



Haderslev
Kommune

Budgetstrategi 2023-2026

Vækst og velfærd

Vækst, velfærd og robusthed

I Haderslev Kommune er vi i fuld gang med at udvikle kommunen, så den er rustet og klar til en fremtid præget af fremgang og hvor der er mulighed for at levere god service til borgere og virksomheder. Det er ikke noget, der kommer af sig selv.

Det er en kendsgerning, at de kommunale budgetter i de kommende år vil blive udfordret – ikke mindst på grund af den demografiske udvikling. Det gælder også for Haderslev Kommune. Derfor er der behov for at Kommunalbestyrelsen og fagudvalgene med udgangspunkt i den økonomiske politik udviser stor økonomisk ansvarlighed. På den måde sikrer vi, at Haderslev Kommune også i fremtiden har en økonomisk robusthed, der kan håndtere stigende servicepres og uforudsete udgifter.

Samtidig er det afgørende, at der er råderum til at investere i fremtidens vækst og velfærd. Der skal sættes handling bag de politiske ambitioner og de senere års målrettede budgetforlig skal følges op med et ambitiøst budget for 2023-2026.

Med denne budgetstrategi markeres det 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. Kun på den måde kan vi sammen lave et budget for 2023-2026, der gør Haderslev Kommune til et godt sted at leve og drive virksomhed.

God arbejdslyst til alle!

Økonomiudvalget

December 2021

Økonomisk politik

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

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 de af regeringen og Kommunernes Landsforening aftalte 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.

I Haderslev Kommune vil vi vækst og velfærd i hele kommunen

I 2021 vedtog Kommunalbestyrelsen en vækststrategi, der skal sikre vækst og velfærd i Haderslev Kommune. I forlængelse af strategien er der vedtaget 2030-ambitioner, hvor der sættes mål på udviklingen i Haderslev Kommune i 2030.

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

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 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 ambitionerne 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

Økonomisk råderum til politiske prioriteringer

I 2020 indgik Regeringen, Venstre, Radikale Venstre, SF og Alternativet et forlig om en ny udligningsreform, der skulle skabe bedre balance i det kommunale Danmark. For Haderslev Kommune resulterede aftalen i et større råderum, der netop blev brugt til at styrke den økonomiske robusthed og balance samt til udvikling og investering i vækst og velfærd. Fremover skal Haderslev Kommune selv tilvejebringe et råderum, der kan bruges til politiske prioriteringer.

Omstillingsbidrag

For at sikre, at der i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2023-2026 er økonomisk råderum til at udvikle velfærden og investere i vækst i hele Haderslev Kommune, er det nødvendigt at løfte i flok. Konkret betyder det, at alle fagudvalg skal bidrage ved at serviceudgifterne i det tekniske budget reduceres varigt med 0,5 pct. Dette omstillingsbidrag indgår således i det økonomiske råderum i forbindelse med budgetforhandlingerne i efteråret.

Som udgangspunkt skal omstillingsbidraget findes gennem effektivisering af driften og gennem nytænkning og innovation.

Budgetanalyser 2022

I budgetforliget for budget 2022-2025 besluttede forligspartierne at igangsætte en række budgetanalyser, der skal bidrage til at optimere og effektivisere driften og ikke mindst skabe et økonomisk råderum udover omstillingsbidraget. Disse analyser vil indgå i budgetarbejdet for budget 2023-2026.

- Indtægtoptimering
- Tilbudsviften for unge mellem 15-24 år
- Kapacitetsanalyse
- Grøn kørselsanalyse
- Bustrafik



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.

Aktiviteterne skal også ses i lyset af en økonomisk og demografisk udvikling, der øger behovet for at tænke nyt, lade sig inspirere af andre og i høj grad udvise økonomisk ansvarlighed. Det betyder også, at det forventes, at fagudvalgene først og fremmest forsøger at løse økonomiske udfordringer inden for egen ramme. Dette er også med til at bidrage til en samlet rammeoverholdelse samt principper og målsætningerne i den økonomiske politik.

En ny kommunalbestyrelsesperiode giver ligeledes anledning til en drøftelse af fagudvalgenes mål og ambitioner og hvordan budgettet kan understøtte dette. I naturlig forlængelse heraf inddrages ligeledes ambitionerne for vækst og velfærd i dette arbejde, jf. side 3

Den brede inddragelse

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 de perspektiver, oplevelser og erfaringer, der gøres i hverdagen også finder vej ind i fagudvalgene og bliver drøftet.

Det er derfor fagudvalgenes opgave i løbet af foråret at inddrage aktører, interessenter og andre relevante parter som kan bidrage til at kvalificere og styrke budgetarbejdet.

Februar og marts

På udvalgsmødet i februar får fagudvalget en rammeudmelding fra Økonomiudvalget.

Der vedtages en plan for udvalgets budgetarbejde i løbet af foråret.

I marts måned gennemgås første udkast til det tekniske budget.

April og maj

Præsentation og drøftelse af analyser og nøgletal.

Drøftelse af teknisk budget og realisering af omstillingsbidrag.

Drøftelse af ambitioner og mål for udvalgets arbejde, herunder hvordan det hænger sammen med ambitionerne for vækst og velfærd.

Præsentation og drøftelse af 10-årige investeringsplaner på anlægsområdet fra 2025 og frem.

Drøftelse af forslag til det supplerende budgetmateriale, herunder udfordringer som ikke er mulige at løse inden for egen budgetramme samt nye forslag til initiativer og investeringer.

Inddragelse af relevante aktører, herunder råd, nævn og samvirkerne.

Juni

Godkendelse af endelige bidrag til henholdsvis det tekniske og det supplerende budgetmateriale.

På Kommunalbestyrelsens budgetseminar præsenterer udvalgsformændene resultatet af forårets arbejde, herunder mål og ambitioner og bidrag til teknisk og supplerende budgetmateriale.

Centrale arbejdsredskaber

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 graders perspektiv vil Haderslev Kommune sikre, at beslutninger træffes på et oplyst grundlag og at der tænkes langsigtet og på tværs af politikområder.

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 status og udvikling i Haderslev Kommune.

I budgetforliget for budget 2022-2025 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 2023-2026.



Vækst med anlægsinvesteringer

Ambitiøse, langsigtede og gennemarbejdede anlægsinvesteringer er afgørende for at Haderslev Kommune får skabt vækst og udvikling. Det er nødvendigt at alle trækker i samme retning og på anlægsområdet skal vækstperspektivet derfor være en integreret del af arbejdet med at planlægge og realisere projekter – både ift. vedligeholdelsesopgaver og store udviklingsprojekter.

Anlægsmodellen

Investeringerne på anlægsområdet deles i to: Basisbudget og Konkrete projekter.

Basisbudgettet vil indeholde en række grundlæggende anlægsprojekter som sikres et minimumsbudget, til at opretholde og vedligeholde kapitalapparatet. Basisbudgettet analyseres og revideres ved starten af hver kommunalbestyrelsesperiode for at få det mest retvisende niveau.

Basisbudgettet indeholder

- Funktionskontrakter på veje
- Broer og bygværker
- Renoverings- og facilitetspulje UKF
- Bygningsvedligehold m.v.
- Pulje til boligbyggemodning og salg af grunde
- Anlægstilskud til Brand og Redning Sønderjylland
- Projektet Byudvikling (beløb i 2026 afhænger af indtægter fra jordsalg i 2021)

I tråd med anlægsmodellen afsættes der et fast anlægsbeløb på 176 mio. kr. i det sidste overslagsår i forbindelse med udarbejdelsen af det kommende års tekniske budget. Det betyder, at de 176 mio. kr. i 2026 udmøntes til anlæg som er en del af basisbudgettet, hvorefter de resterende midler placeres i en pulje, som kan prioriteres i forbindelse med budgetforhandlingerne ud fra projektbeskrivelserne i det supplerende budget.

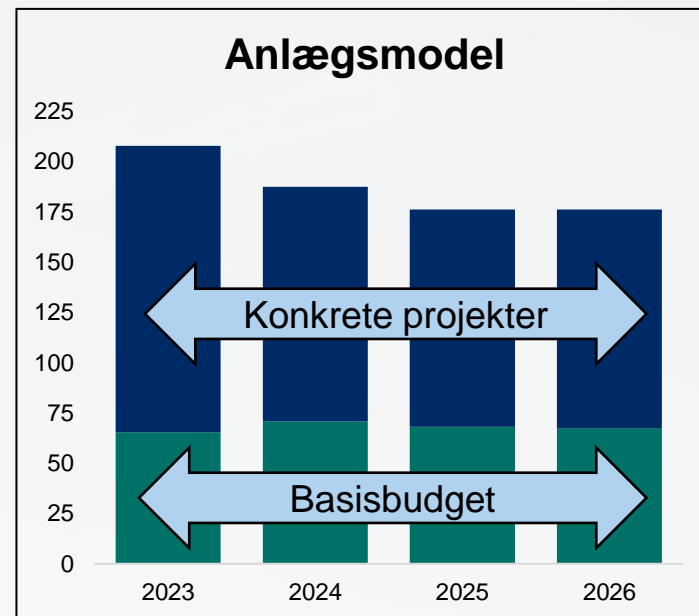
Konkrete projekter er politisk prioriterede anlæg. Disse vil variere fra år til år, givet de aktuelle anlægsønsker samt politikernes prioriteringer af råderummet. De konkrete projekter finansieres til politiske prioriteringer ud fra den udmøntede pulje i overslagsårene.

Flerårige projekter

Store flerårige projekter som fx Jomfrustiprojektet eller skolebyggerier, der løber udover budgetperioden, indlægges automatisk i sidste overslagsår i det tekniske budget det kommende år.

Anlægsbevillinger og periodiseringer

De vedtagne anlægsbeskrivelser kvalitetssikres og opdateres i løbet af foråret med henblik på at søge anlægsbevilling ved budgetvedtagelsen af det kommende budget. Eventuelle periodiseringer i udførelsen af anlæg præsenteres i det supplerende budgetmateriale.



10-års planlægning

På anlægsområdet er der et stort behov for langsigtet planlægning. Derfor udarbejdes 10-årige investeringsplaner i de relevante fagudvalg, som skal bidrage til, at der tænkes længere end overslagsårene, både i forhold til udfordringer og muligheder.

Planerne udarbejdes på baggrund af faglige vurderinger og analyser, der tager udgangspunkt i behov samt hensigtsmæssig planlægning og udvikling.

Planerne drøftes i relevante fagudvalg i løbet af foråret og er udgangspunkt for drøftelsen af forslag til det supplerende budgetmateriale fra 2025 og frem.

Investeringsplanerne revideres hvert år og holdes ajour med ændringer som følge af budgetlægningen.

Rollefordeling

Kommunalbestyrelsen

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

- Vedtage økonomisk politik
- Udmønte årets økonomiaftale
- Gennemføre temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Afholde budgetseminar i budgetfasen
- Behandle teknisk budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemføre budgetforhandlinger med udgangspunkt i supplerende budgetmateriale
- Vedtage budget

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.

- Udarbejde og godkende budgetstrategi
- Fastsætte budgetrammer for fagudvalg
- Være garanter for økonomisk ansvarlighed
- Godkende demografimodeller
- Formelt igangsætte direktionens budgetarbejde
- Koordinere budgetarbejdet
- Gennemføre temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Fremlægge teknisk budgetforslag til Kommunalbestyrelsens 1. behandling
- Fremlægge forslag til supplerende budgetmateriale
- Inddrage Hoved-MED

Fagudvalgene

Det er fagudvalgene, der inden for den udmeldte ramme, har den store og komplekse opgave at sørge 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 og 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.

- Sikre balance inden for den ramme som Økonomiudvalget fastlægger.
- Fastsætte aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Gennemføre temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Bidrage med forslag til investeringer og/eller prioriteringer til det supplerende budgetmateriale
- Inddrage relevante parter og interessenter i forårets budgetarbejde
- Drøfte ambitioner og mål – herunder 2030-ambitioner
- Overholde vedtaget 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.

- Understøtte fagudvalgenes budgetarbejde
- Udarbejde oplæg til supplerende budget
- Overholde vedtaget budget

Det tekniske og det supplerende budget

DRIFT

ANLÆG

DET TEKNISKE BUDGET

Med udgangspunkt i budgetstrategien udmelder Økonomiudvalget rammerne for budgetarbejdet i 2023, herunder den økonomiske ramme for de enkelte fagudvalg. Driftsrammen tager udgangspunkt i det vedtagne budget for 2022 korrigeret for politiske beslutninger, der er godkendt af Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

Fra februar til juni udarbejder fagudvalgene et teknisk budgetforslag, der er inden for driftsrammen. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2022 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. Begge er ikke inkluderet i rammeudmeldingen, men følger rammen på landsplan.

Det tekniske budgetforslag sendes til 1. behandling i Økonomiudvalget.

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 graders perspektiv, så 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

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 2022-2025, samt politiske beslutninger truffet i Kommunalbestyrelsen frem til sommerferien 2022.

I tråd med anlægsmodellen afsættes 176 mio. kr. i 2026, som vil blive fordelt til basisbudgettet og den resterende del i en udmøntet pulje til konkrete projekter.

I det supplerende budgetmateriale er alle forslag til nye anlægsinvesteringer samlet.

Udgangspunktet er en 10-års investeringsoversigt, hvor projekter fra 2025 og frem drøftes i relevante fagudvalg i foråret.

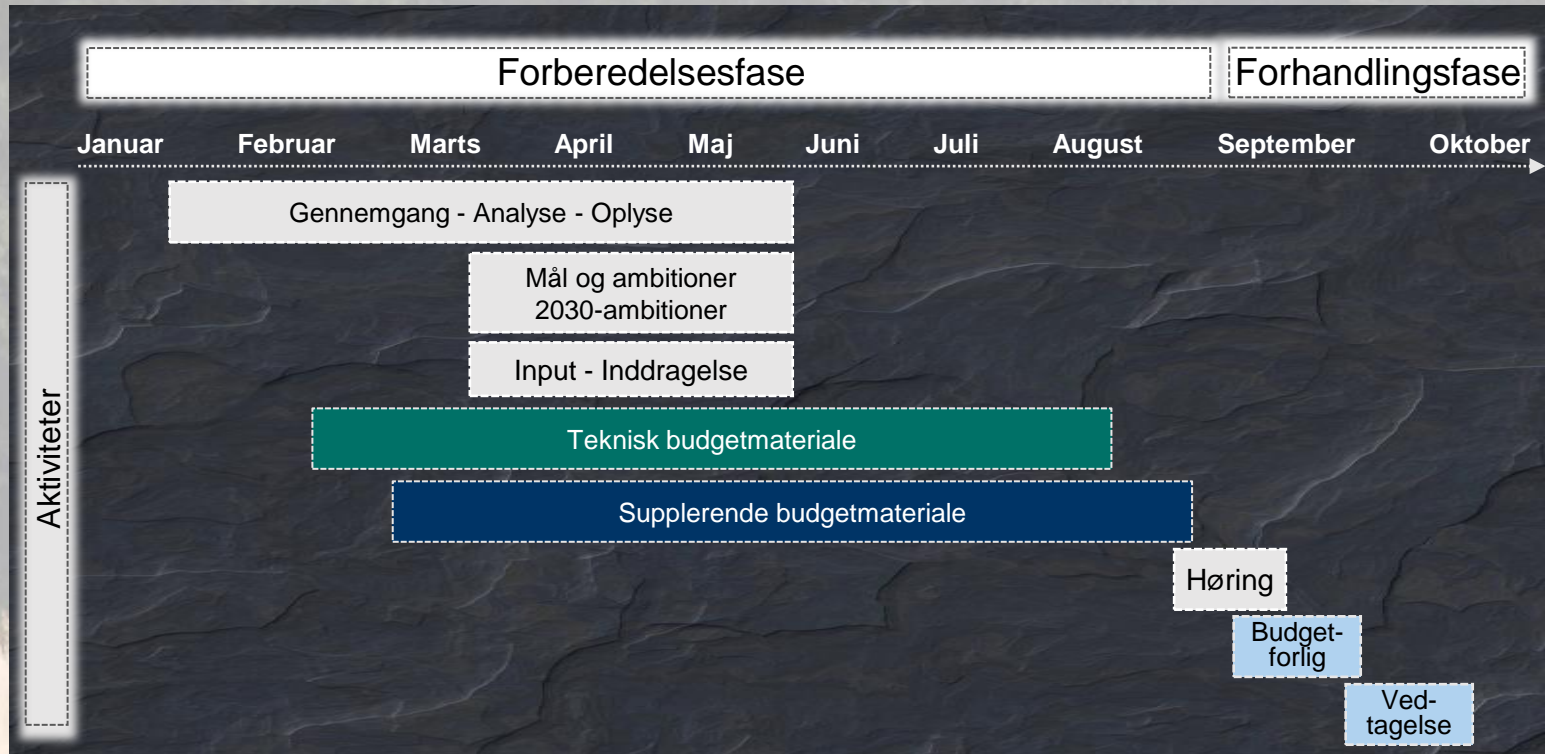
Anlægsforslag beskrives ud fra et 360 graders perspektiv, så bl.a. formål, effekt og sammenhæng til andre initiativer fremgår.

For at understøtte vækst dagsordenen skal det fremgå af projektbeskrivelserne, hvordan investeringen forventes at bidrage til at skabe vækst og udvikling i Haderslev Kommune.

Afledt drift afdækkes i forbindelse med nye forslag og finansieres som udgangspunkt inden for den eksisterende driftsramme.

Det supplerende budgetmateriale indeholder desuden en oversigt over mulige periodiseringer på det vedtagne anlægsbudget 2022-2025.

Vejen til budgetvedtagelse



Høringsproces i MED-systemet

Haderslev Kommune er en stor arbejdsplads og budgettet har derfor stor betydning for medarbejdernes arbejdsbetingelser. For at sikre, at personalemæssige perspektiver bliver hørt i budgetprocessen forpligtes MED-systemet til at gennemføre en høringsproces internt i MED-systemet, som Hoved-MED efterfølgende overbringer til Økonomiudvalget på deres fællesmøde i september.

Politisk tidsplan 2022

Tidspunkt	Beskrivelse
➤ Forberedelsesfase	
13. december	Økonomiudvalget godkender budgetstrategien inklusiv den overordnede politiske tidsplan og de konkrete politiske opgaver
21. februar	Økonomiudvalget udmelder en driftsramme for de enkelte fagudvalg.
Februar	Fagudvalgene vedtager en plan for forårets budgetproces
Marts	Fagudvalgene drøfter 1. udkast til teknisk budget
April	Fagudvalgene drøfter nøgletal og andre relevante input
Maj	Fagudvalgene gennemfører eventuelle møder med eksterne interessenter og foretager relevant inddragelse
Juni	På baggrund af forårets drøftelser foretager fagudvalgene sidste behandling af teknisk og supplerende budgetmateriale
22. juni	Budgetseminar for Kommunalbestyrelsen og Hoved-MED ➤ Gennemgang af økonomiaftale ➤ Temadrøftelse ➤ Udvalgsformænd præsenterer teknisk budget og forslag, der skal indgå i det supplerende budgetmateriale
22. august	Møde for Økonomiudvalget og gruppeformænd med præsentation af samlet teknisk budget og drøftelse af emner, der ønskes belyst
05. september	Økonomiudvalget sender det tekniske budget til Kommunalbestyrelsens 1. behandling
05. september	Møde mellem Økonomiudvalget og Hoved-MED
05. september	Høringsproces af det tekniske budget påbegyndes
08. september	Budgetseminar for Kommunalbestyrelsen og Hoved-MED
13. september	Kommunalbestyrelsens 1. behandling af budget 2023-2026
➤ Forhandlingsfase	
19. september	Politiske forhandlinger påbegyndes
23. september	Frist for fremsendelse af ændringsforslag og hørings svar kl. 12.00
04. oktober	Kommunalbestyrelsens 2. behandling af budget 2023-2026



Haderslev
Kommune

Haderslev Kommune
Christian X's Vej 39 -
6100 Haderslev

www.haderslev.dk