthåndtering om løbende at udpege, prioritere og analysere de interessenter, som har betydning for et anlægsprojekts succes, samt håndtere og involvere interessenterne med henblik på at bidrage til en god proces og optimere anlæggets anvendelighed.

Det ses af Figur 3.11, at op imod 60 % af kommunerne på systematisk vis foretager interessenthåndtering i (stort set) alle eller i større anlægsprojekter.

Knap 40 % af kommunerne vurderer det fra sag til sag, og kun ganske få kommuner (3 %) foretager som hovedregel ikke interessenthåndtering. Ud fra spørgeskemaet er det stort set ikke muligt at komme med mulige årsager til, at der i disse kommuner ikke er praksis for interessenthåndtering. En enkelt kommune har dog svaret, at denne praksis skyldes manglende fokus fra projekt-ejer og -leder. Ud over størrelsen af anlægsprojekter kan brugen af interessenthåndtering have en sammenhæng med andre forhold, herunder fx projekt-type. Således kunne man forestille sig, at der er forskel på, hvordan kommunerne foretager interessenthåndtering, alt efter om der er tale om tagudskiftning eller ombygning af en skole og udvikling af nye læringsmiljøer. Denne og andre mulige sammenhænge er dog ikke blevet afdækket i denne undersøgelse.

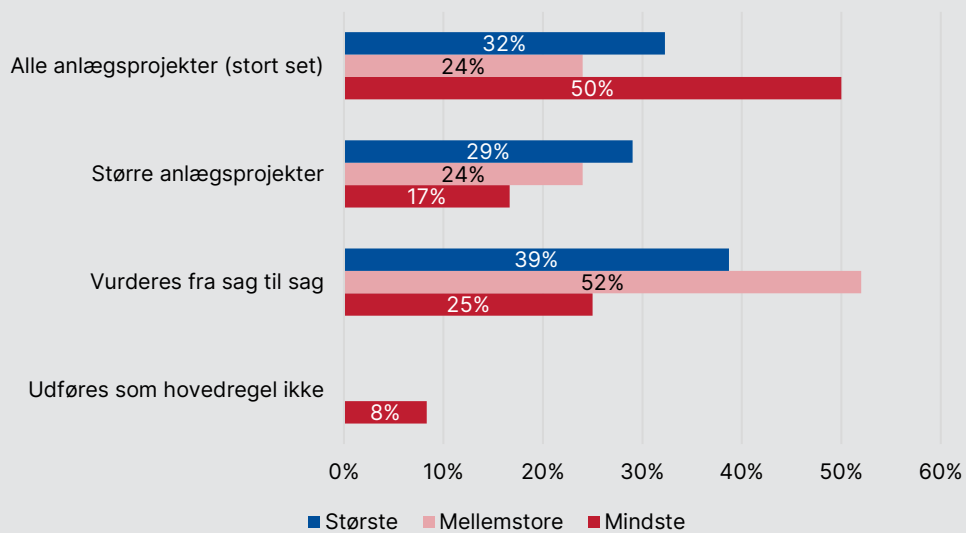
Figur 3.11 Interessenthåndtering i anlægsprojekter



Anm.: N = 80. Spørgsmål 1.10 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Som for risikostyring samt evaluering og erfaringsopsamling, er det undersøgt, om der er sammenhæng i kommunernes svar ud fra kommunistørrelse. Som det fremgår af Figur 3.12, er billedet overordnet det samme på tværs af kommunekategorierne, om end der også er nævneværdig variation. Først og fremmest ses det af figuren, at halvdelen af de mindste kommuner foretager interessenthåndtering i (stort set) alle anlægsprojekter, og at en sådan praksis er mindre udbredt i de øvrige kommuner (17-25 %). Derudover er det en mere udbredt praksis blandt de mellemstore kommuner (52 %) at vurdere behovet for interessenthåndtering fra sag til sag sammenlignet med de øvrige kommuner (25-39 %). Endelig viser figuren, at det kun er de mindste kommuner, som har angivet, at der som hovedregel ikke foretages interessenthåndtering i anlægsprojekter (8 %).

Figur 3.12 Interessenthåndtering i anlægsprojekter, opdelt på kommunistørrelse



Anm.: N = 80. Spørgsmål 1.10 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 31, mellemstore kommuner: n = 24 og mindste kommuner: n = 25.

4 Økonomiske styringsprincipper



I dette kapitel afdækkes kommunernes økonomiske styringsprincipper for hhv. *kommunens samlede anlægsbudget* (afsnit 4.1-4.4) og *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 4.5). De økonomiske styringsprincipper udgør kommunernes interne økonomiske spilleregler og er med til at sætte rammerne for den økonomiske styring på anlægsområdet. Disse styringsprincipper fremgår eksempelvis af kommunernes kasse- og regnskabsregulativer, bevillingsregler og/eller økonomiske politikker.

Afsnit 4.1 afdækker kommunernes praksis for at overføre anlægsmidler mellem budgetår, og i afsnit 4.2 ses der på kommunernes praksis for at opdele anlægsbevillinger i særskilte bevillinger eller give en samlet anlægsbevilling. De to efterfølgende afsnit behandler kommunernes bevillingspraksis; dels i relation til muligheden for at give rammebevilling (afsnit 4.3), dels i relation til, hvorvidt en anlægsbevilling typisk afgives som en brutto- eller nettobevilling (afsnit 4.4). I afsnit 4.5 afdækkes kommunernes praksis for at aflægge særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.

Hovedkonklusionerne i kapitel 4 fremgår af Boks 4.1.

Boks 4.1 Hovedkonklusioner – økonomiske styringsprincipper

- I langt størstedelen af kommunerne er der fuld **adgang til at overføre anlægsmidler** mellem budgetår. Det gælder både frigivne, uforbrugte rådighedsbeløb for *igangsatte* (98 %) og *ikke-igangsatte* (91 %) projekter. I 83 % af kommunerne er der fuld overførselsadgang for *ikke-frigivne* rådighedsbeløb, mens der i 29 % af kommunerne er en særlig overførselsadgang for anlægspuljer, fx energipuljer.
- I 35 % af kommunerne er der i perioden 2017-2020 i gennemsnit **overført 20-40 %** af kommunens samlede anlægsbudget. Godt hver femte kommune har i gennemsnit overført 40-60 % af anlægsbudgettet, mens knap en tredjedel af kommunerne har overført 60 % eller mere. 13 % af kommunerne har overført en forholdsvis lille andel (0-20 %) af anlægsbudgettet. Andelen af kommuner, som har nedbragt andelen af overførte anlægsmidler mellem budgetår, er større blandt kommuner,

som har udarbejdet en overordnet politik eller strategi med særskilt fokus på anlægsområdet end øvrige kommuner.

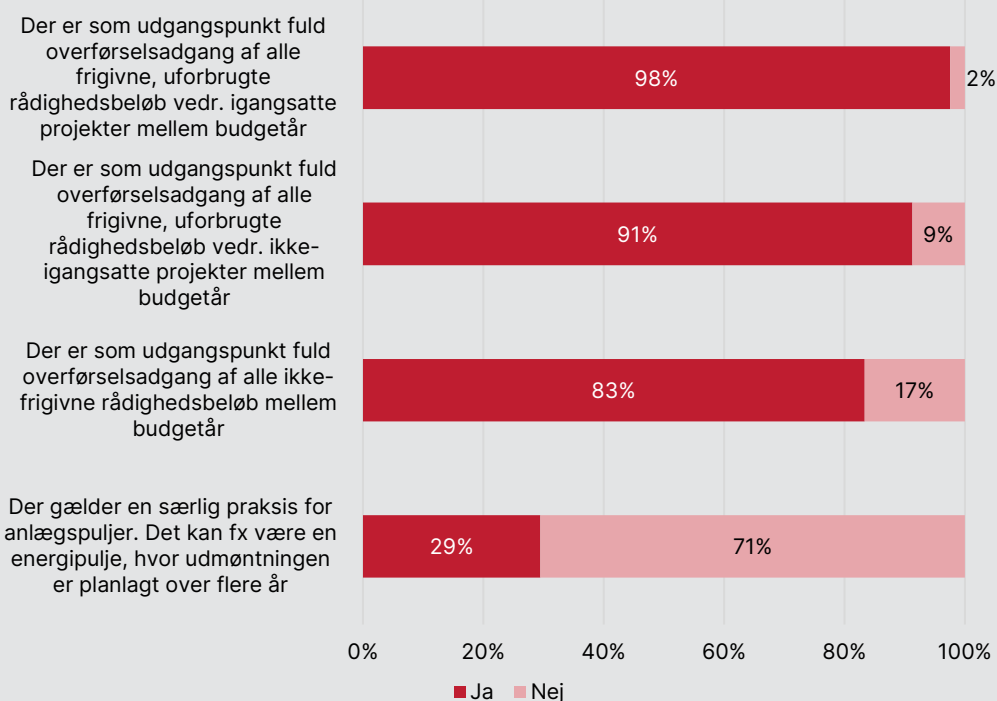
- I 43 % af kommunerne er **andelen af overførte anlægsmidler** vokset i perioden 2017-2020, mens hver tredje kommune har oplevet et fald i andelen af overførte anlægsmidler. I 24 % af kommunerne har denne andel været uforandret i perioden.
- I knap 3 ud af 4 kommuner er der praksis for at give en **samlet anlægsbevilling**, som både dækker projekteringsdelen og udførelsesdelen. Omvendt er der ikke udbredt praksis for at **slå flere anlægsprojekter sammen** til én anlægsbevilling (rammebevilling). Denne mulighed benytter kun 10 % af kommunerne sig af. Endelig afgiver langt størstedelen af kommunerne (81 %) anlægsbevillinger som **bruttobevillinger**, dvs. at der både gives en udgiftsbevilling og en indtægtsbevilling.
- I knap 3 ud af 4 kommuner aflægges der ikke et **særskilt regnskab** for anlægsprojekter under 2 mio. kr. I knap hver fjerde kommune er der praksis for aflæggelse af regnskab for alle anlægsprojekter, mens det i 5 % af kommunerne vurderes fra sag til sag.

4.1 Overførsel af anlægsmidler mellem budgetår

I dette afsnit ses der på kommunernes praksis for at overføre anlægsmidler mellem budgetår. Dels afdækkes kommunernes overførselsadgang for anlægsmidler, dels afdækkes omfanget af og udviklingen i overførslen af anlægsmidler mellem budgetår.

Figur 4.1 viser kommunernes praksis for adgang til at overføre anlægsmidler mellem budgetår. Det ses, at langt størstedelen af kommunerne har fuld overførselsadgang, både når der er tale om *frigivne*, uforbrugte rådighedsbeløb for *igangsatte* (98 %) og *ikke-igangsatte* (91 %) projekter. Ses der i stedet på praksis for *ikke-frigivne* rådighedsbeløb, dvs. hvor der ikke er meddelt anlægsbevilling, er andelen af kommuner med fuld overførselsadgang lidt lavere, 83 %. Endelig har 29 % af kommunerne angivet, at der gælder en særlig overførselsadgang for anlægspuljer, fx energipuljer.

Figur 4.1 Adgang til overførsel af anlægsmidler mellem budgetår



Anm.: N = 78-81. Spørgsmål 2.1 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Kommunerne er desuden blevet bedt om at oplyse, hvor stor en andel af anlægsbudgettet¹², som i gennemsnit blev overført til det efterfølgende budgetår i perioden 2017-2020.¹³ Som omtalt i afsnit 2.1 om styringsudfordringer, pegede flere af interviewpersonerne i foranalysen på, at urealistisk periodisering af budget og problemer med at eksekvere anlægsprojekter som planlagt udfordrer den økonomiske styringspraksis på anlægsområdet. Det er derfor relevant at afdække omfanget af kommunernes overførsler af anlægsmidler fra år til år, da dette kan ses som en indikator på kommunernes evne til at planlægge og eksekvere anlægsprojekter.

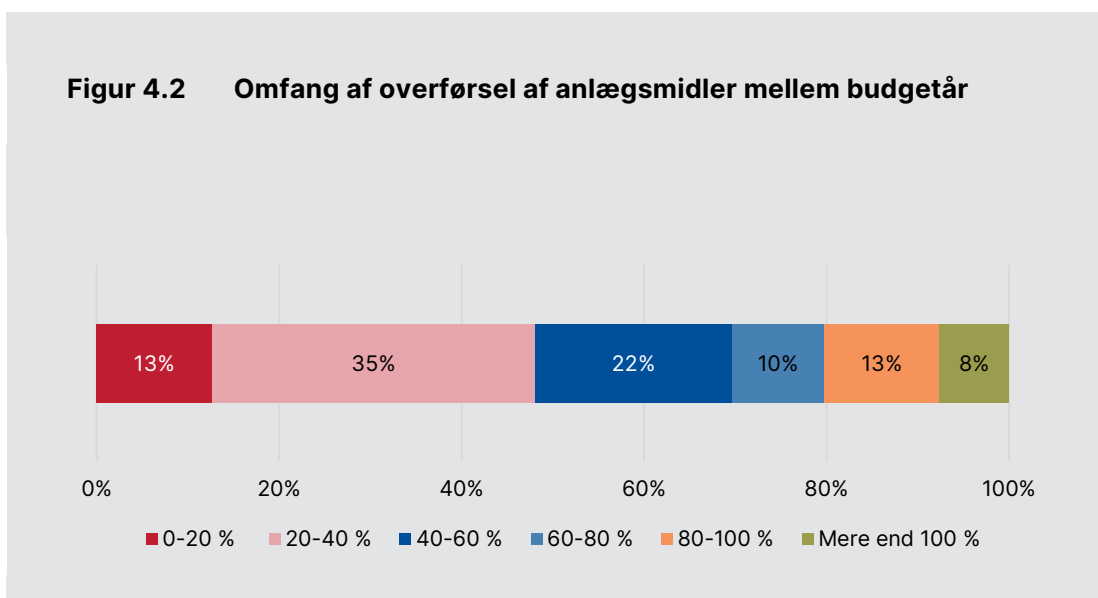
Det fremgår af Figur 4.2, at knap en tredjedel af kommunerne (31 %) i gennemsnit har overført 60 % eller mere af anlægsbudgettet i perioden 2017-2020. 22 % af kommunerne har overført 40-60 %, mens 35 % i gennemsnit har

¹² Bruttobeløb, ekskl. udgifter til ældreboliger, forsyningsvirksomhed og jordforsyning.

¹³ I spørgeskemaet er kommunerne blevet bedt om at se bort fra anlægsoverførsel fra 2020 til 2021, da 2020 var et særligt år på anlægsområdet pga. ophævelsen af det kommunale anlægsloft.

overført 20-40 % af kommunens samlede anlægsbudget. 13 % af kommunerne har overført en forholdsvis lille andel (0-20 %) af anlægsbudgettet. Sagt på en anden måde viser Figur 4.2, at over halvdelen af kommunerne (52 %) i gennemsnit har overført 40 % eller mere af kommunens samlede anlægsbudget i perioden 2017-2020.

Dette mønster i kommunernes overførsel af anlægsmidler mellem budgetår afspejler, at mange kommuner har vanskeligheder ved at foretage en retvisende periodisering af kommunens samlede anlægsbudget (jf. også afsnit 2.1 om styringsudfordringer). Det kan hænge sammen med elementer i kommunernes interne styringspraksis, fx tværgående koordinering og budgetopfølgning eller mangel på samme. Det kan også hænge sammen med de tidligere nævnte forskelle i tidsperspektiver, hvor den statslige styring af kommunernes økonomi generelt understøtter et étårigt styringsperspektiv, mens anlægsprojekters tidsperspektiv typisk er flerårigt (jf. afsnit 1.3.3). Endelig kan den forholdsvis store overførsel af anlægsmidler hænge sammen med uforudsigelighed på anlægsområdet, fx i relation til lønninger og materialeudgifter, arbejdskraftsudbuddet, jordbundsforhold og vejrlig.



Anm.: N = 79. Spørgsmål 2.2 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Enkelte kommuner har givet uddybende kommentarer til deres svar. Af kommentarerne fremgår det bl.a., at en række styringsmæssige tiltag, herunder fx øget fokus på periodisering af anlægsbudgettet, enten har nedbragt eller forventes at nedbringe anlægsoverførslerne. Desuden nævner en kommune, at et enkelt større anlægsprojekt (svømmehal) har medført en forholdsvis stor procentvis overførsel af anlægsmidler mellem budgetår.

En undersøgelse af praksis for overførsel af anlægsmidler mellem budgetår opdelt på kommunestørrelse viser, at der ikke er markante forskelle mellem svarene i de tre kategorier af kommuner (jf. Tabel 4.1). Svarene for de største kommuner adskiller sig i et vist omfang fra svarene for øvrige kommuner. Bl.a. ses det, at en noget større andel af de største kommuner (32 %) end de øvrige kommuner (8-17 %) har overført mere end 80 % af anlægsbudgettet (jf. den del af tabellen, som er markeret med en lys rød farve).

Tabel 4.1 Omfang af overførsel af anlægsmidler mellem budgetår, opdelt på kommunestørrelse

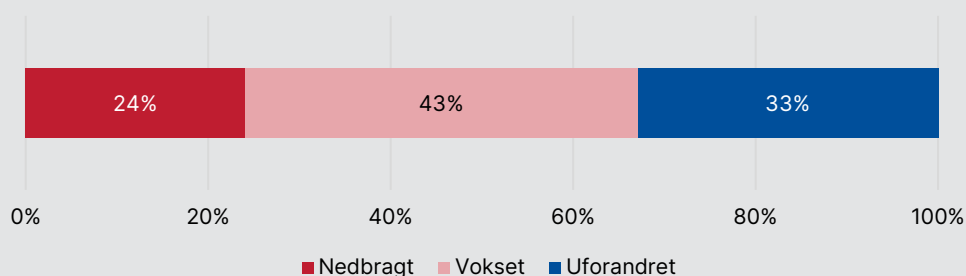
| | Mindste kommuner | Mellemstore kommuner | Største kommuner |
|----------------|------------------|----------------------|------------------|
| 0-20 % | 13 % | 17 % | 10 % |
| 20-40 % | 38 % | 33 % | 35 % |
| 40-60 % | 21 % | 29 % | 16 % |
| 60-80 % | 13 % | 13 % | 6 % |
| 80-100 % | 17 % | 4 % | 16 % |
| Mere end 100 % | 0 % | 4 % | 16 % |

Anm.: N = 79. Spørgsmål 2.2 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 31, mellemstore kommuner: n = 24 og mindste kommuner: n = 24.

Det sidste spørgsmål i spørgeskemaet, som vedrører kommunernes praksis for at overføre anlægsmidler mellem budgetår, handler om, hvorvidt andelen af overførte anlægsmidler set i forhold til kommunens samlede anlægsbudget over de seneste 5 år (undtagen 2020-2021)¹⁴ er nedbragt, vokset eller uforandret. Det ses af Figur 4.3, at andelen af overførte anlægsmidler i 43 % af kommunerne er vokset i de senere år, mens den er faldet i 24 % af kommunerne. I 33 % af kommunerne har andelen af overførte anlægsmidler været uforandret i perioden.

¹⁴ I spørgeskemaet er kommunerne blevet bedt om at se bort fra anlægsoverførsel fra 2020 til 2021, da 2020 var et særligt år på anlægsområdet pga. ophævelsen af det kommunale anlægsloft.

Figur 4.3 **Udvikling i overførsel af anlægsmidler mellem budgetår**



Anm.: N = 79. Spørgsmål 2.3 i spørgeskemaet, Bilag 2.

VIVE har undersøgt, om kommunernes praksis for overførsel af anlægsmidler mellem budgetår har sammenhæng med, om kommunen har formuleret strategiske pejlemærker for anlægsområdet (jf. afsnit 3.1), og en række baggrundsforhold, herunder kommunestørrelse og udviklingen i indbyggertal.

Overordnet tegner der sig ikke noget klart mønster ved krydstabulering af kommunernes svar og ovenstående variable. Der fremkommer dog enkelte relevante observationer, som er beskrevet punktvis:

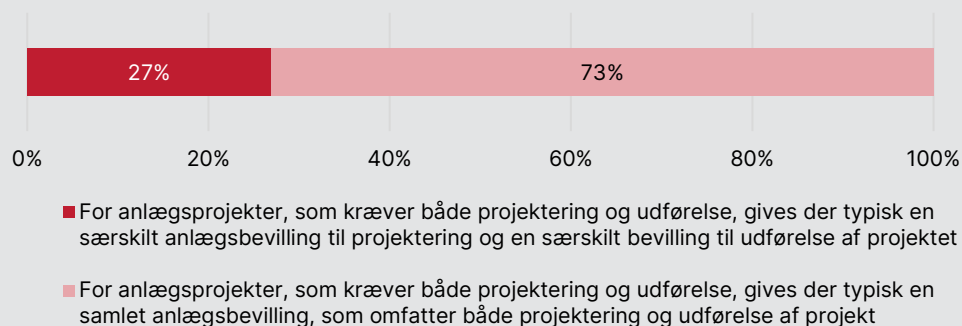
- *Strategiske pejlemærker:* Andelen af kommuner, som har nedbragt andelen af overførte anlægsmidler mellem budgetår, er større blandt kommuner, som har udarbejdet en overordnet politik eller strategi med særskilt fokus på anlægsområdet (44 %), end øvrige kommuner (19-20 %).
- *Kommunestørrelse:* Andelen af kommuner, som har nedbragt andelen af overførte anlægsmidler, er mindre blandt de største kommuner sammenlignet med øvrige kommuner.

4.2 Opdeling af anlægsbevillinger

I dette afsnit afdækkes kommunernes praksis for opdeling af anlægsbevillinger, dvs. om man som kommune typisk giver særskilte anlægsbevillinger til hhv. projektering og udførelse af projektet, eller om man typisk giver én samlet anlægsbevilling. Figur 4.4 viser, at knap 3 ud af 4 kommuner har angivet, at

de typisk giver en samlet anlægsbevilling, som både dækker projekteringsdelen og udførelsesdelen.

Figur 4.4 Opdeling af anlægsbevillinger



Anm.: N = 78. Spørgsmål 2.4 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Ud fra flere af de uddybende kommentarer ses det, at en opdeling af anlægsbevillinger anvendes i forhold til bestemte typer af projekter, herunder fx større anlægsprojekter og projekter, hvor der er en særlig politisk eller anden bevågenhed. Desuden har en enkelt kommune oplyst, at selvom der typisk gives en samlet anlægsbevilling, frigives der først anlægsmidler til projektering og efterfølgende til udførelsen. Endelig har to kommuner gjort opmærksom på, at de anvender begge praksisser for opdeling af anlægsbevillinger.

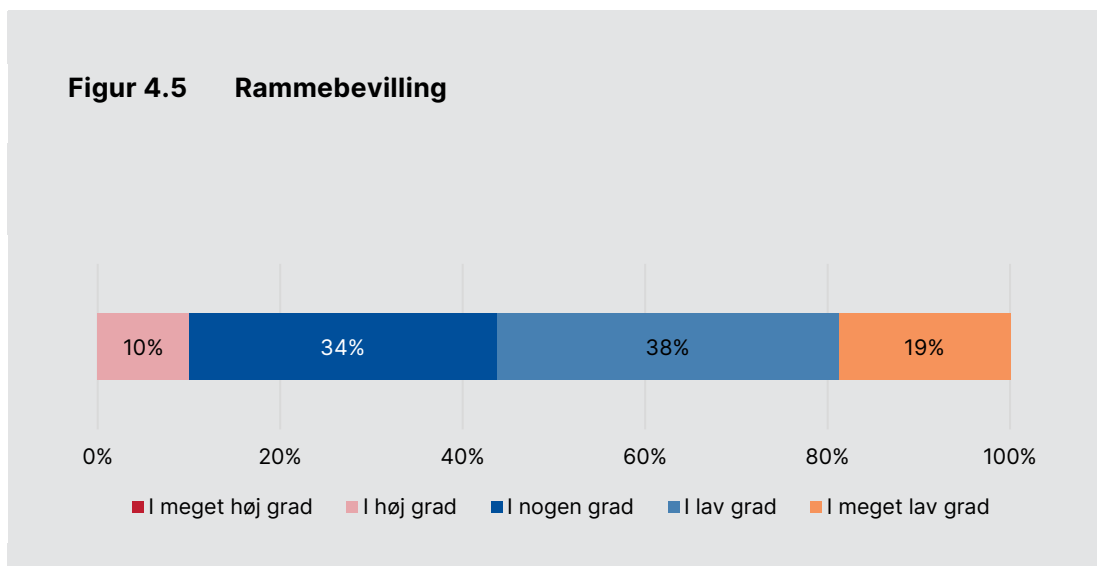
4.3 Rammebevilling

I relation til bevillingspraksis er kommunerne endvidere blevet bedt om at angive, i hvilken grad de benytter sig af muligheden for at slå flere anlægsprojekter sammen i én anlægsbevilling, også kaldet en rammebevilling. Spørgsmålet kommer sig af, at kommunen som udgangspunkt skal give en særskilt anlægsbevilling til hvert enkelt anlægsprojekt. Bevillingsreglerne rummer dog mulighed for at fravige denne hovedregel og slå flere projekter sammen i én anlægsbevilling, såfremt det drejer sig om mindre, ensartede anlægsprojekter.¹⁵ Af budget- og regnskabssystemet fremgår det, at adgangen til at give

¹⁵ Af budget- og regnskabssystemet fremgår det, at der vil kunne gives rammebevillinger til anlægssarbejder, der: 1) er af beløbsmæssigt mindre omfang, 2) er nært beslægtede, dvs. af samme projekttype og 3) enten alle afsluttes inden for det pågældende budgetår eller udgør veldefinerede projekter. Alle tre betingelser skal være opfyldt for den enkelte rammebevilling.

rammebevillinger til anlægsprojekter eksempelvis vil kunne benyttes til at give en rammebevilling til alle energibesparende foranstaltninger.

Det ses af Figur 4.5, at lidt over halvdelen af kommunerne (56 %) i lav eller meget lav grad benytter muligheden for at give rammebevilling, mens kun 10 % af kommunerne har svaret i høj grad. Det er således ikke en udbredt praksis blandt kommunerne at slå flere anlægsprojekter sammen til én anlægsbevilling. Ingen af kommunerne har svaret 'i meget høj grad'.



Anm.: N = 80. Spørgsmål 2.5 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Blandt de kommentarer, som har ledsaget kommunernes besvarelser, ses det, at anvendelsen af rammebevillinger især finder sted i forhold til renoverings- og vedligeholdelsesarbejder, men også byudvikling, projekter på trafikområdet og legepladser. En enkelt kommune har desuden påpeget, at det kan give styringsmæssige udfordringer at slå anlægsbevillinger sammen, mens en anden kommune har oplyst, at den arbejder på at slå flere delprojekter sammen til et samlet projekt for at gøre anlægsområdet mere overskueligt.

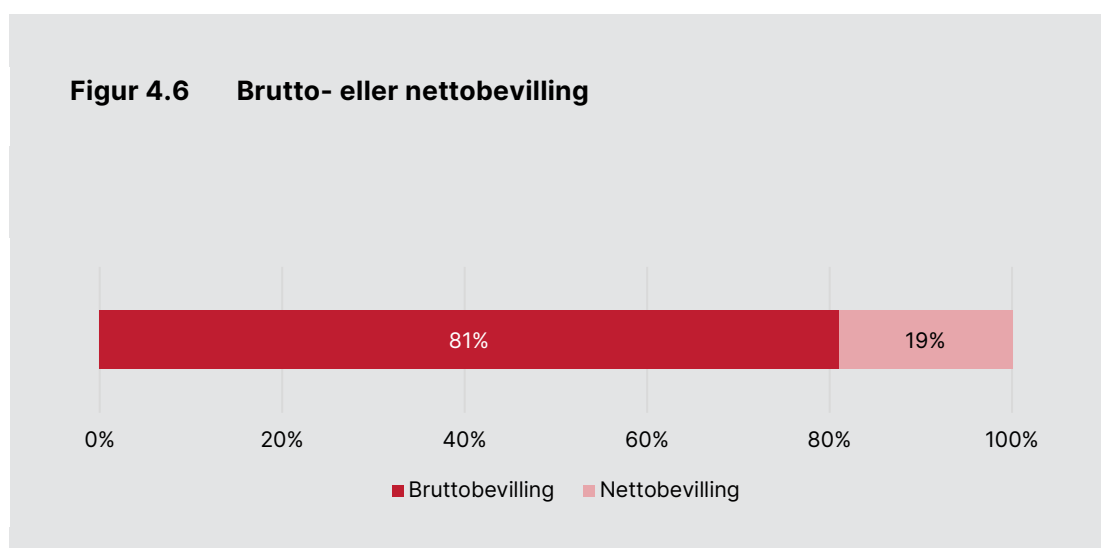
4.4 Brutto- eller nettobevilling

Et andet aspekt af kommunernes bevillingspraksis på anlægsområdet, som afdekkes i spørgeskemaet, handler om, hvorvidt en anlægsbevilling typisk afgives som en brutto- eller nettobevilling. En "bruttobevilling" vil sige, at der til kommunale foranstaltninger, som både indebærer udgifter og indtægter, gives såvel en udgifts- som en indtægtsbevilling. Hvis der i årets løb opstår mulighed for at opnå indtægter ud over det budgetterede, kan sådanne indtægter

ikke anvendes til forøgelse af udgifterne uden en tillægsbevilling fra kommunalbestyrelsen.

En "nettobevilling" vil sige, at kommunalbestyrelsen alene tager bevillingsmæssig stilling til størrelsen af nettoudgifterne, dvs. udgifter fratrukket indtægter. Bevillingshaveren vil derfor kunne anvende eventuelle indtægter, der ligger ud over det budgetterede, til en forøgelse af udgifterne inden for samme bevillingsområde, uden på forhånd at skulle indhente en tillægsbevilling fra kommunalbestyrelsen.

Det fremgår af Figur 4.6, at langt størstedelen af kommunerne (81 %) afgiver anlægsbevillinger som bruttobevillinger, dvs. at der gives både en udgiftsbevilling og en indtægtsbevilling. At denne bevillingspraksis er mest fremherskende blandt kommunerne, kan hænge sammen med, at kommunernes anlægsramme i økonomiaftalerne opgøres som bruttoanlægsudgifter.



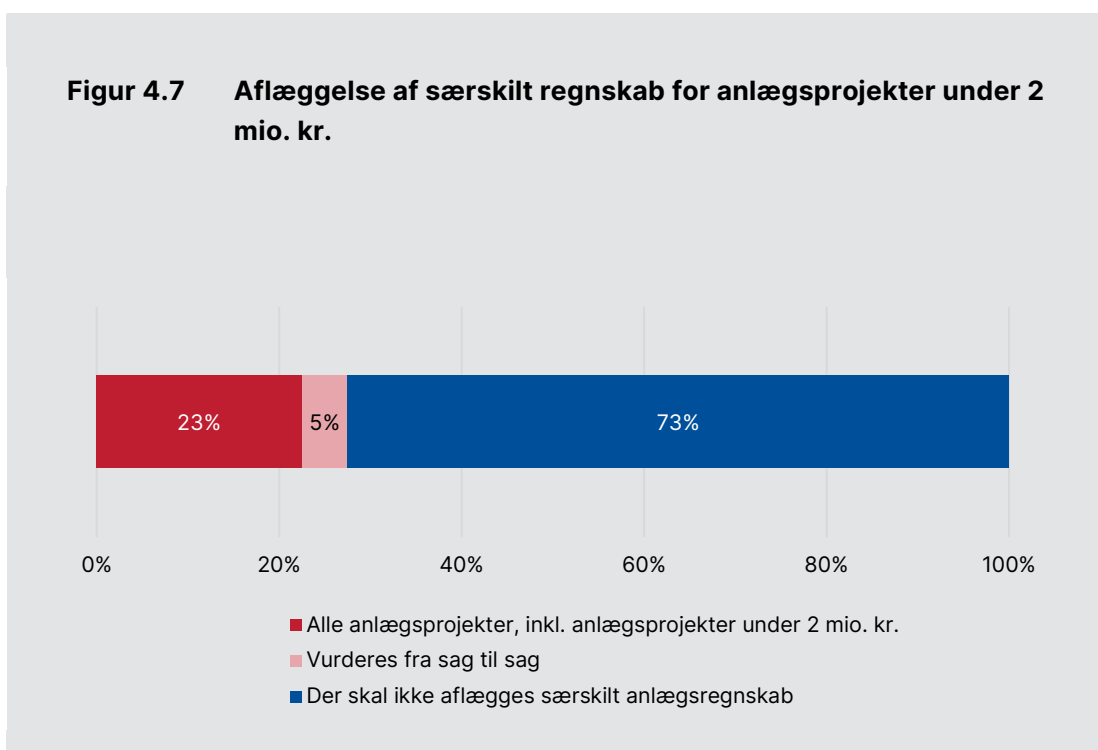
Anm.: N = 79. Spørgsmål 2.6 i spørgeskemaet, Bilag 2.

4.5 Aflæggelse af særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.

Det sidste spørgsmål i spørgeskemaet om økonomiske styringsprincipper omhandler kommunernes praksis for aflæggelse af 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. Det er derfor relevant at

se på ligheder og forskelle i forhold til kommunernes praksis for regnskabsaf-læggelse vedrørende de mindste anlægsprojekter.

Det ses af Figur 4.7, at der i knap 3 ud af 4 kommuner ikke skal aflægges særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr., mens der i knap en fjerdedel af kommunerne er praksis for anlæggelse af regnskab for alle anlægsprojekter. I 5 % af kommunerne vurderes det fra sag til sag.



Anm.: N = 80. Spørgsmål 2.7 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Flere kommuner har uddybet deres svar med supplerende bemærkninger. Ud fra kommentarerne ses det, at der er forskellig praksis i kommunerne for aflæggelse af regnskab for de mindste anlægsprojekter. Eksempelvis har en kommune oplyst, at der ikke aflægges særskilt regnskab, men at det politiske udvalg ved regnskabsafslutning forelægges en samlet sag for anlægsprojekter under 2 mio. kr. En anden kommune har svaret, at der aflægges regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr. administrativt, men ikke politisk, mens en tredje kommune har praksis for, at der for anlægsbevillinger mellem 1 og 2 mio. kr. skal aflægges særskilt anlægsregnskab, hvis der er en afvigelse på 30 % eller mere i forhold til bevillingen. Endvidere har en enkelt kommune svaret, at man for nylig er ophørt med at aflægge regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr., da man har vurderet, at gevinsten herved ikke stod mål med de administrative omkostninger.

5 Organisering



Dette kapitel drejer sig om kommunernes overordnede organisering af *anlægsområdet* (afsnit 5.1-5.2) og organiseringen af *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 5.3). Erfaringsmæssigt kan forskellige organisatoriske løsninger have hver deres fordele og ulemper i relation til at understøtte forskellige hensyn med betydning for den økonomiske styring, jf. tidligere analyser gennemført i regi af Partnerskabet (se fx Lemvigh et al., 2022; Dalsgaard, 2021; Kjærgaard et al., 2018).

Afsnit 5.1 afdækker den politiske og administrative organisatoriske forankring af anlægsområdet. Dernæst ses der i afsnit 5.2 på, hvordan kommunerne har organiseret det administrative ansvar for styringen af opgaver på anlægsområdet. Afslutningsvis ses der i afsnit 5.3 på kommunernes praksis for at anvende ekstern rådgivning i styringen af anlægsprojekter.

Hovedkonklusionerne i kapitel 5 fremgår af Boks 5.1.

Boks 5.1 Hovedkonklusioner – organisering

- Der er markant forskel på, hvordan forskellige dele af anlægsområdet er **politisk forankret** i kommunerne. Området for vej og park er i langt størstedelen (95 %) af kommunerne forankret i teknisk udvalg, mens forankringen af ejendomsområdet er mere ligeligt fordelt mellem økonomiudvalget (41 %), teknisk udvalg (53 %) og øvrige politiske udvalg (21 %).
- I relation til den **administrative forankring** af anlægsområdet er ejendomsområdet og området for vej og park organisatorisk placeret i samme direktørområde i 80 % af kommunerne. I 2 ud af 3 kommuner, hvor ejendomsområdet og området for vej og park hører under samme direktør, er de to områder også placeret i samme chefområde.
- Næsten halvdelen af kommunerne (45 %) har en organiseringsmodel, hvor det **administrative ansvar for styringen af opgaver**, fx bygherre-rådgivningsfunktionen, på anlægsområdet er placeret i to eller flere centrale, tværgående enheder, fx et ejendomscenter og et vej- og parkcenter. Denne organisering af det administrative ansvar er mest

udbredt blandt de mellemstore og største kommuner. I øvrige kommuner er ansvaret placeret i en central, tværgående enhed (29 %), eller ansvaret er delt mellem en eller flere centrale, tværgående enheder og sektorforvaltningerne (26 %).

- Der er stor forskel på, i hvilken grad kommunerne anvender **ekstern rådgivning** ved forskellige **typer af anlægsprojekter**. I forbindelse med nybyggeri gør 88 % af kommunerne i høj eller meget høj grad brug af ekstern rådgivning. Omvendt anvender kun hver femte kommune i høj eller meget høj grad eksterne rådgivere i relation til etablering af grønne områder.
- Det varierer også, i hvilken grad kommunerne gør brug af **ekstern rådgivning** i relation til forskellige **typer af rådgivningsydelser**. Således anvender kommunerne i høj eller meget høj grad eksterne rådgivere i forhold til projektering (61 %), udførelse (53 %) samt indledende rådgivning (51 %). Til gengæld gør kommunerne i begrænset omfang brug af ekstern rådgivning i relation til totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv. (19 %), risikoforhold og økonomi (26 %) samt valg af rådgiver eller entreprenør (32 %). Der er endvidere en tendens til, at brugen af ekstern rådgivning er mest udbredt blandt de største og mellemstore kommuner.

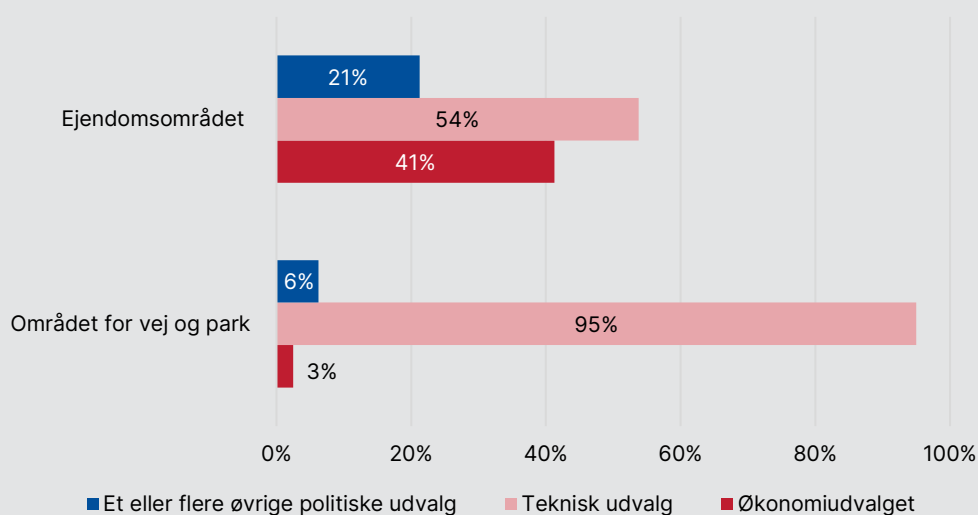
5.1 Politisk og administrativ organisatorisk forankring af anlægsområdet

I dette afsnit afdækkes først den politiske organisatoriske forankring af anlægsområdet. Specifikt er kommunerne blevet bedt om at angive, hvorvidt det politiske ansvar for hhv. ejendomsområdet og området for vej og park ligger i økonomiudvalget, teknisk udvalg eller i et eller flere øvrige politiske udvalg. I

Figur 5.1 viser fordelingen mellem disse tre svarmuligheder for hhv. ejendomsområdet og området for vej og park. Bemærk, at procentangivelserne i figuren ikke summerer til 100, da kommunerne har kunnet vælge flere svarmuligheder for hvert område. Som det fremgår af figuren, er det forskelligt fra kommune

til kommune, hvor ejendomsområdet er politisk forankret, mens området for vej og park i al væsentlighed (95 %) har sin forankring i teknisk udvalg.

Figur 5.1 Politisk organisatorisk forankring af ejendomsområdet og området for vej og park



Anm.: N = 80. Spørgsmål 3.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Tallene summerer ikke til 100 for hvert område, da det har været muligt at angive flere svar.

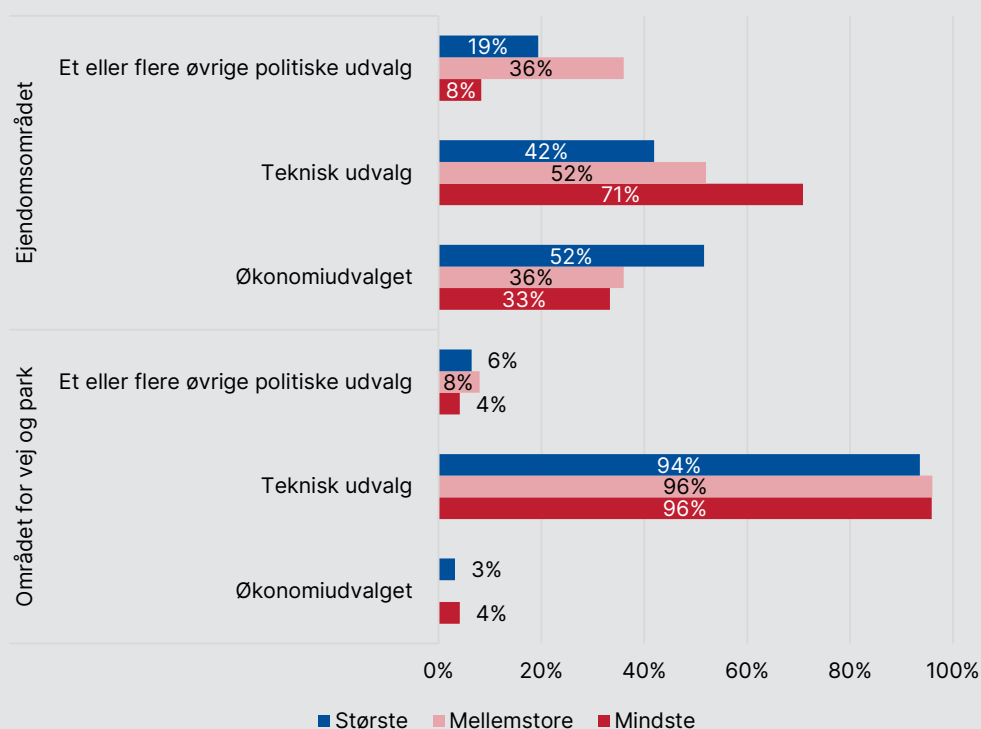
Flere kommuner har i uddybende kommentarer til deres svar angivet, at den politiske forankring af anlægsområdet ikke nødvendigvis lader sig inndele, som svarmulighederne lægger op til. Således har nogle kommuner gjort opmærksom på, at det politiske ansvar for anlægsområdet ikke klart kan opdeles i et område for ejendomme og et område for vej og park. Til eksempel har en kommune oplyst, at den politiske forankring af visse anlægsprojekter (ejendomme på området for vej og park) er forskellig (økonomiudvalget hhv. det relevante fagudvalg) afhængig af, om anlægsmidlerne til projektet er frigivet eller ej.

Der skal her gøres opmærksom på, at spørgeskemaet ikke indeholder en nærmere beskrivelse af, hvad der menes med politisk organisatorisk forankring af anlægsområdet, og det er derfor muligt, at kommunerne i deres svar har fortolket spørgsmålet forskelligt.

VIVE har undersøgt, om der er et mønster i kommunernes besvarelser ud fra kommunestørrelse. Eksempelvis kunne det tænkes, at det er forskelligt, hvilke

organisatoriske forankringer der er fordelagtige for hhv. store og små kommuner. Resultatet er vist i Figur 5.2. Det fremgår, at ejendomsområdet i de mindste kommuner særligt ligger i teknisk udvalg (71 %), hvor det i de største kommuner særligt ligger i økonomiudvalget (52 %). For de mellemstore kommuner har besvarelsene fordelt sig næsten ligeligt. Figuren viser endvidere, at kommunestørrelse ikke ser ud til at have betydning for den politiske forankring af området for vej og park.

Figur 5.2 Politisk forankring af anlægsområdet, opdelt på ejendomsområdet og området for vej og park samt kommunestørrelse



Anm.: N = 80. Spørgsmål 3.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 31, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 24. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar.

Kommunerne er endvidere blevet spurgt om, hvordan ejendomsområdet og området for vej og park *administrativt* er forankret, dvs. om de to områder er organisatorisk placeret i samme direktørområde hhv. samme chefområde. Her har 80 % af kommunerne svaret, at ejendomsområdet og området for vej og

park er organiseret i samme direktørområde. Blandt de 43 kommuner, som har oplyst, at ejendomsområdet og området for vej og park hører under samme direktør, har 29 kommuner (67 %) efterfølgende oplyst, at ejendomsområdet og området for vej og park hører under samme chef.

I uddybende kommentarer til deres svar har nogle få kommuner gjort opmærksom på, at de to svarmuligheder ikke er helt udtømmende for den måde, hvorpå ejendomsområdet er organiseret administrativt. Eksempelvis har en kommune oplyst, at området er opdelt på den måde, at den indvendige vedligeholdelse er forankret decentralt (hos den enkelte skole, institution osv.), mens den udvendige vedligeholdelse er forankret centralt. En anden kommune har svaret, at styringen af de enkelte anlægsprojekter er forankret i forskellige administrative enheder (hvh. teknisk forvaltning og relevant fagforvaltning).

5.2 Placering af administrativt ansvar for styring af opgaver på anlægsområdet

I dette afsnit afdækkes det, hvordan kommunerne har organiseret det administrative ansvar for styringen af opgaver på anlægsområdet. Hermed menes bl.a. ansvaret for varetagelse af bygherrefunktionen (evt. ved delegation fra det politiske niveau) og/eller bygherrerådgivningsfunktionen¹⁶. I spørgeske-maet blev det understreget over for kommunerne, at der med administrativt ansvar for styring af opgaver ikke menes administrativt *budgetansvar*.

Kommunerne er blevet bedt om at indplacere sig selv i én af tre organiseringsmodeller, alt efter om styringen af opgaver på anlægsområdet er placeret i en eller flere centrale, tværgående enheder eller mere decentralt i de enkelte sektorforvaltninger. De tre organiseringsmodeller er uddybet i Boks 5.2.

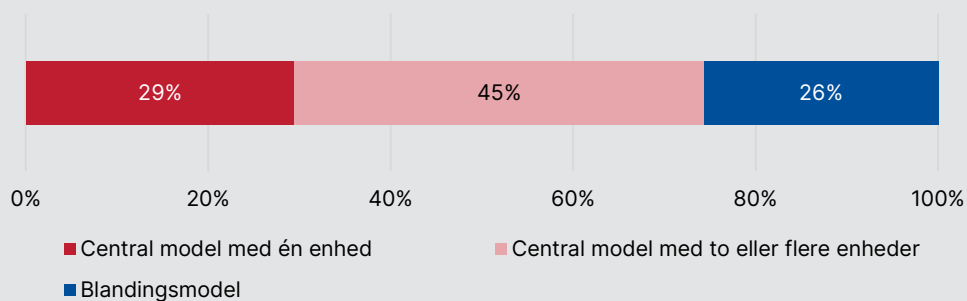
¹⁶ Bygherrerådgivningsfunktionen er typisk en enhed (fx en teknisk afdeling i en kommune), der rådgiver og bistår bygherren i forbindelse med opgavens løsning i samarbejde med bygherrens andre rådgivere og med entreprenørerne.

Boks 5.2 Modeller for administrativ organisering af anlægsområdet

- **Central model med én enhed:** Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i en central, tværgående enhed (indeholder både ejendomsområdet og området for vej og park)
- **Central model med to eller flere enheder:** Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i to eller flere centrale, tværgående enheder (fx et ejendomscenter og et vej- og parkcenter)
- **Blanding mellem central og decentral model:** 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.

Det ses af Figur 5.3, at knap halvdelen af kommunerne (45 %) har svaret, at det administrative ansvar for styringen af opgaver på anlægsområdet er placeret hos to eller flere centrale enheder, der går på tværs af kommunens sektorforvaltninger. I lidt under en tredjedel (29 %) af kommunerne er ansvaret placeret i en central, tværgående enhed, mens 26 % af kommunerne har en blandingsmodel, hvor ansvaret er delt mellem en eller flere centrale, tværgående enheder og sektorforvaltningerne.

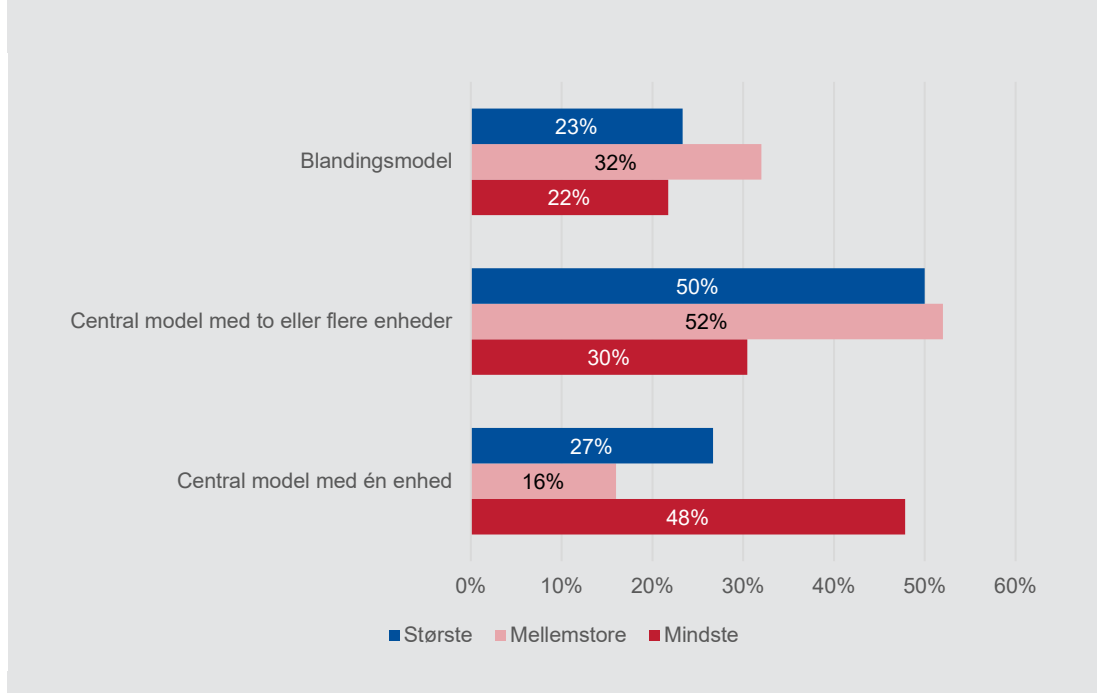
Figur 5.3 Organiseringsmodel for det administrative ansvar på anlægsområdet



Anm.: N = 78. Spørgsmål 3.3 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Figur 5.4 viser kommunernes svar fordelt efter kommunestørrelse. Det ses, at andelen af kommuner, hvor anlægsområdet administreres af en eller flere centrale enheder, er størst blandt de største (50 %) og mellemstore (52 %) kommuner. Samtidig ses det, at modellen, hvor hele det administrative ansvar er placeret i en central, tværgående enhed, er noget mere udbredt blandt de mindste kommuner (48 %) end de øvrige kommuner (16-27 %).

Figur 5.4 Organisering af det administrative ansvar på anlægsområdet, opdelt på kommunestørrelse



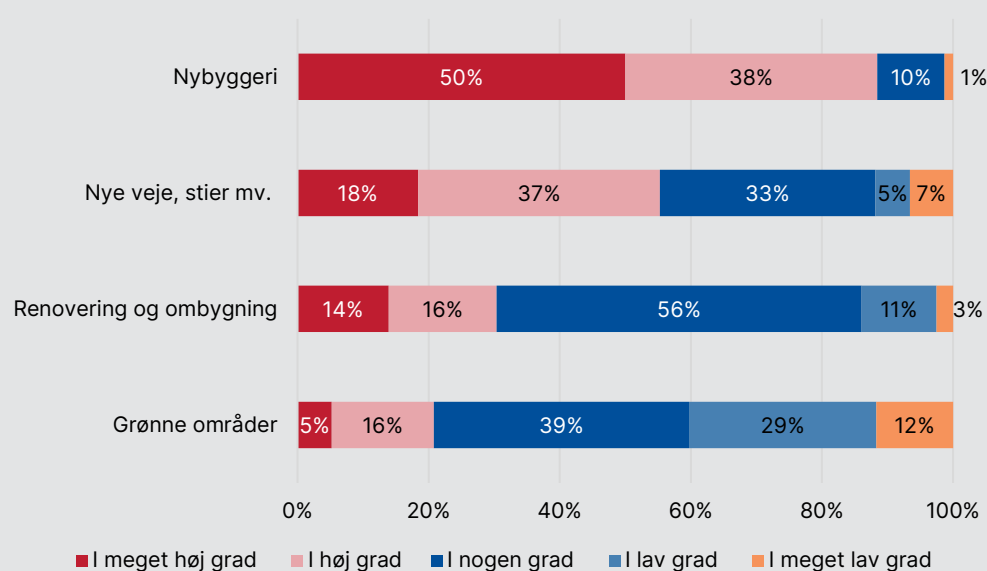
Anm.: N = 78. Spørgsmål 3.3 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 30, mellemstore kommuner: n = 25 og mindste kommuner: n = 23.

5.3 Brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af anlægsprojekter

Hvor kapitlet hidtil har fokuseret på organiseringen af det samlede anlægsområde i kommunen, handler afsnit 5.3 om organiseringen af *konkrete anlægsprojekter*. I afsnittet afdækkes det, hvordan kommunerne typisk anvender ekstern rådgivning i styringen af anlægsprojekter. "Ekstern rådgivning" skal i denne kontekst forstås som rådgivning fra private rådgivere med specialiseret viden om anlægsprojekter. Eksterne rådgivere omfatter eksempelvis totalrådgivere, bygherrerådgivere, byggerådgivere, juridiske eller tekniske rådgivere mv. Behovet for og brugen af ekstern rådgivning kan fx afspejle kommunens behov for specifikke faglige kompetencer, som kommunen enten har valgt ikke at have eller mangler ressourcer til i egen organisation.

Kommunerne er først blevet spurgt om, i hvilken grad de bruger ekstern rådgivning ved forskellige typer af anlægsprojekter. Figur 5.5 viser svarfordelingen. Det ses, at der er en markant forskel på kommunernes anvendelse af ekstern rådgivning på tværs af projekttyper. Særligt nybyggeri af kommunale bygninger og ejendomme skiller sig ud, da langt de fleste af kommunerne (88 %) i høj eller meget høj grad gør brug af eksterne rådgivere i denne type anlægsprojekter. Samtidig fremgår det af figuren, at en forholdsvis lille andel af kommunerne (21 %) i høj eller meget høj grad gør brug af ekstern rådgivning i projekter, som involverer etablering af grønne områder (parker, skove, stier mv.). En mulig forklaring på dette mønster er, at kommunerne generelt i højere grad har behov for specialistviden i projekter med stor usikkerhed og mange risikofaktorer (fx nybyggeri), og hvor videns- og erfaringsgrundlaget internt i kommunen er beskedent, sammenlignet med projekter, hvor opgaverne er mere kendte og rutineprægede (fx vedligeholdelsesprojekter).

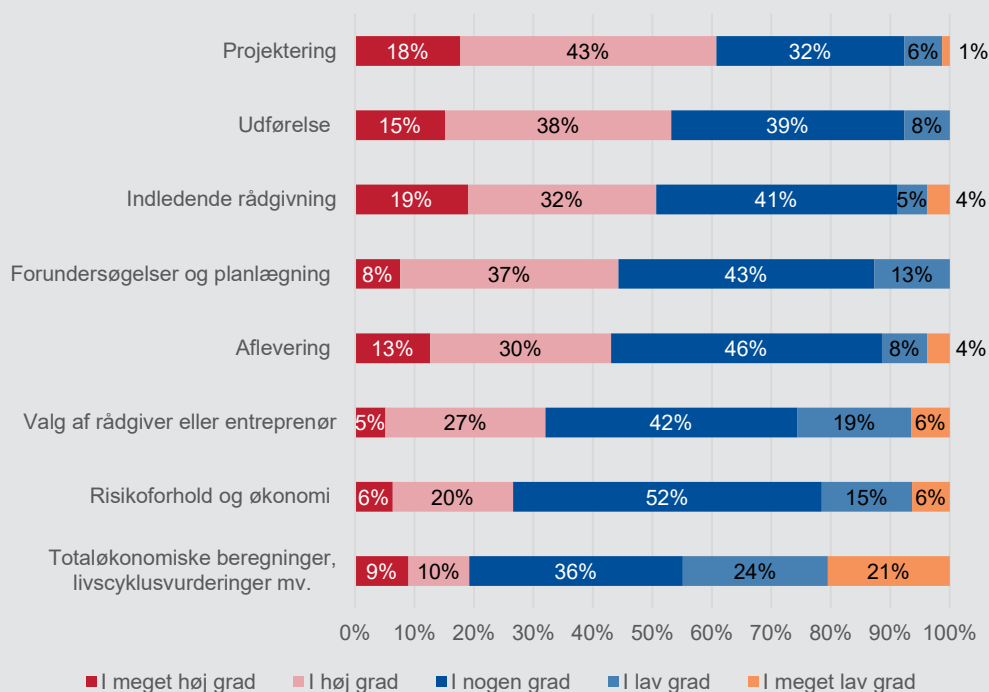
Figur 5.5 Brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af anlægsprojekter, opdelt på projekttipe



Anm.: N = 76-79. Spørgsmål 3.4 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: nybyggeri: n = 78, renovering og ombygning: n = 79, nye veje, stier mv.: n = 76 og grønne områder: n = 77.

Kommunerne er endvidere blevet spurgt om, i hvilken grad de bruger forskellige typer af rådgivningsydelser¹⁷ under inddragelse af eksterne rådgivere. Kommunerne er blevet bedt om at forsøge at svare generelt, selvom anvendelsen af ekstern rådgivning kan være forskellig på ejendomsområdet hhv. området for vej og park. Det ses af Figur 5.6, at kommunerne i høj eller meget høj grad gør brug af eksterne rådgivere i relation til rådgivning i projekteringsfasen (61 %), rådgivning under udførelse (53 %) samt indledende rådgivning (51 %). Omvendt viser Figur 5.6, at kommunerne i begrænset omfang anvender eksterne rådgivere til bæredygtighedsrådgivning (totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv.) (19 %), rådgivning om risikoforhold og økonomi (26 %) samt rådgivning om valg af rådgiver eller entreprenør (32 %).

Figur 5.6 Brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af anlægsprojekter, opdelt på rådgivningsydelser



Anm.: N = 78-79. Spørgsmål 3.5 i spørgeskemaet, Bilag 2. Rådgivningsydelserne omtales i ydelsesbeskrivelser for hhv. bygherrerådgivning (YBB 19) og anlæg (YBA 19). Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: Idéoplæg, byggeprogram mv.: n = 79, valg af rådgiver eller entreprenør: n = 78, projektering: n = 79, udførelse: n = 79, afl levering: n = 79, risikoforhold og økonomi: n = 79, forundersøgelser og planlægning: n = 79 og totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv.: n = 78.

¹⁷ Her er der taget afsæt i ydelsesbeskrivelser for hhv. bygherrerådgivning (YBB 19) og anlæg (YBA 19).

Enkelte kommuner har givet uddybende kommentarer til deres svar. To kommuner har oplyst, at anvendelsen af ekstern rådgivning typisk afhænger af projektets størrelse, forstået på den måde at man i højere grad gør brug af eksterne rådgivere i større end i mindre anlægsprojekter. En enkelt kommune har oplyst, at man som følge af kommunens beskudne størrelse er afhængig af ekstern rådgivning i stort set alle faser af et anlægsprojekt.

En undersøgelse af, om der er forskel på kommunernes besvarelser alt efter kommunestørrelse, viser, at der generelt er en tendens til, at brugen af eksterne rådgivere i styringen af anlægsprojekter er mere udbredt i de største og mellemstore kommuner end de mindste. Det gælder især rådgivning i relation til udførelse og aflevering (jf. den del af tabellen, som er markeret med en lys rød farve). Tabel 5.1 viser andelen af kommuner, som har svaret i høj eller meget høj grad til spørgsmålet om, hvorvidt der gøres brug af ekstern rådgivning i styringen af anlægsprojekter, fordelt efter rådgivningsydelse og kommunestørrelse.

Tabel 5.1 Brug af ekstern rådgivning i projektstyringen af anlægsprojekter, opdelt på rådgivningsydelser og kommunestørrelse

| | Mindste kommuner | Mellemstore kommuner | Største kommuner |
|--|------------------|----------------------|------------------|
| Projektering | 57 % | 64 % | 61 % |
| Udførelse | 30 % | 56 % | 68 % |
| Indledende rådgivning | 48 % | 56 % | 48 % |
| Forundersøgelser og planlægning | 39 % | 40 % | 52 % |
| Aflevering | 22 % | 48 % | 55 % |
| Valg af rådgiver eller entreprenør | 35 % | 32 % | 30 % |
| Risikoforhold og økonomi | 17 % | 24 % | 35 % |
| Totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv. | 22 % | 8 % | 26 % |

Anm.: N = 78-79. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: største kommuner: n = 30-31, mellemstore kommuner: n = 24-25 og mindste kommuner: n = 23. Spørgsmål 3.5 i spørgeskemaet, Bilag 2.

6 Budgetlægning



I dette kapitel ses der på budgetlægningen i kommunerne på anlægsområdet. Dels i forhold til *kommunens samlede anlægsbudget* (afsnit 6.1-6.6), dels i forhold til budgetterne for *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 6.7 og 6.8). For både politikere og det administrative ledelseslag er budgettet et af de vigtigste styringsdokumenter. Budgettet fastlægger, hvordan midlerne skal bruges, serviceniveauet, og hvor pengene kommer fra, ligesom budgettet er det administrationsgrundlag, den kommunale forvaltning arbejder ud fra.

Afsnit 6.1 afdækker, hvad der kendetegner praksis for den overordnede budgetlægning af det samlede anlægsbudget i kommunerne, dvs. hvad der danner grundlag for budgetlægningen. Dernæst ses der i afsnit 6.2 på, i hvilken grad langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet har været styrende for budgetlægningsprocessen i kommunerne. I afsnit 6.3 afdækkes det, hvilken organisatorisk enhed i kommunerne der har det administrative ansvar for udarbejdelse af det samlede anlægsbudget i kommunen, og i afsnit 6.4 ses der på den politiske forankring i kommunerne af det samlede anlægsbudget. I afsnit 6.5 afdækkes placeringen af det administrative budgetansvar for kommunernes anlægsprojekter, og i afsnit 6.6 afdækkes kommunernes investeringsoversigt, dvs. oversigten over afsatte rådighedsbeløb til anlægsprojekter. De sidste to afsnit i kapitlet handler om kommunernes brug af totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. (afsnit 6.7) og kommunernes anvendelse af beregninger af klimapåvirkningen af konkrete anlægsprojekter (afsnit 6.8).

Hovedkonklusionerne i kapitel 6 fremgår af Boks 6.1.

Boks 6.1 Hovedkonklusioner – budgetlægning

- I den **overordnede budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget** tager de fleste af kommunerne (87 %) afsæt i budgettet for overslagsårene fra det seneste vedtagne budget, mens 2 ud af 3 kommuner tager udgangspunkt i konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter i det enkelte budgetår.
- Som det fremgår af afsnit 2.2, har 85 % af kommunerne vedtaget en eller flere **økonomiske målsætninger** for anlægsområdet. Halvdelen af kommunerne har oplyst, at langsigtede økonomiske målsætninger i høj

eller meget høj grad har været styrende for den seneste budgetlægningsproces.

- Det primære ansvar for at **skabe overblik og koordinere på tværs** i udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget er i størstedelen af kommunerne (88 %) placeret i kommunens centrale økonomiafdeling. I de resterende kommuner ligger ansvaret i en central teknisk afdeling. Ud fra kommunernes kommentarer til deres svar ses det, at der i praksis er et tæt samarbejde mellem økonomiafdelingen og teknisk afdeling.
- I størstedelen af kommunerne (58 %) er det samlede anlægsbudget **politisk forankret** i kommunalbestyrelsen *før* bevillingsafgivelse, mens det i hver femte kommune er forankret i enten økonomiudvalget eller i flere udvalg. I de største kommuner er anlægsbudgettet i højere grad end de øvrige kommuner forankret politisk hos kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget.
- Det **administrative budgetansvar** for kommunens anlægsprojekter er i de fleste kommuner placeret i en central teknisk afdeling. Det gælder både på ejendomsområdet (70 %) og området for vej og park (76 %). I de fleste af de resterende kommuner ligger budgetansvaret i den sektorforvaltning, hvor det konkrete anlægsprojekt hører til.
- Kommunerne udarbejder hvert år en **investeringsoversigt**, dvs. en oversigt over anlægsprojekter, hvortil der er afsat rådighedsbeløb i de kommende budgetår. I 58 % af kommunerne er der et 4-årigt perspektiv i investeringsoversigten, mens der i de fleste øvrige kommuner (29 %) er anlagt et perspektiv på 8 år eller derover. Kommentarerne til svarerne viser, at der i praksis arbejdes med en længere tidshorisont for anlægsprojekterne end 4 år.
- Det er et lovkrav, at offentlige bygherrer skal foretage **totaløkonomiske vurderinger** forud for alle offentlige anlægsprojekter over 20 mio. kr. I halvdelen af kommunerne vurderes det fra sag til sag, hvorvidt der udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter *under* 20 mio. kr. I hver fjerde kommune laver man sådanne vurderinger af (stort set) alle anlægsprojekter, mens man i resten af kommunerne som hovedregel ikke laver totaløkonomiske vurderinger af projekter under 20 mio. kr.

- Halvdelen af kommunerne har svaret, at der som hovedregel ikke udføres **beregning af klimapåvirkningen** af anlægsprojekter. I 3 ud af 4 af disse kommuner er der dog overvejelser om at indføre en praksis for sådanne beregninger. 12 % af kommunerne udfører beregning af klimapåvirkningen af (stort set) alle eller større anlægsprojekter. Uddybende kommentarer til besvarelsenerne viser, at en praksis for beregning af klimapåvirkning er undervejs (afventer fx politisk beslutning) eller er ved at blive implementeret i flere af kommunerne. Der gøres opmærksom på, at der i spørgeskemaet er spurgt til konkret *beregning* og ikke generel *vurdering* af projekternes klimapåvirkning.

6.1 Praksis for overordnet budgetlægning af det samlede anlægsbudget

Det første spørgsmål i den del af spørgeskemaet, der handler om budgetlægning på anlægsområdet, drejer sig om kommunernes budgetlægningspraksis i relation til kommunens samlede anlægsbudget, det vil sige kommunens forventede udgifter til anlægsinvesteringer i det kommende budgetår og overslagsårene.

Det fremgår af Figur 6.1, at de fleste af kommunerne (85 %) tager afsæt i budgettet for overslagsårene fra det seneste vedtagne budget, og at 2 ud af 3 kommuner tager afsæt i konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter i det enkelte budgetår. Det ses endvidere, at halvdelen af kommunerne tager afsæt i målsætninger for anlægsrammens størrelse (jf. også afsnit 2.2), og at 36 % af kommunerne tager afsæt i kommunens forholdsvise andel af den samlede bruttoanlægsramme for kommunerne i hele landet. 19 % inddrager forventninger til befolkningsudviklingen, mens 4 % af kommunerne har svaret, at de tager afsæt i tidligere års overførsler af anlægsmidler (jf. også afsnit 3.2). Når man læser Figur 6.1, skal man være opmærksom på, at kommunerne har haft mulighed for at angive flere svar, dvs. at den samme kommune kan anvende flere måder at budgetlægge på.

Figur 6.1 Overordnet budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget



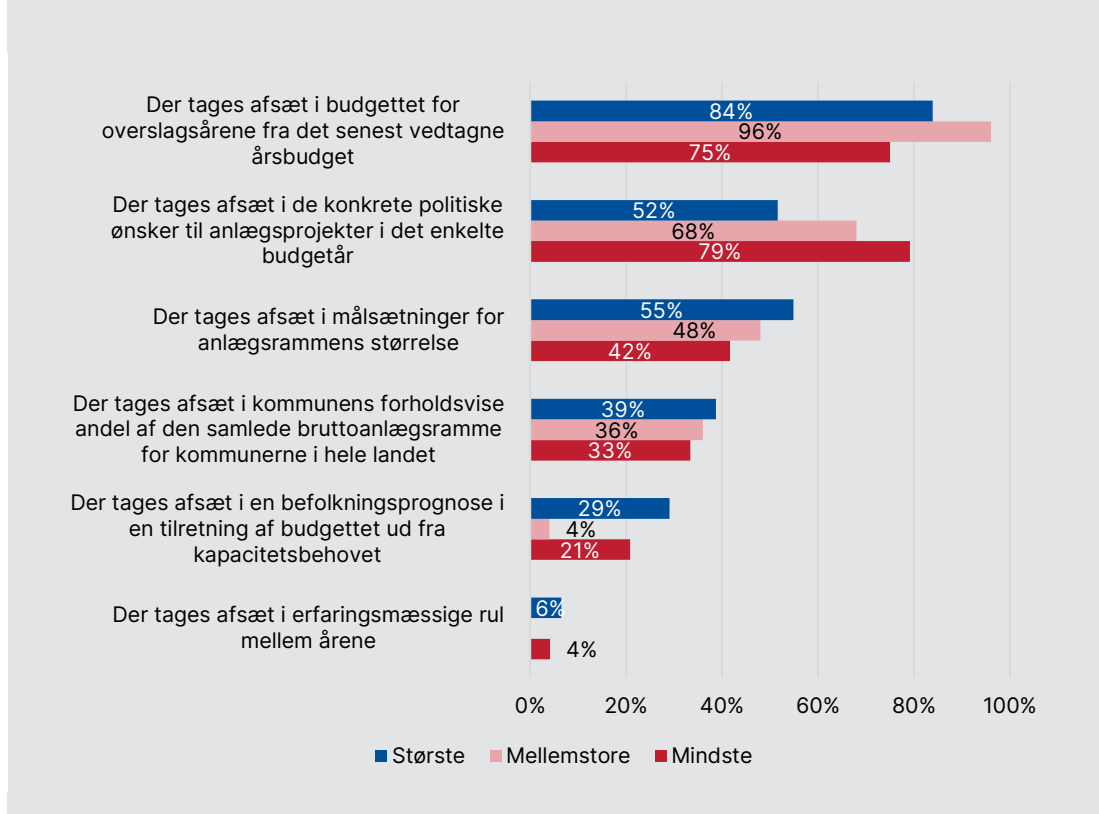
Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar.

Kommunerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at beskrive en anden praksis for den overordnede budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget eller knytte bemærkninger til deres svar. Fem kommuner har skrevet en kommentar. To af disse har anført, at det økonomiske råderum (også) har betydning for budgetlægningen, mens en enkelt kommune peger på kommunens likvide situation. En fjerde kommune skriver i sin kommentar, at budgetlægningen også afhænger af periodeforskydninger i forhold til regnskabet og overførte anlægsmidler, mens den sidste kommune har svaret, at der også tages afsæt i mulig finansiering via den ordinære drift.

Det er undersøgt, om der er variation i kommunernes svar på spørgsmålet om praksis for den overordnede budgetlægning af det samlede anlægsbudget i kommunen ud fra kommunestørrelse. Det ses af Figur 6.2, at jo større kommunerne er generelt, jo mindre tages der afsæt i konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter. Blandt de største kommuner er andelen 52 %, mens andelen for de mellemstore og mindste kommuner er hhv. 68 % og 79 %. Det skal samtidig bemærkes, at en mindre andel af de mindste kommuner (75 %) tager afsæt i budgettet for overslagsårene sammenlignet med de største kommuner (84 %). Dette er relevant, da budgettet for overslagsårene i vid udstrækning

også afspejler konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter. Figuren viser endvidere, at mens 4 % af de mellemstore kommuner tager afsæt i en befolkningsprognose i budgetlægningsprocessen, er andelen for de mindste og største kommuner hhv. 21 % og 29 %.

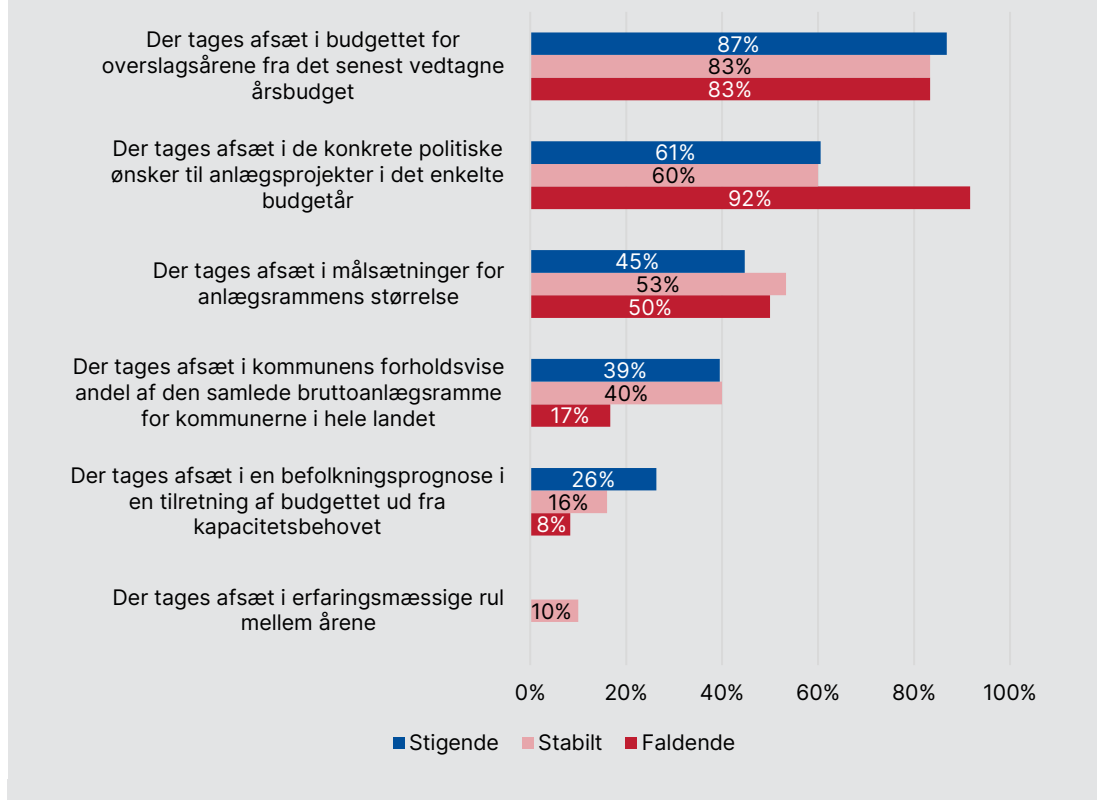
Figur 6.2 Overordnet budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget, opdelt på kommunestørrelse



Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 25 og største kommuner: n = 31.

Figur 6.3 viser kommunernes praksis for den overordnede budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget, fordelt efter udviklingen i indbyggertal. Det ses, at en markant mindre andel af kommunerne med faldende indbyggertal tager afsæt i kommunens forholdsvis andel af den samlede bruttoanlægsramme og i en befolkningsprognose (hhv. 17 % og 8 %) end kommuner med et stabilt (hhv. 40 % og 16 %) eller stigende (hhv. 39 % og 26 %) indbyggertal. Til gengæld tager en større andel af kommunerne med faldende indbyggertal (92 %) afsæt i konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter sammenlignet med øvrige kommuner (60-61 %).

Figur 6.3 Overordnet budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget, opdelt på udviklingen i indbyggertal

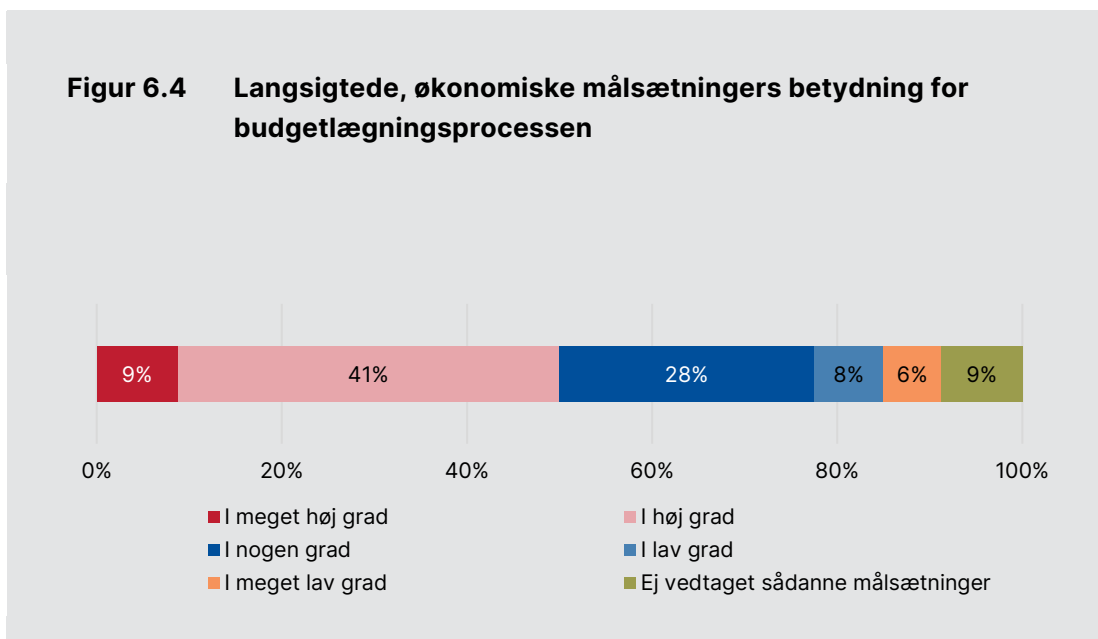


Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.1 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar.

6.2 Langsigtede, økonomiske målsætningers betydning for budgetlægning af kommunens samlede anlægsbudget

Det fremgår af afsnit 3.2, at 80 % af kommunerne har vedtaget en eller flere økonomiske målsætninger for anlægsområdet. Det kunne eksempelvis være et måltal for anlægsniveauet i kommunen. I dette afsnit afdækkes det, om kommunens langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet har været styrende for den seneste budgetlægningsproces.

Figur 6.4 viser, at halvdelen af kommunerne i høj eller meget høj grad vurderer, at langsigtede økonomiske målsætninger har været styrende for den seneste budgetlægningsproces. 14 % af kommunerne vurderer, at dette er tilfældet i lav eller meget lav grad, mens 28 % af kommunerne svarer 'i nogen grad'. I 9 % af kommunerne er der ikke vedtaget sådanne målsætninger.¹⁸



Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.2 i spørgeskemaet, Bilag 2.

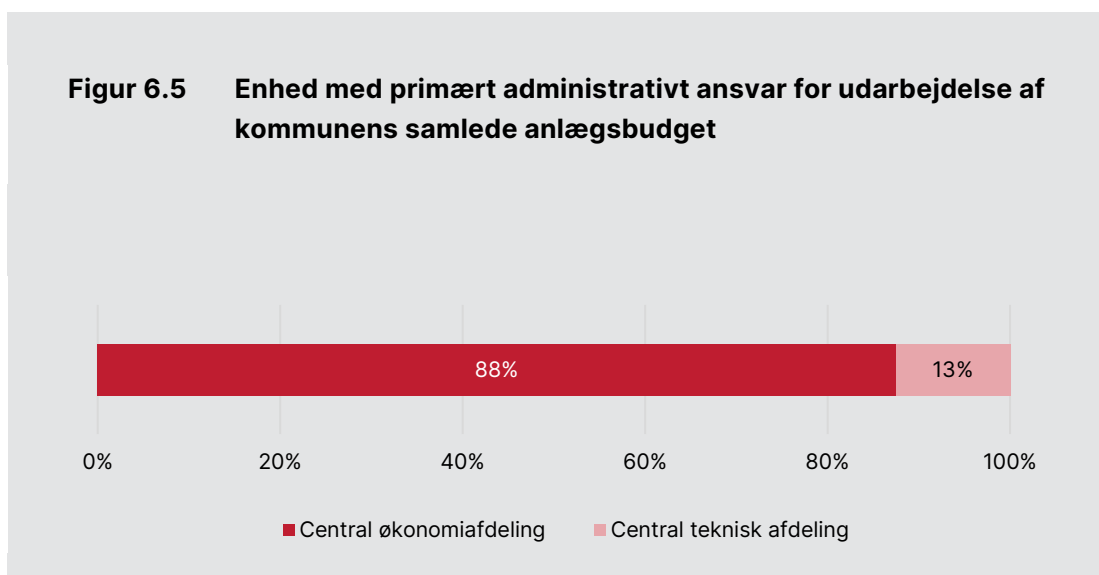
Kommunerne har haft mulighed for at uddybe deres svar. Af nogle kommuners kommentarer fremgår det, at anlægsforbruget eller det mulige finansieringsniveau oversteg de langsigtede målsætninger for anlægsområdet bl.a. som følge af kommunalvalget i 2021. Endvidere understreger to kommuner i kommentarer til deres svar, at hhv. politiske ønsker og kommunens likviditet også er styrende for budgetlægningsprocessen.

¹⁸ Det fremgår af afsnit 3.2, at 20 % af kommunerne har svaret, at der ikke er vedtaget langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet. At der er forskel på, hvor stor en andel af kommunerne, som har oplyst, at der ikke er vedtaget sådanne målsætninger (hhv. 20 % og 9 %), kan hænge sammen med et forskelligt antal besvarelser. 85 kommuner har svaret på spørgsmål 1.2, mens 80 har svaret på spørgsmål 4.2, jf. Bilag 2.

6.3 Organisatorisk enhed med administrativt ansvar for udarbejdelse af kommunens samlede anlægsbudget

Det administrative ansvar for udarbejdelse af kommunens samlede anlægsbudget – herunder ansvaret for at skabe et samlet økonomisk overblik over kommunens anlægsprojekter og koordinere på tværs af sektorområder – kan være organisatorisk forankret i en central økonomiafdeling i kommunen eller i en central teknisk afdeling (fx et ejendomscenter). Figur 6.5 viser kommunernes svar på, hvor i organisationen det primære ansvar for udarbejdelse af kommunens samlede anlægsbudget ligger.

Kommunerne er blevet bedt om at forsøge at give et generelt svar på, hvor det administrative ansvar er placeret, selvom anlægsbudgettet er sammensat af budgetter for de enkelte anlægsprojekter, og selvom der givetvis er et samarbejde mellem forskellige dele af kommunens organisation i udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget.

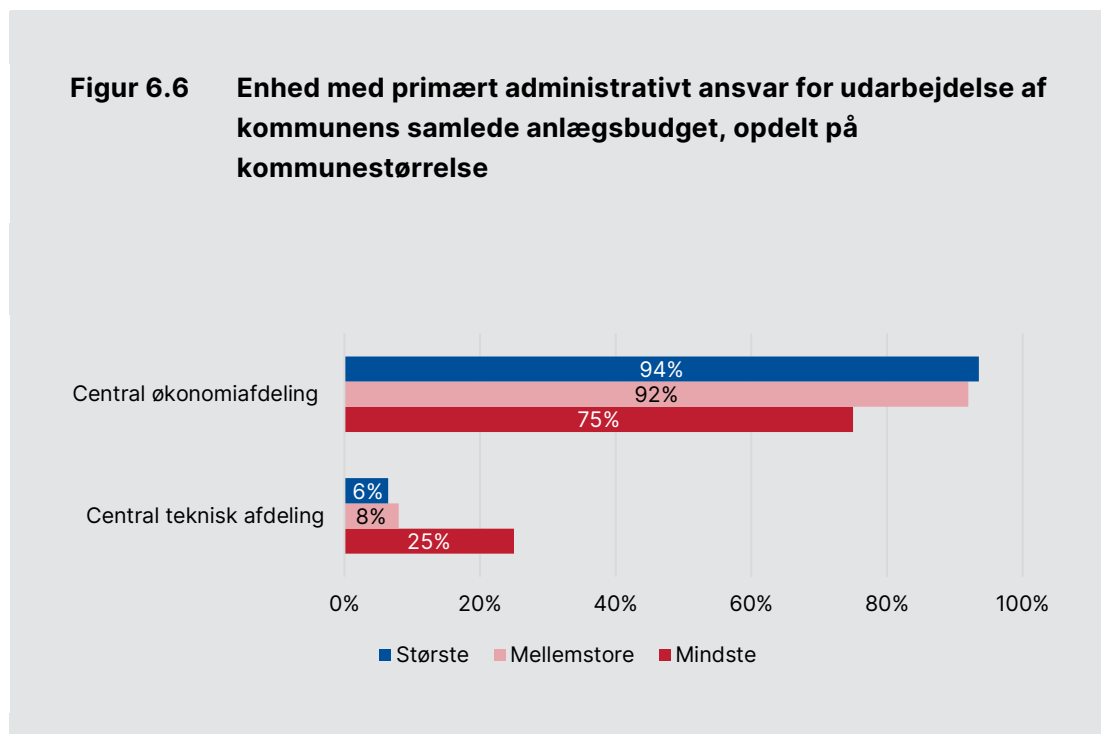


Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.3 i spørgeskemaet, Bilag 2. Andele summerer ikke til 100 % på grund af afrunding.

Det ses, at det primære ansvar for at skabe overblik og koordinere på tværs i udarbejdelsen af kommunens samlede anlægsbudget i størstedelen af kommunerne (88 %) er placeret i kommunens centrale økonomiafdeling, mens ansvaret i 13 % af kommunerne ligger i en central teknisk afdeling. Fire kommuner tilføjer i en kommentar til deres svar, at der i praksis er et tæt samarbejde mellem økonomiafdelingen og teknisk afdeling. Derudover gør en kommune

opmærksom på, at afdelingen med ansvar for budgetlægningen omfatter såvel kommunens centrale økonomifunktion som ejendomsområdet.

Figur 6.6 viser placeringen af det administrative ansvar for udarbejdelse af kommunens samlede anlægsbudget, når man deler kommunerne op efter kommunestørrelse. Det ses, at i langt størstedelen af de mellemstore (92 %) og største (94 %) kommuner er ansvaret placeret i en central økonomiafdeling, mens denne andel er lavere for de mindste kommuner (75 %), hvor ansvaret oftere ligger i en central teknisk afdeling.

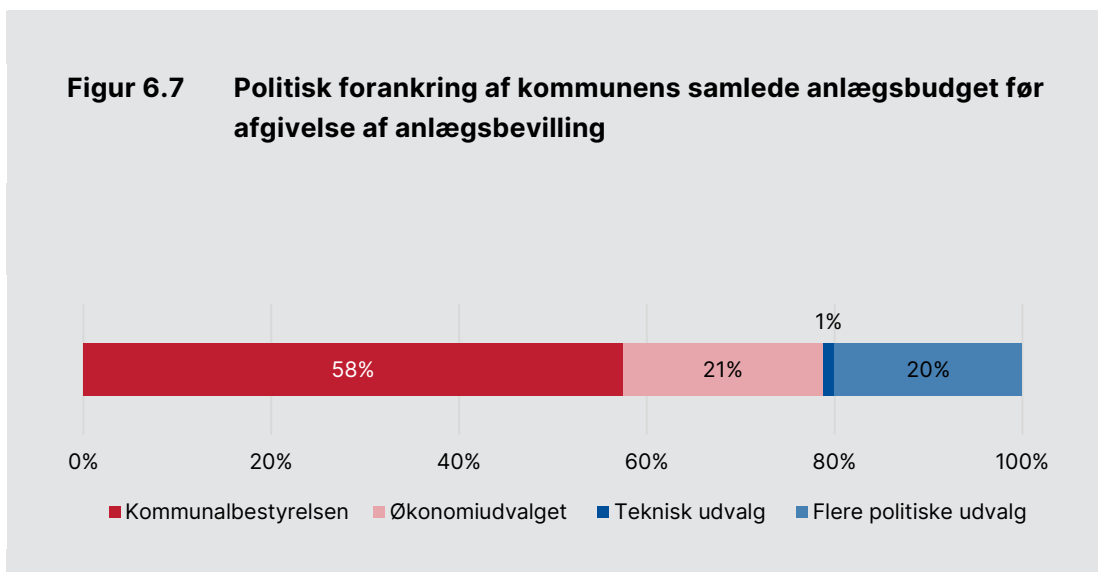


Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.3 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 25 og største kommuner: n = 31.

6.4 Politisk forankring af kommunens samlede anlægsbudget

I dette afsnit afdækkes kommunernes svar på, hvor kommunens samlede anlægsbudget er politisk forankret før bevillingsafgivelse. Rådighedsbeløbene vedrørende anlægsarbejder skal fremgå af investeringsoversigten ved vedtagelse af kommunens samlede anlægsbudget, mens anlægsbevillinger kan afgives – af kommunalbestyrelsen – på ethvert tidspunkt i budgetåret. Derfor kan der være forskel på, hvor i kommunen det samlede anlægsbudget er politisk forankret før og efter tidspunktet for afgivelse af anlægsbevilling.

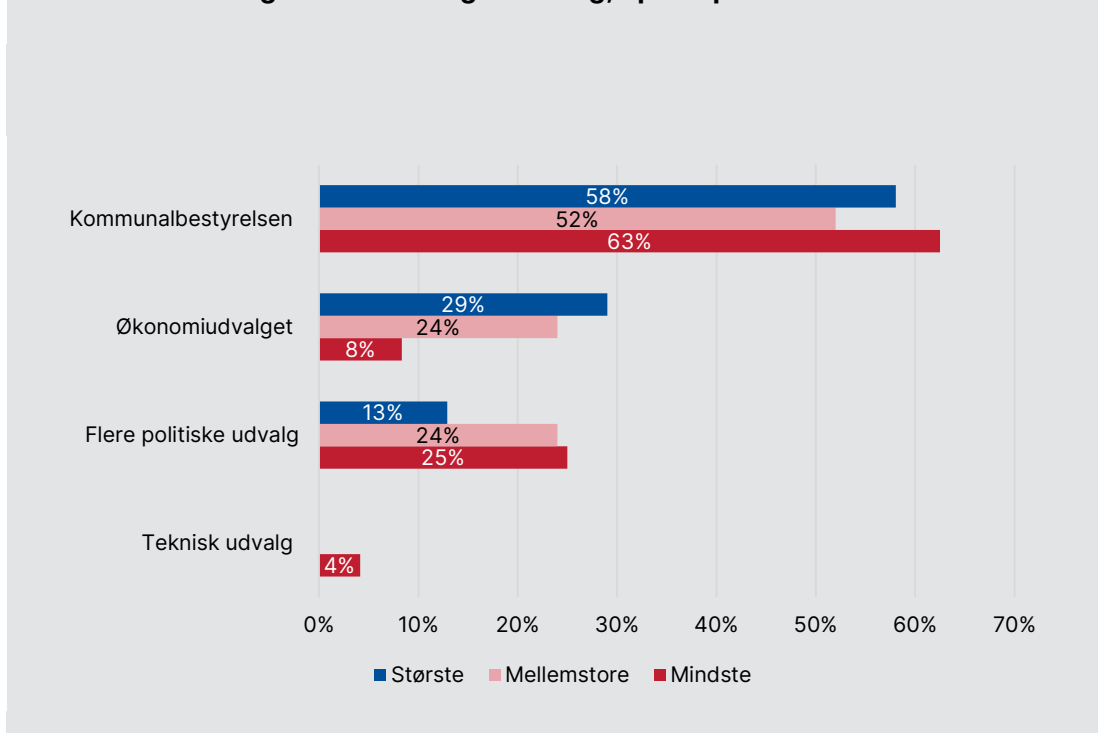
Figur 6.7 viser fordelingen af kommunernes svar. I størstedelen af kommunerne (58 %) er kommunens samlede anlægsbudget politisk forankret i kommunalbestyrelsen før bevillingsafgivelse, mens det i hver femte kommune er forankret i enten økonomiudvalget eller i flere politiske udvalg. I én af kommunerne er anlægsbudgettet politisk forankret i teknisk udvalg.



Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.4 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Figur 6.8 viser kommunernes besvarelser opdelt på kommunestørrelse. Det ses bl.a., at andelen af kommuner, som har svaret 'økonomiudvalget', er noget højere blandt de største (29 %) og mellemstore (24 %) kommuner sammenlignet med de mindste (8 %). Endvidere viser figuren, at en noget større andel af kommunerne, som tilhører de mindste og mellemstore kommuner, har svaret 'flere politiske udvalg' (24-25 %) sammenlignet med svarene blandt de største kommuner (13 %).

Figur 6.8 Politisk forankring af kommunens samlede anlægsbudget før afgivelse af anlægsbevilling, opdelt på kommunistørrelse



Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.4 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 25 og største kommuner: n = 31.

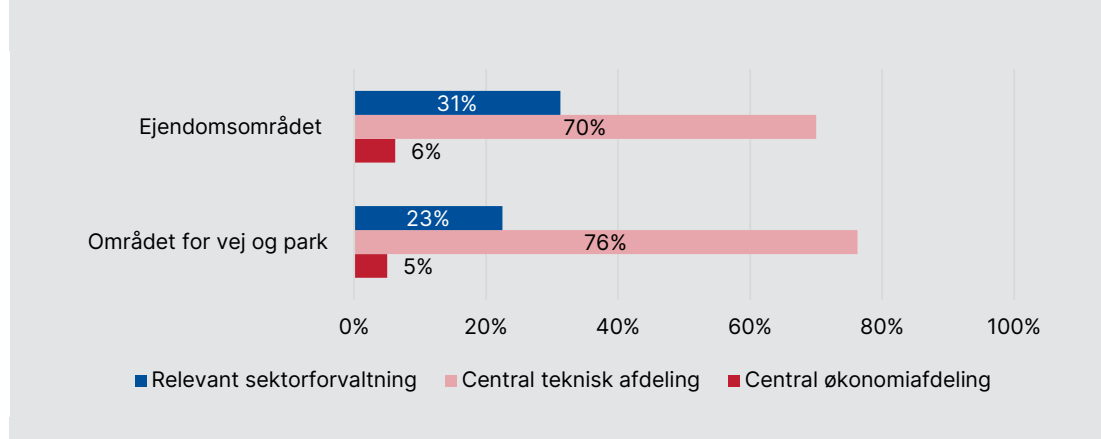
6.5 Placering af administrativt budgetansvar for anlægsprojekter

I afsnit 5.2 afdækkede vi kommunernes organisering i relation til, hvilken enhed som har det administrative ansvar for *styring af opgaver* på anlægsområdet. I dette afsnit ses der nærmere på, hvilken organisatorisk enhed der typisk har det administrative *budgetansvar* for kommunens anlægsprojekter.

Figur 6.9 viser kommunernes svar på dette spørgsmål, fordelt efter ejendomsområdet og området for vej og park. I størstedelen af kommunerne – både på ejendomsområdet og området for vej og park – er det administrative budgetansvar placeret i en central teknisk afdeling. På ejendomsområdet er andelen 70 %, og på området for vej og park er andelen 76 %. I de fleste af de resterende kommuner – 31 % for ejendomsområdet og 23 % for området for vej og park – er budgetansvaret placeret i den sektorforvaltning, hvor det konkrete

anlægsprojekt hører til, mens budgetansvaret i enkelte kommuner (5-6 %) ligger i en central økonomiafdeling. Bemærk, at procentangivelserne i figuren ikke summerer til 100, da kommunerne har kunnet vælge flere svarmuligheder.

Figur 6.9 Enhed med administrativt budgetansvar for anlægsprojekter, opdelt på ejendomsområdet og området for vej og park

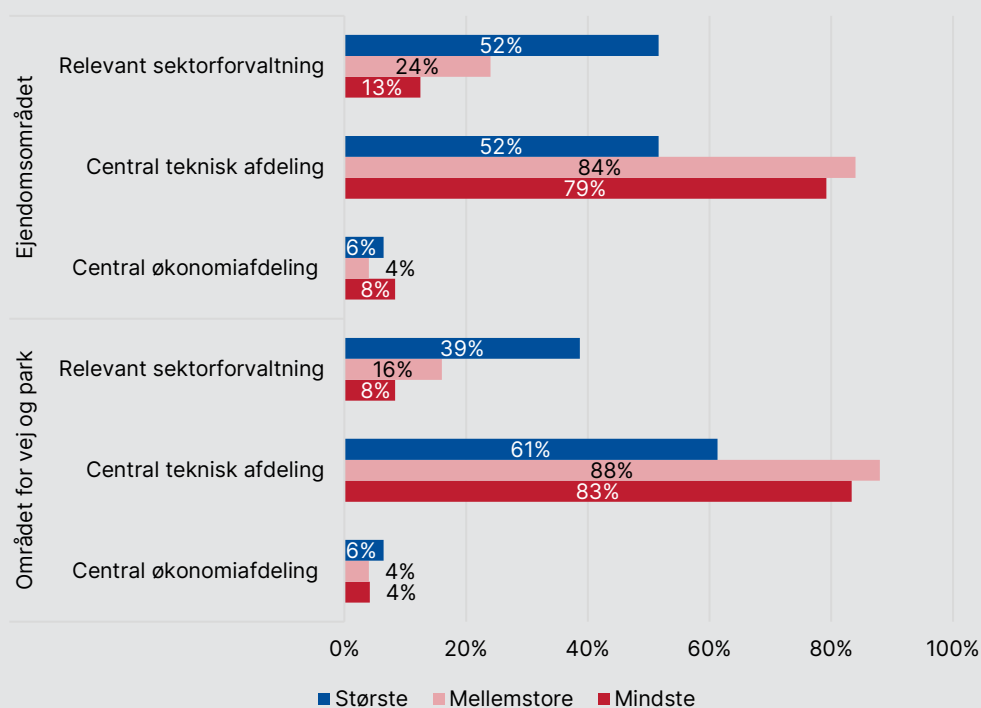


Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.5 i spørgeskemaet, Bilag 2. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar for hvert område.

En kommune, som har svaret 'central økonomiafdeling', skriver i en kommentar til besvarelsen, at der er et delt ansvar mellem økonomiafdelingen og decentral enheder. En anden kommune skriver, at placeringen af det administrative budgetansvar afhænger af, hvilket politisk udvalg som har ansvaret for anlægsprojektet. I denne kommune har skoleforvaltningen således det administrative budgetansvar for anlægsprojekter, som vedrører kommunens skoler. Kommunen skriver samtidig i kommentaren til besvarelsen, at der er en høj grad af understøttelse af sektorforvaltningerne fra både økonomiafdelingen og teknisk afdeling.

Figur 6.10 viser, at en markant større andel af de største kommuner end de øvrige kommuner har svaret, at budgetansvaret ligger hos den sektorforvaltning, hvor det konkrete anlægsprojekt hører til. Det gælder især på ejendomsområdet. Således har godt halvdelen (52 %) af de største kommuner angivet, at budgetansvaret på ejendomsområdet ligger i sektorforvaltningen, mens andelen for de mellemstore og mindste kommuner er hhv. 24 og 13 %. Derudover fremgår det af Figur 6.10, at budgetansvaret i de mindste og mellemstore kommuner i udpræget grad er placeret i en central teknisk afdeling.

Figur 6.10 Enhed med administrativt budgetansvar for anlægsprojekter, opdelt på ejendomsområdet og området for vej og park samt kommestørrelse



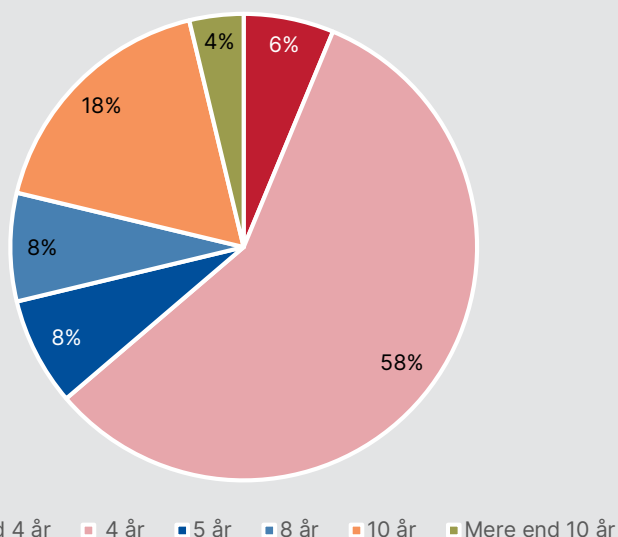
Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.5 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 25 og største kommuner: n = 31. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar for hvert område.

6.6 Oversigt over afsatte rådighedsbeløb til anlægsprojekter

I forbindelse med den årlige budgetlægningsproces for det samlede anlægsbudget i kommunen udarbejdes der i hver kommune en investeringsoversigt. Investeringsoversigten indeholder en oversigt over anlægsprojekter, hvortil der er afsat rådighedsbeløb i de kommende budgetår. Det kan være forskelligt fra kommune til kommune, hvilken tidshorisont der arbejdes med i investeringsoversigten.

Figur 6.11 viser, at størstedelen af kommunerne (58 %) har et 4-årigt perspektiv på anlægsinvesteringerne, hvilket muligvis afspejler, at kommunerne sammen med årsbudgettet skal vedtage en flerårsoversigt, der indeholder budgetoverslag for minimum en treårig periode. Det ses endvidere, at knap hver femte kommune har anlagt et perspektiv i investeringsoversigten på 10 år. Ingen af kommunerne har benyttet svarmulighederne '6 år', '7 år' og '9 år'.

Figur 6.11 Tidsmæssigt perspektiv for investeringsoversigten



Anm.: N = 80. Spørgsmål 4.6 i spørgeskemaet, Bilag 2. Svarmulighederne '6 år', '7 år' og '9 år' er ikke benyttet.

Også her har kommunerne haft mulighed for at uddybe deres svar. Omkring halvdelen af kommunernes kommentarer handler om, at selvom der formelt vedtages en 4-årig investeringsoversigt i forbindelse med budgetlægningsprocessen, arbejdes der i praksis – administrativt og/eller politisk – med en længere tidshorisont for anlægsprojekterne. Det fremgår dog ikke af kommentarerne, hvad det reelle tidsperspektiv er. To af disse kommuner har i deres kommentarer skrevet, at anlægsprojekter, som strækker sig ud over budgetoverslagsårene, dvs. det 4-årige sigte, i investeringsoversigten indgår med en samlet sum for de efterfølgende år. Tre andre kommuner har skrevet, at man er i gang med eller overvejer at udarbejde en investeringsoversigt med en længere tidshorisont (ud over 4 år). Endnu en kommune har skrevet i en kommentar, at der arbejdes med en længere tidshorisont på visse sektorområder (fx skole- og dagtilbudsområdet), mens en anden kommune har anført, at der i

tillæg til den 4-årige investeringsoversigt udarbejdes en 10-årig anlægsplan til langsigtet styring af området.

Det er undersøgt, om der er en sammenhæng mellem kommunernes svar og hhv. kommunestørrelse og udvikling i indbyggertal. I begge tilfælde er der ikke fundet et entydigt mønster i besvarelserne. Dog ses en svag tendens til, at de mellemstore og største kommuner arbejder med en lidt længere tidshorisont i deres investeringsoversigter end de øvrige kommuner. Der ses endvidere en tendens til, at investeringsoversigten i kommuner med stigende indbyggertal har et lidt længere tidsperspektiv end i kommuner med stabilt eller faldende indbyggertal.

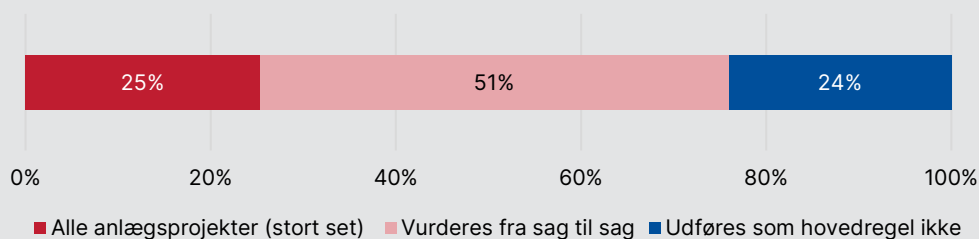
6.7 Retningslinjer for og brug af totaløkonomiske vurderinger

Anvendelsen af totaløkonomi i offentligt byggeri skal sikre et bredt og langsigtet fokus på værdiskabelse ved – ud over anlægsudgiften – også at inkludere afledte udgifter til forsyning, drift, vedligehold og renhold mv. i beslutninger om byggeriets udformning og anlægsøkonomi. Det skyldes, at disse afledte udgifter over tid i reglen er større end selve anlægsudgiften.

Offentlige bygherrer, herunder kommunernes, anvendelse af totaløkonomi er omfattet af forskellige former for regulering. Siden 2013 har det været et lovkrav, at offentlige bygherrer skal foretage totaløkonomiske vurderinger forud for alle offentlige anlægsprojekter over 20 mio. kr. (Indenrigs- og Boligministeriet, 2013). Desuden indeholder bygningsreglementet krav til energiklasse, som er med til at sætte rammerne for arbejdet med totaløkonomi (se også afsnit 6.8 om beregning af anlægsprojekters klimapåvirkning).

Kommunerne er i spørgeskemaet blevet spurgt, hvilken praksis de har i forhold til anvendelse af totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. Svarfordelingen fremgår af Figur 6.12. Som det fremgår, har lidt over halvdelen (51 %) af kommunerne svaret, at det vurderes fra sag til sag, hvorvidt der udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. Blandt de resterende kommuner svarer hver fjerde, at der udføres totaløkonomiske vurderinger af (stort set) alle anlægsprojekter, inkl. projekter under 20 mio. kr., mens 24 % svarer, at der som hovedregel ikke udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr.

Figur 6.12 Totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr.



Anm.: N = 79. Spørgsmål 4.7 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Spørgsmålet om anvendelsen af totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter har kun givet anledning til enkelte uddybende kommentarer fra kommunerne. De fleste drejer sig om præcisering af og eksempler på praksis, herunder fx at der som led i vurderingen ikke opstilles alternative projekter med beregning af afledte driftsøkonomiske konsekvenser, og at man i forbindelse med renovering af legepladser i kommunen vælger produkter, som samlet set er mest fordelagtige, set over hele brugsperioden. En kommune har desuden skrevet, at man er i gang med at få systematiseret anvendelsen af totaløkonomiske vurderinger, og at man for nuværende har implementeret brugen heraf på udvalgte områder, herunder renoveringsprojekter og vedligeholdelse af kommunale ejendomme.

En undersøgelse af kommunernes svar opdelt på kommunestørrelse viser, at der ikke er noget entydigt mønster i besvarelsene. Dog ses det, at andelen af kommuner, som har svaret, at de som hovedregel ikke laver totaløkonomiske vurderinger af projekter under 20 mio. kr., er noget højere for de mindste og mellemstore kommuner (hhv. 29 % og 33 %) sammenlignet med de største kommuner (13 %). Samtidig viser undersøgelsen, at de største kommuner i højere grad (61 %) end både de mellemstore (38 %) og mindste kommuner (50 %) har en praksis, hvor det vurderes fra sag til sag, om der skal foretages totaløkonomiske vurderinger af de mindste projekter.

Blandt de 19 kommuner, som har svaret, at der som hovedregel ikke udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr., har tre kommuner angivet årsager til fraværet af en sådan praksis. Fælles for kommunernes kommentarer er, at anvendelse af totaløkonomiske vurderinger af pro-

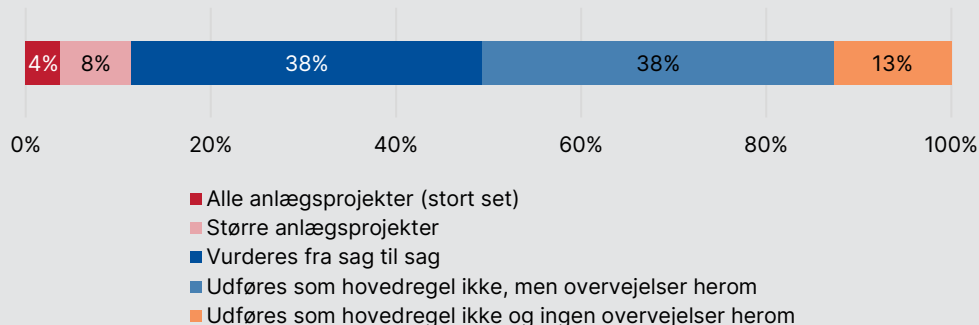
jekter under 20 mio. kr. ikke efterspørges af den administrative og/eller politiske ledelse. En kommune har desuden angivet 'manglende ressourcer' som årsag til fravær af brug af totaløkonomiske vurderinger.

6.8 Retningslinjer for og brug af beregninger af klimapåvirkning

Kommunerne er som landets største bygningsejer og den største offentlige bygherre en central aktør i relation til den grønne omstilling og arbejdet med at reducere CO₂-udledningen i byggeri og anlæg. Bygningsreglementet indeholder i dag krav til bygningers energimæssige ydeevne, men fra januar 2023 indføres der efter planen nye krav til beregning af bygningers klimapåvirkning og grænseværdier i bygningsreglementet.

I spørgeskemaet er kommunerne blevet spurgt, hvilken praksis de har i forhold til anvendelse af beregninger af klimapåvirkningen af anlægsprojekter. Det ses af Figur 6.13, at 40 kommuner eller godt halvdelen af kommunerne (51 %) har svaret, at der som hovedregel ikke udføres beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter. Af disse 40 kommuner har 30 kommuner oplyst, at der er overvejelser om at indføre en praksis for sådanne beregninger, mens de resterende 10 kommuner har anført, at der for nuværende ikke er overvejelser om at indføre en sådan praksis. Det ses endvidere af Figur 6.13, at 8 % af kommunerne har svaret, at der udføres beregning af klimapåvirkningen af større anlægsprojekter, mens der i 4 % af kommunerne udføres sådanne beregninger i (stort set) alle anlægsprojekter.

Figur 6.13 Beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter



Anm.: N = 79. Spørgsmål 4.8 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Som det også fremgår af nogle af kommunernes uddybende kommentarer til deres svar, jf. nedenfor, kan kommunernes svar hænge sammen med, at der på mange måder mangler et fælles afsæt for arbejdet med den grønne omstilling i bygge- og anlægssektoren. Eksempelvis findes der på nuværende tidspunkt ikke en fælles metode for vurdering af anlægsprojekters samlede klimapåvirkning. Med andre ord skal kommunerne selv finde frem til metoder til vurdering af anlægsprojekters bæredygtighed, herunder klimapåvirkningen.

Kommunernes svar skal endvidere ses i lyset af spørgsmålsformuleringen i spørgeskemaet, hvor spørgsmålet er formuleret således: "Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for beregning af klimapåvirkningen af kommunens anlægsprojekter?". Med denne spørgsmålsformulering er der lagt op til, at kommunerne skal svare, hvad deres praksis er for *beregninger* snarere end *vurderinger* af anlægsprojekternes klimapåvirkning.¹⁹ Man kunne forestille sig, at en større andel af kommunerne har en praksis for *vurdering* end konkret *beregning* af anlægsprojekters klimaaftryk, jf. også ovenstående beskrivelse af manglen på almenlydige metoder til måling af klimaaftrykket.

Blandt de kommuner, som har knyttet kommentarer til deres svar, har flere skrevet, at beregning af anlægsprojekters klimapåvirkning er en praksis, som er undervejs (afventer fx politisk beslutning) eller er ved at blive implementeret (fx som led i en overordnet klimaplan for kommunen). I disse kommuner

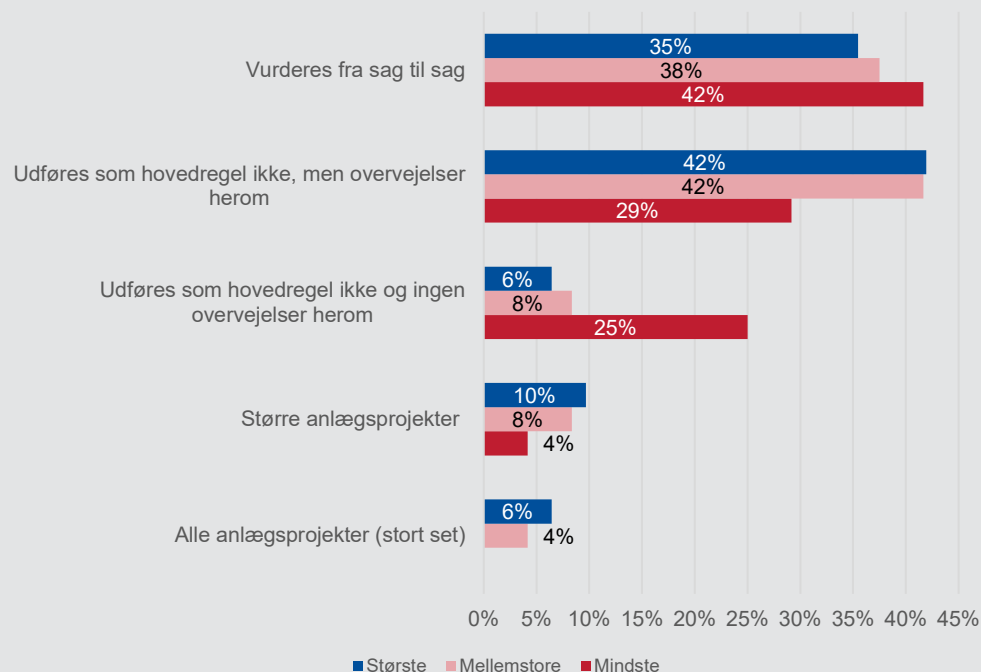
¹⁹ Det skal dog nævnes, at det i indledningen til spørgsmålet i spørgeskemaet er præciseret, at der med "beregning af klimapåvirkning" menes "vurderinger af konkrete anlægsprojekters klimaaftryk (fx målt som CO₂-udledning)".

vurderes det i dag fra sag til sag, om der skal udføres beregninger af klimapåvirkningen. En kommune, som har svaret, at der udføres beregning af klimapåvirkningen af (stort set) alle anlægsprojekter, har bemærket, at denne praksis – som hovedregel – dog ikke gælder for projekter på vejområdet. En anden kommune har skrevet, at større anlægsprojekter klima- og bæredygtigheds-vurderes, men at det sker med ord og ikke med konkrete beregninger (endnu), mens en tredje kommune har oplyst, at det beror på en politisk beslutning, om klimapåvirkningen af et konkret anlægsprojekt vurderes.

Det er undersøgt, om der er forskel på kommunernes besvarelser alt efter kommunestørrelse. Figur 6.14 antyder en vis variation. Det ses for det første, at de største og mellemstore kommuner (hhv. 16 % og 12 %) i lidt større omfang end de mindste (4 %) systematisk²⁰ udfører beregning af klimapåvirkning af anlægsprojekter, ligesom en lidt større andel af kommunerne i de største og mellemstore kommuner (42 %) har overvejelser om at indføre en praksis for beregning af klimapåvirkning end de mindste (29 %). Derudover viser Figur 6.14, at en markant større andel af kommunerne i de mindste kommuner (25 %) sammenlignet med de største (6 %) og mellemstore kommuner (8 %) har svaret, at de som hovedregel ikke udfører beregning af klimapåvirkning af anlægsprojekter, og at der for nuværende ikke er overvejelser om at indføre en sådan praksis.

²⁰ Med "systematisk" menes her, at kommunerne har svaret, at der udføres beregning af klimapåvirkning af (stort set) alle eller større anlægsprojekter. Kommuner, der har svaret, at det vurderes fra sag til sag, hvorvidt der skal udføres beregning, antages ikke at udføre beregning systematisk.

Figur 6.14 Beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter, opdelt på kommunestørrelse



Anm.: N = 79. Spørgsmål 4.8 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 24 og største kommuner: n = 31.

Som det fremgår af Figur 6.13, har 40 af kommunerne svaret, at der som hovedregel ikke udføres beregning af klimapåvirkning af anlægsprojekter. I spørgeskemaet er disse kommuner blevet spurgt om årsager til, at der generelt ikke udføres sådanne beregninger i kommunen. 13 af de 40 kommuner har oplyst årsager til fraværet af en sådan beregningspraksis. 7 ud af 13 kommuner peger på, at man i kommunen har fokus på vurdering af anlægsprojekters klimapåvirkning enten på et strategisk (fx klimahandlingsplan) eller et konkret niveau (fx model for udarbejdelse af CO₂-regnskab). Tre kommuner anfører, at der administrativt og/eller politisk ikke er efterspørgsel efter eller truffet beslutning om indførelse af en praksis for beregning af klimapåvirkning. Af de øvrige kommuners besvarelser fremgår det, at en fast praksis for beregning af klimapåvirkning for nuværende ikke er relevant (1 kommune), eller at der er mangel på ressourcer og konkrete værktøjer til at indføre en sådan praksis (1 kommune).

7 Budgetopfølgning og ledelsesinformation



Kapitel 7 afdækker kommunernes praksis for budgetopfølgning og ledelsesinformation på anlægsområdet. Også i dette kapitel ses der på styringspraksis i relation til *kommunens samlede anlægsbudget* (afsnit 7.1-7.3) og *konkrete anlægsprojekter* (afsnit 7.4 og 7.5). Budgetoverholdelse er en central styringsparameter i den økonomiske styring, og i budgetopfølgningen er fokus netop rettet mod spørgsmålet om, hvorvidt budgettet forventes overholdt. Derudover kan ledelsesinformation muliggøre, at ledelsen på forskellige niveauer kan træffe rettidige beslutninger på et oplyst grundlag.

Afsnit 7.1 afdækker processen for budgetopfølgning på kommunens samlede anlægsbudget. Derefter ses der i afsnit 7.2 på, hvilke parametre kommunerne anvender i opfølgningen på det samlede anlægsbudget i kommunen, mens der i afsnit 7.3 ses nærmere på anvendelsen af anden ledelsesinformation end de typiske oplysninger. I alle tre afsnit er der fokus på både det politiske og administrative niveau. Afsnit 7.4 handler om processen for opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter på administrativt niveau, og i afsnit 7.5 ses der nærmere på, hvilken administrativ enhed som har til opgave at følge op på budgetter for konkrete anlægsprojekter.

Hovedkonklusionerne i kapitel 7 fremgår af Boks 7.1.

Boks 7.1 Hovedkonklusioner – budgetopfølgning og ledelsesinformation

- Generelt sker der hyppigere **opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget** til det administrative end det politiske niveau. På politisk niveau er der typisk (69 %) en budgetopfølgningsskandence på 3-4 gange om året, mens man på administrativt niveau i udpræget grad (54 %) følger op på månedsbasis.
- Ses der i stedet på **indholdet af budgetopfølgningen**, er billedet forholdsvis ens på tværs af det politiske og administrative niveau. I langt hovedparten af kommunerne (over 95 %) følges der op på forventet afvigelse fra korrigeret budget og forventet forbrug i budgetåret. Den største praksisforskel ses i forhold til realiseret forbrug, hvor en mindre

Boks 7.1 Hovedkonklusioner – budgetopfølgning og ledelsesinformation

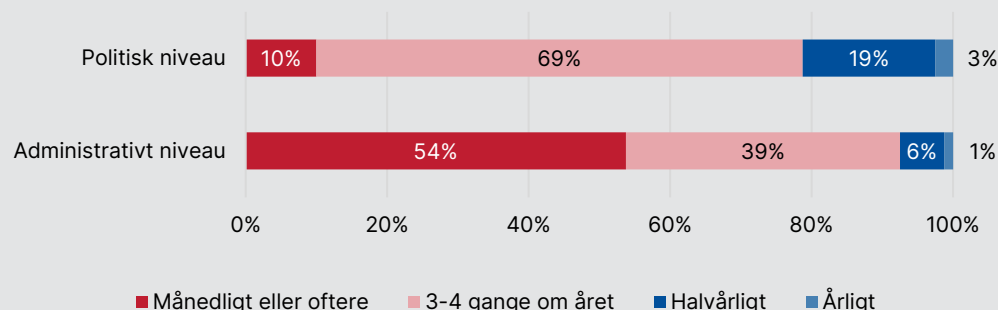
andel af kommunerne anvender denne parameter i budgetopfølgningen til det politiske (58 %) end det administrative (74 %) niveau.

- I de fleste kommuner (59 %) anvendes der i budgetopfølgningen til det administrative niveau **anden ledelsesinformation**, end hvad der typisk indgår i budgetopfølgningen. Andelen er mindre (36 %) for det politiske niveau. For de kommuner, som gør brug af anden ledelsesinformation, ses den samme praksis for både det politiske og administrative niveau. I langt størstedelen af disse kommuner udarbejdes der typisk en oversigt over igangværende anlægsprojekter, mens man i de fleste kommuner udarbejder en oversigt over afsluttede anlægsprojekter samt forventet sluttidspunkt for igangværende projekter.
- I forhold til hyppighed af **opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter** sker der i 71 % af kommunerne budgetopfølgning månedligt eller oftere. I øvrige kommuner følges der op 3-4 gange om året.
- I 44 % af kommunerne er **ansvaret for opfølgning** på konkrete anlægsbudgetter placeret i både en central teknisk afdeling og en central økonomiafdeling.

7.1 Proces for budgetopfølgning på kommunens samlede anlægsbudget

Kommunerne er blevet spurgt, hvor ofte de foretager opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget på både politisk og administrativt niveau. Figur 7.1 viser, at langt størstedelen af kommunerne (69 %) foretager budgetopfølgning til det politiske niveau 3-4 gange om året, mens de fleste af de resterende kommuner (19 %) har praksis for en halvårlig budgetopfølgning til det politiske niveau. Billedet ser anderledes ud for det administrative niveau med hyppigere budgetopfølgning. Lidt over halvdelen af kommunerne (54 %) følger administrativt op på det samlede anlægsbudget i kommunen månedligt, mens de øvrige kommuner (39 %) overvejende har budgetopfølgning til det administrative niveau 3-4 gange om året.

Figur 7.1 Proces for opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget, opdelt på politisk og administrativt niveau



Anm.: N = 80. Spørgsmål 5.1 i spørgeskemaet, Bilag 2.

Flere kommuner har givet uddybende kommentarer til deres besvarelser. For størstedelens vedkommende handler kommentarerne om præciseringer af deres svar (fx konkrete tidspunkter for opfølgningen). Tre kommuners kommentarer handler dog om, at deres budgetopfølgingspraksis ikke fremgår af spørgeskemaets svarmuligheder. I disse kommuner foretages der budgetopfølgning til det administrative niveau 5-6 (2 kommuner) eller 8 (1 kommune) gange om året.

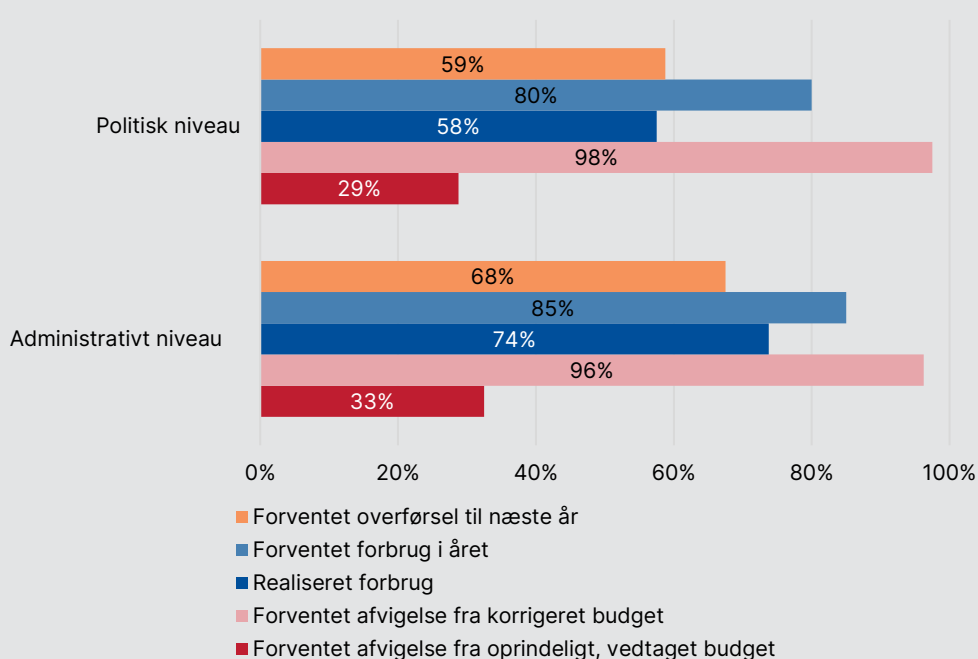
7.2 Indhold af opfølgning på samlet anlægsbudget

Kommunerne er desuden blevet spurgt, hvilke parametre de anvender i opfølgningen på kommunens samlede anlægsbudget til hhv. det politiske og administrative niveau. Kommunerne er blevet bedt om at forsøge at give et overordnet svar på spørgsmålet, da praksis kan variere alt efter politisk udvalg, sektorforvaltning og ledelsesniveau.

Som det fremgår af Figur 7.2, er billedet forholdsvis ens på tværs af det politiske og administrative niveau. Således følges der i langt størstedelen af kommunerne op på forventet afvigelse fra korrigeret budget (hhv. 98 % og 96 % for det politiske og administrative niveau), ligesom der i de fleste kommuner sker opfølgning på forventet forbrug i budgetåret (hhv. 80 % og 85 %). Samtidig ses det, at kun en tredjedel af kommunerne følger op på det oprindeligt vedtagne 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.

Figur 7.2 Anvendte parametre i opfølgningen på kommunens samlede anlægsbudget, opdelt på politisk og administrativt niveau



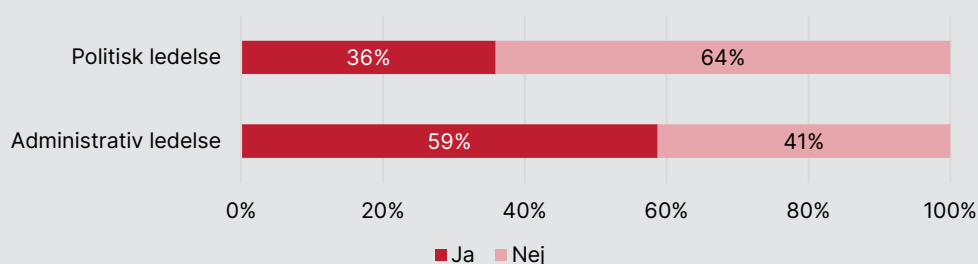
Anm.: N = 80. Spørgsmål 5.2 i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar for hvert niveau.

7.3 Anvendelse af anden ledelsesinformation i opfølgningen på kommunens samlede anlægsbudget

Det sidste spørgsmål, kommunerne er blevet stillet i relation til opfølgning på kommunens samlede anlægsbudget, er, om der anvendes anden ledelsesinformation end de oplysninger, som typisk er indeholdt i opfølgningen på det samlede anlægsbudget, samt hvad denne anden ledelsesinformation indeholder. Det ses, at godt en tredjedel af kommunerne (36 %) har svaret, at det politiske niveau modtager anden ledelsesinformation, end de oplysninger, som typisk er indeholdt i budgetopfølgningen på anlægsområdet (jf. Figur 7.2). Et

lidt andet billede gør sig gældende i relation til det administrative niveau. Her har 59 % af kommunerne angivet, at der anvendes anden ledelsesinformation i budgetopfølgningen, end hvad der typisk indgår i budgetopfølgningen.

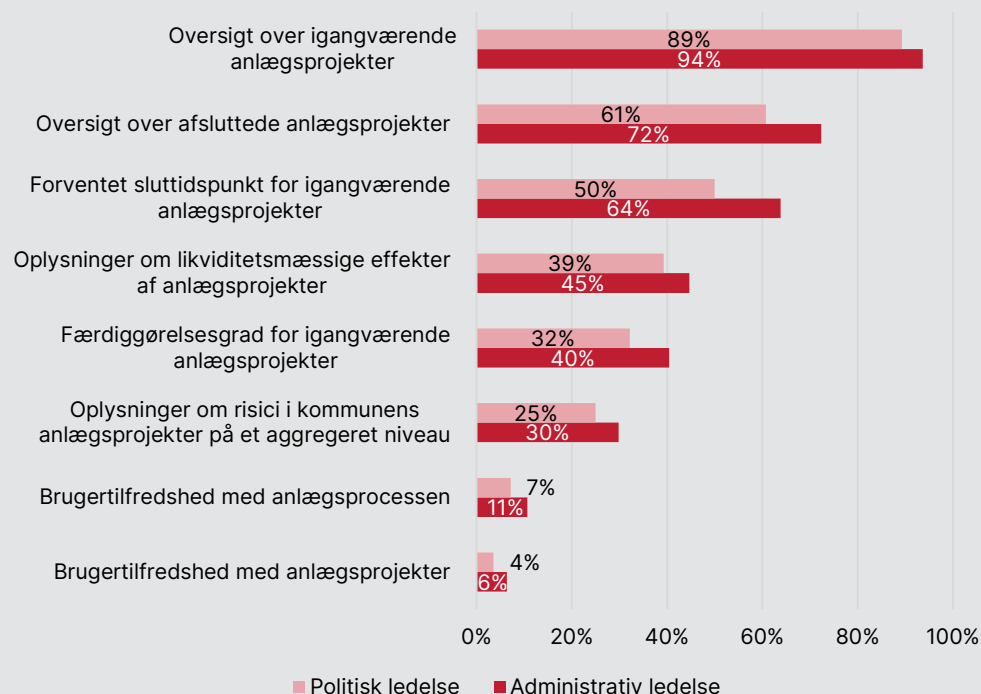
Figur 7.3 Anvendelse af anden ledelsesinformation i opfølgningen på kommunens samlede anlægsbudget (politisk og administrativt)



Anm.: N = 78 (politisk) og n = 80 (administrativt). Spørgsmål 5.3 og 5.4 i spørgeskemaet, Bilag 2.

De kommuner, som har angivet, at det politiske og/eller administrative niveau anvender anden ledelsesinformation i styringen af anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget i kommunen, har fået uddybende spørgsmål om *indholdet* af denne supplerende ledelsesinformation. Figur 7.4 viser, at billedet – overordnet set – er det samme på tværs af det politiske og administrative niveau. Det ses, at langt størstedelen af disse kommuner har svaret, at det politiske og administrative niveau modtager en oversigt over igangværende anlægsprojekter (hhv. 89 % og 94 %), ligesom der i de fleste af kommunerne udarbejdes en oversigt over afsluttede anlægsprojekter (hhv. 61 % og 72 %) samt forventet sluttidspunkt for igangværende projekter (hhv. 50 % og 64 %). Det ses også, at oplysninger om brugertilfredshed med anlægsprocessen (hhv. 7 % og 11 %) og anlægsprojekter (hhv. 4 % og 6 %) i begrænset omfang indgår i styringsgrundlaget i kommunerne.

Figur 7.4 Indhold af anden ledelsesinformation, opdelt på politisk og administrativt niveau



Anm.: N = 28 (politisk) og n = 47 (administrativt). Spørgsmål 5.3a og 5.3b i spørgeskemaet, Bilag 2. Der har været mulighed for at angive flere svar for hvert niveau. Spørgsmål stillet til kommuner, som har svaret ja på spørgsmålet om, hvorvidt (dele) af den politiske og/eller administrative ledelse i kommunen anvender anden ledelsesinformation om anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget i kommunen.

Blandt de 9 kommuner, som har uddybet deres besvarelser med en kommentar, har flere givet en række eksempler på ledelsesinformation, som udarbejdes, og som ikke er en del af svarmulighederne i spørgeskemaet. Ud fra de fleste kommentarer har det ikke været muligt for VIVE at afgøre, om ledelsesinformationen udarbejdes til det politiske og/eller administrative niveau, og om den udarbejdes løbende eller punktvis (fx i forbindelse med årsregnskab). Eksempler omfatter:

- Anlægsoversigt med forbrug og anlægsoverførsler til kommende år (i forbindelse med årsregnskab)
- Eventuelle afvigelser/tillægsbevillinger (til kommunalbestyrelsen 3 gange om året)

- Opfølgning på anlægsrammen
- Udmøntningsliste med oplysninger om projektstatus vedr. tid og økonomi, bevilling, afledt drift mv. for indeværende budgetår og overslagsår
- Kategorisering af forsinkelser/mindreforbrug for anlægsprojekter i 2021 (til politisk niveau)
- Statusbeskrivelse af de enkelte anlægsprojekter i form af et trafiklyssystem. Her angives projektstatus i forhold til økonomi, tid og kvalitet (til politisk niveau)
- Kvalitativ beskrivelse af fremdriften i udvalgte projekter med særlig politisk fokus
- Statusbeskrivelse af de 10 største anlægsprojekter, inkl. økonomi mv. (til økonomiudvalget hver anden måned).

En kommune har i en kommentar til sit svar skrevet, at der er dialog om igangværende anlægsprojekter, herunder betydningen af eventuelle afvigelser, på både politisk og administrativt niveau, men at denne dialog ikke kan kategoriseres som en del af den løbende ledelsesinformation. En anden kommune har oplyst, at oplysninger om brugertilfredshed indgår i opfølgningen på ejendomsområdet, men ikke på området for vej og park.

7.4 Proces for opfølgning på anlægsprojekter

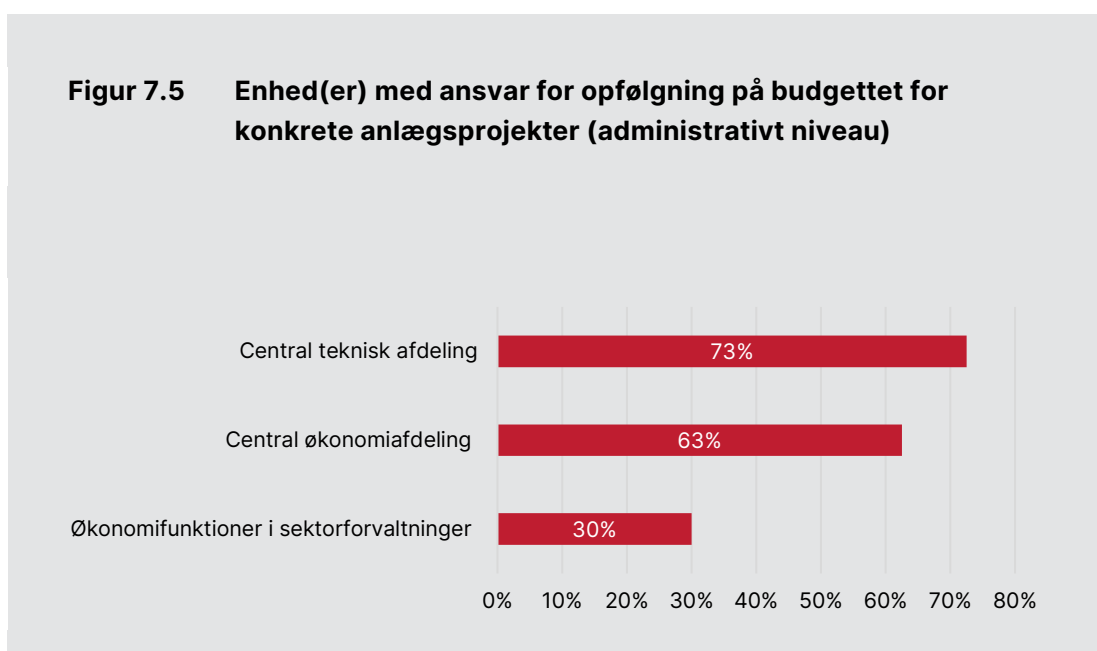
Ud over spørgsmålene om opfølgning på det samlede anlægsbudget i kommunen er kommunerne blevet stillet to spørgsmål om deres praksis for budgetopfølgning på projektniveau, dvs. opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter. Der er kun stillet spørgsmål angående opfølgningen til det administrative niveau. For begge spørgsmål er kommunerne blevet bedt om at svare overordnet, da praksis kan være forskellig afhængig af projektsum, projekttype mv.

Det første spørgsmål handler om, hvor ofte der følges op på budgettet for konkrete anlægsprojekter. Her ses det, at 71 % af kommunerne foretager budgetopfølgning månedligt eller oftere, mens de resterende kommuner (29 %) følger op 3-4 gange om året. Ingen af kommunerne har svaret halvårligt eller årligt.

Enkelte kommuner har givet uddybende kommentarer til deres besvarelser. To kommuner har skrevet, at der i andre fora (fx på byggemøder) end den administrative ledelse foretages såkaldt "løbende opfølgning" på anlægsprojekterne. Det fremgår ikke af kommentarerne, hvad der konkret menes med "løbende opfølgning". To kommuners kommentarer handler om, at der gælder en særlig praksis for udvalgte anlægsprojekter (hyppigere opfølgning), mens en enkelt kommune har oplyst, at der følges op på budgettet for anlægsprojekter til det administrative niveau 8-10 gange om året (svarmulighed ikke indeholdt i spørgeskemaet).

7.5 Ansvar for opfølgning på budgetter for anlægsprojekter

Det andet spørgsmål om praksis for budgetopfølgning på projektniveau handler om, hvilken eller hvilke administrative enheder i kommunen, som har til opgave at følge op på budgetter for konkrete anlægsprojekter. Figur 7.5 viser, at en central teknisk afdeling i knap 3 ud af 4 kommuner har ansvaret for at følge op på budgettet for konkrete anlægsprojekter, mens andelen for central økonomiafdeling er 63 %. I knap en tredjedel af kommunerne har økonomifunktioner i sektorforvaltningerne til opgave at foretage budgetopfølgning. Bemærk, at procentangivelserne i figuren ikke summerer til 100, da kommunerne har kunnet vælge flere svarmuligheder.



Anm.: N = 80. Spørgsmål 5.5 i spørgeskemaet, Bilag 2. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar.

I tillæg til ovenstående mønster fremgår det af kommunernes besvarelser, at budgetopfølgningsansvaret i 33 ud af 80 kommuner er placeret i én enhed,²¹ mens det i 39 kommuner er forankret i to enheder.²² I forhold til sidstnævnte har to kommuner gjort opmærksom på, at den centrale økonomiafdeling og den centrale tekniske afdeling er samlet i samme enhed. Syv kommuner har anført, at ansvaret er fordelt på tre administrative enheder.

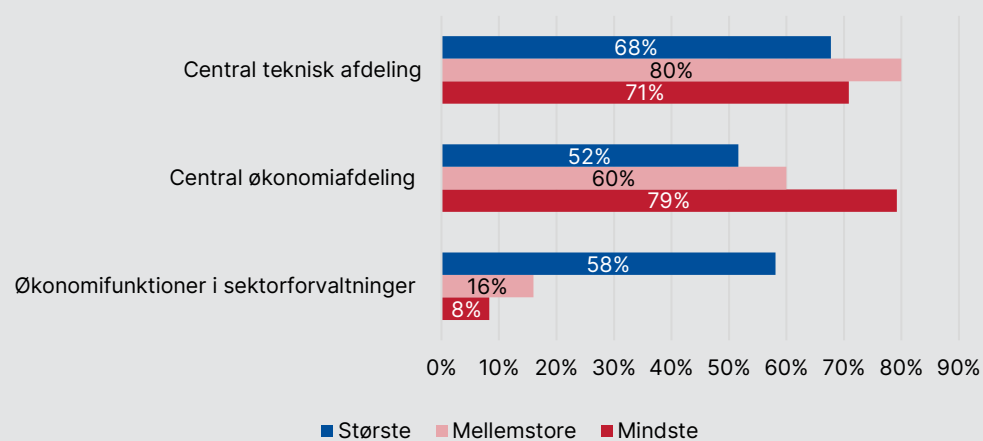
Af flere af kommunernes kommentarer til deres svar fremgår det, at selvom ansvaret for opfølgning på budgetter for anlægsprojekter i udgangspunktet er placeret i en afdeling (typisk en central økonomisk afdeling), sker opfølgningen i et samspil mellem en central økonomisk afdeling og en central teknisk afdeling og/eller sektorforvaltningerne. Desuden har en enkelt kommune oplyst, at den centrale økonomiafdeling har budgetopfølgningsansvaret for visse projekter (det fremgår ikke af kommentarer, hvilke projekter det drejer sig om), men at opfølgningsansvaret i udgangspunktet følger budgetansvaret.

Figur 7.6 viser, hvilken eller hvilke administrative enheder i kommunen, som har ansvaret for at følge op på budgetter for konkrete anlægsprojekter, fordelt efter kommunestørrelse. Det ses for det første, at andelen af kommuner i de mindste kommuner i højere grad (79 %) end de mellemstore (60 %) og største (52 %) kommuner har svaret, at en central økonomiafdeling har budgetopfølgningsansvaret for konkrete anlægsprojekter. For det andet har en markant højere andel af de største kommuner (58 %) svaret, at ansvaret for budgetopfølgning ligger i økonomifunktioner i sektorforvaltningerne, sammenlignet med de mellemstore (16 %) og især mindste (8 %) kommuner.

²¹ I 13 kommuner er opgaven med at følge op på budgettet for konkrete anlægsprojekter placeret i en central teknisk afdeling, mens det i 13 andre kommuner ligger i økonomifunktioner i sektorforvaltningerne. I de resterende 7 kommuner er opfølgningsansvaret placeret i en central økonomiafdeling.

²² I 35 kommuner er opgaven med at følge op på budgettet for konkrete anlægsprojekter placeret både i en central teknisk afdeling og en central økonomiafdeling. I 3 kommuner ligger ansvaret i en central teknisk afdeling og i økonomifunktioner i sektorforvaltningerne, mens det i den sidste kommune er placeret i en central økonomiafdeling og i økonomifunktioner i sektorforvaltningerne.

Figur 7.6 Enhed(er) med ansvar for opfølgning på budgettet for konkrete anlægsprojekter (administrativt), opdelt på kommunistørrelse



Anm.: N = 80. Spørgsmål 5.5 i spørgeskemaet, Bilag 2. Antal kommuner, der har svaret i de enkelte kategorier: mindste kommuner: n = 24, mellemstore kommuner: n = 25 og største kommuner: n = 31. Tallene summerer ikke til 100, da det har været muligt at angive flere svar.

Litteratur

Byggefakta (2020). *Kommunale byggeprojekter 2020-2023*. Glostrup: Byggefakta.

Dalsgaard, C.T., Foged, S. K. & Lemvig, K. (2021). *Økonomisk styring af kommunalt leveret sygepleje – Inspiration til kommunerne*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Ernst & Young (2008). *Kommuners og regioners gennemførelse af anlægsprojekter – endelig rapport*. København: Ernst & Young Danmark.

Indenrigs- og Boligministeriet (2013). *BEK nr. 1179 af 04/10/2013: Bekendtgørelse om kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri*. København: Indenrigs- og Boligministeriet.

Kjærgaard, M., Dalsgaard, C.T., Panduro, B. & Lemvig, K. (2018). *Økonomistyring af tværgående løsninger – Inspiration til kommunernes økonomistyring af tværgående løsninger målrettet udsatte familier*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

KPMG (2008). *Økonomisk styring af større anlægsprojekter/sygehusbyggerier. Rapport til Danske Regioner*. København: KPMG Danmark.

Lemvig, K., Kloppenborg, H.S. & Dalsgaard, C.T. (2022). *Økonomisk styring af overgangsindsatsen til unge – Inspiration til kommunernes økonomiske styring af indsatsen til unge i overgangen fra barn til voksen*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Panduro, B., Nørgaard, E., Nøhr, K., Kjærgaard, M. & Kloppenborg, H. (2012). *God kommunal økonomistyring – en undersøgelse af seks kommuners praksis*. Aarhus: KREVI – Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut.

Pedersen, N.J.M. (2018). *Statens styring af kommuner – Sammenligning af alternative modeller for finanspolitisk styring af kommuner i Danmark og Sverige*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

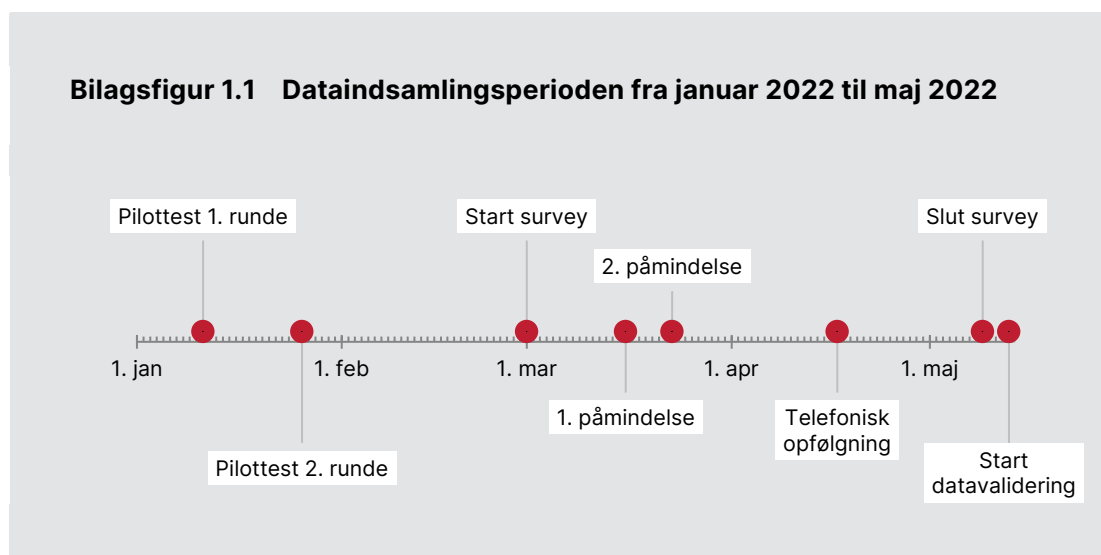
Rigsrevisionen (2009). *Beretning til Statsrevisorerne om budgetoverskridelser i statslige bygge- og anlægsprojekter*. København: Statsrevisorerne.

Bilag 1 Metode og data

Dataindsamling

Dataindsamlingsprocessen har været omkring 4 måneder. Bilagsfigur 1.1 viser en tidslinje for arbejdet. Forud for dataindsamlingen blev der udarbejdet et foreløbigt spørgeskemaudkast, som blev afprøvet i pilottest hos seks kommuner i to runder. Spørgeskemaet blev revideret mellem de to runder. På baggrund af disse tests blev spørgeskemaudkastet revideret en sidste gang.

Det endelige spørgeskema blev udsendt elektronisk til økonomichefer eller økonomidirektører i alle 98 kommuner 1. marts 2022. Første skriftlige påmindelse blev sendt 16. marts, og anden skriftlige påmindelse blev sendt 23. marts. Fra 4. april til 29. april blev der foretaget en rundringning til kommuner, som delvist eller slet ikke havde besvaret spørgeskemaet. Det elektroniske spørgeskema blev lukket for besvarelse 9. maj. Endeligt fulgte en datavalideringsproces fra 9. maj til 17. maj.



Svarprocenter og repræsentativitet

Bilagstabel 1.1 viser svarprocenter for spørgeskemaet både overordnet og med en række opdelinger. Den samlede svarprocent er 83 %, hvis der ses på fulde besvarelser, og 87 %, hvis de fire delvise besvarelser medtages.

Bilagstabel 1.1 Svarprocent

| | Svarprocent |
|---|-------------|
| Geografisk beliggenhed (region) | |
| Hovedstaden | 86% |
| Sjælland | 82% |
| Syddanmark | 91% |
| Midtjylland | 84% |
| Nordjylland | 91% |
| Kommunestørrelse (samlet indbyggertal, 2021) | |
| Mindste | 85% |
| Mellemstore | 78% |
| Største | 97% |
| Udvikling i indbyggertal (befolkningsvækst, 2016-2021) | |
| Stigende | 87% |
| Stabil | 84% |
| Faldende | 89% |
| Udgiftsniveau (anlægsudgifter pr. indbygger, gns. 2017-2021) | |
| Lavt | 91% |
| Moderat | 75% |
| Højt | 94% |
| Samlet | |
| Inklusive delvise besvarelser | 87% |
| Eksklusive delvise besvarelser | 83% |

Det er undersøgt, om stikprøven på 85 svarkommuner er repræsentativ for populationen, dvs. alle 98 kommuner. Resultatet af repræsentativitetsanalysen fremgår af Bilagstabel 1.2. Det ses, at stikprøve og population ligger meget tæt på hinanden i forhold til de viste parametre. Der ser således ikke ud til at være nogen systematisk skævhed, hvorfor rapportens analyser og resultater kan siges at repræsentere alle landets kommuner, når man ser på de faktorer, der indgår i repræsentativitetsanalysen.

Bilagstabel 1.2 Repræsentativitet

| | Population (alle kommuner) | Stikprøve (svarkommuner) |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
| Hovedstaden | 30 % | 29 % |
| Sjælland | 17 % | 16 % |
| Syddanmark | 22 % | 24 % |
| Midtjylland | 19 % | 19 % |
| Nordjylland | 11 % | 12 % |
| Kommunestørrelse (samlet indbyggertal, 2021) | 59.591 | 62.556 |
| Udvikling i indbyggertal (befolkningsvækst, 2016-2021) | 1,18 % | 1,33 % |
| Udgiftsniveau (gns. 2017-2021) | 3.106 | 3.119 |
| Antal kommuner | 98 | 85 |

Bilag 2 Spørgeskema

Introduktion til spørgeskemaet

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge den økonomiske styringspraksis på anlægsområdet i kommunerne samt økonomiske styringsudfordringer på området.

Spørgeskemaet er opdelt i seks dele, som omhandler forskellige aspekter af den økonomiske styringspraksis:

- 1) Strategiske pejlemærker og retningslinjer
- 2) Økonomiske styringsprincipper
- 3) Organisering
- 4) Budgetlægning
- 5) Budgetopfølgning
- 6) Styringsudfordringer.

I spørgeskemaet er der fokus på to hovedelementer i den økonomiske styring af anlægsområdet:

- den økonomiske styring af *kommunens samlede anlægsbudget* ("styring af det samlede anlægsområde")
- kommunens generelle principper for økonomisk styring af *konkrete anlægsprojekter* ("projektstyring").

Ordforklaring

Anlægsområdet: Undersøgelsen tager udgangspunkt i de skattefinansierede anlægsudgifter. Fokus er primært på ejendomsområdet samt området for vej og park. Med "ejendomsområdet" menes opførelse, ændring og renovering af bygninger og ejendomme (fx skolebyggeri), og med "området for vej og park" menes etablering, ændring, reparation og vedligeholdelse af veje, tunneler, broer, stier, grønne områder, havne mv. Omvendt er jordforsyning ikke en del af undersøgelsens fokus.

Teknisk udvalg: Stående udvalg med byggeri og anlæg som sit ansvarsområde hedder noget forskelligt i kommunerne, fx teknisk udvalg, teknik- og miljøudvalg, udvalg for plan og teknik mv. I denne undersøgelse omtales dette eller disse udvalg som "teknisk udvalg".

Del 1: Strategiske pejlemærker og retningslinjer

Det første spørgsmål handler om, hvorvidt der i kommunen er vedtaget en **overordnet politik og/eller strategi** med særsomt fokus på udviklingen af anlægsområdet. Med en overordnet politik eller strategi menes derimod ikke regler, procedurer, værktøjer mv. med relevans for anlægsområdet, som eksempelvis kan findes i den økonomiske politik for kommunen eller i en håndbog for området. Det spørger vi til i spørgsmål 1.4.

Spørgsmål 1.1 – overordnet politik og/eller strategi med fokus på anlægsområdet

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med situationen i kommunen på anlægsområdet (*Sæt ét kryds*)

Der er udarbejdet en overordnet politik og/eller strategi med særskilt fokus på anlægsområdet

Der er ikke udarbejdet en *overordnet* politik og/eller strategi med særskilt fokus på anlægsområdet. Strategiske pejlemærker for anlægsområdet fremgår i stedet af andre af kommunens politikker eller strategier, fx den økonomiske politik eller politikker for andre sektorområder

Der er ikke formuleret strategiske pejlemærker for anlægsområdet i kommunen, hverken i en overordnet politik og/eller strategi eller i andre af kommunens politikker eller strategier

Spørgsmål 1.1a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

De næste to spørgsmål handler om kommunens **overordnede målsætninger** for anlægsområdet. Dels langsigtede, økonomiske målsætninger (fx størrelsen af anlægsniveaue), dels ikke-økonomiske målsætninger (fx størrelsen af klimapåvirkningen af kommunens anlægsprojekter).

Spørgsmål 1.2 – langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Er der i kommunen vedtaget langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet (*Sæt gerne flere krydser*)

Ja, der er vedtaget en eller flere *kvantificerede* økonomiske målsætninger for anlægsområdet (*Med en kvantificeret økonomisk målsætning menes et konkret måltal, fx "årligt anlægsniveau på 200 mio. kr."*)

Ja, der er vedtaget en eller flere *ikke-kvantificerede* økonomiske målsætninger for anlægsområdet (*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"*)

Nej, der er ikke vedtaget økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Spørgsmål 1.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 1.3 – ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Er der i kommunen vedtaget *ikke-økonomiske målsætninger* for anlægsområdet, fx "en nedbringer af CO₂-udledningen fra kommunens anlægsprojekter"? (*Sæt gerne flere krydser*)

Ja, der er vedtaget en eller flere *kvantificerede* ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Ja, der er vedtaget en eller flere *ikke-kvantificerede* ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Nej, der er ikke vedtaget en eller flere ikke-økonomiske målsætninger for anlægsområdet

Spørgsmål 1.3a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

De resterende spørgsmål i denne del af spørgeskemaet har fokus på *projektstyringen* i kommunen. De næste fire spørgsmål handler om, hvorvidt kommunen har udarbejdet **retningslinjer og procedurer**, som 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. Disse retningslinjer og procedurer kan både være beskrevet i ét samlet dokument eller i en række dokumenter. Desuden kan der i kommunen være retningslinjer og procedurer, som er fælles for hele kommunen, eller retningslinjer og procedurer, som gælder for anlægsprojekter inden for et bestemt område.

Spørgsmål 1.4a

| Er der i kommunen udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på tværs af sektorområder (<i>fælles for hele kommunen</i>) | <i>Sæt ét kryds</i> |
|---|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nej | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 1.4b

| Er der i kommunen udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på ejendomsområdet? | <i>Sæt ét kryds</i> |
|---|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nej | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 1.4c

| Er der i kommunen udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på området for vej og park? | <i>Sæt ét kryds</i> |
|---|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nej | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 1.4d

| | |
|---|--------------------------|
| Er der i kommunen udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter på et eller flere øvrige sektorområder? | <i>Sæt ét kryds</i> |
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nej | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 1.5a

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt 'ja' til spørgsmål 1.4a.

| | |
|---|--------------------------|
| Hvilke af nedenstående elementer er der udarbejdet retningslinjer og procedurer for på tværs af sektorområder (fælles for hele kommunen)? (<i>Sæt gerne flere krydser</i>) | |
| | <i>Sæt kryds</i> |
| Politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Projektorganisering | <input type="checkbox"/> |
| Fasemodel (opgave- og ansvarsfordeling) | <input type="checkbox"/> |
| Budgetlægning | <input type="checkbox"/> |
| Budgetopfølgning | <input type="checkbox"/> |
| Risikostyring | <input type="checkbox"/> |
| Interessenthåndtering | <input type="checkbox"/> |
| Regnskabsaflægning | <input type="checkbox"/> |
| Evaluering af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Hvis der er udarbejdet retningslinjer og procedurer for andre elementer, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ | |

Spørgsmål 1.5b

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt 'ja' til spørgsmål 1.4b.

| Hvilke af nedenstående elementer er der udarbejdet retningslinjer og procedurer for på ejen- domsområdet? (Sæt gerne flere krydser) | |
|--|--------------------------|
| | Sæt kryds |
| Politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Projektorganisering | <input type="checkbox"/> |
| Fasemodell (opgave- og ansvarsfordeling) | <input type="checkbox"/> |
| Budgetlægning | <input type="checkbox"/> |
| Budgetopfølgning | <input type="checkbox"/> |
| Risikostyring | <input type="checkbox"/> |
| Interessenthåndtering | <input type="checkbox"/> |
| Regnskabsafklæggelse | <input type="checkbox"/> |
| Evaluering af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Hvis der er udarbejdet retningslinjer og procedurer for andre elementer, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ | |

Spørgsmål 1.5c

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt 'ja' til spørgsmål 1.4c.

| Hvilke af nedenstående elementer er der udarbejdet retningslinjer og procedurer for på områ- det for vej og park? (Sæt gerne flere krydser) | |
|--|--------------------------|
| | Sæt kryds |
| Politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Projektorganisering | <input type="checkbox"/> |
| Fasemodell (opgave- og ansvarsfordeling) | <input type="checkbox"/> |

| | |
|---|--------------------------|
| Budgetlægning | <input type="checkbox"/> |
| Budgetopfølgning | <input type="checkbox"/> |
| Risikostyring | <input type="checkbox"/> |
| Interessenthåndtering | <input type="checkbox"/> |
| Regnskabsaflægning | <input type="checkbox"/> |
| Evaluering af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Hvis der er udarbejdet retningslinjer og procedurer for andre elementer, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ | |

Spørgsmål 1.5d

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt 'ja' til spørgsmål 1.4d.

| | |
|--|--------------------------|
| Hvilke af nedenstående elementer er der udarbejdet retningslinjer og procedurer for på et eller flere øvrige sektorområder? (Sæt gerne flere krydser) | |
| | <i>Sæt kryds</i> |
| Politisk og administrativ forankring af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |
| Projektorganisering | <input type="checkbox"/> |
| Fasemodel (opgave- og ansvarsfordeling) | <input type="checkbox"/> |
| Budgetlægning | <input type="checkbox"/> |
| Budgetopfølgning | <input type="checkbox"/> |
| Risikostyring | <input type="checkbox"/> |
| Interessenthåndtering | <input type="checkbox"/> |
| Regnskabsaflægning | <input type="checkbox"/> |
| Evaluering af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> |

Hvis der er udarbejdet retningslinjer og procedurer for andre elementer, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 1.6 – anvendelse af retningslinjer og procedurer i praksis

I hvilken grad vurderer du, at der *i praksis* gøres systematisk brug af retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter? (*Sæt ét kryds*)

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> I meget høj grad | <input type="checkbox"/> I høj grad | <input type="checkbox"/> I nogen grad | <input type="checkbox"/> I lav grad | <input type="checkbox"/> I meget lav grad |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|

Spørgsmål 1.6a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 1.7 – årsag til fravær af retningslinjer og procedurer

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune ikke er udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter.

Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen ikke er udarbejdet retningslinjer og procedurer for styringen af anlægsprojekter, bedes du beskrive det her: ____

De efterfølgende spørgsmål har ligeledes fokus på *projektstyringen* i kommunen og handler om kommunens praksis for **risikostyring** i kommunens anlægsprojekter. Med "risikostyring" menes identifikation, vurdering, kvantificering og håndtering af risici i anlægsprojektets forskellige faser.

Spørgsmål 1.8 – risikostyring i anlægsprojekter

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for risikostyring i anlægsprojekter? (*Sæt ét kryds*)

Der udføres systematisk risikostyring i (stort set) alle anlægsprojekter

Der udføres systematisk risikostyring i større anlægsprojekter

Det vurderes fra sag til sag, om der udføres risikostyring i anlægsprojekter

Der udføres som hovedregel ikke risikostyring i anlægsprojekter

Hvis en anden praksis for risikostyring i anlægsprojekter gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 1.8a – årsag til fravær af risikostyring

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune generelt ikke udføres risikostyring i anlægsprojekter.

Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen generelt ikke udføres risikostyring i anlægsprojekter, bedes du beskrive det her: ____

De næste spørgsmål handler om **evaluering og erfaringsopsamling** i relation til kommunens anlægsprojekter. Med "evaluering og erfaringsopsamling" menes vurdering af, om et anlægsprojekt lever op til hensigterne, samt opbygning af kompetencer i egen organisation.

Spørgsmål 1.9 – evaluering og erfaringsopsamling

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter? (*Sæt ét kryds*)

Der udføres systematisk evaluering af og erfaringsopsamling på (stort set) alle anlægsprojekter

Der udføres systematisk evaluering af og erfaringsopsamling på større anlægsprojekter

Det vurderes fra sag til sag, om der udføres evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter

Der udføres som hovedregel ikke evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter

Hvis en anden praksis for evaluering og erfaringsopsamling i relation til anlægsprojekter gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 1.9a – årsag til fravær af evaluering og erfaringsopsamling

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune generelt ikke udføres evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter.

Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen generelt ikke udføres evaluering af og erfaringsopsamling på anlægsprojekter, bedes du beskrive det her: ____

De sidste to spørgsmål i denne del af spørgeskemaet handler om **interessenthåndtering**. "Interessenthåndtering" kan fx handle om identifikation og analyse af anlægsprojektets interessenter samt udarbejdelse af en strategi for håndtering af interessenter. Med interessenter menes aktører, der påvirker eller påvirkes af et anlægsprojekt, herunder fx borgere og brugere, myndigheder, foreninger, interesseorganisationer, private virksomheder mv.

Spørgsmål 1.10 – interessenthåndtering

| |
|--|
| Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for interessenthåndtering i anlægsprojekter? <i>(Sæt ét kryds)</i> |
| <input type="checkbox"/> Der udføres systematisk interessenthåndtering i (stort set) alle anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Der udføres systematisk interessenthåndtering i større anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Det vurderes fra sag til sag, om der udføres interessenthåndtering i anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Der udføres som hovedregel ikke interessenthåndtering i anlægsprojekter |
| Hvis en anden praksis for interessenthåndtering i relation til anlægsprojekter gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Spørgsmål 1.10a – årsag til fravær af interessenthåndtering

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune generelt ikke udføres interessenthåndtering i anlægsprojekter.

| |
|--|
| Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen generelt ikke udføres interessenthåndtering i anlægsprojekter, bedes du beskrive det her: ____ |
|--|

Del 2: Økonomiske styringsprincipper

Denne del af spørgeskemaet drejer sig om kommunens økonomiske styringsprincipper for hhv. kommunens samlede anlægsbudget og konkrete anlægsprojekter.

Spørgsmål 2.1 – praksis for overførselsadgang

| | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Hvilken praksis har kommunen for overførsel af anlægsmidler? <i>(Sæt ét kryds i hver række)</i> | | |
| | Ja | Nej |
| Der er som udgangspunkt fuld overførselsadgang af alle frigivne, uforbrugte <i>rådighedsbeløb</i> vedr. <u>igangsatte</u> projekter mellem budgetår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Der er som udgangspunkt fuld overførselsadgang af alle frigivne, uforbrugte <i>rådighedsbeløb</i> vedr. <u>ikke-igangsatte projekter</u> mellem budgetår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der er som udgangspunkt fuld overførselsadgang af alle ikke-frigivne <i>rådighedsbeløb</i> mellem budgetår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der gælder en særlig praksis for anlægspuljer. Det kan fx være en energipulje, hvor udmøntningen er planlagt over flere år | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 2.1a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, fx hvis der gælder en særlig praksis for anlægspuljer, kan du skrive dem her: ____

De næste to spørgsmål handler om kommunens *overførsel af anlægsmidler* mellem budgetår.

Spørgsmål 2.2 – overførsel af anlæg mellem budgetår

Hvor stor en del af det samlede anlægsbudget blev i gennemsnit overført ("rullet") til det efterfølgende budgetår i perioden 2017-2020? (*Sæt ét kryds*)
(*Der ses bort fra overførslen fra 2020 til 2021, da 2020 var et særligt år på anlægsområdet pga. ophævelsen af det kommunale anlægssloft.*)

Ved opgørelsen bedes du anvende bruttobeløb og undtage ældreboliger, forsyningsvirksomhed og jordforsyning.

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til 0-20 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til 20-40 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til 40-60 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til 60-80 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til 80-100 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Den gennemsnitlige anlægsoverførsel svarede til mere end 100 pct. af det samlede, oprindeligt vedtagne anlægsbudget i året

Spørgsmål 2.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 2.3 – udvikling i profil for overførsel af anlæg mellem budgetår

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med udviklingen for overførsler af anlæg mellem budgetår i kommunen over de seneste fem år? (*Sæt ét kryds*)
(*Du bedes igen anvende bruttobeløb og se bort fra ældreboliger, forsyningsvirksomhed og jordforsyning.*)

Over de seneste 5 år (undtagen 2020-2021) er den procentvise andel af overførte anlægsmidler set i forhold til det samlede årlige, vedtagne anlægsbudget *nedbragt*

Over de seneste 5 år (undtagen 2020-2021) er den procentvise andel af overførte anlægsmidler set i forhold til det samlede årlige, vedtagne anlægsbudget *vokset*

Over de seneste 5 år (undtagen 2020-2021) er den procentvise andel af overførte anlægsmidler set i forhold til det samlede årlige, vedtagne anlægsbudget (stort set) *uforandret*

Spørgsmål 2.4 handler om kommunens praksis for **opdeling af anlægsbevillinger**.

Spørgsmål 2.4 – opdeling af bevillinger

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis? (*Sæt ét kryds*)

For anlægsprojekter, som kræver både projektering og udførelse, gives der typisk en *særskilt* anlægsbevilling til projektering og en *særskilt* bevilling til udførelse af projektet

For anlægsprojekter, som kræver både projektering og udførelse, gives der typisk en *samløst* anlægsbevilling, som omfatter både projektering og udførelse af projekt

Hvis en anden praksis for opdeling af bevillinger gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Det næste spørgsmål handler om kommunens **bevillingspraksis** for anlægsbevillinger. Spørgsmålet skal ses i lyset af, at der som udgangspunkt *skal* gives en særskilt anlægsbevilling til hvert enkelt anlægsprojekt. Bevillingsreglerne rummer dog mulighed for at fravige denne hovedregel og slå flere projekter sammen i én anlægsbevilling, såfremt det drejer sig om mindre, ensartede anlægsprojekter.

Spørgsmål 2.5 – bevillingspraksis for anlægsbevillinger

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| I hvilken grad benytter kommunen sig af muligheden for at slå flere anlægsprojekter sammen i én anlægsbevilling (rammebevilling)? <i>(Sæt ét kryds)</i> | | | | |
| <input type="checkbox"/> I meget høj grad | <input type="checkbox"/> I høj grad | <input type="checkbox"/> I nogen grad | <input type="checkbox"/> I lav grad | <input type="checkbox"/> I meget lav grad |

Spørgsmål 2.5a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

Kommunerne kan selv afgøre, om en anlægsbevilling skal afgives som en bruttobevilling eller en nettobevilling. Det næste spørgsmål drejer sig om, hvorvidt kommunens anlægsbevillinger afgives som **brutto- eller nettobevillinger**.

En "bruttobevilling" vil sige, at der til kommunale foranstaltninger, som både indebærer udgifter og indtægter, gives såvel en udgiftsbevilling som en indtægtsbevilling. Opstår der i årets løb muligheder for at opnå indtægter ud over det budgetterede, kan sådanne indtægter ikke uden en tillægsbevilling fra kommunalbestyrelsen anvendes til forøgelse af udgifterne.

En "nettobevilling" vil sige, at kommunalbestyrelsen alene tager bevillingsmæssig stilling til størrelsen af nettoudgifterne, dvs. udgifter fratrukket indtægter. Bevillingshaveren vil derfor kunne anvende eventuelle indtægter, der ligger ud over det budgetterede, til en forøgelse af udgifterne inden for samme bevillingsområde uden på forhånd at skulle indhente en tillægsbevilling fra kommunalbestyrelsen. Ved nettobevilling menes her en snæver definition af nettobegrebet, dvs. en sum over udgifter og indtægter, hvor indtægter fx tager form som salgsindtægter. Du bedes således ikke tænke bortfald af driftsomkostninger som "indtægter" her.

Spørgsmål 2.6 – brutto-/nettobevilling

| | |
|--|---|
| Hvordan afgives anlægsbevillinger typisk i kommunen? <i>(Sæt ét kryds)</i> | |
| <input type="checkbox"/> Bruttobevilling | <input type="checkbox"/> Nettobevilling |

Spørgsmål 2.6a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

Det sidste spørgsmål i denne del af spørgeskemaet har fokus på *projektstyringen* i kommunen og handler om kommunens regler for aflæggelse af **særskilt regnskab** for konkrete anlægsprojekter. I henhold til "Budget- og regnskabssystem for kommuner" 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.

Spørgsmål 2.7 – aflæggelse af særskilt regnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr.

| |
|---|
| Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis? (<i>Sæt ét kryds</i>) |
| <input type="checkbox"/> Der skal aflægges særskilt anlægsregnskab for alle anlægsprojekter, inkl. anlægsprojekter under 2 mio. kr. |
| <input type="checkbox"/> Det vurderes fra sag til sag, om der skal aflægges særskilt anlægsregnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr. |
| <input type="checkbox"/> Der skal <i>ikke</i> aflægges særskilt anlægsregnskab for anlægsprojekter under 2 mio. kr. |
| Hvis en anden praksis for aflæggelse af særskilt anlægsregnskab gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Spørgsmål 2.7a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

Del 3: Organisering

Denne del af spørgeskemaet drejer sig om kommunens overordnede organisering af anlægsområdet og organiseringen af konkrete anlægsprojekter.

De to første spørgsmål i denne del af spørgeskemaet handler om den politiske og administrative **organisatoriske forankring** af de dele af anlægsområdet, der vedrører ejendomsområdet og området for vej og park.

Spørgsmål 3.1 – organisatorisk forankring af ejendomsområdet og området for vej og park (politisk)

| | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--|
| Hvordan er ejendomsområdet og området for vej og park <i>politisk</i> forankret i kommunen? (Sæt gerne flere krydser i hver række) | | | |
| | Økonomi-udvalget | Teknisk udvalg | Et eller flere øvrige politiske udvalg |
| Ejendomsområdet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Området for vej og park | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 3.1a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 3.2 – organisatorisk forankring af ejendomsområdet og området for vej og park (administrativt)

| |
|---|
| Hvilket eller hvilke af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med den måde, kommunen <i>administrativt</i> har forankret ejendomsområdet og området for vej og park? (Sæt to krydser) |
| <input type="checkbox"/> Ejendomsområdet er placeret i <i>samme direktørområde</i> som området for vej og park |
| <input type="checkbox"/> Ejendomsområdet er <i>ikke</i> placeret i samme <i>direktørområde</i> som området for vej og park |
| <input type="checkbox"/> Ejendomsområdet er placeret i <i>samme chefområde</i> som området for vej og park (fx teknisk forvaltning) |
| <input type="checkbox"/> Ejendomsområdet er <i>ikke</i> placeret i samme <i>chefområde</i> som området for vej og park |

Spørgsmål 3.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Det næste spørgsmål handler om, i hvilken grad kommunen har valgt at placere **det administrative ansvar for styring af opgaver** på anlægsområdet, herunder fx bygherrerådgivning, i en central, tværgående enhed eller decentralt i de enkelte sektorforvaltninger. Med administrativt ansvar for styring af opgaver menes ikke administrativt *budgetansvar*. Det spørger vi til i spørgsmål 4.5.

Spørgsmål 3.3 – organiseringsmodel

| |
|---|
| Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens administrative organiseringsmodel for det samlede anlægsområde? <i>(Sæt ét kryds)</i> |
| <input type="checkbox"/> Central model med én enhed: Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i én, tværgående enhed (indeholder både ejendomsområdet og området for vej og park) |
| <input type="checkbox"/> Central model med to eller flere enheder: Kommunen har placeret hele det administrative ansvar i to eller flere centrale, tværgående enheder (fx et ejendomscenter og et vej- og park-center) |
| <input type="checkbox"/> Blandingsmodel: 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 |
| Hvis kommunen har en anden organiseringsmodel for det samlede anlægsområde, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

De sidste spørgsmål i denne del af spørgeskemaet handler om brug af **ekstern rådgivning** i projektstyringen af kommunens anlægsprojekter. Med "ekstern rådgivning" menes rådgivning fra private rådgivere med specialiseret viden om anlægsprojekter. Eksterne rådgivere omfatter fx totalrådgiver, bygherrerådgiver, byggerådgiver, juridisk eller teknisk rådgiver mv. Vi er klar over, at det kan være forskelligt, i hvilken grad kommunen gør brug af ekstern rådgivning inden for de forskellige projekttyper. Alligevel vil vi bede dig prøve at svare på spørgsmålet ud fra en generel betragtning.

Spørgsmål 3.4 – brug af ekstern rådgivning (projekttype)

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| I hvilken grad gøres der i kommunen typisk brug af <i>ekstern</i> rådgivning i projektstyringen af kommunens anlægsprojekter, fordelt på projekttype? <i>(Sæt ét kryds i hver række)</i> | | | | | |
| | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I lav grad | I meget lav grad |
| Nybyggeri af kommunale bygninger og ejendomme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Renovering og ombygning af kommunale bygninger og ejendomme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anlæg af nye veje, stier mv. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Etablering af grønne områder (parker, skove, stier mv.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hvis der i kommunen gøres brug af ekstern rådgivning på anden vis, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ | | | | | |

Det sidste spørgsmål omhandler kommunens brug af ekstern rådgivning i forhold til forskellige **typer rådgivningsydelser**. Her er der taget afsæt i ydelsesbeskrivelser for hhv. bygherrerådgivning (YBB 19) og anlæg (YBA 19). Vi er klar over, at det kan være forskelligt, i hvilken grad kommunen gør brug af ydelser fra eksterne rådgivere på hhv. ejendomsområdet og området for vej og park, og at det kan være vanskeligt at svare generelt. Alligevel vil vi bede dig om at prøve at svare på spørgsmålet samlet for de to områder.

Spørgsmål 3.5 – brug af ekstern rådgivning (ydelser)

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| I hvilken grad gøres der i kommunen typisk brug af <i>ekstern</i> rådgivning i projektstyringen af kommunens anlægsprojekter, fordelt på ydelser? (Sæt ét kryds i hver række) | | | | | |
| | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I lav grad | I meget lav grad |
| Indledende rådgivning (idéoplæg, byggeprogram mv.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rådgivning i forhold til valg af rådgiver eller entreprenør, herunder udbudsrådgivning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rådgivning i projekteringsfasen, herunder rådgivning i forbindelse med myndighedsprojekt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rådgivning under udførelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rådgivning i forbindelse med aflevering | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rådgivning i relation til risikoforhold og økonomi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rådgivning i forbindelse med forundersøgelser og planlægning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bæredygtighedsrådgivning (totaløkonomiske beregninger, livscyklusvurderinger mv.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hvis der i kommunen gøres brug af ekstern rådgivning på anden vis, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ | | | | | |

Del 4: Budgetlægning

Nedenfor følger en række spørgsmål om budgetlægningen i kommunen både vedr. det samlede anlægsbudget og konkrete anlægsprojekter.

Spørgsmål 4.1 – overordnet budgetlægning af det samlede anlægsbudget

| |
|---|
| Hvilket eller hvilke af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for den overordnede budgetlægning af det samlede anlægsbudget? <i>(Sæt gerne flere krydser)</i> |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i budgettet for overslagsårene fra det senest vedtagne årsbudget |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i målsætninger for anlægsrammens størrelse |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i kommunens forholdsvise andel af den samlede bruttoanlægsramme for kommunerne i hele landet |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i erfaringsmæssige rul mellem årene |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i en befolkningsprognose i en tilretning af budgettet ud fra kapacitetsbehovet |
| <input type="checkbox"/> Der tages afsæt i de konkrete politiske ønsker til anlægsprojekter i det enkelte budgetår |
| Hvis kommunen har en anden praksis for den overordnede budgetlægning af det samlede anlægsbudget, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Spørgsmål 4.2 – betydning af målsætninger for budgetlægningen

| |
|--|
| I hvilken grad vurderer du, at kommunens langsigtede, økonomiske målsætninger for anlægsområdet var styrende for den seneste budgetlægningsproces? <i>(Sæt ét kryds)</i> |
|--|

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> I meget høj grad | <input type="checkbox"/> I høj grad | <input type="checkbox"/> I nogen grad | <input type="checkbox"/> I lav grad | <input type="checkbox"/> I meget lav grad | <input type="checkbox"/> Der er ikke vedtaget sådanne målsætninger |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--|

Spørgsmål 4.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Det næste spørgsmål handler om, hvilken organisatorisk enhed i kommunen der har det **administrative ansvar for udarbejdelse af det samlede anlægsbudget** i kommunen. Vi er klar over, at det samlede anlægsbudget er sammensat af budgetter for de enkelte anlægsprojekter, og at der givetvis er et samarbejde mellem forskellige dele af kommunens organisation i udarbejdelsen af det samlede anlægsbudget. Alligevel vil vi bede dig om at prøve at svare på, hvor i kommunens organisation det *primære* ansvar ligger for at skabe et samlet økonomisk overblik over kommunens anlægsprojekter og koordinere på tværs af sektorområder i udarbejdelsen af det samlede anlægsbudget.

Spørgsmål 4.3 – administrativt ansvar for udarbejdelse af det samlede anlægsbudget

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

Central økonomiafdeling

Central teknisk afdeling (fx ejendomscenter)

Hvis en anden organisatorisk enhed i kommunen har ansvaret for udarbejdelse af det samlede anlægsbudget, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 4.4 – politisk forankring af det samlede anlægsbudget (før bevillingsafgivelse)

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for politisk forankring af det samlede anlægsbudget før afgivelse af anlægsbevilling? (*Sæt ét kryds*)

Det samlede anlægsbudget er politisk forankret i kommunalbestyrelsen

Det samlede anlægsbudget er politisk forankret i økonomiudvalget

Det samlede anlægsbudget er politisk forankret i teknisk udvalg

Det samlede anlægsbudget er ikke politisk forankret i ét politisk udvalg, men i flere udvalg

Spørgsmål 4.4a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Det næste spørgsmål handler om, hvilken organisatorisk enhed der typisk har det **administrative budgetansvar** for kommunens anlægsprojekter, fordelt på ejendomsområdet og området for vej og park.

Spørgsmål 4.5 – administrativt budgetansvar

Hvilken enhed i kommunen har typisk det administrative budgetansvar for kommunens anlægsprojekter, fordelt på ejendomsområdet og området for vej og park? (Sæt gerne flere krydser i hver række)

| | Central økonomifdeling | Central teknisk afdeling (fx ejendomscenter eller vej- og parkcenter) | Den sektorforvaltning, det konkrete anlægsprojekt hører til |
|-------------------------|--------------------------|---|---|
| Ejendomsområdet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Området for vej og park | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hvis en anden organisatorisk enhed i kommunen typisk har det administrative budgetansvar, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Det næste spørgsmål handler om den langsigtede planlægning og prioritering af kommunens anlægsinvesteringer. I forbindelse med den årlige budgetlægningsproces for det samlede anlægsbudget udarbejdes der i hver kommune en **investeringsoversigt**. Investeringsoversigten indeholder en oversigt over anlægsprojekter, hvortil der er afsat rådighedsbeløb i de kommende budgetår. Det kan være forskelligt fra kommune til kommune, hvilken tidshorisont der arbejdes med i investeringsoversigten.

Spørgsmål 4.6 – tidsperspektiv for investeringsoversigten

| | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---|
| Hvad er det tidsmæssige perspektiv for investeringsoversigten i kommunen? (Sæt ét kryds) | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Min- dre end 4 år | <input type="checkbox"/> 4 år | <input type="checkbox"/> 5 år | <input type="checkbox"/> 6 år | <input type="checkbox"/> 7 år | <input type="checkbox"/> 8 år | <input type="checkbox"/> 9 år | <input type="checkbox"/> 10 år | <input type="checkbox"/> Mere end 10 år |

Spørgsmål 4.6a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

De resterende spørgsmål i denne del af spørgeskemaet har fokus på *projektstyringen* i kommunen. I de næste to spørgsmål spørger vi til kommunens praksis for anvendelse af **totaløkonomiske vurderinger**. Formålet med en "totaløkonomisk vurdering" er at sikre, at der både tages hensyn til anlægsudgifter og de efterfølgende driftsudgifter. Her er det gældende, at offentlige bygherrer, herunder kommuner, i henhold til bekendtgørelse om kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri skal gennemføre totaløkonomiske vurderinger forud for alle offentlige anlægsprojekter over 20 mio. kr.

Spørgsmål 4.7 – totaløkonomiske vurderinger

| |
|---|
| Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for anvendelse af totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter? (Sæt ét kryds) |
| <input type="checkbox"/> Der udføres totaløkonomiske vurderinger af (stort set) alle anlægsprojekter, inkl. anlægsprojekter under 20 mio. kr. |
| <input type="checkbox"/> Det vurderes fra sag til sag, om der udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. |
| <input type="checkbox"/> Der udføres som hovedregel ikke totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr. |
| Hvis en anden praksis for anvendelse af totaløkonomiske vurderinger gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Spørgsmål 4.7a – årsag til fravær af totaløkonomiske vurderinger

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune generelt ikke udføres totaløkonomiske vurderinger under 20 mio. kr.

Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen generelt ikke udføres totaløkonomiske vurderinger af anlægsprojekter under 20 mio. kr., bedes du beskrive det her: ____

I de spørgsmål spørger vi til kommunens praksis for **beregning af klimapåvirkning**, dvs. vurderinger af konkrete anlægsprojekters klimaaftryk (fx målt som CO₂-udledning). VIVE er bekendt med, at der fra 2023 indføres klimakrav i bygningsreglementet, som betyder, at nybyggeri, der er omfattet af energirammen, skal dokumentere bygningens samlede klimapåvirkning.

Spørgsmål 4.8 – beregning af klimapåvirkning

Hvilket af nedenstående udsagn stemmer bedst overens med kommunens praksis for beregning af klimapåvirkningen af kommunens anlægsprojekter? (*Sæt ét kryds*)

Der udføres beregning af klimapåvirkningen af (stort set) alle anlægsprojekter

Der udføres beregning af klimapåvirkningen af større anlægsprojekter

Det vurderes fra sag til sag, om der udføres beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter

Der udføres som hovedregel ikke beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter, men der er i kommunen overvejelser om at indføre en sådan praksis

Der udføres som hovedregel ikke beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter, og der er i kommunen for nuværende ingen overvejelser om at indføre en sådan praksis

Hvis en anden praksis for beregning af klimapåvirkningen gør sig gældende i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 4.8a – årsag til fravær af beregning af klimapåvirkning

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis der i din kommune generelt ikke udføres beregninger af klimapåvirkningen.

Hvis der er en eller flere årsager til, at der i kommunen generelt ikke udføres beregning af klimapåvirkningen af anlægsprojekter, bedes du beskrive det her: ____

Del 5: Budgetopfølgning og ledelsesinformation

Spørgsmålene i denne del af spørgeskemaet drejer sig om, hvordan kommunen følger op på budgettet i løbet af året. Både i forhold til det samlede anlægsbudget og budgetter for konkrete anlægsprojekter. Derudover spørger vi til brugen af anden ledelsesinformation i forbindelse med opfølgning.

Spørgsmål 5.1 – proces for budgetopfølgning

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Med hvilken kadence foretages der opfølgning på det samlede anlægsbudget for hhv. det politiske og administrative niveau? (Sæt ét kryds i hver række) | | | | |
| | Månedligt eller oftere | 3-4 gange om året | Halvårligt | Årligt |
| Politisk niveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administrativt niveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 5.1a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

Det næste spørgsmål handler om, hvilke parametre der indgår i opfølgningen på det samlede anlægsbudget til hhv. det politiske og administrative niveau. Vi er klar over, at praksis kan variere alt efter politisk udvalg, sektorforvaltning og ledelsesniveau, og at det kan være vanskeligt at give generelle svar. Alligevel bedes du prøve at svare overordnet på spørgsmålet.

Spørgsmål 5.2 – indhold af budgetopfølgning

| | | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Hvilke parametre anvender I, når I følger op på det samlede anlægsbudget for hhv. det politiske og administrative niveau? (Sæt gerne flere krydser i hver række) | | | | | |
| | Forventet afvigelse fra oprindeligt, vedtaget budget | Forventet afvigelse fra korrigeret budget | Realiseret forbrug (år-til-dato) | Forventet forbrug i året | Forventet overførsel til næste år |
| Politisk niveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administrativt niveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 5.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

I de næste to spørgsmål spørger vi til, om den politiske og administrative ledelse i kommunen anvender **anden ledelsesinformation** om anlægsområdet end de oplysninger, som typisk er indeholdt i opfølgningen på det samlede anlægsbudget, jf. forudgående spørgsmål.

Spørgsmål 5.3 – anvendelse af anden ledelsesinformation (politisk niveau)

Anvender (dele af) den politiske ledelse i kommunen *anden ledelsesinformation* om anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget, jf. forrige spørgsmål?
(Sæt ét kryds)

| Ja | Nej |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 5.3 – anvendelse af anden ledelsesinformation (administrativt niveau)

Anvender (dele af) den administrative ledelse i kommunen *anden ledelsesinformation* om anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget, jf. forrige spørgsmål? (Sæt ét kryds)

| Ja | Nej |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 5.3a – indhold af anden ledelsesinformation (politisk niveau)

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt ja til, at (dele af) den politiske ledelse i kommunen anvender anden ledelsesinformation om anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget.

Hvilke øvrige oplysninger anvender den *politiske ledelse* styringen af det samlede anlægsområde? (Sæt gerne flere krydser)

Oversigt over igangværende anlægsprojekter

Oversigt over afsluttede anlægsprojekter

| |
|--|
| <input type="checkbox"/> Færdiggørelsesgrad for igangværende anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Forventet sluttidspunkt for igangværende anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Oplysninger om likviditetsmæssige effekter af anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Brugertilfredshed med anlægsprocessen |
| <input type="checkbox"/> Brugertilfredshed med anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Oplysninger om risici i kommunens anlægsprojekter på et aggregeret niveau |
| Hvis der anvendes andre oplysninger i styringen af det samlede anlægsbudget i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Spørgsmål 5.3b – indhold af anden ledelsesinformation (administrativt niveau)

OBS: Spørgsmålet besvares kun, hvis du har sagt ja til at (dele af) den administrative ledelse i kommunen anvender anden ledelsesinformation om anlægsområdet end oplysninger fra opfølgningen på det samlede anlægsbudget.

| |
|--|
| Hvilke øvrige oplysninger anvender den <i>administrative ledelse</i> i styringen af det samlede anlægsområde? (Sæt gerne flere krydser) |
| <input type="checkbox"/> Oversigt over igangværende anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Oversigt over afsluttede anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Færdiggørelsesgrad for igangværende anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Forventet sluttidspunkt for igangværende anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Oplysninger om likviditetsmæssige effekter af anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Brugertilfredshed med anlægsprocessen |
| <input type="checkbox"/> Brugertilfredshed med anlægsprojekter |
| <input type="checkbox"/> Oplysninger om risici i kommunens anlægsprojekter på et aggregeret niveau |
| Hvis der anvendes andre oplysninger i styringen af det samlede anlægsbudget i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

De to sidste spørgsmål om budgetopfølgning handler om kommunens praksis for budgetopfølgning som led i *projektstyringen*, dvs. **opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter**. Vi er klar over, at praksis kan være forskellig afhængig af projektsum, projekttype mv., og at det kan være vanskeligt at svare generelt. Alligevel bedes du prøve at svare overordnet på spørgsmålene.

Spørgsmål 5.4 – proces for opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter (administrativt niveau)

| | | | |
|--|--|-------------------------------------|---------------------------------|
| Hvor ofte følges der op på budgettet for konkrete anlægsprojekter på <i>administrativt</i> niveau? (Sæt ét kryds) | | | |
| <input type="checkbox"/> Månedligt eller oftere | <input type="checkbox"/> 3-4 gange om året | <input type="checkbox"/> Halvårligt | <input type="checkbox"/> Årligt |

Spørgsmål 5.4a – supplerende bemærkninger

| |
|---|
| Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |
|---|

Spørgsmål 5.5 – ansvar for opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter (administrativt niveau)

| |
|---|
| Hvilken eller hvilke administrative enheder i kommunen har til opgave at følge op på budgettet for konkrete anlægsprojekter? (Sæt gerne flere krydser) |
| <input type="checkbox"/> Central økonomiafdeling |
| <input type="checkbox"/> Central teknisk afdeling (fx ejendomscenter og/eller vej- og parkcenter) |
| <input type="checkbox"/> Økonomifunktioner i sektorforvaltninger |
| Hvis ansvaret for opfølgning på budgetter for konkrete anlægsprojekter ligger hos en anden administrativ enhed i kommunen, eller hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her: ____ |

Del 6: Styringsudfordringer

Den sjette og sidste del af spørgeskemaet handler om de udfordringer, kommunen oplever i relation til den økonomiske styring af hhv. kommunens samlede anlægsbudget og det enkelte anlægsprojekt.

Vi er klar over, at udfordringerne for de enkelte anlægsprojekter formentlig ofte til sammen udgør en udfordring for styringen af kommunens samlede anlægsbudget. Vi har dog prøvet at dele ud-

forderingsbilledet op, så der spørges til udfordringer, der påvirker den samlede anlægsstyring direkte, og udfordringer, der påvirker den samlede anlægsstyring gennem de konkrete anlægsprojekter.

Spørgsmål 6.1 – styringsudfordringer i relation til det samlede anlægsbudget

| I hvilken grad giver nedenstående forhold anledning til udfordringer for den økonomiske styring af det samlede anlægsbudget? (Sæt ét kryds i hver række) | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I lav grad | I meget lav grad |
| Sikre den rette anlægskapacitet som følge af demografiske udviklinger i kommunen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Urealistisk periodisering og store overførsler mellem budgetår | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manglende overblik over den samlede anlægsportefølge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Begrænset politisk fokus på anlægsområdet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stort politisk fokus på anlægsområdet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kort tidshorisont i politikernes fokus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 6.1a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Spørgsmål 6.2 – styringsudfordringer i relation til det enkelte anlægsprojekt

I hvilken grad giver nedenstående forhold anledning til udfordringer for den økonomiske styring af konkrete anlægsprojekter? (Sæt ét kryds i hver række)

| | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I lav grad | I meget lav grad |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mangelfuld planlægning og bearbejdning af anlægsprojektet i den indledende fase | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mangelfuld risikostyring | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Underbudgettering af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Urealistisk periodisering | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Udbud af anlægsprojekter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uforudsete forhold, fx jordbund | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ændringer i projektet undervejs i projektforløbet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Interessenthåndtering | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mangel på projektstyringskapacitet (internt i kommunen) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rette faglige kompetencer og viden (internt i kommunen) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mangelfuld kultur for og systematik evaluering af anlægsprojekter og erfaringsopsamling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 6.2a – supplerende bemærkninger

Hvis du har uddybende kommentarer til dit svar, kan du skrive dem her: ____

Mange tak for din besvarelse!

VIVÉ