



**Kolding  
Kommune**  
en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet

# **BUDGETSTRATEGI 2026-2029**

*Bilag med*

## **MEKANISMER OG HANDLINGER**



## Indhold

<b>Indledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Strategisk styring</b> .....	<b>4</b>
Mål 1. Bæredygtighed som grundprincip .....	5
Mål 2. Indarbejdelse af store reformer på velfærdsområderne .....	6
Mål 3. Serviceniveau i balance .....	7
Mål 4: Budgettere efter udgiftspres og demografi .....	8
<b>4. Økonomisk styring</b> .....	<b>10</b>
Mål 5. Økonomi i balance .....	11
Mål 6. Budgetreserve på mindst 15 mio. kr. årligt .....	13
Mål 7. Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov .....	14
Mål 8. Reduktion af dækningsafgiften .....	15

## Indledning

Dette bilag indeholder en beskrivelse af mekanismer og handlinger knyttet til budgetstrategiens målsætninger, som fremgår af figur 1.

Figur 1: Sammenhæng mellem overordnet mål, hovedtemaer og målsætninger i budgetstrategien

LANGSIGTET ØKONOMISK BALANCE				
TEMA	STRATEGISK STYRING	ØKONOMISK STYRING		
MÅLSÆTNINGER	<b>1</b>	Bæredygtighed som grundprincip	<b>5</b>	Økonomisk balance
	<b>2</b>	Indarbejdelse af store reformer på velfærdsområderne	<b>6</b>	Budgetreserve på mindst 15 mio. kr. årligt
	<b>3</b>	Serviceniveau i balance	<b>7</b>	Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov
	<b>4</b>	Budgettere efter udgiftspres og demografi	<b>8</b>	Reduktion af dækningsafgiften

På de følgende sider uddybes mekanismer og handlinger knyttet til henholdsvis de strategiske og økonomiske styringsmål.

## Strategisk styring

Det første hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om langsigtet økonomisk balance, er *strategisk styring*. Figur 2 giver et overblik over de opstillede målsætninger og mekanismer, der skal fremtidssikre økonomien. På de følgende sider uddybes indholdet af målsætningerne, med konkrete mekanismer og handlinger.

Figur 2: Understøttelse af strategisk styring med målsætninger og mekanismer.

Mål	Mekanisme
<b>1. Bæredygtighed som grundprincip</b>	1.1 Bæredygtighed skal tænkes ind i kommunens budgetlægning.
	1.2 Sikre at de strukturelle prioriteringer fra vedtagelsen af budget 2025 medfører reelle forandringer.
<b>2. Indarbejdelse af store reformer på velfærdsområderne</b>	2.1 Midler tilgår som udgangspunkt de tiltænkte formål i reformerne.
	2.2 Som led i den økonomiske styring foretages opfølgning i forbindelse med risikovurderingerne til Økonomi og Strategi.
<b>3. Serviceniveau i balance</b>	3.1 Indledende dialog om muligheden for at arbejde med et serviceniveau i balance på tværs af opgaver og kommunen.
	3.2 Investeringspuljen finansierer nye initiativer, der kan udvikle og effektivisere den kommunale service.
<b>4. Budgetter efter udgiftspres og demografi</b>	4.1 Budgetter reguleres for ændringer i befolkningens sammensætning og behov.
	4.2 Investeringer kvalificeres i forhold til vedtagne strategier.

# 1. Bæredygtighed som grundprincip



## 1.1 Bæredygtighed skal tænkes ind i kommunens budgetlægning.

Som følge af Kolding Kommunes nye bæredygtighedspolitik, hvor bæredygtighed skal være et grundvilkår i måden, som kommunen arbejder på, er det både en naturlig og nødvendig følge at indtænke bæredygtighed som præmis i kommunens budgetlægning. Bæredygtighed er grundprincippet på tværs af kommunens politikker og derfor bør ændringsforslag have et klart ophæng til udvalgenes politikker.

### Handlinger

- Ændringsforslag skal redegøre for koblingen til udvalgenes politiske programmer.



## 1.2 Sikre at de strukturelle prioriteringer fra vedtagelsen af budget 2025 medfører reelle forandringer.

En forudsætning for en robust og bæredygtig økonomi i de kommende år er, at de strukturelle prioriteringer, som blev analyseret med budget 2024 og vedtaget med budget 2025, fører til de forventede forandringer. En løbende opfølgning herpå skal sikre det nødvendige økonomiske overblik.

### Handlinger

- Økonomi og Strategi orienteres om økonomisk status på implementeringen af de strukturelle prioriteringer ved de løbende risikovurderinger (se punkt 4.3).

## 2. Indarbejdelse af store reformer på velfærdsområderne



### 2.1 Midler tilgår som udgangspunkt de tiltænkte formål i reformerne.

I indarbejdelsen af de kommende reformer er det centralt, at de tilknyttede midler anvendes til at understøtte reformens formål. Ved udmøntning af midler tages der højde for afledte administrative udgifter til f.eks. drift af IT på baggrund af en konkret vurdering. Såfremt opgaven løses i forvejen, kan midlerne tilgå kassen.

#### Handlinger

- De stående udvalg opgør økonomiske konsekvenser afledt af reformer og det lokale bevillingsbehov.
- På baggrund af forslag fra de stående udvalg foretager Økonomi og Strategi udmøntning.
- De stående udvalg beslutter, hvordan midlerne konkret anvendes til de forudsatte formål.



### 2.2 Som led i den økonomiske styring foretages opfølgning i forbindelse med risikovurderingerne til Økonomi og Strategi.

Som et led i den økonomiske styring følger direktionen op på status med reformarbejdet. Opfølgningerne udarbejdes på baggrund af status indmeldt fra de relevante fagforvaltninger. Opfølgningerne muliggør løbende vurderinger af økonomiske risici knyttet til de enkelte reformspor og håndteringen heraf.

#### Handlinger

- Den enkelte forvaltning fremsender status på reformarbejdet til direktionen.
- Økonomi og Strategi orienteres om status på reformarbejdet ved de løbende risikovurderinger (se punkt 4.3).

### 3. Serviceniveau i balance



#### 3.1

#### Indledende dialog om muligheden for at arbejde med et serviceniveau i balance på tværs af opgaver og kommunen.

Med budgetforliget for 2025-2028 fik Børn og Uddannelse til opgave at fastsætte principper for et bæredygtigt elevgrundlag på kommunens skoler. Denne drøftelse kan udgøre en trædesten for indledende dialoger om serviceniveauer i andre fagudvalg.

##### Handlinger

- Evaluering af processen i Børn og Uddannelse anvendes til brug for videre dialog om et serviceniveau i balance.
- De øvrige fagudvalg drøfter efter behov egen forståelse af et serviceniveau i balance indenfor eget fagområde.



#### 3.2

#### Investeringspuljen finansierer nye initiativer, der kan udvikle og effektivisere den kommunale service.

Reformer og udgiftspres fordrer en udviklingsorienteret og nysgerrig tilgang til kommunens struktur, organisering og opgavevaretagelse. Med investeringspuljen kan kommunen finansiere initiativer, der kan bidrage til en forbedret og mere effektiv kommunal drift.

Investeringspuljen kan også bidrage til den langsigtede økonomiske balance ved at finansiere nye initiativer, der kan nedbringe serviceudgifter på sigt eller forhindre et øget udgiftspres. Med en rettidig indsats har Kolding Kommune tid til at investere i udviklingen og implementeringen af nye løsninger, *før* disse forventes at have en positiv økonomisk effekt.

##### Handlinger

- Udvalgene indsender løbende ansøgninger til godkendelse i Økonomi og Strategi.
- Hvis investeringerne medfører økonomiske besparelser i indeværende eller følgende år, tilføres midlerne balancen af hensyn til de langsigtede økonomiske udfordringer.

## 4. Budgettere efter udgiftspres og demografi



### 4.1

#### Budgetter reguleres for ændringer i befolkningens sammensætning og behov.

Der forventes i budgetperioden en vækst i befolkningstallet, der er ujævnt fordelt på aldersgrupper. Denne tendens ses i hele landet. Demografimodellen sikrer, at der i budgetterne tages højde for det ændrede træk på de kommunale ressourcer som følge af befolkningsudviklingen. Med forliget for budget 2025 blev det besluttet at harmonisere demografireguleringsmodellen, så alle områder reguleres svarende til 75 %. Det betyder, at områderne fremover reguleres med 75% af enhedsbeløbet per borger, der går til eller fra området. På den måde mindskes de økonomiske udsving afledt af befolkningsudviklingen.

Demografimodellen på socialområdet er udformet lidt anderledes end for andre områder, idet området er kendetegnet ved nogle helt særlige forhold. Derfor anvendes her en mere fleksibel model for regulering. Demografiregulering sker for ét år ad gangen.

#### Handlinger

- Den differentierede demografimodel, der også indeholder regulering på socialområdet, videreudvikles.
- Ved genberegning af demografimodellen i foråret 2025 vil et eventuelt overskud i demografipuljen blive tilført balancen.





## 4.2 Investeringer kvalificeres i forhold til vedtagne strategier.

I kommunens politikker og strategier indgår ofte omprioriteringer og nye investeringer af betydelig størrelse, som bør implementeres i den langsigtede budgetlægning. For at understøtte en langsigtet økonomisk balance ledsages alle politikker og strategier derfor fortsat af et overblik over afledte økonomiske konsekvenser.

### Handlinger

- 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.
- Afledte driftsudgifter beregnes og fremlægges, når nye lokalplaner vedtages.

## Økonomisk styring

Det andet hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om langsigtet økonomisk balance er *økonomisk styring*. Ligesom for temaet *strategisk styring* er økonomisk styring konkretiseret ved en række målsætninger med tilhørende mekanismer og handlinger, jf. figur 3.

Figur 3: Understøttelse af økonomisk styring med målsætninger og mekanismer

Mål	Mekanisme
<b>5. Økonomi i balance</b>	5.1 Den samlede balance i det 4-årige budget skal sikre en gennemsnitslikviditet på mindst 300 mio. kr.
	5.2 Der gives ingen kassefinansierede tillægsbevillinger.
	5.3 Risikovurdering giver kvartalsvist et økonomisk styringsrelevant overblik.
<b>6. Budgetreserve på mindst 15 mio. kr. årligt</b>	6.1 Budgetreserven skal i første omgang dække uforudset udgiftspres og dernæst politiske prioriteringer.
	6.2 Budgetreserven 2029 finansieres via kasseforbrug.
<b>7. Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov</b>	7.1 Anlægsrammen styres via den 12-årige anlægsoversigt.
	7.2 Der budgetteres efter fysiske udviklingsplaner.
	7.3 Anlægspuljen prioriteres ved budgetforhandlingerne.
<b>8. Reduktion af dækningsafgiften</b>	8.1 Hvis budgettet giver mulighed for det, foretages en reduktion af dækningsafgiften.

## 5. Økonomi i balance



### 5.1 Den samlede balance i det 4-årige budget skal sikre, at likviditetsmålet overholdes for perioden.

Det skal sikres, at gennemsnitslikviditeten opretholdes på mindst 300 mio. kr. i budgetperioden.

#### Handlinger

- Budgetforhandlingerne sker under hensyn til likviditetsmålet.
- Om nødvendigt reduceres budgetreserven forud for budgetforhandlingerne, så gennemsnitslikviditeten ultimo 2029 ikke er under 300 mio. kr.



### 5.2 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 vil 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.

#### Handlinger

- Det enkelte fagudvalg tager stilling til behov for buffer på eget område og igangsætter omprioritering inden for egen ramme.



### 5.3 Risikovurdering giver kvartalsvist et økonomisk styringsrelevant overblik.

Som en del af budgetproces 2026-2029 vil Økonomi og Strategi løbende modtage risikovurderinger af den aktuelle status for forventet budgetoverholdelse og udvikling i de økonomiske forudsætninger. Budgetoverholdelse er en central forudsætning for, at det er muligt at lægge langsigtede budgetter. I en risikovurdering kan det f.eks. blive vurderet, om økonomiske initiativer vil føre til serviceforringelser, om serviceudgiftsrammen overholdes, om anlægsrammen realiseres m.v. Risikovurderingen indeholder også vækstnøgletal som vurdering af indtægtsgrundlaget.

#### Handlinger

- Økonomi og Strategi modtager kvartalsvist en risikovurdering.

## 6. Budgetreserve på mindst 15 mio. kr. årligt



### 6.1

#### Budgetreserven skal i første omgang dække uforudset udgiftspres og dernæst politiske prioriteringer.

Midler fra budgetreserven skal i første omgang bruges på uforudset udgiftspres, og herefter på ønsker ud fra politisk prioriterede ændringsforslag. Beløbet til rådighed til ønsker kan blive påvirket af udefrakommende forhold, som kan give øgede uafviselige merudgifter. Det kan f.eks. være konsekvenser af regeringsaftalen, lovændringer, svigtende skattegrundlag eller ændrede konjunkturer.

#### Handlinger

- I forbindelse med budgetforhandlingerne finansieres uforudsete, men nødvendige udgifter først.
- Hvis der efter dækningen af uforudset udgiftspres fortsat er frie midler i budgetreserven, udgør de rammen for de politiske prioriteringer, der kan prioriteres med udgangspunkt i ændringsforslagskataloget.



### 6.2

#### Budgetreserven 2029 finansieres via kasseforbrug.

Budgetreserven finansieres i første omgang via kasseforbrug. På den måde ses opretholdelsen af budgetreserven i sammenhæng med opgaven i at arbejde med en økonomi i langsigtet balance.

#### Handlinger

- Økonomi og Strategi drøfter den fremtidige retning for opretholdelsen af en budgetreserve forud for budgetforhandlingerne for 2026.

## 7. Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov



### 7.1 Anlægsrammen styres via den 12-årige anlægsoversigt.

Kommunens anlægsoversigt indeholder den politisk besluttede fordeling af anlægsbudgettet fordelt på de konkrete anlægsprojekter og fordelt på de år, hvor investeringen sker. En 12-årig periode giver mulighed for bedre planlægning og økonomistyring af anlægsområdet.

#### Handlinger

- Forslag til samlet anlægsoversigt forelægges Økonomi og Strategi i juni 2025. Forslaget indeholder projekter, der vedligeholder værdien af kommunens bygninger og it, konkrete anlægsprojekter og puljer.



### 7.2 Der budgetteres efter fysiske udviklingsplaner.

Til synliggørelse af behovet for fremtidige udgifter til drift og anlæg er fysiske udviklingsplaner centrale, da de siger noget om det fremtidige investeringsbehov. Formålet med at udpege fysiske udviklingsplaner som en mekanisme i budgetstrategien er at bruge dem til at skabe et grundlag for en politisk prioritering af projekter, der er nødvendige eller fremmer en ønsket udvikling. Derved kan det politisk sikres, at midlerne i både anlægspuljen og budgetreserven anvendes til langsigtede strategiske formål.

#### Handlinger

- Fysiske udviklingsplaner revideres hvert fjerde år med en opdatering hvert andet år.
- Udvalgene fremsender ændringsforslag for projekter, der ønskes prioriteret i budgetforhandlingen med udgangspunkt i den fysiske udviklingsplan.



### 7.3 Anlægspuljen prioriteres ved budgetforhandlingerne.

Anlægspuljen disponeres årligt i forbindelse med budgetlægningen. Midlerne målrettes strategiske projekter til sikring af udvikling og vækst. Der er ikke midler i anlægspuljen i 2026 og 2027.

#### Handlinger

- Frigjorte midler i nyt budgetår tilføres anlægspuljen. Dette sker i forbindelse med byrådets godkendelse af bevillingsrammer.
- Nye anlægsprojekter prioriteres via ændringsforslag ved budgetforhandlingerne. Ændringsforslag kan tidligst vedtages med virkning fra 2028.

## 8. Reduktion af dækningsafgift



### 8.1 Hvis budgettet giver mulighed for det, foretages en reduktion af dækningsafgiften.

Dækningsafgiften reduceres, hvis det er muligt inden for budgettets rammer, uden at det har for negative konsekvenser for velfærden/serviceniveauet.

#### Handlinger

- Mulighederne for reduktion af dækningsafgiften drøftes i forbindelse med forhandling af budgettet for 2026.



**Kolding Kommune**

By- og Fællesforvaltningen

Analyse og Udvikling

Januar 2025

[Analyse@kolding.dk](mailto:Analyse@kolding.dk)

