

**Søren Kjær Foged, Snorre Christian Andersen & Martin Nordrup Andersen (2017): "Hvad betød den økonomiske krise for danske kommuners økonomistyring?"**

Supplerende materiale til Foged, Søren Kjær, Snorre Christian Andersen & Martin Nordrup Andersen (2017): "Hvad betød den økonomiske krise for danske kommuners økonomistyring?"

Tabel S1. Definitioner af variable

Variabel	Definition	Kilde
<i>Økonomisk pres</i>		
Niveau for økonomisk pres, 2009	Ratioen mellem kommunens udgiftsbehov pr. indb. (som opgjort i udligningsordningen) og indtægtsgrundlag pr. indb. efter tilskud og udligning, hvor gennemsnittet for kommunerne er sat til indeks 100.	Social- og Indenrigsministeries Kommunale Nøgletal ( <a href="http://www.noegletal.dk">www.noegletal.dk</a> )
Ændring i indtægter pr. indbygger, 2009-2013	<p>Ændringen i kommunernes indtægter fra skatter (7.68) samt generelle tilskud og udligning (7.62) fra 2009 til 2013 korrigeret for opgaveændringer. Der er korrigeret for opgaveændringer relateret til i) kommunernes overtagelse af området for forsikrede ledige i 2009, ii) ændringer i konjunktursituationen og iii) øvrige opgaveændringer jf. bloktilskudsaktstykket.</p> <p>Vedr. i) forsikrede ledige er der fratrukket det kommunespecifikke beskæftigelsestilskud i 2013, som var 0 i 2009. Vedr. ii) konjunktursituationen er der fratrukket stigninger i den såkaldte 'budgetgaranti' fra 2009 til 2013. Vedr. iii) øvrige opgaveændringer er det fratrukket meropgaver som følge af bloktilskudsaktstykket. Da budgetgaranti og øvrige meropgaver ikke opgøres fordelt på den enkelte kommune er korrektion herfor foretaget med samme faktor pr. indbygger for alle kommuner.</p> <p>Kommunernes regnskaber og budgetter. Opgjort pr. indbygger 1. januar i året. 2013-priser.</p>	Tal venligst udlånt af Kurt Houlberg (KuHo@kora.dk)
Ændring i befolkningstal, 2009-2013	Den procentvise ændring i kommunens indbyggertal fra 1. januar 2009 til 1. januar 2013.	Social- og Indenrigsministeries Kommunale Nøgletal ( <a href="http://www.noegletal.dk">www.noegletal.dk</a> )
Ændring i indtægter, absolut	Ændringen i kommunernes totale indtægter, dvs. ikke opgjort pr. indbygger. Derudover svarer definitionen fuldstændig til ovenstående definition af "Ændring i indtægter pr. indbygger, 2009-2013".	Egen beregning baseret på Tal venligst udlånt af Kurt Houlberg (KuHo@kora.dk)
Budgetoverholdelse pr. indb.	Driftsresultat i budget fratrukket driftsresultat i regnskab.  Opgjort pr. indbygger 1. januar i året. 2013-priser.	Nøgletal for kommunernes økonomiske styring (KORA, <a href="http://kreivi.dk/noegletal">http://kreivi.dk/noegletal</a> )

Søren Kjær Foged, Snorre Christian Andersen & Martin Nordrup Andersen (2017): "Hvad betød den økonomiske krise for danske kommuners økonomistyring?"

Tabel S1. Indikatorer for ændringer i kommunernes økonomistyring

	Strammere udgiftsstyring i budgetlægning og budgetopfølgning	Øget kobling af faglig og økonomisk styring
<i>Tale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært topledelse) <i>taler</i> mere om stram udgiftsstyring/rammeoverholdelse i budgetlægning og budgetopfølgning (fx visioner, overordnede styringsdokumenter, taler; møder; ledelsesfora; diskurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært topledelse) <i>taler</i> mere om at koble faglig og økonomisk styring i organisationen (fx visioner, overordnede styringsdokumenter, taler; møder; ledelsesfora; diskurs)</li> </ul>
<i>Beslutninger</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært topledelse støttet af økonomifunktion) <i>træffer beslutninger</i> som understøtter stram udgiftsstyring/rammeoverholdelse (økonomisk politik med finansielle mål; tillægsbevillinger gives ikke; brug af afskedigelser og ansættelser; buffere)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært topledelse støttet af økonomifunktion) <i>træffer beslutninger</i> som skal understøtte en øget kobling af faglig og økonomisk styring i organisationen (fx centralisering af økonomifunktion; investering i bedre data/ledelsesinformation; periodisering; dispositionsregnskaber; budgetforudsætninger; aktivitetsstyring; effektstyring; ændrede økonomistyringsprocesser, IT-systemer)</li> </ul>
<i>Handlinger</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært faglig beslutningstager støttet af økonomifunktion) <i>handler</i> således rammeoverholdelsen "forbedres" / udgiftsstyringen bliver mere stram (faglig beslutningstager forbedrer overholdelsen af udmeldte rammer i budget og regnskab).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation (primært faglig beslutningstager støttet af økonomifunktion) <i>handler</i>, hvilket medfører en øget kobling mellem faglig og økonomisk styring i organisationen (faglig beslutningstager ændrer adfærd, i overvejende grad ved at respondere på økonomifunktionens rådgivning)</li> </ul>

**Søren Kjær Foged, Snorre Christian Andersen & Martin Nordrup Andersen (2017): "Hvad betød den økonomiske krise for danske kommuners økonomistyring?"**

**Tabel S3. Det økonomiske pres' betydning for udgiftsstyringen**

	<b>Kommune 1</b>	<b>Kommune 2</b>	<b>Kommune 3</b>	<b>Kommune 4</b>	<b>Kommune 5</b>
Taler mere om stram udgiftsstyring i budget og regnskab (nej - mindre, uændret, ja)?	Uændret	Ja	Ja	Ja	Ja
Træffe flere beslutninger som skal understøtte stram udgiftsstyring i budget og regnskab (nej - færre, uændret, ja)?	Uændret Fx: • Videreudvikling af allerede stram central økonomistyring samt klart decentralt budgetansvar og begrænset adgang til tillægsbevillinger	Ja (i høj grad) Fx: • Ny økonomisk politik • Skærpet decentralt budgetansvar og sværere adgang til tillægsbevillinger • Buffer • Midlertidig begrænsning af overførselsadgang • Højere bevillingsniveau	Ja (i høj grad) Fx: • Ny økonomisk politik • Skærpet decentralt budgetansvar og sværere adgang til tillægsbevillinger • Buffer	Ja (i høj grad) Fx: • Ny økonomisk politik • Skærpet decentralt budgetansvar og sværere adgang til tillægsbevillinger • Buffer • Midlertidig begrænsning af overførselsadgang	Ja (i nogen grad) Fx: • Skærpet decentralt budgetansvar og sværere adgang til tillægsbevillinger
Udfører handlinger, som medfører stram udgiftsstyring i budget og regnskab?  • Gennemsnitlig budgetoverholdelse pr. indb. fra før (2007-2009) til efter (2010-2013) krisen (kroner, 2013-priser)	Ja - stor 'forbedring' af budgetoverholdelse (men også pga. krav om budgetoverholdelse i udviklingsaftale)  -1.636 kr. → 2.135 kr.	Ja - stor 'forbedring' af budgetoverholdelse  -2.330 kr. → 130 kr.	Ja - lille 'forbedring' af budgetoverholdelse  -136 kr. → 250 kr.	Ja - stor 'forbedring' af budgetoverholdelse  -1.660 kr. → 230 kr.	Ja - lille 'forbedring' af budgetoverholdelse  674 kr. → 955 kr.

Note: Se definition af budgetoverholdelse i det supplerende materiale Tabel S.1. Udover de nævnte pointer i analysen kan en sammenligning af kommunerne indikere, at en organisations forudgående forventning med et stigende økonomisk pres (fx kommune 1) samt initiale evne til stram udgiftsstyring (fx kommune 4's store budgetoverskridelser før krisen) påvirker omfanget og karakteren af økonomistyringsforandringerne.

Søren Kjær Foged, Snorre Christian Andersen & Martin Nordrup Andersen (2017): "Hvad betød den økonomiske krise for danske kommuners økonomistyring?"

Tabel S4. Det økonomiske pres' betydning for kobling af faglig og økonomisk styring

	Kommune 1		Kommune 2		Kommune 3		Kommune 4		Kommune 5	
Taler mere om at koble økonomiske og faglige hensyn (nej - mindre, uændret, ja)?	Uændret / Ja		Ja		Ja		Ja		Ja	
Træffer flere beslutninger som skal understøtte kobling af økonomiske og faglige hensyn (nej - færre, uændret, ja)?	Ja Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsolidering af allerede centraliseret økonomifunktion med effektivitetsdagsorden</li> <li>Talgrundlag</li> <li>Aktivitetsbaseret budgetlægning</li> <li>Periodiserede budgetter og opfølgning på periodiserede budgetter</li> <li>Nyt IT-system med ledelsesinformation</li> </ul>		Ja Fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisering af økonomifunktion</li> <li>Talgrundlag</li> <li>Aktivitetsbaseret budgetlægning (samt ambition om mere periodisering)</li> <li>Fokus på budgetopfølgning (øget hyppighed)</li> <li>Effektiviseringsstrategi og omstillingsproces</li> <li>Nye IT-systemer med ledelsesinformation</li> <li>Nye processer (budgetlægning starter tidligere)</li> </ul>		Ja Fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisering af økonomifunktion (koncernansvar og kompetencer hos økonomikonsulenter)</li> <li>Talgrundlag</li> <li>Aktivitetsbaseret budgetlægning</li> <li>Dispositionsregnskaber</li> <li>Fokus på budgetopfølgning (øget hyppighed)</li> <li>Omstillingsproces</li> </ul>		Ja Fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisering af økonomifunktion</li> <li>Talgrundlag</li> <li>Aktivitetsbaseret budgetlægning (nye procedurer)</li> <li>Dispositionsregnskaber</li> <li>Effektiviseringsstrategi</li> <li>Nyt IT-systemer med ledelsesinformation</li> <li>Nye processer</li> </ul>		Ja Fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisering af økonomifunktion (inden for forvaltningsområde).</li> <li>Talgrundlag</li> <li>Dispositionsregnskaber</li> <li>Effektiviseringsstrategi</li> <li>Fokus på budgetopfølgning (øget hyppighed)</li> <li>Nyt IT-systemer med ledelsesinformation</li> </ul>	
Udfører handlinger, som medfører øget kobling af økonomiske og faglige hensyn (typisk på baggrund af rådgivning fra økonomifunktion)? <ul style="list-style-type: none"> <li>Oplevet behov for økonomisk rådgivning: (faldende, uændret stigende)</li> <li>Er der udfordringer i imødegåelsen af dette behov for økonomiske rådgivning (nej, ja - i mindre grad, ja - i nogen grad, ja - i høj grad)?</li> </ul>	Fagchef 1  Uændret  Ja (i nogen grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Datagrundlag og ledelsesinformation (realistiske målinger som baggrund for aktivitetsstyring)</li> </ul>	Fagchef 2  Stigende  Ja (i høj grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Datagrundlag og ledelsesinformation</li> <li>Økonomifunktion ikke tæt nok på (mangler viden og nysgerrighed)</li> <li>Økonomifunktion mangler tid (orienterer sig mod direktion og politikere)</li> </ul>	Fagchef 3  Stigende  Ja (i høj grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Datagrundlag og ledelsesinformation (fx periodiseret budgetopfølgning)</li> <li>Økonomifunktion ikke tæt nok på (mangler faglig viden)</li> <li>Økonomifunktion mangler tid (fysisk afstand besværliggør samarbejde)</li> </ul>	Fagchef 4  Stigende  Ja (i nogen grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Datagrundlag og ledelsesinformation</li> <li>Samarbejde til økonomifunktion generelt (samarbejde forbedret, ved ansættelse af egne økonomimedarbejdere og at central økonomikonsulent deltager i ledermøder)</li> </ul>	Fagchef 5  Uændret / stigende  Ja (i nogen grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomifunktion ikke tæt nok på (mangler faglig viden)</li> <li>Centralisering af økonomifunktion udfordrer decentral motivation</li> </ul>	Fagchef 6  Stigende  Ja (i mindre grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Datagrundlag og ledelsesinformation (behov for mere viden om effekter af indsatser)</li> </ul>	-  -  -	Fagchef 7  Stigende  Ja (i nogen grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbejde til økonomifunktion generelt (samarbejde forbedret ved ansættelse af decentral økonom og mere rettidige processer).</li> </ul>	Fagchef 8  Stigemde  Ja (i høj grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomifunktion ikke tæt nok på (mangler faglig viden)</li> <li>Økonomifunktion mangler tid (skal servicere flere "kunder" samtidigt).</li> </ul>	Fagchef 9  Stigende  Ja (i nogen grad)  Fx <ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomifunktion ikke tæt nok på (Økonomifunktion kan mangle faglig viden, mens fagområde kan mangle økonomiske kompetencer)</li> </ul>