



Haderslev
Kommune

BUDGETSTRATEGI

Haderslev Kommune

2022-2025

En robust økonomi til vækst og velfærd

Ambitionen er klar: Der skal være plads til at prioritere vækst og velfærd, så vi kan skabe et godt liv for borgere og virksomheder i Haderslev Kommune. Det kræver en sund og robust økonomi med et råderum, som kan bruges til at prioritere de indsatser, der giver god velfærd for borgerne og som kan skabe vækst i kommunen. Den robuste økonomi sikres gennem stærke principper og fælles forpligtelse i forhold til god økonomistyring.

For at kunne lykkedes inden for rammerne af de kommende års økonomiaftaler mellem regeringen og KL vil der i den kommende budgetproces blive fokuseret på nogle nye dagsordener og værktøjer:

- Vækst i Haderslev Kommune
- Skabe økonomisk råderum bl.a. gennem tidlig inddragelse af fagudvalg og rammeudmelding
- Implementering af ny anlægsmodel, der sikrer kapitalapparatet og giver mulighed for nye projekter.

De nye tiltag skal ses i lyset af en erkendelse af, at kommunen fremover selv skal skabe råderummet til indsatser, der kan skabe vækst og sikre god velfærd i fremtiden. Derfor lægger budgetstrategien vægt på at skabe vækst, inddrage fagudvalgene og fremme nytænkning, innovation og omstilling. Der skal tænkes langsigtet og skabes bedre sammenhæng mellem indsatserne, så vi får større effekt af investeringerne.

Et værktøj er ikke bedre end den håndværker, som bruger det. Det er en fælles forpligtelse at få de nye tiltag og den nye strategi til at lykkes - Direktion som byrådsmedlemmer. Sammen skal vi skabe en robust økonomi, hvor der er plads til at skabe vækst og velfærd i fremtidens Haderslev Kommune.

God arbejdslyst

Økonomiudvalget

Økonomisk politik

Det overordnede mål er, at Haderslev Kommune løbende skal udvikles med udgangspunkt i en vækst dagsorden, så borgere og virksomheder kan få en god service. Den Økonomiske politik sikrer, at der skabes et råderum, som gør det politisk muligt at prioritere vækst og velfærd også i fremtiden.

Den økonomiske politik hviler på tre styringsprincipper:

- Ingen ufinansierede tillægsbevillinger
- Ingen automatiske budgettildelinger
- Stram rammestyring

De økonomiske styringsmål er formuleret med udgangspunkt i, at Haderslev Kommune skal være en loyal samarbejdspartner, at der skal være økonomisk balance og at der skal arbejdes med at skabe en robust økonomi.

De økonomiske styringsmål er:

- Service- og anlægsrammer skal overholdes i henhold til Kommunernes Landsforenings aftale med Regeringen.
- Der skal som minimum være balance på det skattefinansierede område i alle årene
- På ordinær drift skal der være et gennemsnitligt overskud på 250 mio. kr. bl.a. til dækning af anlægsudgifter og afdrag på lån
- Der skal ske en afvikling af kommunens gæld (lån til støttet byggeri er ikke medregnet)
- Kommunens likvide beholdning pr. indbygger skal være omkring landsgennemsnittet

En kommune i udvikling

Omstilling, nytænkning, innovation

Haderslev Kommune skal løbende udvikles, så borgere og virksomheder også i fremtiden kan få en god service. Omstilling nytænkning og innovation er tre nøgleord, der skal bruges aktivt i kommende budgetprocesser. Vækst, udvikling og råderum skabes gennem målrettet fokus på nye tanker og i Haderslev Kommune skal det være naturligt at tænke nyt. Der skal på alle niveauer i organisationen være incitamenter, der fremmer ideudvikling og gennemførelse af faktiske effektiviseringer.

Sammenhæng og et langsigtet perspektiv

Der skal være fokus på at skabe sammenhæng mellem politikområder og at der trækkes i samme retning. Byrådet og forvaltningen skal i samspil skabe større sammenhæng, så der opnås større synergieffekter og en rød tråd på tværs af gnområder.

I den økonomiske politik er det nødvendigt med stabilitet og et langt perspektiv, der kan understøtte en stabil økonomisk udvikling. Et langsigtet perspektiv kan bidrage til at skabe økonomisk robusthed, der giver mulighed for at håndtere fremtidige økonomiske udfordringer. Det kræver vedvarende hårde politiske prioriteringer og et fokus på omstilling, nytænkning og innovation.

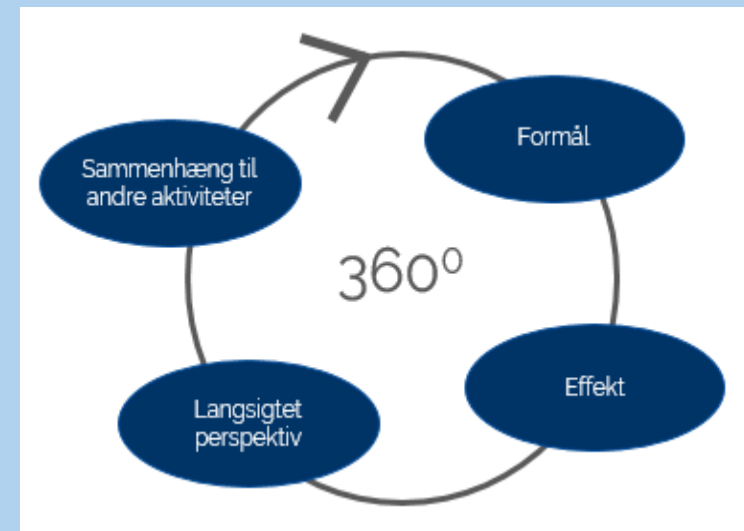
I forhold til vækstdagsordenen er det også vigtigt med et langsigtet perspektiv. I budgetprocessen er der et naturligt fokus på, hvordan Haderslev Kommune er en attraktiv kommune, hvor borgere og virksomheder har lyst til at være. En robust økonomi skabes også gennem en stabil og positiv befolkningsudvikling og en aktiv erhvervs politik. Det kan fx være at kommunale investeringer understøtter vækstdynamoer til gavn for hele kommunen.

360 graders perspektiv

Der anlægges et 360 graders perspektiv både i forbindelse med budgetopfølgning og budgetlægning på drift og anlæg.

Det skal sikre, at alle relevante aspekter belyses, at beslutninger træffes på et solidt fagligt grundlag og ikke mindst at der sikres stabilitet i budgetlægningen.

Det giver ligeledes mulighed for at sætte fokus på at skabe sammenhæng på tværs af politikområder og en forpligtelse til at tænke på omstilling og effektivisering.



Årets fokus - Budget 2022-2025

Vækst i Haderslev Kommune

Haderslev Kommune skal være med på væksttoget både når det kommer til befolkningsudviklingen og når det kommer til erhvervslivet. I fremtiden skal der være flere indbyggere, flere virksomheder og flere arbejdspladser. En robust økonomi skabes også gennem en stabil og positiv befolkningsudvikling og en aktiv erhvervs politik.

Det kræver kloge investeringer og en tydelig profil som en attraktiv kommune for både borgere og virksomheder.

Budgetprocessen skal understøtte vækst dagsordenen og det betyder bl.a., at Byrådet, fagudvalgene og forvaltningen skal tage aktivt stilling til, hvordan politikområder, indsatser og investeringer kan bidrage til at flytte Haderslev Kommune i den retning Byrådet ønsker.

Helt konkret skal særligt anlægsprojekter skabe vækst og gøre kommunen attraktiv. Det skal fremgå af projektbeskrivelserne, hvordan investeringen kan forventes at bidrage til ambitionen om en vækstkommune. Det kan fx være at en kommunal investering understøtter vækstdynamoer til gavn for hele kommunen.

Fagudvalgenes bidrag til råderummet

Budgetforliget for 2021-2024 skal ses i forlængelse af en udligningsreform og en økonomiaftale mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening, der har resulteret i flere midler til Haderslev Kommune. Derfor var råderummet forholdsvis stort under budgetforhandlingerne.

I den kommende budgetperiode skal råderummet i højere grad tilvejebringes internt i kommunen. Det betyder, at der skal arbejdes med nytænkning, innovation og omstilling og fagudvalgenes rolle bliver afgørende.

[Tilgår efter Økonomiudvalgsmøde den 18. januar 2021]

Årets fokus - Budget 2022-2025

Indføre ny anlægsmodel

Modellen tager afsæt i, at der som udgangspunkt afsættes et fast anlægsniveau på 175 mio. kr. netto årligt til anlæg i det sidste overslagsår i forbindelse med udarbejdelsen af det kommende års tekniske budget. Investeringerne på anlægsområdet deles i to: Et Basisbudget og Konkrete projekter.

Det betyder, at de 175 mio. kr. i 2025 udmøntes til anlæg som er en del af basisbudgettet, hvorefter de resterende midler er en pulje som kan prioriteres i forbindelse med budgetforhandlingerne ud fra projektbeskrivelserne i det supplerende budget.

Basisbudgettet vil indeholde en række grundlæggende anlægsprojekter som sikres et minimumsbudget, til at opretholde og vedligeholde kapitalapparatet. Gennemsnittet for basisbudgettet er i budgetperioden 2022-2025 på 57,8 mio. kr. Basisbudgettet analyseres og revideres ved starten af hver Byrådsperiode for at få det mest retvisende niveau.

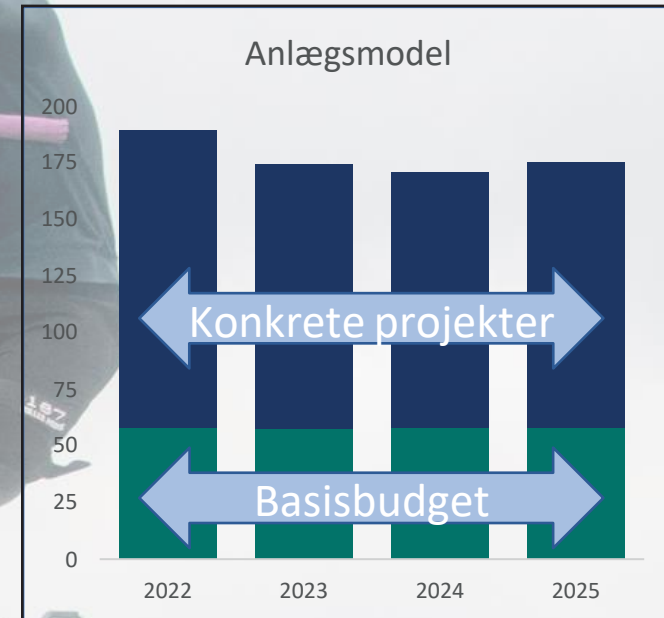
Basisbudgettet vil indeholde:

- Funktionskontrakter på veje
- Broer og bygværker
- Anlægspulje til færdiggørelsesarbejder af boligudstyknings
- Bygningsvedligehold m.v.
- Anlægstilskud til Brand og redning Sønderjylland
- Renoverings- og facilitetspulje

Konkrete projekter vil være 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.

De konkrete projekter kan bl.a. være:

- Jomfrustiprojektet
- Arealhvervelser
- Cykelstier



10-års plan for anlæg

Da der på anlægsområdet er et stort behov for langsigtet planlægning, i forhold til mulighederne udarbejdes der en 10-årig investeringsplan. Denne skal være med til at tænke langsigtet og vise udfordringer og muligheder længere fremme end bare til overslagsårene i budgettet. Planen skal revideres hvert år. Samt holdes ajour med ændringer som følge af budgetlægningen.

På trods af 10 års-planen vil det stadig kun være de anlægsprojekter som er en del af basisbudgettet der indarbejdes i det tekniske budgetforslag for den kommende budgetperiode. Den resterende del af de afsatte midler skal stadig politisk prioriteres til konkrete projekter i forbindelse med budgetforhandlingerne. Dette vil ske ud fra den udmøntede pulje eller ved omprioritering mellem anlæg.

Budgetprocessen

Budgetlægningen i Haderslev Kommune inddeles i en forberedelsesfase og forhandlingsfase. Formålet med denne faseinddeling er at skabe en mere synlig opdeling mellem det administrative og tekniske budgetgrundlag og den politiske proces. Der skabes tilmed et større politisk råderum som Byrådet kan prioritere under forhandlingsfasen.

Der udarbejdes i den forbindelse to dokumenter: Et teknisk budget og et supplerende budget. Der laves desuden en opdeling mellem driftsbudget og anlægsbudget. I forberedelsesfasen afklares de økonomiske forhold på de enkelte fagområder og fagudvalgene involveres for at få belyst de udvalgsspecifikke udfordringer og prioriteter.

DRIFT

Økonomiudvalget angiver en driftsramme for de enkelte fagudvalgs driftsudgifter. Driftsrammen tager udgangspunkt i det vedtagne budget for 2021 korrigeret for politiske beslutninger, godkendt af Økonomiudvalget og Byrådet.

Fagudvalgene udarbejder det tekniske budgetforslag inden for den udmeldte driftsramme og udarbejder konkrete aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder. Eventuelle økonomiske udfordringer løses inden for den fastsatte driftsramme for at sikre en samlet rammeoverholdelse. I denne proces arbejder udvalgene aktivt med omstilling og nytænkning

I det tekniske budgetforslag indgår desuden udvalgenes overførselsudgifter samt den aktivitetsbestemte medfinansiering. Der udmeldes ikke rammer for disse områder. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2021 og en konkret vurdering ud fra det faktiske udgiftsniveau samt den forventede udvikling og politiske målsætninger på området – herunder en samlet ramme for overførselsudgifter på landsplan.

Det tekniske budgetforslag sendes til 1. behandling i Økonomiudvalget.

ANLÆG

Der udarbejdes et oplæg til anlægsbudgettet for 2022-2025 på baggrund af den nye anlægsmodel som består af et basisbudget samt konkrete projekter som er politisk prioriteret. Forslaget til anlægsbudgettet vil indeholde overslagsårene i budget 2021-2024, samt politiske beslutninger truffet i Byrådet frem til sommerferien 2021.

Der bliver afsat 175 mio. kr. i 2025 jf. anlægsmodellen, som vil blive fordelt til basisbudgettet og den resterende del i en uumøntet pulje til konkrete projekter.

DET TEKNISKE BUDGET

DET SUPPLERENDE BUDGET

Sideløbende med udarbejdelsen af det tekniske budget laves det supplerende budgetmateriale. Det indeholder de eventuelle udfordringer, prioriteringer og investeringer som fagudvalgene ikke kan håndtere inden for den ramme Økonomiudvalget har angivet.

Forslagene belyses med udgangspunkt i et 360 graders perspektiv og indeholder en beskrivelse af eventuelle effekter mv.

Det supplerende budgetmateriale indeholder desuden lov- og cirkulæreprogrammet.

Det supplerende budgetmateriale indeholder de elementer som har politisk relevans og som Byrådet kan tage stilling til under forhandlingsfasen.

Demografiberegninger indgår i det supplerende budgetmateriale.

Som en del af arbejdet med det supplerende budget udarbejder forvaltningen en oversigt over mulige periodiseringer på det vedtagne anlægsbudget 2021-2024, som vil have betydning for råderummet. Oversigten vil være en del af det supplerende budgetmateriale.

Derudover vil der være en proces i fagudvalgene med afdækning af nye anlægsønsker. Anlægsønsker skal belyses med et 360 graders perspektiv og være begrundede, med hvordan, hvorfor og hvem de konkrete projekter tilgodeser, samt eventuelle effekter af investeringerne, så politikerne kan træffe beslutninger på et oplyst grundlag.

Afledt drift skal afdækkes i forbindelse med nye forslag, og finansiering af afledt drift skal som udgangspunkt løses indenfor eksisterende ramme.

Tydelig rollefordeling

Byrådet sætter retningen for udviklingen i Haderslev Kommune og alle væsentlige og bevillingsmæssige beslutninger træffes af Byrådet.

Økonomiudvalget er omdrejningspunktet for overholdelsen af den økonomiske politik og formuleringen af budgetstrategien. Det er derfor vigtigt, at Økonomiudvalget holdes ajour med kommunens økonomiske situation. Som en del af den løbende økonomistyring forelægges Økonomiudvalget summariske budgetoversigter på månedsbasis. Oversigterne vil indeholde samtlige nettodriftsudgifter samt anlæg. De månedlige budgetoversigter vil desuden indeholde en opgørelse, der viser status på overholdelsen af de nationale rammer på serviceudgifter og anlægsudgifter.

Fagudvalgene skal indenfor de udmeldte budgetrammer levere den bedst mulige service til borgere og virksomheder. Det er en stor og kompleks opgave, som kræver fokus og styring. Fagudvalgene får kvartalsvise budgetopfølgninger på drift og anlæg, med mindre risiko/væsentlighed giver anledning til hyppigere opfølgninger.

Fagudvalgene spiller en vigtig rolle i at realisere de besluttede anlægsprojekter inden for den aftalte tidsplan, således overførslerne mellem årene på udvalgsniveau holdes på et absolut minimum.

De nationale styringsrammer medfører, at fagudvalgene i udstrakt grad skal finansiere nye tiltag inden for den eksisterende økonomiske ramme. Fagudvalgene skal derfor have et kontinuerligt fokus på omstilling, innovation og nytænkning. På den måde kan der inden for den tildelte økonomiske ramme foretages investeringer, der kan løse de fremtidige udfordringer, som måtte opstå.

Det er **direktionens** opgave at understøtte fagudvalgene med deres opgaver og løbende forelægge udvalgene den nødvendige information, der kan sikre stabil drift og løbende effektivisering af udvalgenes ansvarsområder. Direktionen skal sikre grundig økonomistyring på alle niveauer i forvaltningerne og mellem forvaltningerne.

Byrådets opgave

- Vedtage økonomisk politik
- Udmønte årets økonomiaftale
- Gennemføre temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Afholde budgetseminarer i budgetfasen
- Behandle teknisk budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemføre budgetforhandlinger på baggrund af supplerende budget
- Vedtage budget

Økonomiudvalgets opgaver

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

Fagudvalgenes opgave

- Sikre balance ud fra de rammer som Økonomiudvalget fastlægger
- Fastsætte aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Gennemføre temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Overholde vedtaget budget

Direktionens opgave

- Udarbejde oplæg til overordnet budgetstrategi til Økonomiudvalget
- Udarbejde oplæg til anlægsbudgetforslag til Økonomiudvalget
- Understøtte fagudvalgenes budgetarbejde
- Udarbejde oplæg til supplerende budget
- Overholde vedtaget budget

Dialogen på tværs

Det er vigtigt at sikre en **bred inddragelse** af borgere, brugere og virksomheder i forbindelse med forberedelsesfasen og i forbindelse med høringsprocessen. Det er fagudvalgenes opgave i løbet af foråret at inddrage relevante aktører i det omfang der giver mening for arbejdet med at sikre vækst og velfærd i Haderslev Kommune.

Derudover skal Økonomiudvalget stå for at inddrage medarbejderne gennem MED-systemet.

I forbindelse med forhandlingsfasen skal der være en **høringsproces**, hvor det er muligt for de berørte parter at tilkendegive deres mening i forhold til budgetforslaget.

Høringen foretages efter 1. behandling af budgetforslaget.

Vejen til budgettet



Den politiske tidsplan

Dato	Beskrivelse
Forberedelsesfase	
18. januar 2021	Økonomiudvalget godkender budgetstrategien og den overordnede politiske tidsplan inklusiv de konkrete politiske opgaver
22. februar 2021	Økonomiudvalget udmelder en driftsramme, som tager udgangspunkt i det vedtagne budget for 2021 korrigeret for politiske beslutninger. Der udmeldes ikke rammer for overførselsudgifter samt aktivitetsbestemt medfinansiering jf. budgetstrategien.
Marts, april og maj 2021	Fagudvalgene gennemfører budgetdrøftelser med henblik på at sikre, at det kommende års forbrug kan afholdes inden for den udmeldte ramme.
Maj 2021	Fagudvalgenes sidste behandling af teknisk budget og eventuelle forslag til det supplerende budgetmateriale.
Maj	Møde mellem Økonomiudvalget og Hoved-MED-udvalg
Uge 25: Budgetseminar	Budgetseminar for Byrådet. <ul style="list-style-type: none"> Gennemgang af økonomiaftale. Temadrøftelse Udvalgsformænd præsenterer realisering af teknisk budget og eventuelle udfordringer på drift og anlæg samt visioner og nye tiltag
23. august 2021	Økonomiudvalgsmøde
26. august 2021	Møde mellem gruppeformænd om emner, der ønskes belyst
6. september 2021	Økonomiudvalget sender det tekniske budget til byrådets 1. behandling
9. september 2021	Budgetseminar med præsentation af teknisk og supplerende budgetmateriale
13. september 2021	Møde mellem Økonomiudvalget og Hoved-MED-udvalg
14. september 2021	Byrådets 1. behandling af budget 2022-2025
14. september 2021	Høringsproces af det tekniske og det supplerende budgetmateriale påbegyndes
Forhandlingsfase	
16. september 2021	Politiske forhandlinger påbegyndes
20. september 2021	Frist for fremsendelse af ændringsforslag og hørings svar kl. 12.00
5. oktober 2021	Byrådets 2. behandling af budget 2022-2025

Det økonomiske udgangspunkt

Det økonomiske udgangspunkt for Haderslev Kommunes budgetlægning for 2022 er et budget 2021, hvor der er balance i alle årene 2021-2024.

(mio. kr.) "-" = overskud	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nettoresultat på det skattefinansierede område	-25	-1	-43	-15	-15	-15	-15	-54	-54	-54	-55

Forventningerne til økonomien i fremtiden er behæftet med en vis usikkerhed. Det skyldes bl.a. at konsekvenserne af økonomiaftalen for 2022 endnu ikke kendes og dermed er de økonomiske rammer for de kommende år endnu ikke

konkretiseret. Dette medfører usikkerhed i forhold til bl.a. tilskudssiden og det kommende statsgaranterede udskrivningsgrundlag.





Haderslev
Kommune