



**Kolding  
Kommune**

en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet

# BUDGETSTRATEGI

## 2025-2028

## Indhold

<b>1. Indledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Prioriteringsrum og langsigtet styring .....	5
<b>2. Strukturelle forandringer</b> .....	<b>6</b>
2.1 Budgetstrategiens forudsætninger .....	7
2.2 Hovedtemaer og målsætninger .....	9
<b>3. Strategisk styring</b> .....	<b>10</b>
Mål 1. Mod til at skabe strukturelle forandringer gennem tværgående prioritering .....	11
Mål 2. Koble Kolding Kommunes vision, grundfortælling og byrådets arbejdsgrundlag til budgettet .....	16
Mål 3. Budgettere efter udgiftspres og demografi .....	17
<b>4. Økonomisk styring</b> .....	<b>20</b>
Mål 4. Gennemsnitslikviditet skal udgøre mindst 400 mio. kr. ....	21
Mål 5. Budgetreserven skal udgøre mindst 20 mio. kr. årligt .....	23
Mål 6. Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov .....	26
Mål 7. Langfristet gæld skal nedbringes .....	28
<b>5. Tidsplan for budgetprocessen</b> .....	<b>30</b>

## 1. Indledning

Kommunerne befinder sig i en økonomisk uforudsigelig tid. Med en relativ høj inflation, stigende renter, høj beskæftigelse, finanspolitisk råderum landspolitisk men stramme rammer for kommunerne, peger de økonomiske markører i forskellige retninger. De turbulente økonomiske omstændigheder kræver fremadskuende styring.

I lyset af den demografiske udvikling står velfærdssystemet over for et betydeligt pres. Samtidigt vokser borgernes forventninger til den offentlige service i takt med en stigende levestandard. Trods velstandsudviklingen de sidste mange år har det offentlige forbrug pr. bruger ikke fulgt samme stigning, hvilket har øget gabet mellem den private velstand og den offentlige velfærd. Det øgede gab gør, at det bliver sværere for kommunerne at levere den velfærd, som borgerne forventer.

Med budgetstrategien for 2024-2027 valgte Kolding Kommune at adressere de aktuelle økonomiske udfordringer med strukturelle prioriteringer som omdrejningspunkt. Hovedfokus har været rettet mod en systematisk vurdering af eksisterende strukturer i kommunen, herunder evalueringen af den fysiske og organisatoriske infrastruktur. Denne proces er godt i gang og videreføres med budgetstrategien for 2025-2028 under overskriften "Strukturelle forandringer". Den igangværende proces forventes først at give afkast, når de strukturelle prioriteringer bliver omsat til konkrete strukturelle forandringer.

Ligesom alle landets kommuner generelt, er Kolding Kommune i en økonomisk situation, hvor der må prioriteres. Dog har de seneste års økonomiske styring betydet, at Kolding Kommune har et robust og bæredygtigt grundlag at bygge videre på, som skitseret i figur 1. Det sunde fundament giver mulighed for en langsigtet og udviklingsorienteret styring, som f.eks. de strukturelle forandringer er udtryk for, hvilket igen er forudsætningen for, at kommunen kan fastholde et økonomisk sundt fundament.

Figur 1: Budgetlægningen 2025-2028 i forlængelse af tidligere års økonomistyring



## 1.1 Prioriteringsrum og langsigtet styring

I fremtiden skal der være et økonomisk prioriteringsrum i Kolding Kommune, så der er plads til politiske visioner, men også samtidig plads til at dække et eventuelt uforudset udgiftspres.

Siden 2020 har Kolding Kommune fundet økonomisk prioriteringsrum via omstillingsmål. Med denne fremgangsmåde er de lavest hængende frugter plukket, og omstillingsmål er dermed blevet til rå besparelser, som er gået ud over serviceniveauet. Derfor er der behov for at tænke i andre baner for at realisere de omstillingsmål, der ikke er fundet endnu, samt skabe prioriteringsrum fremover. Med budgettet for 2024 blev processen omkring strukturelle analyser igangsæt, som et første skridt på vejen mod at skabe økonomisk prioriteringsrum med et strukturelt og tværgående afsæt.

Med de strukturelle analyser er der påbegyndt en proces, der ser fremad og imødegår fremtiden med mod og engagement — en proces hvor strukturelle forandringer kan erstatte knopskydning og reducere generelle sparekrav.

Analyserne er det indledende skridt. Som det fremgår af figur 2, opstår prioriteringsrummet først, når de strukturelle analyser og deres anbefalinger følges op af konkrete prioriteringer, der fører til strukturelle forandringer.

Figur 2: Fra strukturelle analyser til økonomisk prioriteringsrum



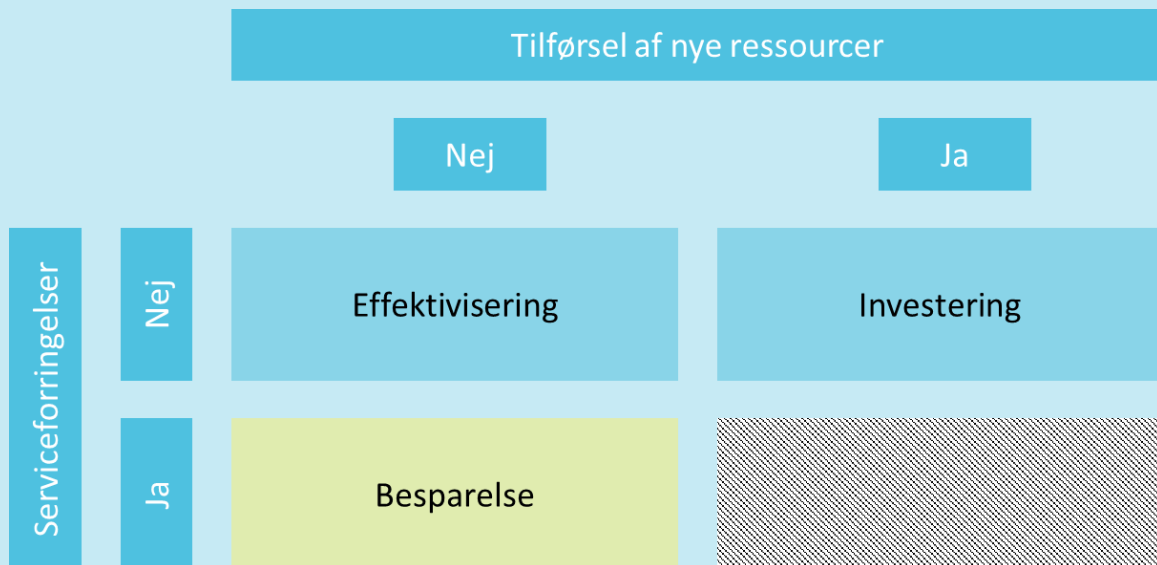
De strukturelle analyser har igangsæt en udviklingsorienteret og nysgerrig tilgang til en effektiv kommunal drift. Denne ånd føres videre, så Kolding Kommune kan vedblive med at være på økonomisk og styringsmæssig forkant til gavn for kommunens borgere og virksomheder.

## 2. Strukturelle forandringer

For at skabe et økonomisk prioriteringsrum må de strukturelle prioriteringer skabe konkrete økonomiske gevinster. Der vil derfor være tale om til- og fravalg, som vil kunne mærkes. På kort sigt kan forandringerne blive opfattet som effektiviseringer eller besparelser, afhængigt af perspektivet, men prioriteringerne har det lidt længere sigte at skabe en mere veldrevet organisation.

For at skabe en veldrevet organisation og indfri omstillingsmålene er det nødvendigt at arbejde med alle tre typer af omstilling, som illustreret i figur 3. I Kolding Kommune har vi et kontinuerligt fokus på at løse opgaverne mere effektivt, bl.a. gennem forenklingsprojektet hvor vi undersøger, om vi kan gøre noget smartere. Vi ønsker også at fremme investeringstankegangen. Derfor blev der i forbindelse med budgetforliget for 2024 afsat en investeringspulje. Men med de aktuelle udfordringer er det uundgåeligt at ty til besparelser for at indfri omstillingsmålene og skabe et økonomisk prioriteringsrum. Derfor vil det på nogen områder kræve svære, nødvendige valg, som vil have direkte konsekvenser.

Figur 3: De tre typer af omstilling, KL (Råderum i budgetprocessen, februar 2022)



## 2.1 Budgetstrategiens forudsætninger

Med udgangspunkt i det vedtagne budget for 2024 og kendte korrektioner vil budgetbalancen for 2025-2028 se ud som vist i tabel 1. Bundlinjen viser, at der for den samlede budgetperiode forventes et kasseforbrug, og for 2025 er kasseforbruget især højt. Det skyldes et ekstraordinært stort anlægsbudget.

Tabel 1: Beretningsoversigt, budgetrammer pr. 2. februar 2024 for 2025-2028, mio. kr.

	2025	2026	2027	2028
<b>Drift</b>				
Serviceudgifter	4.658	4.649	4.699	4.724
Overførsler/budgetgaranti	1.693	1.731	1.757	1.783
Øvrige driftsudgifter	340	340	340	340
Pris- og lønstigninger	306	641	962	1.284
Renter	16	22	22	22
<b>Driftsudgifter i alt</b>	<b>7.013</b>	<b>7.384</b>	<b>7.781</b>	<b>8.154</b>
Indtægter (skat og tilskud)	-7.339	-7.739	-8.117	-8.502
<b>Skattefinansieret driftsresultat</b>	<b>-326</b>	<b>-356</b>	<b>-335</b>	<b>-349</b>
Skattefinansieret anlæg	627	412	271	232
Forsyningsvirksomheder	54	11	-12	-12
Finansieringskilder	-97	-11	92	130
<b>Likvide aktiver (- = kasseforøgelse)</b>	<b>258</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>1</b>

I forudsætningerne indgår følgende:

- De resterende omstillingsmål er forudsat finansieret via provenu fra strukturelle forandringer. I det omfang det ikke lykkes, skal de resterende omstillingsmål finansieres via besparelser.
- Arbejdsmarkedsområdet budgetlægges som udgangspunkt svarende til den forholdsvis andel af landets samlede ramme til området. Dette sikrer sammenhæng med tilskud og udligning.
- Skatteprocent, grundskyldspromille og dækningsafgiftspromille fastholdes med uændrede procenter og promiller.
- 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.
- Konsekvenser af byrådets beslutninger efter vedtagelsen af budget 2024 samt diverse tekniske korrektioner er indregnet.
- Ændringsforslag som forligspartierne udsatte til prioritering ved budgetlægning 2025





## 2.2 Hovedtemaer og målsætninger

Arbejdet med de strukturelle forandringer kan konkretiseres i en række målsætninger, der til sammen bidrager til at opfylde det overordnede mål, jf. figur 4. Målsætningerne falder inden for to overordnede temaer, der vedrører strategisk styring og økonomisk styring.

Figur 4: Sammenhæng mellem overordnet mål, hovedtemaer og målsætninger i budgetstrategien

STRUKTURELLE FORANDRINGER		
TEMA	STRATEGISK STYRING	ØKONOMISK STYRING
MÅLSÆTNINGER	1	Mod til at skabe strukturelle forandringer gennem tværgående prioritering
	2	Koble Kolding Kommunes vision, grundfortælling og byrådets arbejdsgrundlag til budgettet
	3	Budgettere efter udgiftspres og demografi
	4	Gennemsnitslikviditet skal udgøre mindst 400 mio. kr.
	5	Budgetreserven skal udgøre mindst 20 mio. kr. årligt
	6	Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov
	7	Langfristet gæld skal nedbringes

### 3. Strategisk styring

Det første hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om strukturelle forandringer, er *strategisk styring*. Figur 5 giver et overblik over de opstillede målsætninger og mekanismer, der skal fremtidssikre økonomien. På de følgende sider uddybes indholdet af de opstillede målsætninger.

Figur 5: Understøttelse af strategisk styring med målsætninger og mekanismer.

Mål	Mekanisme
<b>1. Mod til at skabe strukturelle forandringer gennem tværgående prioritering</b>	1.1 Løbende opfølgning på strukturelle analyser fastholder og styrker den tværgående prioritering.
	1.2 Provenuet fra strukturelle prioriteringer anvendes til at finansiere resterende omstillingsmål.
	1.3 Investeringspulje finansierer nye initiativer, der kan nedbringe serviceudgifter på sigt eller forhindre et øget udgiftspres.
<b>2. Koble Kolding Kommunes vision, grundfortælling og byrådets arbejdsgrundlag til budgettet</b>	2.1 Det vedtagne budget suppleres af en budgettekst, der uddyber indholdet af budgetforliget.
	2.2 Der er tydelig sammenhæng mellem ændringsforslag og de politiske programmer.
<b>3. Budgettere efter udgiftspres og demografi</b>	3.1 Budgetter reguleres for ændringer i befolkningens sammensætning og behov.
	3.2 Investeringer kvalificeres i forhold til vedtagne strategier.
	3.3 Risikovurdering giver et økonomisk styringsrelevant overblik.

## 1

**Mod til at skabe strukturelle forandringer gennem tværgående prioritering**

Med strukturelle analyser, som udspringer af budgetstrategien 2024-2027, er der påbegyndt en proces, hvor kommunen skaber politisk og økonomisk prioriteringsrum gennem tværgående og strukturelle prioriteringer. De strukturelle prioriteringer sikrer, at Kolding Kommune kommer på forkant med den økonomiske udvikling.

For at udnytte potentialet i den påbegyndte proces er det vigtigt, at der bliver skabt rum for drøftelser af og dialog om, hvordan strukturelle forandringer skal realiseres, og hvad der ligger til grund for prioriteringerne.

**Mekanisme: 1.1 Løbende opfølgning på strukturelle analyser fastholder og styrker den tværgående prioritering.**

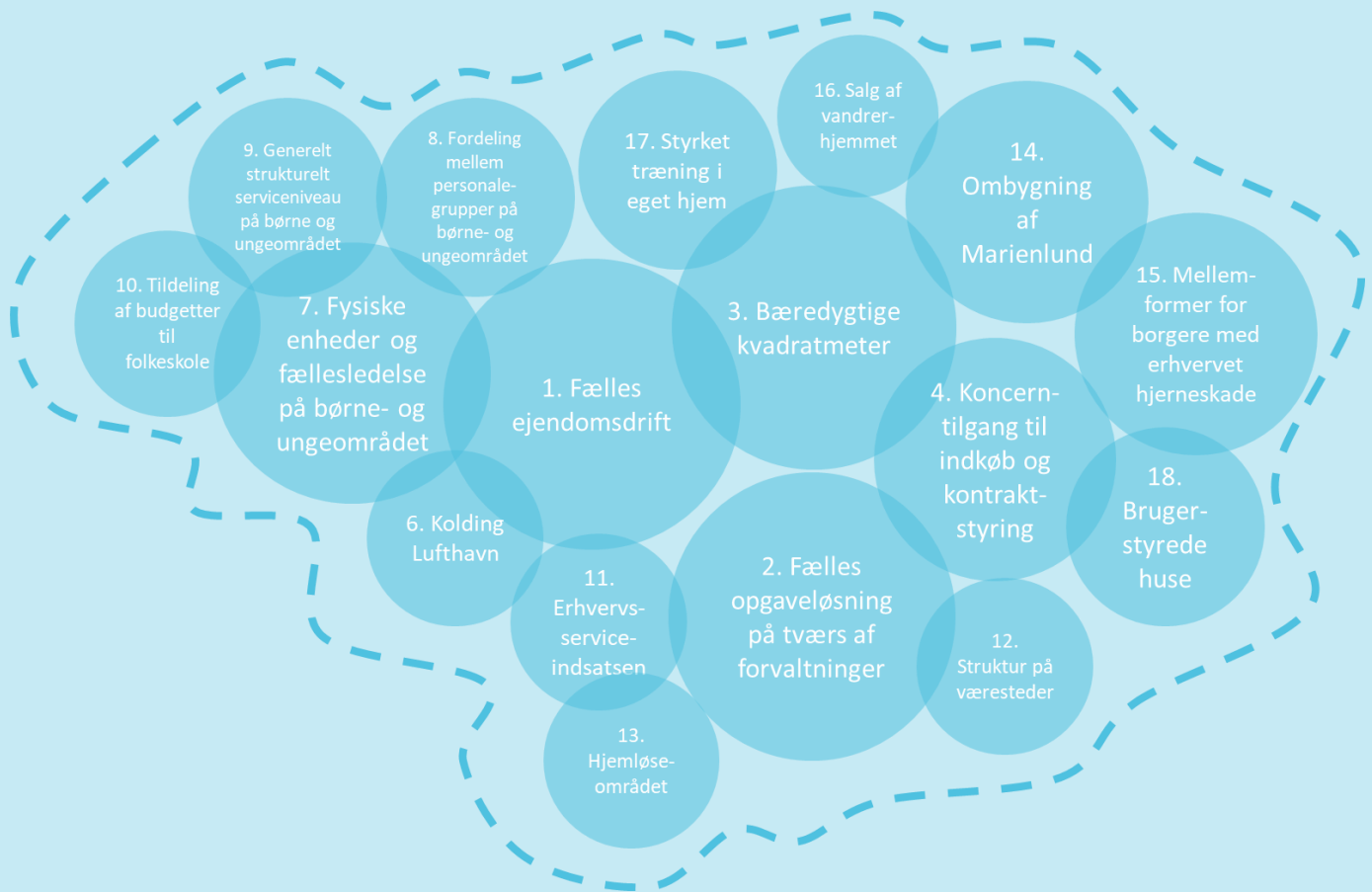
Med en tværgående styring af de strukturelle analyser fastholdes fokus på en proces, der resulterer i konkrete anbefalinger til strukturelle forandringer.

**Handling**

- Porteføljeoverblik opdateres løbende og anvendes til koordinerende styring af de strukturelle analyser.
- Udvalgene orienteres i maj/juni om status for strukturelle analyser, der berører eget område.

Nedenfor illustrerer figur 6 de strukturelle analyser, som er blevet igangsat. For hver analyse er der besluttet en økonomisk ambition. Realisering af disse økonomiske ambitioner er en forudsætning for, at de strukturelle forandringer kan erstatte omstillingsmålne.

*Figur 6: Provenuet fra de 17 strukturelle analyser skal finansiere resterende omstillingsmål*



*Anm.: Oprindeligt var der 18 strukturelle analyser. Analyse 1. Optimering af bygningsdrift (Facility Management) og 5. Teknisk service, synergi, samarbejde og samdrift er konsolideret inden for rammerne af en analyse, under overskriften 1. Fælles ejendomsdrift.*



### Mekanisme: 1.2 Provenuet fra strukturelle prioriteringer anvendes til at finansiere resterende omstillingsmål.

Det økonomiske prioriteringsrum, som findes i budgetreserven og anlægspuljen, har hidtil været finansieret via omstillingsmålene. Omstillingsmålene udgjorde 0,85 pct. af budgetterne i 2024-2027.

Budgetstrategi 2024-2027 iværksatte en proces, der fører til, at omstillingsmålene kan erstattes af strukturelle forandringer. Dette kræver tværgående prioriteringer, der frigiver tilstrækkeligt budget. Hvis provenuet fra strukturelle analyser ikke kan dække de resterende omstillingsmål, har det enkelte udvalg fortsat en opgave med at realisere omstillingsmål på eget område. Tabel 2 indeholder en oversigt over de politikområder, der mangler at realisere omstillingsmål.

Tabel 2: Ikke realiseret omstillingsmål opdelt på politikområder, 2025-2028, beløb i mio. kr.

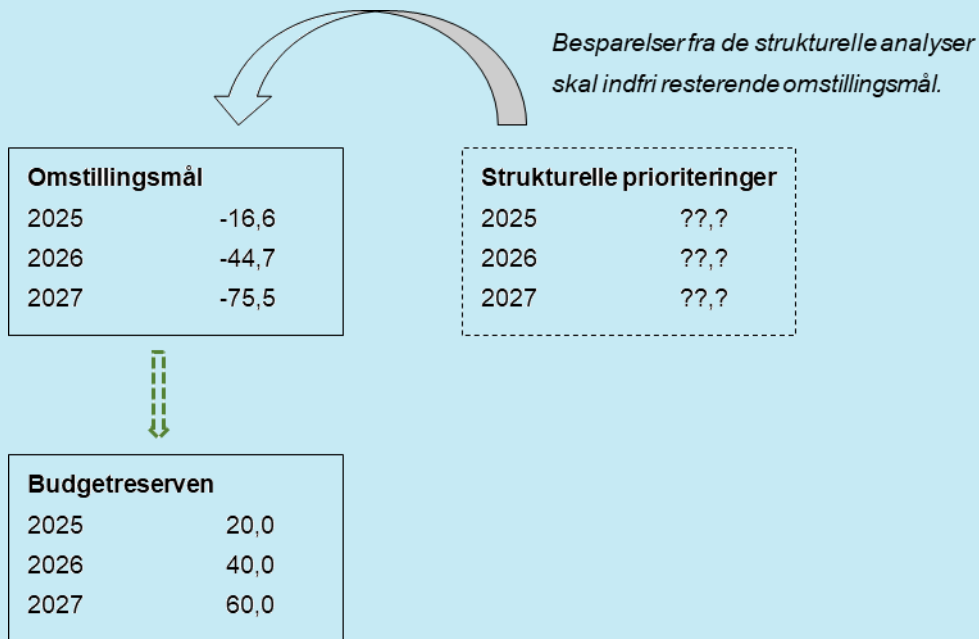
Politikområder	2025	2026	2027	2028
- Uddannelsespolitik	-1,2	-9,7	-18,1	-18,1
- Børnepasningspolitik	-1,4	-5,7	-10,0	-10,0
- Familie og Børnesocialpolitik	-1,6	-3,3	-5,0	-5,0
- Fritids- og Idrætspolitik	-0,7	-1,5	-2,3	-2,3
- Seniorpolitik	-5,3	-12,0	-19,6	-19,6
- Sundhedspolitik	-0,7	-1,5	-2,2	-2,2
- Socialpolitik	-5,6	-11,1	-16,6	-16,6
- Vej- og Parkpolitik	0,0	0,0	-1,6	-1,6
<b>I alt</b>	<b>-16,6</b>	<b>-44,7</b>	<b>-75,5</b>	<b>-75,5</b>



## Handling

- Økonomi og Strategi fastsætter senest i august 2024 de økonomiske besparelser knyttet til de strukturelle analyser, der er afsluttede.
- Økonomi og Strategi fastsætter størrelse på og fordeling af rammebesparelser for de strukturelle analyser, der ikke er afsluttede i august 2024.

Figur 7: Budgetposter pr. ultimo november 2023, beløb i mio. kr.





### Mekanisme: 1.3 Investeringspulje finansierer nye initiativer, der kan nedbringe serviceudgifter på sigt eller forhindre et øget udgiftspres.

De strukturelle prioriteringer bygger på en udviklingsorienteret og nysgerrig tilgang til kommunens struktur, organisering og opgavevaretagelse, der styrker kommunens budget med udgangspunkt i en effektiv kommunal drift. Denne tilgang understøttes af en investeringspulje som kan finansiere initiativer, der kan bidrage til en forbedret og mere effektiv kommunal drift.

Et eksempel kan være indførelsen af velfærdsteknologier eller digitalisering, som bidrager til mere effektive arbejdsgange, hvor medarbejderne bruger mindre tid på opgaven.

Tabel 3: Investeringspulje 2025-2028, beløb i mio. kr.

	2025	2026	2027	2028
<b>Investeringspulje</b>	<b>25,0</b>	<b>20,9</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>




### Handling

- Udvalgene indsender løbende ansøgninger til godkendelse i Økonomi og Strategi.
- Koncernøkonomi udarbejder en procedure for processen.
- Budgettet reduceres med de forventede besparelser ved investeringen.

## 2 Koble Kolding Kommunes vision, grundfortælling og byrådets arbejdsgrundlag til budgettet

Kolding er en by og kommune i bevægelse og med mangfoldig identitet, der bygger på handlekraftig kreativitet, hvor design, kultur og produktion lykkes i fællesskab. Dette afspejler sig i den nye grundfortælling, der omsætter Kolding Kommunes vision og fremhæver styrkepositionerne - både de generelle og unikke.

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 i byrådsperioden og udtrykker udvalgets prioriteringer og ambitioner. Anvendelsen af kommunens økonomiske ressourcer skal afspejle de politiske programmer.




**Mekanisme: 2.1 Det vedtagne budget suppleres af en budgettekst, der uddyber indholdet af budgetforliget.**

Budgetforliget for 2025-2028 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.



### Handling

- Budgetteksten skal være klar inden andenbehandling af budgettet.



**Mekanisme: 2.2 Der er tydelig sammenhæng mellem ændringsforslag og de politiske programmer.**

Nye drifts- eller anlægsindsatser skal understøtte det politiske program. Der skal redegøres for dette ved udarbejdelse af ændringsforslag.



### Handling

- Alle ændringsforslag og anlægsbevillinger skal indeholde redegørelse for sammenhæng med udvalgets politiske program.



### 3 Budgetter efter udgiftspres og demografi

Kolding Kommune er landets 12. 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 Trekantområdet 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: 3.1 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.

Demografimodellen på det socioøkonomiske område 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.

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



#### **Handling**

- Den differentierede demografimodel, der også indeholder socioøkonomisk regulering, videreudvikles.



### **Mekanisme: 3.2 Investeringer kvalificeres 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 og strukturelle forandringer, 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.
- Afledte driftsudgifter beregnes og fremlægges, når nye lokalplaner vedtages.



### **Mekanisme: 3.3 Risikovurdering giver et økonomisk styringsrelevant overblik.**

Som en del af budgetproces 2025-2028 vil Koncernøkonomi løbende udarbejde risikovurderinger af den aktuelle status for forventet budgetoverholdelse og udvikling i de økonomiske forudsætninger.

I en risikovurdering kan det f.eks. blive vurderet, om økonomiske initiativer vil føre til serviceforringelser, om serviceudgiftsrammen overholdes, om anlægsrammen realiseres m.v.



#### **Handling**

- Koncernøkonomi udarbejder seks gange årligt en risikovurdering til Økonomi og Strategi med udgangspunkt i den aktuelle status.



## 4. Økonomisk styring

Det andet hovedtema, som understøtter budgetstrategiens overordnede mål om strukturelle forandringer er *økonomisk styring*. Ligesom for temaet *strategisk styring* er økonomisk styring konkretiseret ved en række målsætninger med tilhørende mekanismer og handlinger, jf. figur 8.

Figur 8: Understøttelse af økonomisk styring med målsætninger og mekanismer

Mål	Mekanisme
<b>4. Gennemsnitslikviditeten skal udgøre mindst 400 mio. kr.</b>	4.1 Den samlede balance i det 4-årige budget skal sikre, at likviditetsmålet overholdes for perioden.
	4.2 Der gives ingen kassefinansierede tillægsbevillinger.
<b>5. Budgetreserven skal udgøre mindst 20 mio. kr. årligt</b>	5.1 Budgetreserven skal i første omgang dække skal-udgifter og dernæst politiske prioriteringer.
	5.2 Budgetreserven er i 2025-2027 finansieret via omstillingsmål.
	5.3 Budgetreserven finansieres fra 2028 med en generel reduktion på 0,25 % (ca. 12 mio. kr.) suppleret med øvrige nye tiltag.
<b>6. Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov</b>	6.1 Anlægsrammen styres via den 12-årige anlægsoversigt.
	6.2 Der budgetteres efter fysiske udviklingsplaner.
	6.3 Anlægspuljen prioriteres ved budgetforhandlingerne.
<b>7. Langfristet gæld skal nedbringes</b>	7.1 Den langfristede gæld nedbringes ekstraordinært, såfremt der er ikke-disponerede midler i budgettet til afdrag, lånoptagelse 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 tilgodeset.

Kolding Kommunes gennemsnitlige likviditet, som fremgår af figur 9 på næste side, skal ses i sammenhæng med overførsler mellem år. Disse overførsler er primært øremærket besluttede anlægsprojekter og opsparing i institutioner m.v., der ikke kan disponeres til andre formål.

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.

Målet for gennemsnitslikviditeten er uændret på 400 mio. kr. Figur 9 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: 4.1 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.
- Om nødvendigt reduceres budgetreserven forud for budgetforhandlingerne, så gennemsnitslikviditeten ultimo 2028 ikke er under 400 mio. kr.



**Mekanisme: 4.2 Der gives ingen kassefinansierede tillægsbevillinger.**

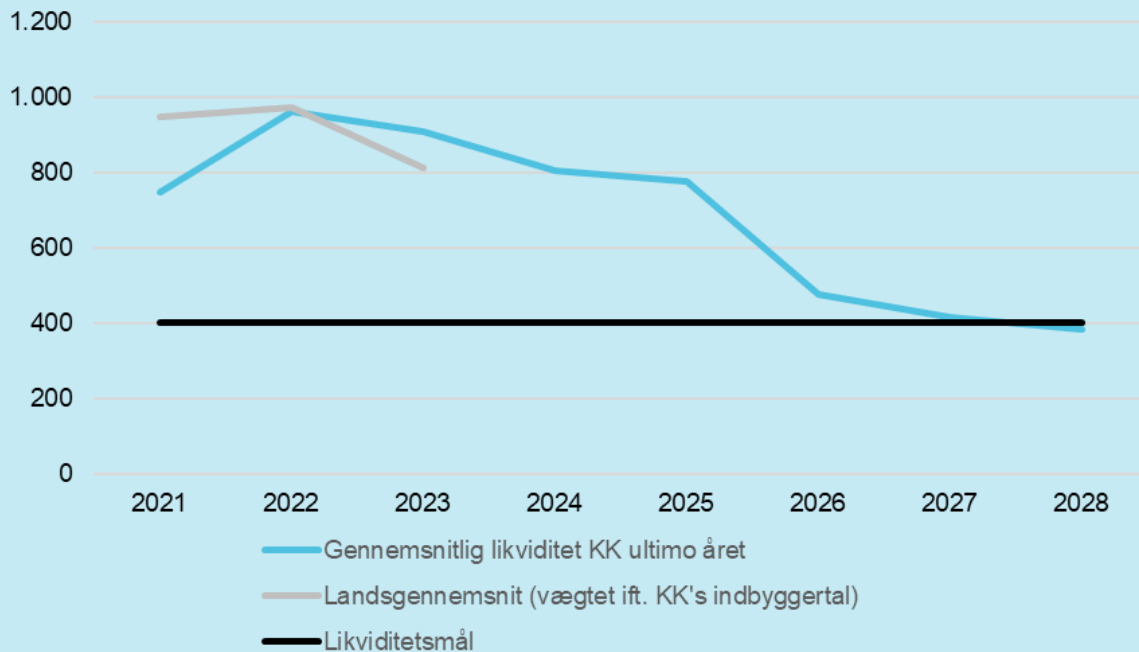
Der må ikke gives kassefinansierede tillægsbevillinger i løbet af budgetåret. Likviditeten falder, hvis der tages penge fra kassen. Hvis et udvalg skal bruge ekstra penge ud over dem, der er afsat i budgettet, skal de derfor findes inden for eget budget. Er det ikke muligt, påhviler det Økonomi og Strategi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



**Handling**

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

*Figur 9: Kolding Kommunes forventede likviditetsudvikling ultimo året i mio. kr.*



## 5 Budgetreserven udgør mindst 20 mio. kr. årligt

Budgetreserven er en betegnelse for de økonomiske midler, der ikke er disponeret til konkrete områder endnu. Budgetreserven udgør sammen med anlægspuljen det økonomiske prioriteringsrum i Kolding Kommune.

Formålet med budgetreserven er at håndtere uforudsete udgifter eller udfordringer, der kan opstå i løbet af budgetåret. Budgetreserven vedrører kun serviceudgifter, og skal udgøre mindst 20 mio. kr. årligt, jf. tabel 4.

Tabel 4: Budgetreserven 2025-2028, beløb i mio. kr.

	2025	2026	2027	2028
<b>Budgetreserven</b>	<b>20,0</b>	<b>40,0</b>	<b>60,0</b>	<b>80,0</b>



**Mekanisme: 5.1 Budgetreserven skal i første omgang dække skal-udgifter og dernæst politiske prioriteringer.**

Midler fra budgetreserven skal i første omgang bruges på "skal-udgifter", og herefter på ønsker ud fra politisk prioriterede ændringsforslag. Det beløb, der er 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.



### Handling

- I forbindelse med budgetforhandlingerne finansieres nødvendige skal-udgifter først.
- Hvis der stadigvæk er frie midler, når skal-udgifter er dækket, udgør de rammen for de politiske prioriteringer, der med udgangspunkt i ændringsforslagskataloget kan prioriteres.



### Mekanisme: 5.2 Budgetreserven er i 2025-2027 finansieret via omstillingsmål.

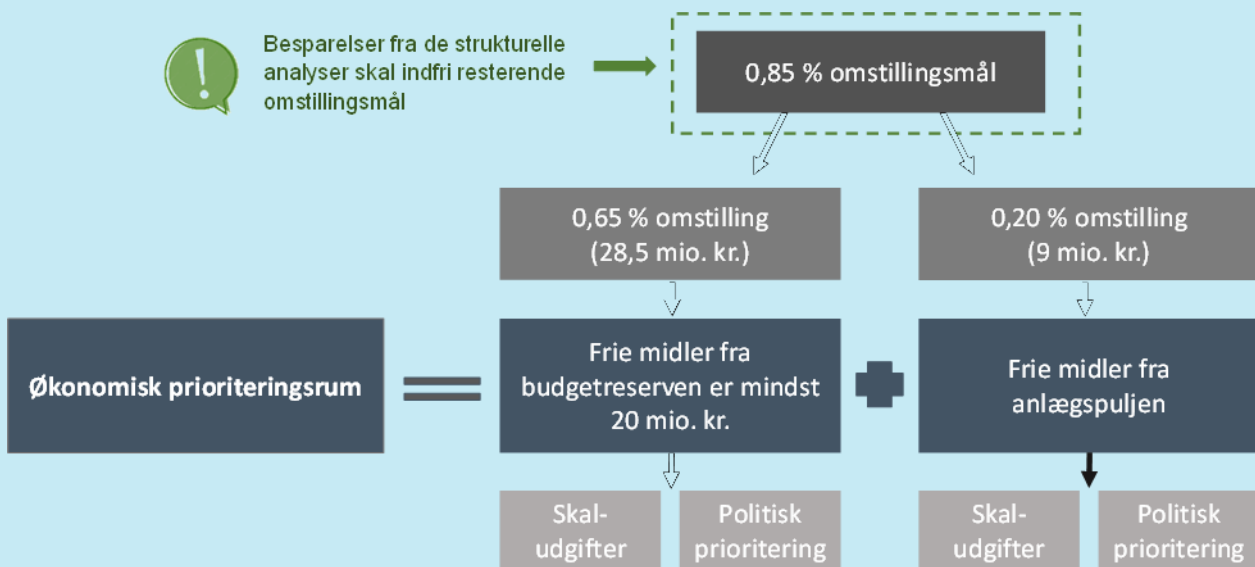
I perioden 2025-2027 finansieres budgetreserven gennem omstillingsmålet, hvor 0,65 pct. årligt tilføres reserven, jf. figur 10. De lavest hængende frugter er for længst plukket, og derfor har flere områder været nødsaget til at finansiere omstillingsmålet via besparelser, som i sidste ende har betydet serviceforringelser. For at undgå yderligere serviceforringelser skal de resterende omstillingsmål finansieres via strukturelle analyser.



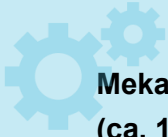
### Handling

- Provenuet fra strukturelle analyser anvendes til at indfri resterende omstillingsmål.
- I det omfang besparelser fra de strukturelle analyser ikke kan inddække alle omstillingsmål, påhviler det de stående udvalg at fremsende forslag til realisering af resterende omstillingsmål til Økonomi og Strategi.

Figur 10: Økonomisk prioriteringsrum 2025-2027







**Mekanisme: 5.3 Budgetreserven finansieres fra 2028 med en generel reduktion på 0,25 % (ca. 12 mio. kr.) suppleret med øvrige nye tiltag.**

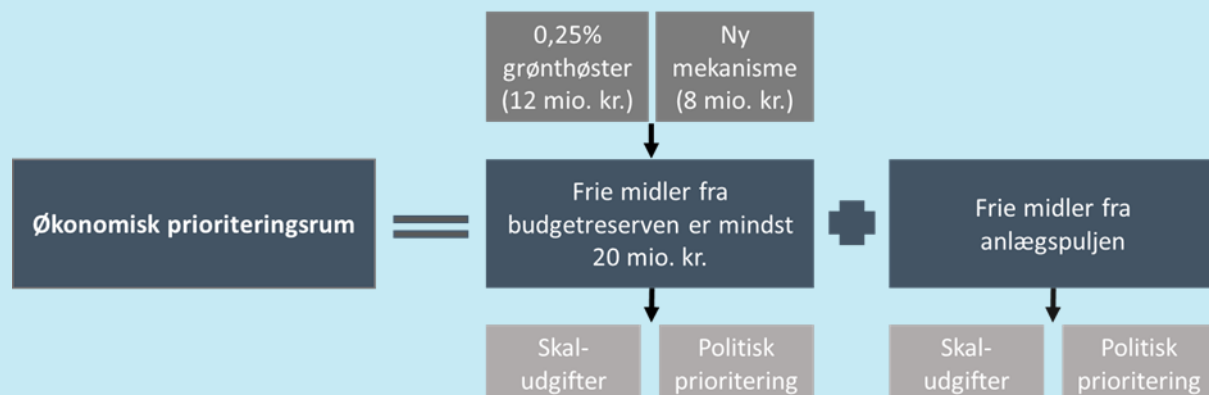
Fra og med 2028 finansieres budgetreserven med en generel reduktion af budgetterne på 0,25% svarende til ca. 12 mio. kr. De resterende 8 mio. kr. skal findes via nye forslag, som illustreret i figur 11.



### Handling

- Koncernøkonomi tilfører midler til budgetreserven fra generel reduktion i forbindelse med udarbejdelse af bevillingsrammerne.
- Direktionen udarbejder forslag til at finde yderligere midler til budgetreserven.

Figur 11: Økonomisk prioriteringsrum 2028



## 6

### Anlægsrammen skal vedligeholde anlægskapital og dække kapacitetsbehov

Kommunernes anlægsramme fastsættes i den årlige økonomiaftale. Anlægsudgifter dækker over de udgifter, kommuner afholder til anlægsinvesteringer; opførelse af nye kommunale bygninger til brug for f. eks. daginstitutioner og skoler, udbygning af eksisterende bygninger, anlæg af nye veje, vedligeholdelse osv.

Kolding Kommune er en kommune i vækst. Det er derfor afgørende, at boligbyggeri, byggeordninger og kommunens infrastruktur understøtter udviklingen. Dette kan være med til at sikre, at det i fremtiden forbliver attraktivt at vælge Kolding som den foretrukne bopælskommune eller virksomhedslokation.

Derudover er det også vigtigt at reservere tilstrækkelige midler inden for anlægsrammen til vedligeholdelse af anlægskapitalen. Manglende løbende vedligeholdelse af bygninger, veje osv. kan potentielt medføre øgede omkostninger på langt sigt.



#### **Mekanisme: 6.1 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.



#### **Handling**

- Forslag til samlet anlægsoversigt forelægges Økonomi og Strategi i juni 2024. Forslaget indeholder projekter, der vedligeholder værdien af kommunens bygninger og it, konkrete anlægsprojekter og puljer.



### Mekanisme: 6.2 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.



#### Handling

- 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.



### Mekanisme: 6.3 Anlægspuljen prioriteres ved budgetforhandlingerne.

Anlægspuljen disponeres årligt i forbindelse med budgetlægningen. Midlerne målrettes strategiske projekter til sikring af udvikling og vækst.

Tabel 5: Anlægspuljen 2025-2028, beløb i mio. kr.

	2025	2026	2027	2028
<b>Anlægspuljen</b>	<b>20,0</b>	<b>25,0</b>	<b>34,0</b>	<b>65,5</b>



#### Handling

- Frigjorte midler i nyt budgetår tilføres anlægspuljen. Dette sker i forbindelse med byrådets godkendelse af bevillingsrammer.
- Nye anlægsprojekter prioriteres via ændringsforslag ved budgetforhandlingerne.

## 7 Langfristet gæld skal nedbringes

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

Lånoptagelse 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: 7.1 Den langfristede gæld nedbringes ekstraordinært, såfremt der er ikke-disponerede midler i budgettet til afdrag, lånoptagelse 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 vedrørende indefrosne feriemidler sker i det omfang, de nuværende budgetter giver mulighed herfor.
- Kommunens almindelige lånemulighed reduceres i det omfang, de nuværende budgetter giver mulighed herfor.



## 5. Tidsplan for budgetprocessen

Tidsplanen for budgetlægningen vedr. 2025-2028 ser ud som følger:

Dato	Aktivitet
20. februar	<b>Økonomi og Strategi</b> drøfter udkast til budgetstrategi 2025-2028.
11. marts	<b>Økonomi og Strategi</b> godkender budgetstrategi 2025-2028. <b>Økonomi og Strategi</b> godkender foreløbige bevillingsrammer i 2024-priser for 2025-2028.
12. marts	<b>Byrådsseminar</b> med drøftelse af retning og dagsorden for kommende budget.
19. marts	<b>Byrådet</b> godkender budgetstrategi 2025-2028.
22. april	<b>Økonomi og Strategi</b> godkender foreløbige bevillingsrammer i 2025-priser for 2025-2028.
April/Maj	<b>De stående udvalg samt Økonomi og Strategi</b> prioriterer, hvilke ændringsforslag der skal udarbejdes.
Maj/Juni	<b>De stående udvalg</b> orienteres om status for strukturelle analyser på egne områder.
Juni	<b>De stående udvalg samt Økonomi og Strategi</b> godkender foreløbigt budgetbidrag.
18. juni	<b>Økonomi og Strategi</b> godkender foreløbige bevillingsrammer 2025-2028 (ekstraordinært møde). Derudover foreløbig orientering om budgetbalance.
18. juni	<b>Byrådsseminar</b> med foreløbig orientering om budgetbalance, herunder økonomiaftale.

Dato	Aktivitet
12. august	<b>Økonomi og Strategi</b> beslutter med udgangspunkt i direktionsens forslag den konkrete udmøntning af den økonomiske ambition for hver af analyserne.
19. august	<b>Hovedudvalget:</b> Administrativ orientering om det samlede budgetforslag 2025 før de politiske forhandlinger (sendes via kommune-tv fra byrådssalen).
19. august	<b>De stående udvalg samt Økonomi og Strategi</b> har seneste frist for godkendelse af: <ul style="list-style-type: none"> <li>• egne budgetbidrag</li> <li>• ændringsforslag</li> </ul>
27. august	<b>Økonomi og Strategi og Hovedudvalget</b> drøfter budgetforslag 2025-2028. <b>Økonomi og Strategi</b> foretager 1. behandling af budget 2025-2028.
27. august	<b>Byrådet</b> foretager 1. behandling af budget 2025-2028.
27. august	<b>Byrådsseminar</b> med status på den samlede budgetbalance, herunder regeringsaftalen.
09. september	Seneste frist for fremsendelse af høringssvar fra <b>Hovedudvalget, Ældrerådet, Handicaprådet og Fritidsrådet</b> .
10. og 11. september	<b>Borgmesteren</b> forhandler budgetforlig 2025-2028. Budgettekst udarbejdes.
17. september	Seneste frist for fremsendelse af egne forslag fra <b>byrådsgrupper/byrådsmedlemmer</b> , der ikke er med i budgetforliget.
24. september	<b>Økonomi og Strategi (ekstraordinært møde) samt Byrådet</b> foretager 2. behandling af budget 2025-2028.
Senest ultimo november	Budgetbemærkninger udarbejdes og offentliggøres på kolding.dk.



**Kolding Kommune**

By- og Fællesforvaltningen

Analyse og Udvikling

Februar 2024

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