



Haderslev  
Kommune

# Budgetstrategi 2025-2028

Haderslev Kommune bygger videre på et stærkt fundament

# Vækst, Velfærd og Robusthed

I Haderslev Kommune er vi i fuld gang med at udvikle kommunen, så den er fremtidssikret og har mulighed for at levere god service til borgere og virksomheder. Det er ikke noget, der kommer af sig selv.

Sideløbende med denne udvikling opleves det også, at de kommunale budgetter er under pres og konstant udfordres af øgede krav og ændrede retningslinjer. Derfor er der behov for at kommunalbestyrelsen og fagudvalgene, med udgangspunkt i den økonomiske politik, fortsætter med at udvise stor økonomisk ansvarlighed i budgetlægningen.

I Haderslev Kommune sikrer vi en fremtidig økonomisk robusthed, der kan håndtere presset på behovet for den stigende service og de uforudsete udgifter.

For Haderslev Kommune er det stadig afgørende, at der er fokus på at skabe råderum til at investere i fremtidens vækst og velfærd. Der skal fortsat sættes handling bag de politiske ambitioner gennem et målrettet og ambitiøst budget 2025-2028.

Med dette års budgetstrategi markeres det igen tydeligt, at investeringer i vækst og velfærd skal gå hånd i hånd med økonomisk robusthed. Skitsen er lagt for en god, grundig og gennemsigtig budgetproces, hvor der er mulighed for at komme hele vejen rundt og sikre bred inddragelse.

På den måde kan vi sammen lave et budget for 2025-2028, der gør Haderslev Kommune til en attraktiv kommune at bo i, flytte til, uddanne sig og drive virksomhed i.

God arbejdslyst til alle!

*Økonomiudvalget*

## Økonomisk politik

Kommunalbestyrelsen vedtog i 2021 en økonomisk politik, der sætter retningen for den økonomiske udvikling i Haderslev Kommune. Den økonomiske politik bygger på tre styringsprincipper og har fire styringsmål.

De tre styringsprincipper er:

- Ingen ufinansierede tillægsbevillinger
- Ingen automatiske budgettildelinger
- Stram rammestyring

De fire styringsmål er:

- Haderslev Kommune skal bidrage til, at kommunerne samlet set overholder økonomiaftalens rammer for service og anlæg.
- Der skal som minimum være balance på det skattefinansierede område for alle årene.
- På ordinær drift bør der være et gennemsnitligt resultat på 200-250 mio. kr. bl.a. til dækning af anlægsudgifter og afdrag på lån.
- Kommunens likvide beholdning pr. indbygger skal være omkring landsgennemsnittet.



# Vækst og velfærd i hele kommunen

Kommunalbestyrelsen har en 2030-ambitioner, hvor der sættes mål på udviklingen i Haderslev Kommune i 2030. Til at understøtte 2030-ambitionerne er der vedtaget en klimaplan og en række politikker som er: en erhvervs politik, en bosætnings politik, en uddannelses politik og en beskæftigelses politik.

Det er ambitiøse målsætninger og det kræver målrettede indsatser og prioriteringer at få dem indfriet. Vi er godt på vej, men der er stadig mere at gøre.

## Fælles ambitioner - Fælles løft

Haderslev Kommune har en geografisk opbygning, der giver mulighed for at udnytte både land og by til at skabe udvikling. Land og by er hinandens forudsætninger og det er en prioritet at sikre vækst og velfærd i hele kommunen.

Det stærkeste redskab til at skabe mere vækst og velfærd og opnå 2030-ambitionerne er selvsagt de årlige budgetter, hvor det er helt afgørende at prioritere indsatser, der fortsat gør Haderslev Kommune til et godt sted at bo, at tage en uddannelse og drive virksomhed i. Det er derfor særlig vigtigt, at serviceinvesteringer og anlægsprojekter skaber en vækst og bidrager til at gøre Haderslev til en attraktiv kommune for borgere og virksomheder. Det kan fx være at investere i vækstdynamoer til gavn for hele kommunen.

## 2030-ambitioner i fagudvalgene

For at sikre et stærkt fokus på vækst og velfærd i fagudvalgenes arbejde har kommunalbestyrelsen besluttet, at alle udvalg i den kommende kommunalbestyrelsesperiode skal tage stilling til, om og hvad 2030-ambitionerne, klimaplanen og de fire politikker betyder for deres udvalg og hvordan de vil kunne indgå som en del af udvalgets ambitioner og overordnede mål.

## 2030-ambitioner

### Uddannelse

250 flere i uddannelse

+250

### Bosætning

500 flere indbyggere

+500

### Arbejdspladser

1.000 flere arbejdspladser

+1.000

# Fagudvalgenes forarbejde

Den dybe forståelse for fagområderne er forankret i de stående politiske udvalg. Det er i fagudvalgene, at budgetterne skal ud at arbejde og det er her nye forslag, investeringsprojekter og effektiviseringsforslag udvikles.

Der lægges derfor op til en række aktiviteter i fagudvalgene i løbet af foråret, hvor formålet er at sikre en god proces med fokus på grundig budgetgennemgang og inddragelse af relevante aktører.

Kommunens budgetter har betydning for både borgere, virksomheder og medarbejdere i Haderslev Kommune. Derfor er det vigtigt at sikre en bred inddragelse i budgetprocessen så deres perspektiver, oplevelser og erfaringer finder vej ind i fagudvalgene og bliver drøftet.

Processen starter med en **rammeudmelding og en tidsplan fra Økonomiudvalget**

Herefter er der flere opgaver som primært løses i **fagudvalgene**

- Første udkast til teknisk budget er udgangspunktet
- Omstillingsbidraget skal realiseres jf. budgetforliget 2024-2027, relevante analyser og nøgletal inddrages
- Drøftelse af udvalgets mål og ambitioner, og sikre at de understøtter 2030-ambitionen med vækst og velfærd
- Udarbejde forslag til investeringer i vækst og velfærds projekter som kan indgå i det supplerende budget
- Bred inddragelse af borgere, virksomheder og medarbejdere

Udvalgsformændene samler og præsenterer fagudvalgenes endelige bidrag til det tekniske og supplerende budgetmateriale. **Bidragene præsenteres på kommunalbestyrelsens budgetseminar i september måned.**

## Rammeoverholdelse

Kommunalbestyrelsen vedtog i 2021 en økonomisk politik, der sætter retningen for den økonomiske udvikling i Haderslev Kommune.

Styringsprincipperne i den økonomiske politik betyder, at fagudvalgene løbende skal følge op på budgettet og sikre at der ikke er behov for tillægsbevilling.

Hvis der konstateres stigende udgifter, skal der iværksættes kompenserende effektiviseringer eller omlægninger. Det skal sikres at eventuelle udfordringer ikke videreføres til 2025.

Styringsprincippet betyder også, at fagudvalget selv skal sikre tiltag, der svarer til omstillingsbidraget.



# Centrale arbejdsredskaber i fagudvalgenes forarbejde

## Data - Nøgletal - Analyse - Viden

Et vigtigt redskab i budgetlægningen er data og analyser, der kan belyse udfordringer, potentialer og behov, så der er et solidt fagligt grundlag at stå på i beslutningsprocessen.

Nøgletal af sammenlignelige politikområder anvendes aktivt til at sætte perspektiv på mulige effektiviseringer og udviklingen i Haderslev Kommune.

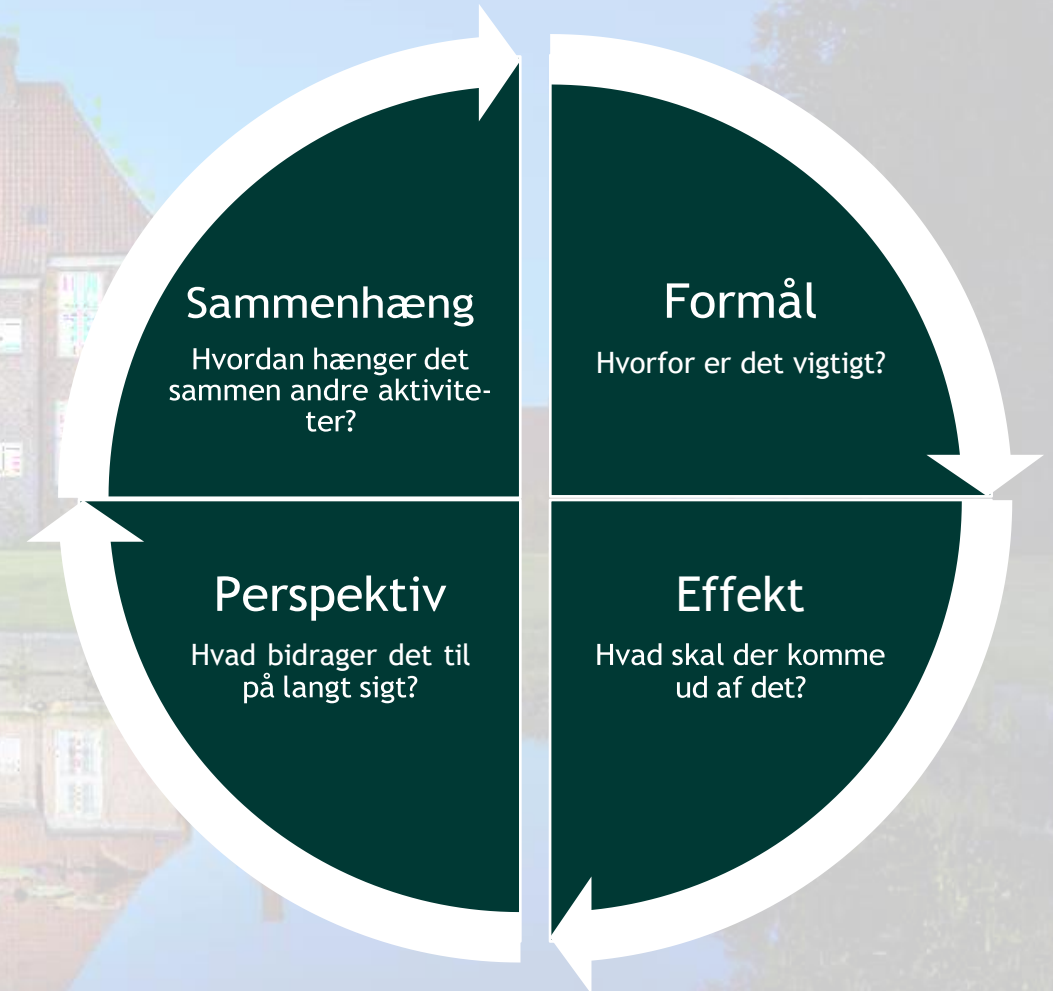
I budgetforliget for budget 2024-2027 besluttede forligspartierne at igangsætte en række budgetanalyser, der skal bidrage til at optimere og effektivisere driften og ikke mindst skabe et økonomisk råderum. Disse analyser vil indgå i budgetarbejdet for budget 2025-2028, og er som følger:

- Forsikring
- Haderslev Kommunes deltagelse i tværkommunale samarbejder
- Automatisering og anvendelse af software robotter
- Særligt dyre enkeltsager
- Borgere med sager i flere kommunale afdelinger
- Analyse af kommunens udgifter til IT
- Driftsafdeling (videreført fra budget 2023, fase 2)
- Decentrale udgifter til administration (videreført fra budget 2023, fase 2)

## 360° - perspektiv

Det er vigtigt at stille de rigtige spørgsmål når ressourcer skal fordeles og prioriteres. Det gælder både når basisbudgettet gennemgås, når udfordringer skal håndteres og når nye forslag og investeringer skal forberedes.

For at få mest muligt ud af de midler der er til rådighed og for at stå på et solidt fagligt grundlag, skal der både på drift og anlæg arbejdes med at komme hele vejen rundt i budgetprocessen. Ved at anlægge et 360°-perspektiv vil Haderslev Kommune sikre, at beslutninger træffes på et oplyst grundlag og at der tænkes langsigtet og på tværs af politikområder.



# Vækst med anlægsinvesteringer

Ambitiøse, langsigtede og gennemarbejdede anlægsinvesteringer er afgørende for at Haderslev Kommune får skabt en bæredygtig vækst og udvikling. Det er nødvendigt at alle trækker i samme retning og på anlægsområdet skal et vækstperspektiv derfor være en integreret del af arbejdet med at planlægge og realisere projekter - både ift. vedligeholdelsesopgaver og store udviklingsprojekter. Samtidig er det forventningen, at der er et øget fokus på at anlægsprojekterne realiseres, så de afsatte midler bruges som afsat.

For bedre at kunne realisere gennemførelsen af anlægsprojekterne, indekseres de som en del af den årlige pris- og lønfremskrivning - på nær anlægspuljer. Disse indekseres ikke. Indekseringen af anlægsprojekterne håndteres i forberedelsesfasen og indarbejdes i det tekniske budget.

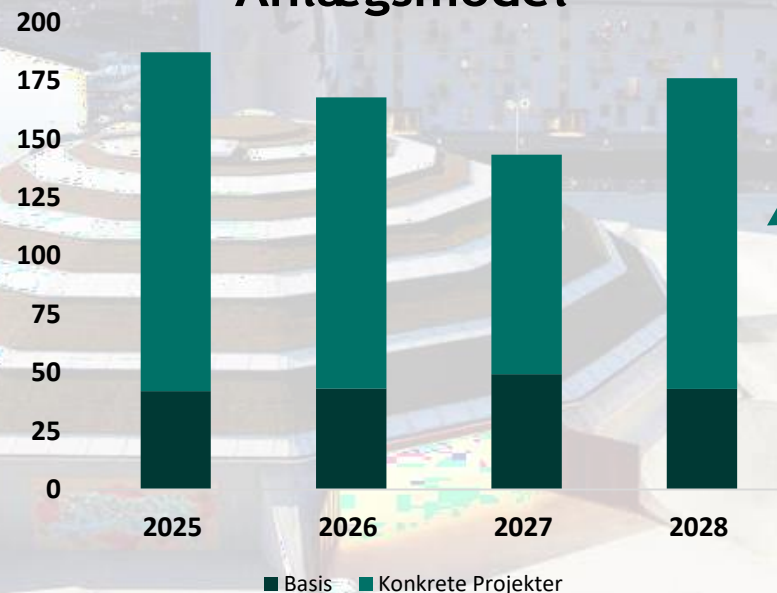
På anlægsområdet planlægges langsigtet. Derfor udarbejdes og revideres hvert år en flerårig investeringsplan i de relevante fagudvalg, som skal bidrage til overblik over muligheder og udfordringer. Planerne drøftes i løbet af foråret og er udgangspunkt for drøftelsen af forslag til det supplerende budgetmateriale fra 2027 og frem.

## Basisbudget

Grundlæggende anlægsprojekter som sikrer et minimumsbudget til vedligehold mm. Der er tale om følgende projekter:

- Anlægs- og Facilitetspulje
- Bygningsvedligeholdelse
- Tilskud til Brand og Redning Sønderjylland
- Byudvikling (Indtægter vedr. byggemodning 2023 afsættes i 2028)
- Erhvervsjord (Indtægter vedr. salg af erhvervsjord 2023 afsættes i 2028)
- Pulje til boligbyggemodning (U/I)

## Anlægsmodel



## Konkrete projekter

Konkrete projekter er politisk prioriterede anlæg. Disse vil variere fra år til år givet de aktuelle anlægsønsker og prioriteringer.

Der afsættes 176 mio. kr. til anlæg i det sidste overslagsår. Heraf tages midler til basisbudgettet og resten bliver til en pulje, De konkrete projekter finansieres ud fra den udmøntede pulje i overslagsårene.

# Rollefordeling

## Økonomiudvalget

Økonomiudvalget er drivkraften i forhold til overholdelsen af den økonomiske politik og i formuleringen af budgetstrategien.

Økonomiudvalget holdes løbende orienteret om kommunens økonomiske udvikling på drift og anlæg - både i forhold til kommunens egne rammer og i forhold til de nationale rammer.

- Udarbejder og godkender budgetstrategi
- Fastsætter budgetrammer for fagudvalg
- Garanterer økonomisk ansvarlighed
- Godkender demografimodeller
- Igangsætter direktionens budgetarbejde
- Koordinerer budgetarbejdet
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Fremlægger teknisk budgetforslag til kommunalbestyrelsens 1. behandling
- Fremlægger forslag til supplerende budgetmateriale
- Inddrager Hoved-MED

## Kommunalbestyrelsen

Det er kommunalbestyrelsen, der med den økonomiske politik sætter retningen for udviklingen i Haderslev Kommune.

- Vedtager økonomisk politik
- Udmønter årets økonomiaftale
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Afholder budgetseminar i budgetfasen
- Behandler teknisk budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemfører budgetforhandlinger med udgangspunkt i supplerende budgetmateriale
- Vedtager budget

## Direktionen

Direktionen skal understøtte fagudvalgene i deres budgetopgaver og skal løbende forelægge den nødvendige og relevante information, som kan sikre stabil drift og løbende effektivisering af udvalgenes ansvarsområder.

Det er direktionens opgave at sikre ansvarlig økonomistyring på alle niveauer i forvaltningerne og mellem forvaltningerne.

- Understøtter fagudvalgenes budgetarbejde
- Udarbejder oplæg til supplerende budget
- Overholder vedtaget budget
- Sikrer balance inden for den ramme som Økonomiudvalget fastsætter

## Fagudvalgene

Det er fagudvalgene der sørger for at opgaver løses og service leveres til borgere og virksomheder. Det stiller store krav til fokus og styring og der skal løbende arbejdes med tiltag, der kan sikre rammeoverholdelse.

Fagudvalgene orienteres løbende om den økonomiske udvikling på anlæg og drift. De har en vigtig rolle at spille ift. at sørge for at få omsat politik til praksis, herunder at få realiseret anlægsprojekter inden for den aftalte tidsplan, så overførsler mellem budgetår holdes på et minimum.

- Sikrer balance inden for den ramme som Økonomiudvalget fastsætter
- Fastsætter aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Drøftelser af udvalgets mål og ambitioner og sikre at de understøtter 2030-ambitionen
- Udarbejder forslag til investeringer og/eller prioriteringer, som kan indgå i det supplerende budget
- Inddrager relevante parter og interessenter i forårets budgetarbejde
- Overholder vedtaget budget



# Budgetprocessens to faser

## Forberedelsesfasen - Det tekniske budget

Med udgangspunkt i budgetstrategien udmelder Økonomiudvalget rammerne for budgetarbejdet i 2025, herunder den økonomiske ramme for de enkelte fagudvalg. Driftsrammen tager udgangspunkt i det vedtagne budget for 2024 korrigeret for politiske beslutninger, der er godkendt af Økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen.

Fra marts til juni udarbejder fagudvalgene et teknisk budgetforslag, der er inden for driftsrammen. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2024 og en konkret faglig vurdering af det faktiske udgiftsniveau, den forventede udvikling og politiske målsætninger på området. På alle væsentlige områder er det således også baseret på konkrete aktivitetsforudsætninger.

Det tekniske budget indeholder desuden overførselsudgifter samt den aktivitetsbestemte medfinansiering. Områderne er ikke inkluderet i ramme- udmeldingen, men følger rammen på landsplan. Det tekniske budgetforslag oversendes af Økonomiudvalget til 1. behandling i Kommunalbestyrelsen.

I det tekniske budgetforslag er der med udgangspunkt i anlægsmodellen indarbejdet et basisbudget med konkrete projekter som er politisk prioriteret. Anlægsbudgettet vil indeholde overslagsårene fra budget 2024-2027, samt politiske beslutninger truffet i kommunalbestyrelsen frem til sommerferien 2024.

I tråd med anlægsmodellen afsættes 176 mio. kr. i 2028 jf. ovenstående, som vil blive fordelt til basisbudgettet og den resterende del i en udmøntet pulje til konkrete projekter.

## Forhandlingsfasen - Det supplerende budget

Det supplerende budgetmateriale udarbejdes sideløbende med det tekniske budget, og udgør udgangspunktet for de politiske forhandlinger.

Materialet indeholder fagudvalgenes forslag til investeringer og prioriteringer samt de eventuelle udfordringer som fagudvalgene ikke kan håndtere inden for den ramme som Økonomiudvalget har givet.

Forslagene beskrives ud fra et 360°-perspektiv således, at udfordringen eller forslaget beskriver bl.a. formål, effekt og sammenhæng med andre politikområder.

Det supplerende budgetmateriale indeholder derudover:

- Lov- og cirkulæreprogrammet
- Demografiberegninger
- Emner fra gruppeformandsmøde
- Budgetanalyser
- Anlægsperiodiseringer

I det supplerende budgetmateriale er alle forslag til nye anlægsinvesteringer samlet. Udgangspunktet er en 10-års investeringsoversigt, hvor projekter fra 2027 og frem drøftes i relevante fagudvalg i foråret.

Anlægsforslag beskrives ud fra et 360°-perspektiv, så formål, effekt og sammenhæng til andre initiativer fremgår. Som udgangspunkt skal der tages stilling til afledt drift.

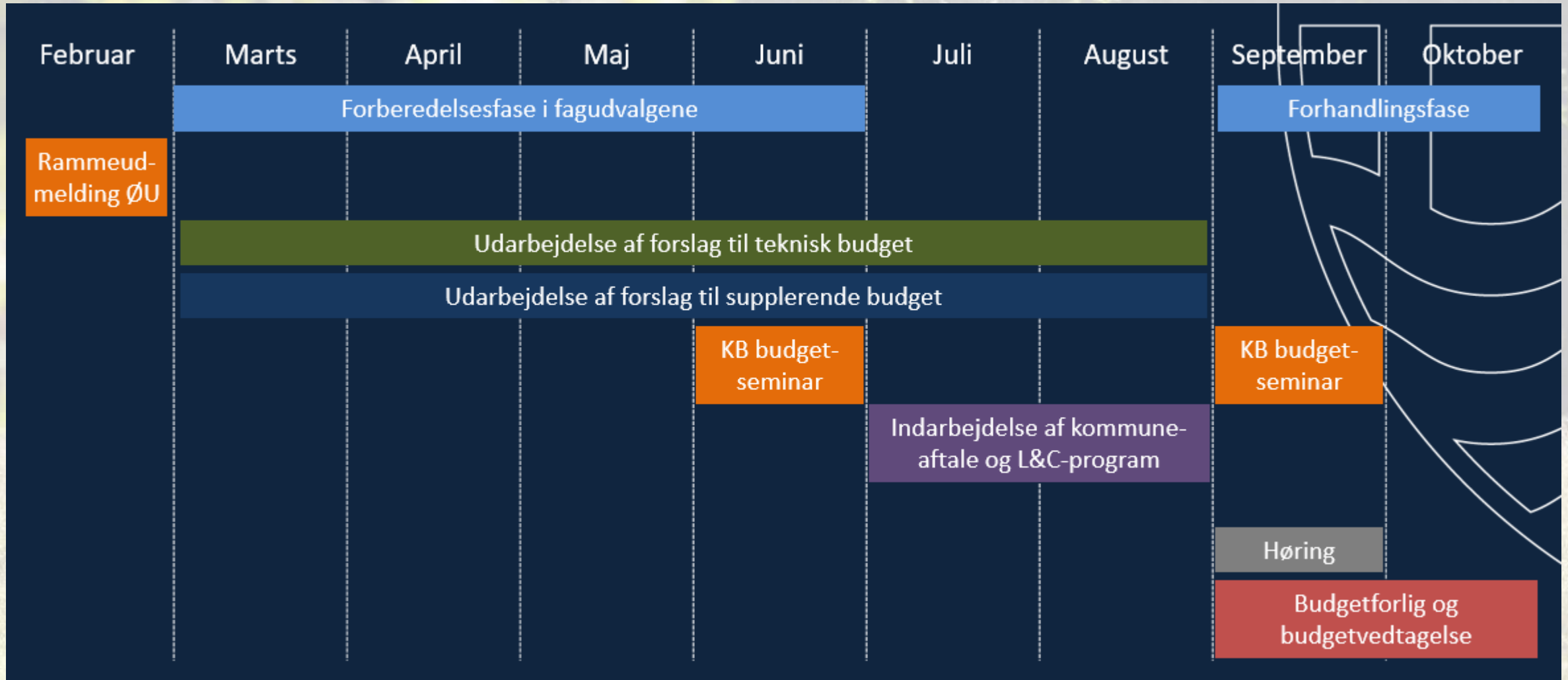
For at understøtte 2030-ambitionerne, klimaplanen og de fire politikker skal det fremgå af projektbeskrivelserne, hvordan investeringen forventes at bidrage til at skabe en vækst og udvikling i Haderslev Kommune. Det supplerende budgetmateriale indeholder desuden en oversigt over mulige periodiseringer på det vedtagne anlægsbudget 2024-2027.

Drift

Anlæg



# Vejen til budgetvedtagelse



# Politisk tidsplan 2024

Forberedelsesfasen	
20. februar	Økonomiudvalgsmøde - godkendelse af budgetstrategi 2025-2028 og rammeudmelding
Marts	Lokal-MED-møder med input til budgetlægningen
Marts	Fagudvalgene vedtager en plan for forårets budgetproces. Processen kan for eksempel indeholde inddragelse af nøgletal, eksterne interessenter (eks. institutionsbestyrelser og råd) og andre input, jævnfør fagudvalgets opgaver på side 9
Juni	Fag-MED-møder med input til budgetlægningen
20. juni	Budgetseminar for Haderslev Kommunalbestyrelse og Hoved-MED <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gennemgang af økonomiaftale</li><li>➤ Temadrøftelse</li><li>➤ Udvalgsformænd præsenterer teknisk budget og forslag, der skal indgå i det supplerende budgetmateriale</li></ul>
20. august	Møde for Økonomiudvalget og gruppeformænd med præsentation af samlet teknisk budget og drøftelse af emner, der ønskes belyst
3. september	Høringsproces af det tekniske budget påbegyndes
	Hoved-Med - præsentation af det tekniske budget
3. september	Økonomiudvalgsmøde - det tekniske budget sendes til byrådets 1. behandling
3. september	Møde mellem Økonomiudvalget og Hoved-MED
5. september	Budgetseminar for Haderslev Kommunalbestyrelse og Hoved-MED
10. september	Haderslev Kommunalbestyrelse 1. behandler budget 2025-2028
10. september	Frist for fremsendelse af høringsvar kl. 12:00
11. September	Offentliggørelse af høringsvar kl. 12:00
Forhandlingsfasen	
11. september	Politiske forhandlinger påbegyndes
23. september	Frist for fremsendelse af ændringsforslag kl. 12:00
25. september	Offentliggørelse af ændringsforslag kl. 12:00
8. oktober	Haderslev Kommunalbestyrelse 2. behandler budget 2025-2028