

**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet

BUDGETSTRATEGI

2024-2027

Indhold

1. Indledning	3
1.1 Råderum - også i fremtiden	5
2. Strukturelle prioriteringer	7
2.1 Budgetstrategiens forudsætninger	8
2.2 Hovedtemaer og målsætninger	10
3. Strategisk styring	11
Mål 1. Dialog, indblik og mod skal sikre prioritering på tværs	12
Mål 2. Koble Kolding Kommunes politiske visioner og målsætninger til budgettet	16
Mål 3. Budgettere efter udgiftspres og demografi	18
4. Økonomisk styring	21
Mål 4. Gennemsnitslikviditet skal udgøre mindst 400 mio. kr.	22
Mål 5. Omstillingsmål for serviceudgifter på 35 mio. kr. (0,85 %)	24
Mål 6. Udmøntning af statslige midler vurderes konkret	26
Mål 7. Nedbringelse af langfristet gæld	28
5. Tidsplan for budgetprocessen	30



1. Indledning

De seneste år har budt på en pandemi, en krig i Europa og helt aktuelt en energikrise og en historisk høj inflation. Det har haft betydelige omkostninger for Danmark, og det råderum, der er for staten, regionerne og kommunerne i de kommende mange år, er nærmest ikke-eksisterende.

Det gør, at det er svære tider at lægge kommunale budgetter i: Staten dækker sandsynligvis udgifter afledt af vækst i befolkningen, men nok heller ikke mere. Der kan altid komme noget, der kan slå budgetterne ud af kurs, og der er også ønsker om en forbedret kommunal service. Som kommune skal vi kunne stå fast trods økonomisk modvind og samtidig levere god og nødvendig service til de borgere, vi er til for.

Heldigvis har de seneste års budgetter i Kolding Kommune haft fokus på robusthed og bæredygtige investeringer. Det gør, at vi står på et solidt grundlag, som der skal værnes om. Hvis Kolding Kommune fortsat skal udvikle sig og værne om den visionære velfærd i fremtiden, kræver det i den kommende budgetperiode nogle strukturelle prioriteringer. For at undgå at gøre fremtiden endnu sværere for os selv, er det nu vi skal være kloge i vores til- og fravalg. Og netop disse svære prioriteringer, som Kolding Kommune står overfor, er temaet for dette års budgetstrategi.

Budgetstrategi 2024-2027 har overskriften "Strukturelle prioriteringer", og det handler i høj grad om, at vi i den kommende periode skal turde se på nogle af de strukturer, vi har bygget op. Har vi den rette fysiske og organisatoriske struktur? Samtidig er byrådets arbejdsgrundlag baseret på bæredygtighed, og vi skal derfor altid have for øje, at vores til- og fravalg først og fremmest skal være robuste og bæredygtige på langt sigt.

Figur 1: Budgetlægningen 2024-2027 i forlængelse af tidligere års økonomistyring





1.1 Råderum — også i fremtiden

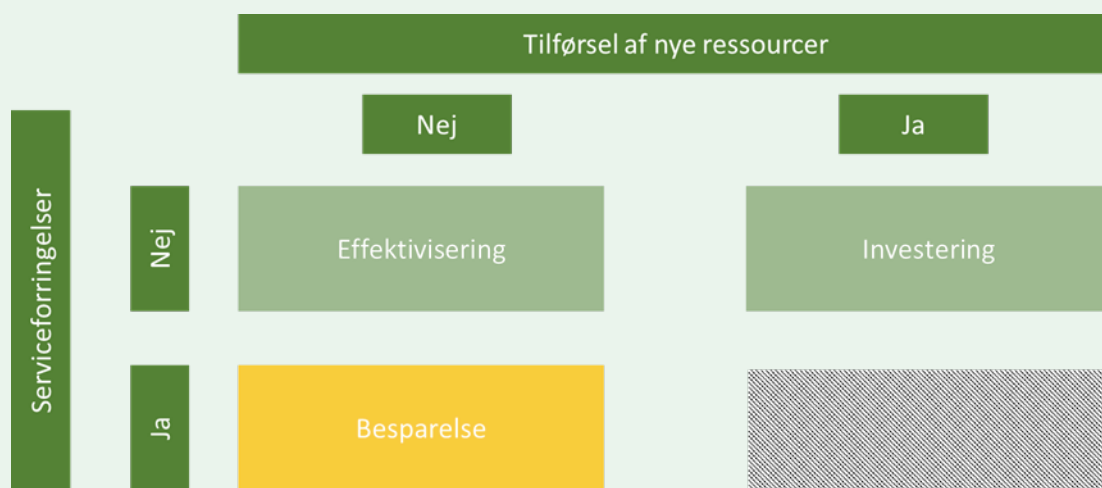
Også i fremtiden skal der være et økonomisk råderum i Kolding Kommune, så der er plads til de politiske visioner, men også samtidig plads til et uforudset udgiftspres. Kolding Kommune har siden den økonomiske genopretning i efteråret 2019 arbejdet med et omstillingsmål som vejen til at skabe råderum, og det er også en del af Budgetstrategi 2024-2027. Alle politikområder skal via omstilling frigøre 0,85 % af deres budgetter til budgetreserven.

Omstillingsmålet som mekanisme er dog i stigende grad udfordret af, at flere af de store serviceområder i kommunen er økonomisk pressede, og de lavthængende frugter er plukket for længst. På nogle områder er det økonomiske krav fra omstillingsmålet allerede i flere år blevet fundet gennem serviceforringelser, og en fortsættelse af omstillingsmålet vil i endnu højere grad end hidtil føre til forringet service og risiko for efterslæb.

Derfor kræver fremtiden, at vi med udgangspunkt i strukturelle prioriteringer arbejder med en kombination af effektiviseringer og investeringer. Samtidig kan det ikke undgås, at vi også kan komme til at kigge ind i besparelser, hvis det fortsat skal være muligt at frigøre midler. Dette er illustreret i figur 2, som skelner mellem tre typer af indsatser, der kan bidrage til omstilling:

- *Effektivisering:* Her opnås samme service med mindre ressourceforbrug. Det kan for eksempel være automatisering af processer eller omlægning af arbejdsgange.
- *Investering:* Her tilføres ressourcer med henblik på at opnå besparelser på sigt uden at reducere servicen. Det kan f.eks. være forebyggende tiltag eller forbedret IT-understøttelse.
- *Besparelse:* Her forringes servicen for at frigøre økonomiske midler. Det kan f.eks. være lukning af et tilbud eller reduceret personalenormering.

Figur 2: De tre typer af omstilling, KL (Råderum i budgetprocessen, februar 2022)





2. Strukturelle prioriteringer

Årets budgetstrategi tager afsæt i overskriften *strukturelle prioriteringer*. I en vækstkommune som Kolding genererer nye borgere og nye virksomheder skatteindtægter, der styrker økonomien — i den udstrækning at væksten ikke øger trækket på den kommunale service tilsvarende. Derfor skal vi løbende foretage de nødvendige prioriteringer for at tiltrække nye virksomheder og øge nettotilflytningen. Men med den nationale og globale virkelighed, som årets budget skal lykkes ind i, kommer vi ikke uden om at forholde os til prioriteringer af, hvad der er vigtigst for kommunen at gøre. Og et alternativ til at blive ved med at skære lidt af servicen hele vejen rundt – så at sige at smøre leverpostejten tyndere og tyndere ud – er at tage hul på en drøftelse af, om vi alle steder i Kolding Kommune har den optimale struktur på vores organisering af arbejdet og vores fysiske rammer.

Prioritering handler om at foretage reelle til- og fravalg. På langt sigt vil det betyde en mere veldrevet organisation, selvom det på kort sigt kan indebære svære beslutninger, der "går ud over nogen". På alle kommunens store serviceområder – såvel Seniorområdet og Socialområdet som Børneområdet, Skoleområdet og Arbejdsmarkedsområdet – er der truffet strukturelle valg om, hvordan servicen bliver leveret. Det er disse valg, vi skal se efter i sømmene.

Hvis vi ikke tager ansvar for at finde svar på disse spørgsmål, vil løsningen ofte blive knopskydning, hvor hver ny opgave lægges til de øvrige, uden en tilstrækkelig overordnet stillingtagen til en god struktur på opgaveløsningen, og uden drøftelse af, om noget andet skal falde væk, når nyt kommer til.

Det, at vi til stadighed insisterer på at være kritiske over for, hvordan vi leverer den bedste velfærd inden for en begrænset økonomisk ramme, er afgørende for, at der kan skabes rum til udvikling af kommunen. Denne udvikling kan vi blandt andet fremme gennem tværgående indsatser og designtænkning. Men også fokus på økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed med ro på bundlinjen kan bidrage til at udnytte vores potentialer for at skabe en endnu mere veldrevet kommune.



2.1 Budgetstrategiens forudsætninger

Med udgangspunkt i det vedtagne budget for 2023 vil budgetbalancen for 2024-2027 se ud som vist i tabel 1. Bundlinjen viser, at der for den samlede budgetperiode forventes et kasseforbrug, og for 2024 er kasseforbruget især højt. Det skyldes et ekstraordinært stort anlægsbudget.

Tabel 1: Beretningsoversigt, budgetrammer pr. 9. januar 2023 for 2024-2027.

	2024	2025	2026	2027
Drift				
Serviceudgifter	4.386	4.398	4.401	4.409
Overførsler/budgetgaranti	1.474	1.495	1.514	1.534
Øvrige driftsudgifter	334	333	333	333
Pris- og lønstigninger	207	415	631	848
Renter	12	17	20	20
Driftsudgifter i alt	6.414	6.657	6.899	7.143
Indtægter (skat og tilskud)	-6.699	-6.966	-7.209	-7.450
Skattefinansieret driftsresultat	-285	-309	-310	-307
Skattefinansieret anlæg	507	347	220	232
Forsyningsvirksomheder	106	50	10	-11
Finansieringskilder	-140	9	73	134
Likvide aktiver (- = kasseforøgelse)	189	97	-7	47

I forudsætningerne indgår følgende:

- Skatteprocent, grundskyldspromille og dækningsafgiftspromille fastholdes med uændrede procenter/ promiller.
- For skatteprocenten gælder, at Kolding Kommune med en skatteprocent på 25,5 % ligger over landsgennemsnittet.
- Grundskyldspromillen på 25,0 ‰ svarer næsten til landsgennemsnittet.
- Dækningsafgiftspromillen fastholdes 9,6 ‰. Dette er over landsgennemsnittet, da mange kommuner ikke opkræver dækningsafgift.
- På grund af usikkerhed omkring den samlede kommunale konsekvens af ny lovgivning for grundskyld og dækningsafgift er der stor usikkerhed om det provenu, der pt. er lagt ind i budgettet.
- Arbejdsmarkedsområdet budgetlægges som udgangspunkt svarende til den forholdsvise andel af landets samlede ramme til området. Dette sikrer sammenhæng med tilskud og udligning.
- Konsekvenser af byrådets beslutninger efter vedtagelsen af budget 2023 vil blive indregnet.



2.2 Hovedtemaer og målsætninger

Bæredygtige investeringer kan konkretiseres i en række målsætninger, der til sammen bidrager til at opfylde det overordnede mål, jf. figur 3. Målsætningerne falder inden for to overordnede temaer, der vedrører strategisk styring og økonomisk styring.

Figur 3: Sammenhæng mellem overordnet mål, hovedtemaer og målsætninger i budgetstrategien

STRUKTURELLE PRIORITERINGER		
TEMA	STRATEGISK STYRING	ØKONOMISK STYRING
MÅLSÆTNINGER	1	Dialog, indblik og mod skal sikre prioritering på tværs
	2	Koble Kolding Kommunes politiske mål til budgettet
	3	Budgettere efter udgiftspres, demografi og nødvendige investeringer
	4	Gennemsnitslikviditet udgør mindst 400 mio. kr.
	5	Omstillingsmål for serviceudgifter på 37,5 mio. kr. (0,85 pct.)
	6	Udmøntning af statslige midler vurderes konkret
	7	Nedbringelse af langfristet gæld

3. Strategisk styring

Det første hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om strukturelle prioriteringer, er *strategisk styring*. Figur 4 giver et overblik over de opstillede målsætninger og mekanismer, der skal fremtidssikre økonomien og løfte de områder, der har særligt behov. På de følgende sider redegør vi nærmere for indholdet af de opstillede målsætninger.

Figur 4: Understøttelse af strategisk styring med målsætninger og mekanismer.

Mål	Mekanisme
1. Dialog, indblik og mod skal sikre prioritering på tværs	Sætte fokus på strukturelle til- og fravalg vedrørende organisering og fysisk planlægning
	Understøtte beslutninger med data og nøgletal
	Budgetreserven anvendes til uafviselige merudgifter, og resten disponeres ved de årlige budgetforhandlinger
	Anlægspuljens frie midler disponeres ved de årlige budgetforhandlinger.
2. Koble Kolding Kommunes vision og overordnede målsætninger til budgettet	Det vedtagne budget suppleres af en budgettekst, der uddyber indholdet af budgettet i forhold til udvalgenes politiske programmer og byrådets arbejdsgrundlag
	Sikre strategisk retning for ændringsforslag og anlægsprojekter
3. Budgettere efter udgiftspres og demografi	Regulere for ændringer i befolkningens sammensætning og behov
	Kvalificere investeringer i forhold til vedtagne strategier
	Risikovurdering



1

Dialog, indblik og mod skal sikre prioritering på tværs

De stående udvalg har konkretiseret byrådets arbejdsgrundlag og visionsdrevne styring i politiske programmer, der udtrykker pejlemærkerne for de kommende år. Med de politiske programmer som afsæt er det derfor vigtigt at skabe rum for drøftelser og dialog, om, hvordan vi gør det i praksis, både inden for fagområderne og på tværs.



Mekanisme: Sætte fokus på strukturelle til- og fravalg vedrørende organisering og fysisk planlægning

Vi vil være på forkant med fremtidens krav til organisering og strukturering af den kommunale service. Det kan betyde nye prioriteringer, ændringer i struktur og en anden tankegang. Med det faglige indblik og de politiske mål som ballast skal vi turde se kritisk på os selv.



Handling

- Hvert udvalg skal temasætte en drøftelse af de valgte strukturer på området med fokus på, om der er muligheder for at frigøre ressourcer ved at organisere sig anderledes.
- Understøtte den analyse vedrørende bæredygtige kvadratmetre, der blev besluttet med budgetforliget for 2023. Analysen skal undersøge muligheden for en mærkbar reduktion af den kommunale bygningsmasse inden 2030. De øvrige bygninger, som kommunen indirekte betaler til via tilskud og andet, skal også indgå i analysen.



Mekanisme: Strategisk retning for ændringsforslag og anlægsprojekter

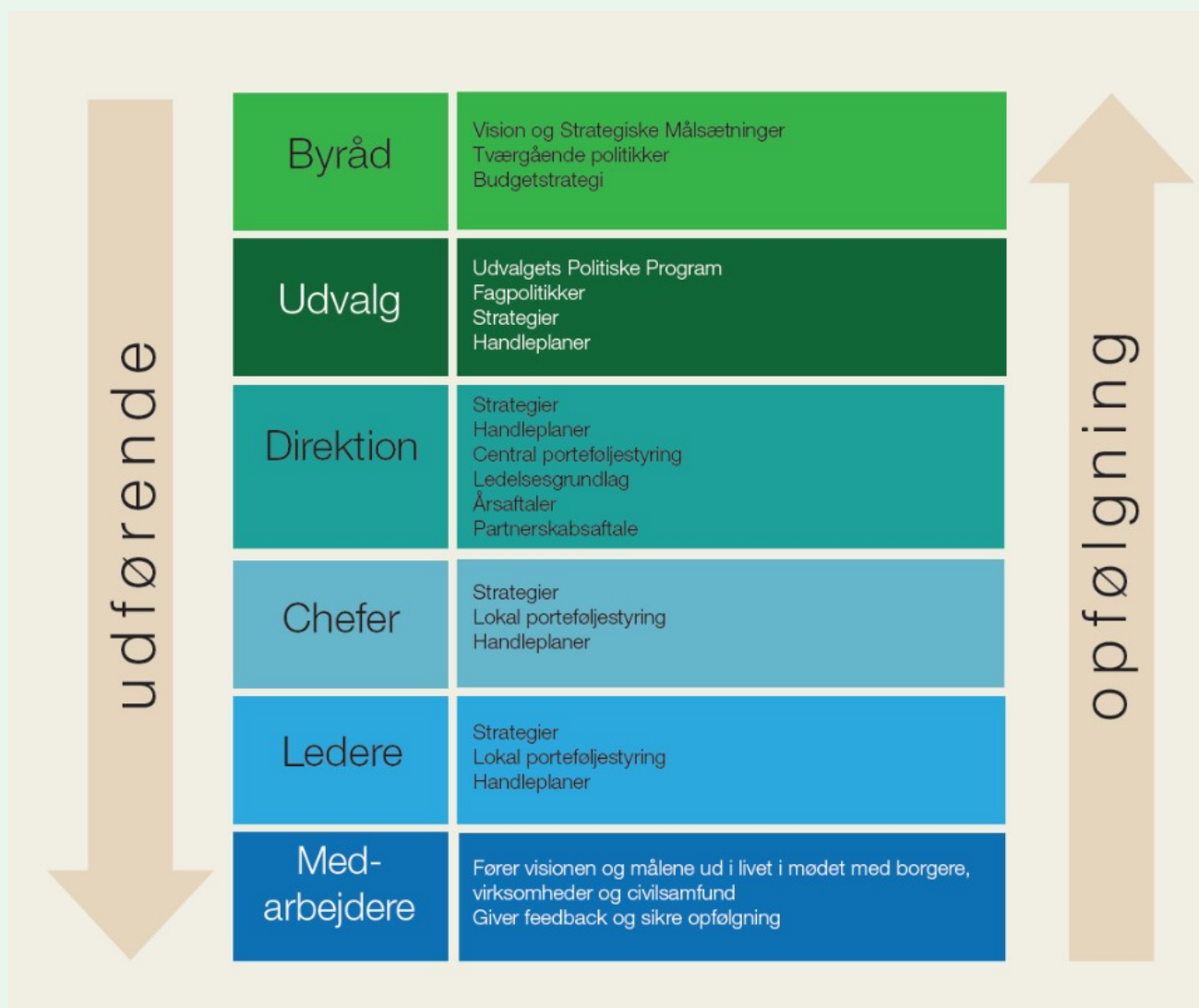
Det indgår som et centralt element i Kolding Kommunes styringsmodel "Visionsdrevet styring", at der skal ske en opfølgning op igennem styringskæden på kommunens vision, politikker, strategier, handleplaner, som det også er vist i figur 5. Dette gælder økonomidata såvel som aktiviteter og effekter.



Handling

- Udvikle den fortsatte adgang til ledelsesinformation i kommunens BI-system (Targit) både internt og på Kolding.dk.

Figur 5: Opfølgning gennem styringskæden i Kolding Kommunes styringsmo-



Kilde: Visionsdrevet styring – sådan arbejder vi sammen



Mekanisme: Budgetreserven anvendes til uafviselige merudgifter, og resten disponeres ved de årlige budgetforhandlinger

Som vist i figur 6 finansieres budgetreserven gennem omstillingsmålet. Oveni lægges 25 % af de gevinster, der høstes via det nyligt opstartede forenklingsprojekt. Der er endnu ikke høstet midler vedrørende forenklingsprojektet.

Budgetreserven skal i første omgang dække "uafviselige merudgifter", og derefter vil et eventuelt restbeløb kunne disponeres af Byrådet. Det beløb, der er til rådighed til ønsker, kan i øvrigt blive påvirket af udefrakommende forhold, som for eksempel kan være konsekvenser af regeringsaftalen, lovændringer, svigtende skattegrundlag eller ændrede konjunkturer.

Tabel 2 viser en opgørelse af de midler, der for nuværende er i budgetreserven og anlægspuljen. Beløbene er inklusive det årlige omstillingsmål. I 2024 er der 17,6 mio. kr. tilbage i budgetreserven, mens der ingen frie midler er i anlægspuljen før i 2027, da de for 2023-2026 blev brugt i forliget vedrørende budget 2023.

Tabel 2: Midler i hhv. budgetreserven og anlægspuljen i 2024-2027 inkl. årlig tilførsel

1.000 kr.	2024	2025	2026	2027
Budgetreserve, ikke disponerede midler	17.630	37.630	56.440	83.760
Anlægspuljen, frie midler	0	0	0	9.000

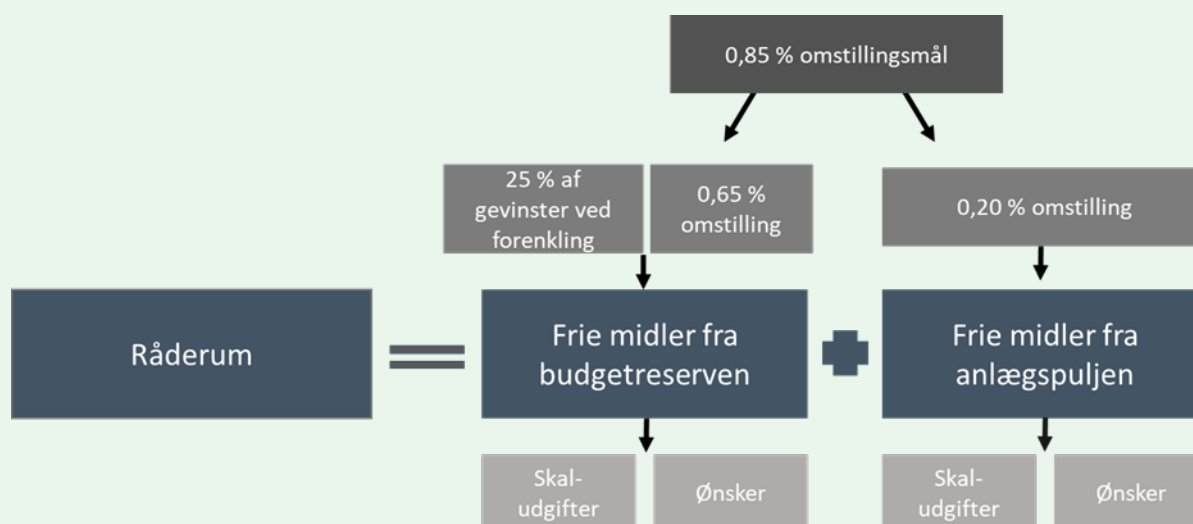


Handling

- Budgetreserven tilføres årligt 20 mio. kr. i 2024-2026 og 28,5 mio. kr. i 2027 finansieret via omstillingsmålet.
- I forbindelse med budgetforhandlingerne finansieres nødvendige "skal-udgifter" først.
- Hvis der stadig er frie midler, når "skal-udgifter" er prioriteret, udgør det rammen for de politiske ønsker, der med udgangspunkt i ændringsforslagskataloget kan prioriteres.

Af Figur 6 fremgår definitionen af det økonomiske råderum herunder hvor midlerne kommer fra og hvordan de disponeres. Omstillingsmålet inkl. den besluttede forøgelse til 0,85 % fastholdes i Budgetstrategi 2024-2027, hvor der også i 2027 flyttes 0,20 % fra serviceudgifter til anlægsrammen.

Figur 6: Det økonomiske råderum



Mekanisme: Anlægspuljens frie midler disponeres ved de årlige budgetforhandlinger

Som vist i figur 6, finansieres anlægspuljen gennem omstillingsmålet, hvor 0,20 % årligt tilføres puljen. Den samlede pulje blev disponeret i forbindelse med budgetlægning 2023-2026, hvorfor der til budget 2024-2026 ikke er nogle frie midler i anlægspuljen, der kan disponeres før år 2027.



Handling

- Der disponeres ingen midler, da puljen er tom i periodens første 3 år.

Med afsæt i byrådets arbejdsgrundlag og Kolding Kommunes vision har de politiske udvalg udarbejdet politiske programmer. De politiske programmer angiver temaer og retning for udvalgsarbejdet 4 år frem og udtrykker udvalgets prioriteringer og ambitioner. Anvendelsen af kommunens økonomiske ressourcer skal naturligvis afspejle disse pejlemærker.



Mekanisme: Det vedtagne budget suppleres af en budgettekst, der uddyber indholdet af budgettet i forhold til udvalgenes politiske programmer og byrådets arbejdsgrundlag

Budgetforliget for 2024-2027 skal for alle politikområder suppleres med en kort tekst, der forklarer, hvad man ønsker med de afsatte midler, og hvordan det bidrager til opnåelse af målsætningerne i byrådets arbejdsgrundlag samt udvalgenes politiske programmer.



Budgetteksten kobler sig til de politiske visioner og målsætninger – på den måde bliver det en politisk oversættelse af budgettets tal.

Budgetbemærkninger er lovpligtige. De beskriver de administrative forudsætninger bag tallene i budgettet.



Handling

- Budgetteksten skal være klar samtidig med budgetforliget
- Budgetbemærkninger skal være klar til 1. behandling.



Mekanisme: Sikre strategisk retning for ændringsforslag og anlægsprojekter

Nye indsatser skal, hvad enten det er drift eller anlæg, understøtte det politiske program. Der skal redegøres for dette ved udarbejdelse af ændringsforslag og dagsordenspunkter.



Handling

- Alle ændringsforslag, dagsordenspunkter og anlægsbevillinger skal indeholde redegørelse for sammenhæng til det politiske program.



3

Budgettere efter udgiftspres og demografi

Kolding Kommune er landets 11. største kommune målt på indbyggertal. Der flytter løbende nye borgere til for at uddanne sig eller arbejde i kommunen, og dertil kommer, at Kolding har mere end 50.000 arbejdspladser. Kolding Kommune skal fortsat udnytte sin beliggenhed i Trekantsområdet og være en attraktiv placering for virksomhederne.

Det er afgørende, at boligbyggeri, byggemodninger og kommunens infrastruktur understøtter udviklingen, så det fortsat er attraktivt at satse på Kolding som sin fremtidige bopælskommune eller virksomhedslokation. Ved en løbende opmærksomhed på nødvendige investeringer afledt af kommunens politikker og strategier understøtter budgetstrategien realiseringen af de overordnede mål og visioner.



Mekanisme: Regulere for ændringer i befolkningens sammensætning og behov

Udvalgenes budgetrammer reguleres i forhold til den demografiske og socioøkonomiske udvikling. Reguleringen sker via en differentieret model ud fra en faglig vurdering. Demografireguleringen sker på baggrund af kommunens befolkningsprognose, mens modellen på socioøkonomiske områder er udformet anderledes.

Der forventes i budgetperioden en vækst i befolkningstallet, der er ujævnt fordelt på aldersgrupper. Den ujævne udvikling på aldersgrupper ses i hele landet, og lokalt sikrer demografimodellen, at udgiftsniveauet pr. borger kan holdes uændret uanset befolkningsudviklingen.

På det socioøkonomiske område er modellen udformet lidt anderledes, idet området er kendetegnet ved nogle helt særlige forhold. Derfor anvendes her en mere fleksibel model for regulering.

Både demografiregulering og socioøkonomisk regulering sker for ét år ad gangen.



Handling

- Demografimodellen og modellen for socioøkonomisk regulering videreudvikles løbende.



Mekanisme: Kvalificere investeringer i forhold til vedtagne strategier

I kommunens politikker og strategier indgår der ofte omprioriteringer og nye investeringer af betydelig størrelse, som bør implementeres i den langsigtede budgetlægning. Derfor er et andet element i at understøtte bæredygtige investeringer, at indføre et krav om, at alle politikker og strategier ledsages af et overblik over afledte økonomiske konsekvenser.



Handling

Ved vedtagelsen af politikker og strategier skal der altid udarbejdes et overblik over de afledte økonomiske konsekvenser og tilvejebringelsen af nødvendige midler. Af overblikket skal det fremgå tydeligt:

- ✓ Hvad der er "nødvendige investeringer", og hvad der er "ønskede investeringer".
- ✓ Hvordan udgifterne fordeler sig på drift og anlæg.
- ✓ Om der er forventede økonomiske gevinster.
- ✓ Hvordan udgifter og eventuelle økonomiske gevinster fordeler sig i budgetperioden.
- ✓ Hvordan det nødvendige budget tilvejebringes.
- ✓ Ligeledes skal afledte driftsudgifter beregnes og fremlægges, når nye lokalplaner vedtages.



Mekanisme: Risikovurdering

Som en del af budgetproces 2024-2027 vil Centralforvaltningen udarbejde løbende risikovurderinger af den aktuelle status for forventet budgetoverholdelse.

I en risikovurdering kan det eksempelvis blive vurderet, om omstillingsmålet vil føre til serviceforringelser, hvilken betydning stigende renteudgifter har for kommunens langfristede lån, om serviceudgiftsrammen overholdes, om anlægsrammen realiseres m.v.



Handling

- Centralforvaltningen udarbejder 3 gange årligt en risikovurdering med udgangspunkt i den aktuelle status.



Kolding Kommune



4. Økonomisk styring

Det andet hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om bæredygtige investeringer, er *økonomisk styring*. Ligesom for temaet *strategisk styring* er økonomisk styring konkretiseret ved en række målsætninger med tilhørende mekanismer og handlinger, jf. figur 7.

Figur 7: Understøttelse af økonomisk styring med målsætninger og mekanismer

Mål	Mekanisme
4. Gennemsnitslikviditeten skal udgøre mindst 400 mio. kr.	Den samlede balance i det 4-årige budget skal sikre, at likviditetsmålet overholdes for hele perioden.
	Der gives ingen kassefinansierede tillægsbevillinger
5. Omstillingsmål for serviceudgifter på 37,5 mio. kr. (0,85 pct.)	Målet skal årligt realiseres af det enkelte fagudvalg og indgå i udvalgets budgetbidrag
	Der understøttes med tværgående indsatser
	Midlerne fra omstillingsmålet tilføres budgetreserven (0,65 %) og anlægspuljen (0,20 %)
6. Udmøntning af statslige midler vurderes konkret	Der skal fremsendes ansøgning om tillægsbevilling ved udmøntning af midler fra Økonomiaftalen, midler fra Finansloven m.v.
	Midler fra lov- og cirkulæreprogrammet tilføres / fradrages som hovedregel den enkelte bevilling uden yderligere krav om dokumentation
7. Nedbringelse af langfristet gæld	Den langfristede gæld nedbringes ekstraordinært, såfremt der er ikke-disponerede midler i budgettet til afdrag, låneoptagelse og øvrig finansiering.



4

Gennemsnitslikviditeten skal udgøre mindst 400 mio. kr.

Når vi har en tilstrækkelig kassebeholdning, kan vi handle hurtigt, når der opstår muligheder for vækst og udvikling. En tilstrækkelig likviditet sikrer også, at vi kan undgå "her og nu-besparelser".

Over for ønsket om en robust likviditet står en holdning om, at penge, der ligger i kassen, ikke arbejder for udvikling og service i kommunen. Målet om en gennemsnitslikviditet på ikke under 400 mio. kr. er fastsat ud fra, at både handlefrihed, sikkerhed og udvikling er tilgode-set.

Regeringen har igennem flere år haft den vurdering, at kommunernes likviditet er for høj. Såfremt regeringen reducerer det samlede bloktilskud, rammes kommuner med likviditet under landsgennemsnittet hårdere end kommuner med en likviditet over landsgennemsnittet.

I figur 8 fremgår Kolding Kommunes gennemsnitlige likviditet samt den frie likviditet (de blå kurver). Gennemsnitlig likviditet er den faktiske likviditet, mens fri likviditet er gennemsnitlig likviditet fratrukket allerede disponerede midler. Disse midler er primært øremærket decentrale enheder og besluttede anlægsprojekter og kan ikke disponeres til andre formål.

Målet for gennemsnitslikviditeten er uændret på 400 mio. kr. Figur 8 viser, at målet ikke kan overholdes med den nuværende budgetbalance. Det er forudsat, at den kommende økonomiaftale mellem regeringen og KL er neutral i forhold til budgetbalancen. Afhængigt af økonomiaftalens indhold vil Økonomi og Strategi sikre, at målet bliver opfyldt inden budgetforhandlingerne i september.



Mekanisme: Den samlede balance i det 4-årige budget skal sikre, at likviditetsmålet overholdes for perioden

Det skal sikres, at gennemsnitslikviditeten opretholdes på mindst 400 mio. kr. i budgetperioden



Handling

- Ved budgetforhandlinger tages højde for likviditetsmålet.
- Forud for budgetforhandlingerne reduceres budgetreserven, så gennemsnitslikviditeten ultimo 2027 ikke er under 400 mio. kr.



Mekanisme: Der gives ingen kassefinansierede tillægsbevillinger

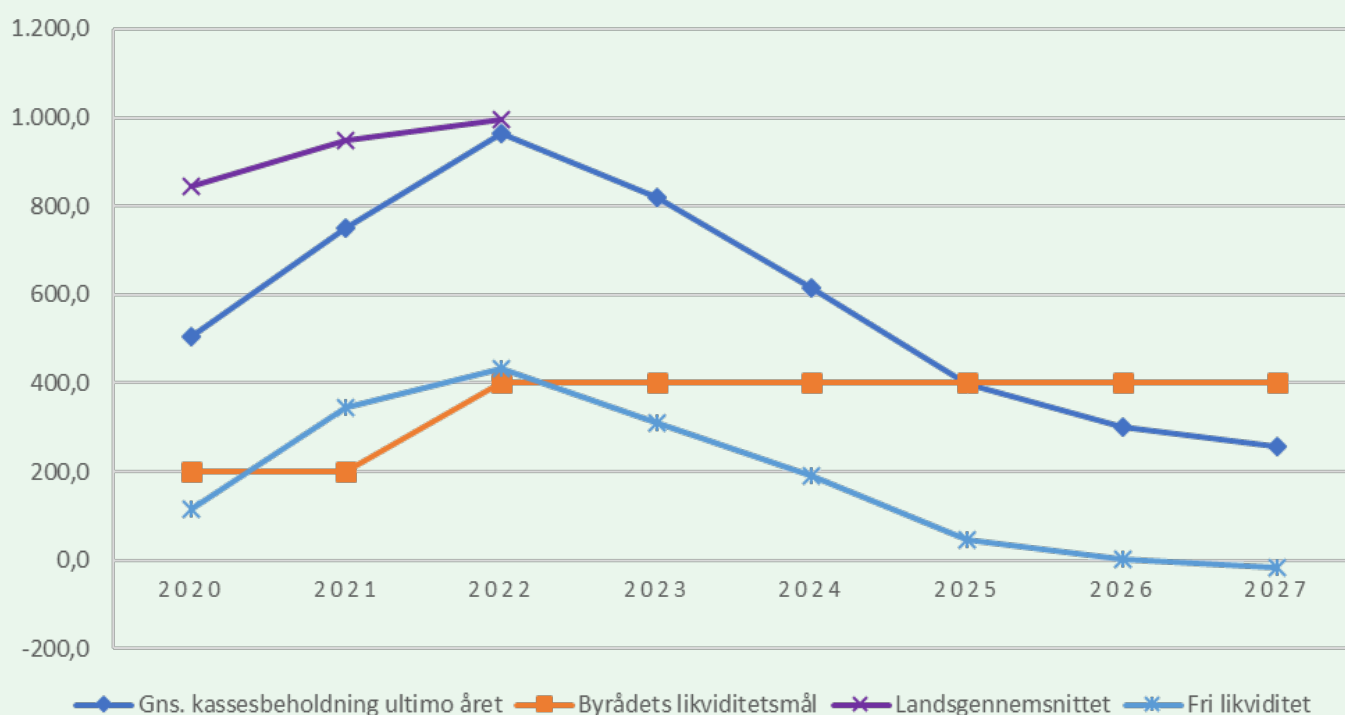
Der må ikke gives kassefinansierede tillægsbevillinger i løbet af budgetåret. Likviditeten falder, hvis der tages penge fra kassen. Hvis et udvalg skal bruge ekstra penge ud over dem, der er afsat i budgettet, skal de derfor findes inden for eget budget. Er det ikke muligt, påhviler det Økonomi og Strategi at foretage en tværgående prioritering.



Handling

- Det enkelte udvalg skal tage stilling til eget behov for en buffer og igangsætte de nødvendige tiltag for tilvejebringelse af bufferen inden for egen ramme

Figur 8: Kolding Kommunes forventede likviditetsudvikling



5 Omstillingsmål for serviceudgifter på 37,5 mio. kr. (0,85%)

Strukturelle prioriteringer forudsætter, at der enten er en vilje til at omprioritere og måske endda fravælge noget, eller at der frigøres midler til at investere. I de eksisterende budgetter ligger allerede et krav om, at alle udvalg hvert år skal frigøre midler via effektiviseringer eller omstilling svarende til 37,5 mio. kr. (0,85%) af deres budget.

Omstillingsmålet er en mekanisme, som frigør midler på kort sigt. Disse midler omdirigeres efter byrådets prioritering til andre områder eller formål. Sideløbende kan det råderum, der oparbejdes via omstillingsmålet, suppleres med konkrete projekter og investeringer, der medfører mere langsigtede besparelser

For at sikre, at der også er midler til at investere yderligere i anlæg, tilføres de 0,20 % (9 mio. kr.) anlægspuljen under anlæg, mens de 0,65 % (28,5 mio. kr.) tilgår budgetreserven under serviceudgifter.



Mekanisme: Omstillingsmålet skal årligt realiseres af det enkelte fagudvalg og indgå i udvalgets budgetbidrag

De stående udvalg har ansvaret for hvert år at realisere omstillingsmålet. Navnet *omstillingsmålet* skal signalere, at kravet både kan medføre effektivisering, omlægning og serviceforringelser på et udvalgsområde jf. også figur 2 i afsnit 1.1.

Omstillingen kan eksempelvis ske gennem digitalisering, velfærdsteknologi eller andre tiltag, der kan bidrage til at opgaver løses smartere eller på en ny måde, eller den kan ske gennem politisk besluttede omlægninger af serviceniveauet.

Omstillingsmålet foretrækkes som mekanisme frem for årlige sparekataloger, da det giver det enkelte fagudvalg mulighed for at planlægge flerårige omstillinger og investeringer, der frigør ressourcer.

Handling



- Centralforvaltningen reducerer servicerammerne med 0,15 % i 2024-2026 (da de 0,70 % allerede er lagt ind i budgetterne) og 0,85 % i 2027.
- Fagudvalget tager stilling til, hvordan omstillingsmålet skal realiseres.
- Fagudvalget skal som minimum have realiseret målet for 2024 i udvalgets budgetbidrag – og meget gerne også målene for 2025-2027. Det betyder, at udvalget skal udmønte omstillingsmålet, så der *højest* er et samlet ikke realiseret omstillingsmål på 0,85% i 2025, 2 x 0,85% i 2026 og 3 x 0,85% i 2027.



Mekanisme: Der understøttes med tværgående indsatser

Det største omstillingspotentiale ligger på fagområderne, og derfor ligger hovedtyngden af opgaven der. Men sideløbende med, at det enkelte fagudvalg finder omstillingstiltag, kan der også være tværgående analyser og indsatser, digitaliseringsanalyser, kloge kvadratmetre og andet, som bidrager til omstilling på tværs af udvalgsområder.

I løbet af 2024-2027 kommer der øget fokus på forenkling og automatisering på tværs af kommunen. Forenklingsprojektet kan også medvirke til realisering af omstillingsmålet.



Handling

- Centralforvaltningen understøtter gennemførelse af tværgående indsatser.
- Mål for gevinstrealisering budgetteres med virkning fra 2024
- Ved konkrete udfordringer, der ikke vurderes at kunne finansieres inden for det enkelte udvalgs egen ramme, skal sagen forelægges for Økonomi og Strategi. Det påhviler Økonomi og Strategi gennem en tværgående dialog og evt. omprioritering at anvise finansiering.



Mekanisme: Midlerne fra omstillingsmålet tilføres budgetreserven (0,65 %) og anlægspuljen (0,2%)

Af de midler, der tilvejebringes via omstillingsmålet, tilføres de 28,5 mio. kr. kommunens budgetreserve under serviceudgifter og går dermed tilbage til borgernær drift, mens 9 mio. kr. tilføres anlægspuljen til nyinvesteringer jævnfør figur 6 side 15.

For 2024 indeholder budgetreserven alene 20 mio. kr. mens anlægspuljen er tom. Det kan henføres til Byrådets prioritering ved budgetlægningen for 2023, hvor en del af puljernes midler også blev disponeret for perioden 2024-2028



Handling

- Centralforvaltningen tilfører midlerne fra omstillingsmålet til budgetreserven (28,5 mio. kr. i 2027) svarende til 0,65 %
- Centralforvaltningen tilfører midler fra omstillingsmålet til anlægspuljen (9 mio. kr. i 2027) svarende til 0,2%.

Den årlige økonomiaftale mellem regeringen og KL fastlægger rammerne for kommunernes bloktilskud i det kommende budgetår. Ligeledes afgøres finansieringen til kommunerne under ét til meropgaver, demografisk udvikling m.v. i økonomiaftalen. Kolding Kommunes andel af de forhandlede midler opgøres ud fra befolkningens andel af landets samlede befolkningstal.

I lighed med tidligere år fordeles midler, der kommer fra Økonomiaftalen og andre statslige puljer af Byrådet på baggrund af indstilling fra Økonomi og Strategi, ud fra ændringsforslag fremsendt af de stående udvalg. Hvis en opgave allerede helt eller delvist løses inden for det eksisterende budget, kan der ikke tildeles nye midler til den del, der allerede løses. Hvis midlerne er midlertidige, forventes en redegørelse for, hvordan man forholder sig, når finansiering udløber.



Mekanisme: Der skal fremsendes ændringsforslag ved udmøntning af midler fra Økonomiaftalen, midler fra Finansloven m.v.

Ved udmøntning af midler fra Økonomiaftalen skal det enkelte fagudvalg argumentere for behovet for at tilføre fagudvalget midlerne.



Handling

- For hver konkret sag udarbejder relevant fagforvaltning ansøgning om tillægsbevilling, som skal indeholde en redegørelse for forslagens forventede udgifter og eventuelle indtægter samt forventet effekt.
- Økonomi og Strategi beslutter på baggrund af ændringsforslagene udmøntning af midler.
- Finanslovsmidler udmøntes af forligskredsen.



Mekanisme: Midler fra lov- og cirkulæreprogrammet tilføres eller fradrages som hovedregel den enkelte bevilling uden yderligere krav om dokumentation

Som en del af Økonomiaftalen udsendes Lov- og Cirkulæreprogrammet hvert år sidst i juni. Lov- og Cirkulæreprogrammet er den compensation/modregning, som kommunerne modtager eller skal betale som følge af lovændringer. I Lov- og Cirkulæreprogrammet kan man derfor se en opgørelse pr. lovændring af den mer- eller mindreudgift, som lovændringen vil betyde for kommunerne under ét.



Handling

- Centralforvaltningen og de berørte fagforvaltninger udarbejder årligt en oversigt over konsekvensen af det samlede Lov- og Cirkulæreprogram.
- Konsekvenserne indarbejdes i bevillingsrammerne før 1. behandling af budgettet.



7

Nedbringelse af langfristet gæld

Kolding Kommunes langfristede gæld kan opdeles i skattefinansieret gæld, gæld vedrørende ældreboliger samt gæld vedrørende indefrosne feriemidler.

Låneoptagelse kan medvirke til, at et anlægsprojekt kan gennemføres tidligere, da det i etableringsåret så ikke belaster budgetbalancen. Over for det står, at lånet inkl. renter skal betales tilbage over de kommende op til 25 år. Det er derfor en løbende vurdering, i hvilket omfang lånemuligheden skal udnyttes.



Mekanisme: Den langfristede gæld nedbringes ekstraordinært, såfremt der er ikke-disponerede midler i budgettet til afdrag, låneoptagelse og øvrig finansiering

Hvis der inden for budgettets rammer er mulighed for ekstraordinært at afdrage langfristet gæld, skal muligheden udnyttes. Ekstraordinært afdrag bliver en mulighed såfremt der i budgettet vedrørende afdrag på lån og øvrig finansiering er et budgetmæssigt overskud.



Handling

- Ekstraordinært afdrag til langfristet gæld sker i det omfang de nuværende budgetter giver mulighed herfor.
- Kommunens almindelige lånemulighed reduceres i det omfang de nuværende budgetter giver mulighed herfor.



Kolding Kommune





5. Tidsplan for budgetprocessen

Tidsplanen for budgetlægningen vedr. 2024-2027 ser således ud:

	Politisk	Kommunikation
16. januar	Økonomi og Strategi drøfter udkast til budgetstrategi 2024-2027.	
20. februar	Økonomi og Strategi godkender budgetstrategi 2024-2027.	Artikel på Hercules om budgetstrategi efter Økonomi og Strategis vedtagelse.
28. februar	Byrådet godkender budgetstrategi 2024-2027.	
3. marts	Budgetseminar med drøftelse af retning og dagsorden for kommende budget	
17. april	Økonomi og Strategi godkender foreløbige bevillingsrammer for 2024-2027.	
Maj	Økonomi og Strategi godkender foreløbige bevillingsrammer for 2024-2027. De stående udvalg samt Økonomi og Strategi prioriterer ændringsforslag.	Artikel på Hercules med vinkel på udvalgenes status for realisering af omstillingsmål, ønsker til analyser og lign.
Juni/Juli	De stående udvalg samt Økonomi og Strategi godkender (foreløbigt) budgetbidrag, som danner grundlag for førstebehandling i Økonomi og Strategi og byråd.	

Dato	Politisk	Kommunikation
24. august		Administrativ orientering om det samlede budgetforslag 2024 <u>før</u> de politiske forhandlinger (sendes via kommune-tv fra byrådssalen)
28. august	Økonomi og Strategi og Hovedudvalget drøfter budgetforslag 2024-2027. Økonomi og Strategi foretager 1. behandling af budget 2024-2027.	Artikel på Hercules om Hovedudvalgets bemærkninger. Budgettale til borgmesteren.
29. august	De stående udvalg samt Økonomi og Strategi har seneste frist for godkendelse af: <ul style="list-style-type: none"> • egne budgetbidrag inkl. realisering af omstillingsmål • ændringsforslag/-ønsker 	
31. august		Samlet katalog over udvalgenes ændringsforslag offentliggøres på Kolding.dk
1. september	Seneste frist for fremsendelse af høringsvar fra Hovedudvalget, Ældrerådet, Handicaprådet og Fritidsrådet.	
5. september	Byrådet foretager 1. behandling af budget 2024-2027. Byrådsgrupper: Seneste frist for fremsendelse af egne ændringsforslag til borgmesteren.	Byrådsgruppernes ændringsforslag offentliggøres på Kolding.dk
6.-8. september	Borgmesteren forhandler budgetforlig 2024-2027.	Information på Hercules. Pressemeddelelse og partiernes pressemeddelelser på kolding.dk. Information til Hovedudvalg og ledere.
26. september	Økonomi og Strategi (ekstraordinært møde) samt Byrådet foretager 2. behandling af budget 2024-2027.	Budgettale til borgmesteren. Det vedtagne budget suppleres med budgettekst.



Kolding Kommune
Centralforvaltningen
Analyse og Udvikling
Januar 2023

Analyse@kolding.dk

