



Haderslev
Kommune

Budgetstrategi 2026-2029

Haderslev Kommune – Udvikling med økonomisk ansvarlighed

Vækst, Velfærd og Robusthed

I Haderslev Kommune er vi i fuld gang med at udvikle kommunen, så den er fremtidssikret og har mulighed for at levere god service til borgere og virksomheder. Det er ikke noget, der kommer af sig selv.

Sideløbende med denne udvikling opleves det også, at de kommunale budgetter er under pres og konstant udfordres af øgede krav og ændrede retningslinjer. Derfor er der behov for, at kommunalbestyrelsen og fagudvalgene, med udgangspunkt i den økonomiske politik, fortsætter med at udvise stor økonomisk ansvarlighed i budgetlægningen.

I Haderslev Kommune sikrer vi en fremtidig økonomisk robusthed, der kan håndtere presset på behovet for den stigende service og de uforudsete udgifter.

For Haderslev Kommune er det stadig afgørende, at der er fokus på at skabe råderum til at investere i fremtidens vækst og velfærd. Der skal fortsat sættes handling bag de politiske ambitioner gennem et målrettet og ambitiøst budget 2026-2029.

Med dette års budgetstrategi markeres det igen tydeligt, at investeringer i vækst og velfærd skal gå hånd i hånd med økonomisk robusthed. Skitsen er lagt for en god, grundig og gennemsigtig budgetproces, hvor der er mulighed for at komme hele vejen rundt og sikre bred inddragelse.

På den måde kan vi sammen udarbejde et budget for 2026-2029, der gør Haderslev Kommune til en attraktiv kommune at bo i, flytte til, uddanne sig og drive virksomhed i.

God arbejdslyst til alle!

Økonomiudvalget

Økonomisk politik

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

De tre styringsprincipper er:

- Ingen ufinansierede tillægsbevillinger
- Ingen automatiske budgettildelinger
- Stram rammestyring

De fire styringsmål er:

- Haderslev Kommune skal bidrage til, at kommunerne samlet set overholder økonomiaftalens rammer for service og anlæg.
- Der skal som minimum være balance på det skattefinansierede område for alle årene.
- På ordinær drift bør der være et gennemsnitligt resultat på 200-250 mio. kr. bl.a. til dækning af anlægsudgifter og afdrag på lån.
- Kommunens likvide beholdning pr. indbygger skal være omkring landsgennemsnittet.

Vækst og Velfærd i hele kommunen

Kommunalbestyrelsen har en 2030-ambitioner, hvor der sættes mål på udviklingen i Haderslev Kommune i 2030. Til at understøtte 2030-ambitionerne er der vedtaget en klimaplan og en række politikker som er: En erhvervspolitik, en bosætningspolitik, en uddannelsespolitik og en beskæftigelsespolitik.

Det er ambitiøse målsætninger, og det kræver målrettede indsatser og prioriteringer at få målsætningerne indfriet. Vi er godt på vej, men der er stadig mere at gøre.

Fælles ambitioner – Fælles løft

Haderslev Kommune har en geografisk opbygning, der giver mulighed for at udnytte både land og by til at skabe udvikling. Land og by er hinandens forudsætninger, og det er en prioritet at sikre vækst og velfærd i hele kommunen.

Det stærkeste redskab til at skabe mere vækst og velfærd og opnå 2030-ambitionerne er selvsagt de årlige budgetter, hvor det er helt afgørende at prioritere indsatser, der fortsat gør Haderslev Kommune til et godt sted at bo, at tage en uddannelse og drive virksomhed i. Det er derfor særlig vigtigt, at serviceinvesteringer og anlægsprojekter skaber vækst og bidrager til at gøre Haderslev til en attraktiv kommune for borgere og virksomheder. Det kan fx være at investere i vækstdynamoer til gavn for hele kommunen.

2030-ambitioner i fagudvalgene

For at sikre et stærkt fokus på vækst og velfærd i fagudvalgenes arbejde har kommunalbestyrelsen besluttet, at alle udvalg skal tage stilling til, om og hvad 2030-ambitionerne, klimaplanen og de fire politikker betyder for deres udvalg, og hvordan de vil kunne indgå som en del af udvalgets ambitioner og overordnede mål.

2030-ambitioner

Uddannelse
250 flere i uddannelse

+250

Bosætning
500 flere indbyggere

+500

Arbejdspladser
1.000 flere arbejdspladser

+1.000

Fagudvalgenes forarbejde

Den dybe forståelse for fagområderne er forankret i de stående politiske udvalg. Det er i fagudvalgene, at budgetterne skal ud at arbejde, og det er her nye forslag, investeringsprojekter og effektiviseringsforslag udvikles.

Der lægges derfor op til en række aktiviteter i fagudvalgene i løbet af foråret, hvor formålet er at sikre en god proces med fokus på grundig budgetgennemgang og inddragelse af relevante aktører.

Kommunens budgetter har betydning for både borgere, virksomheder og medarbejdere i Haderslev Kommune. Derfor er det vigtigt at sikre en bred inddragelse i budgetprocessen, så deres perspektiver, oplevelser og erfaringer finder vej ind i fagudvalgene og bliver drøftet.

Processen starter med en **rammeudmelding og en tidsplan fra Økonomiudvalget**

Herefter er der flere opgaver, som primært løses i **fagudvalgene**

- Første udkast til teknisk budget er udgangspunktet.
- Omstillingsbidraget skal realiseres. I 2026 og 2027 skal midlerne fra Social- og Handicapudvalget, Børn- og Familieudvalget og Senior- og Sundhedsudvalget forblive på områderne primært til finansiering af nye tiltag, jf. budgetforliget 2025-2028. Relevante analyser og nøgletal inddrages.
- Drøftelse af udvalgets mål og ambitioner, og sikring af, at de understøtter 2030-ambitionen med vækst og velfærd.
- Udarbejdelse af forslag til investeringer i vækst og velfærds projekter som kan indgå i det supplerende budget.
- Bred inddragelse af borgere, virksomheder og medarbejdere.

Udvalgsformændene præsenterer fagudvalgenes endelige bidrag til det tekniske og supplerende budgetmateriale. **Bidragene præsenteres på kommunalbestyrelsens budgetseminar i juni.**

Rammeoverholdelse

Kommunalbestyrelsen vedtog i 2021 en økonomisk politik, der sætter retningen for den økonomiske udvikling i Haderslev Kommune.

Styringsprincipperne i den økonomiske politik betyder, at fagudvalgene løbende skal følge op på budgettet og sikre, at der ikke er behov for til-lægsbevillinger.

Hvis der konstateres stigende udgifter, skal der iværksættes kompenserende effektiviseringer eller omlægninger. Det skal sikres, at eventuelle udfordringer ikke videreføres til 2026.

Styringsprincippet betyder også, at fagudvalget selv skal sikre tiltag, der svarer til omstillingsbidraget.

Centrale arbejdsredskaber i fagudvalgenes forarbejde

Data - Nøgletal - Analyse - Viden

Et vigtigt redskab i budgetlægningen er data og analyser, der kan belyse udfordringer, potentialer og behov, så der er et solidt fagligt grundlag at stå på i beslutningsprocessen.

Nøgletal af sammenlignelige politikområder anvendes aktivt til at sætte perspektiv på mulige effektiviseringer og udviklingen i Haderslev Kommune.

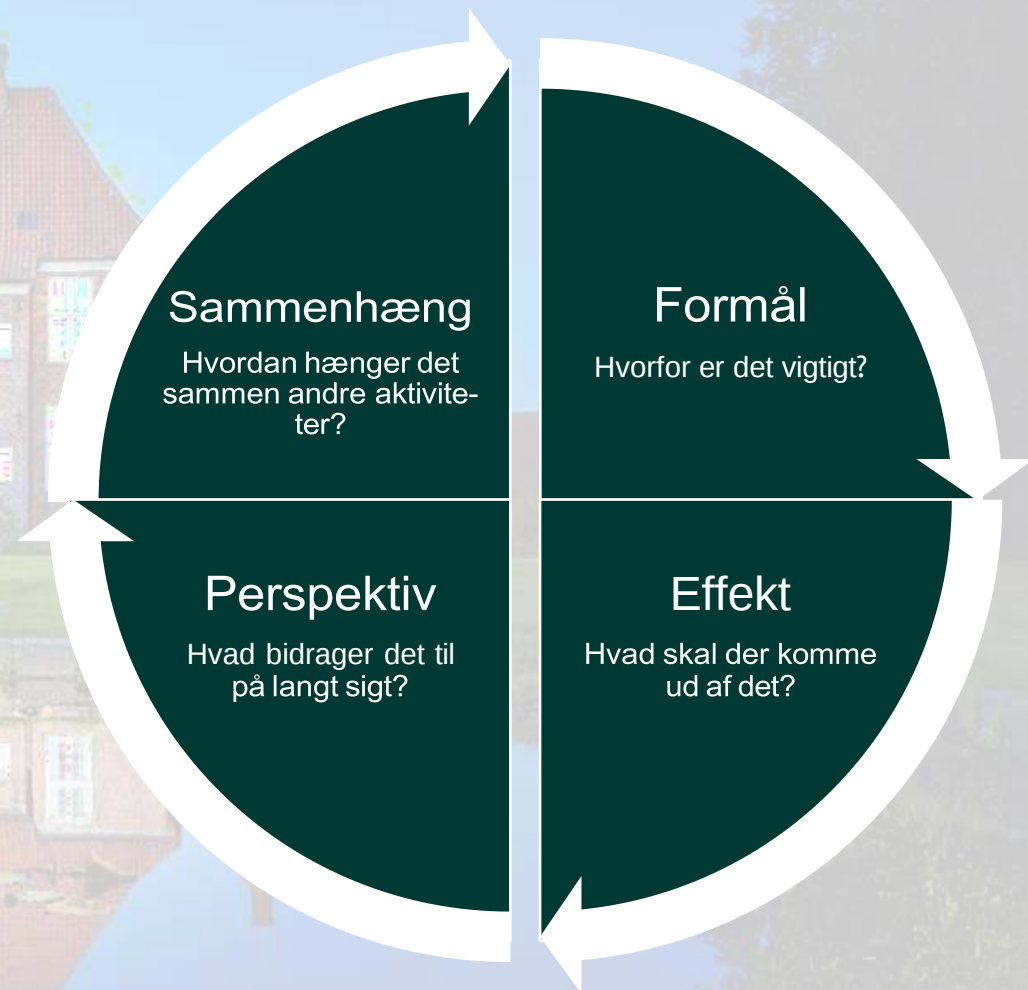
I budgetforliget for budget 2025-2028 besluttede forligspartierne at igangsætte en række budgetanalyser, der skal bidrage til at optimere og effektivisere driften og ikke mindst skabe et økonomisk råderum. Disse analyser vil indgå i budgetarbejdet for budget 2026-2029, og er som følger:

- Beskyttet beskæftigelse
- Vagtplanlægning
- Energirenovering på de lavest klassificerede kommunale bygninger
- Gennemgang af BBR ift. klassificering af egne bygninger
- Momskontrol for 2021-2023
- 360 graders undersøgelse af de 10 familier med mest kontakt til kommunen
- Ekstern analyse af IT-området
- Inspirationskataloger

360°- perspektiv

Det er vigtigt at stille de rigtige spørgsmål, når ressourcer skal fordeles og prioriteres. Det gælder både, når basisbudgettet gennemgås, når udfordringer skal håndteres og, når nye forslag og investeringer skal forberedes.

For at få mest muligt ud af de midler, der er til rådighed og for at stå på et solidt fagligt grundlag, skal der både på drift og anlæg arbejdes med at komme hele vejen rundt i budgetprocessen. Ved at anlægge et 360°-perspektiv vil Haderslev Kommune sikre, at beslutninger træffes på et oplyst grundlag, og at der tænkes langsigtet og på tværs af politikområder.



Vækst med anlægsinvesteringer

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

Kommunalbestyrelsen har en forventning om et øget fokus på, at anlægsprojekterne realiseres som planlagt. Derfor skal der arbejdes aktivt på at nedbringe anlægsoverførslerne mellem budgetår. De vedtagne anlægsprojekter indekseres ikke.

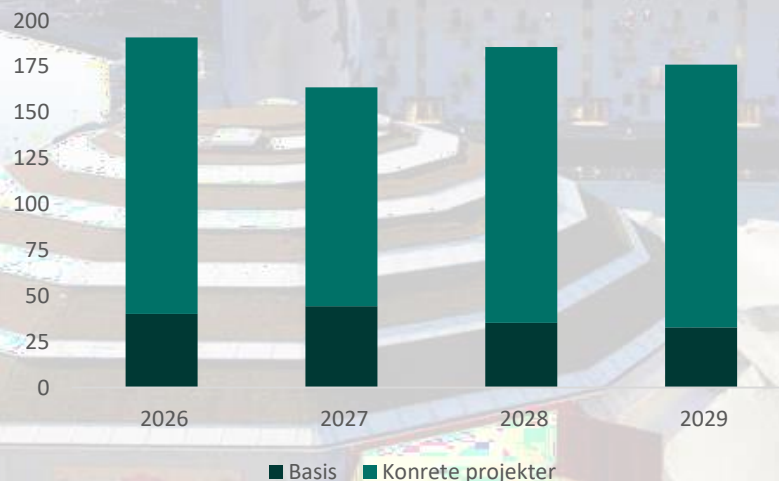
På anlægsområdet planlægges langsigtet. Derfor udarbejdes og revideres hvert år en flerårig investeringsplan i de relevante fagudvalg, som skal bidrage til overblik over muligheder og udfordringer. Planerne drøftes i løbet af foråret og er udgangspunkt for drøftelsen af forslag til det supplerende budgetmateriale fra 2027 og frem.

Basisbudget

Grundlæggende anlægsprojekter som sikrer et minimumsbudget til vedligehold mm. Der er tale om følgende projekter:

- Anlægs- og Facilitetspulje
- Bygningsvedligeholdelse
- Tilskud til Brand og Redning Sønderjylland
- Byudvikling (Indtægter vedr. byggemodning i 2024 afsættes i 2029)
- Pulje til boligbyggemodning (U/I)

Anlægsmodel



Konkrete projekter

Konkrete projekter er politisk prioriterede anlæg. Disse vil variere fra år til år givet de aktuelle anlægsønsker og prioriteringer.

Der afsættes 176 mio. kr. til anlæg i det sidste overslagsår. Heraf tages midler til basisbudgettet og resten bliver til en pulje. De konkrete projekter finansieres ud fra den udmøntede pulje i overslagsårene.

Rollefordeling

Økonomiudvalget

Økonomiudvalget er drivkraften i forhold til overholdelsen af den økonomiske politik og i formuleringen af budgetstrategien.

Økonomiudvalget holdes løbende orienteret om kommunens økonomiske udvikling på drift og anlæg – både i forhold til kommunens egne rammer og i forhold til de nationale rammer.

- Udarbejder og godkender budgetstrategi
- Fastsætter budgetrammer for fagudvalg
- Garanterer økonomisk ansvarlighed
- Godkender demografimodeller
- Igangsætter direktionens budgetarbejde
- Koordinerer budgetarbejdet
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Fremlægger teknisk budgetforslag til kommunalbestyrelsens 1. behandling
- Fremlægger forslag til supplerende budgetmateriale
- Inddrager Hoved-MED

Kommunalbestyrelsen

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

- Vedtager økonomisk politik
- Udmønter årets økonomiaftale
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Afholder budgetseminar i budgetfasen
- Behandler teknisk budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemfører budgetforhandlinger med udgangspunkt i supplerende budgetmateriale
- Vedtager budgettet

Direktionen

Direktionen skal understøtte fagudvalgene i deres budgetopgaver og skal løbende forelægge den nødvendige og relevante information, som kan sikre stabil drift og løbende effektivisering af udvalgenes ansvarsområder.

Det er direktionens opgave at sikre ansvarlig økonomistyring på alle niveauer i forvaltningerne og mellem forvaltningerne.

- Understøtter fagudvalgenes budgetarbejde
- Udarbejder oplæg til supplerende budget
- Overholder økonomiske rammer
- Sikrer balance inden for den ramme som Økonomiudvalget fastsætter
- Sikrer sig medinddragelse af MED-systemet

Fagudvalgene

Det er fagudvalgene der sørger for at opgaver løses og service leveres til borgere og virksomheder. Det stiller store krav til fokus og styring, og der skal løbende arbejdes med tiltag, der kan sikre rammeoverholdelse.

Fagudvalgene orienteres løbende om den økonomiske udvikling på anlæg og drift. De har en vigtig rolle at spille ift. at sørge for at få omsat politik til praksis, herunder at få realiseret anlægsprojekter inden for den aftalte tidsplan, så overføres mellem budgetår holdes på et minimum.

- Sikrer balance inden for den ramme som Økonomiudvalget fastsætter
- Fastsætter aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Gennemfører temadrøftelser om aktuelle dagsordener
- Drøftelser af udvalgets mål og ambitioner og sikre at de understøtter 2030-ambitionen
- Udarbejder forslag til investeringer og/eller prioriteringer, som kan indgå i det supplerende budget
- Inddrager relevante parter og interessenter i forårets budgetarbejde
- Overholder økonomiske rammer

Budgetprocessens to faser

Drift

Anlæg

Forberedelsesfasen - Det tekniske budget

Med udgangspunkt i budgetstrategien udmelder Økonomiudvalget rammerne for budgetarbejdet i 2026, herunder den økonomiske ramme for de enkelte fagudvalg. Driftsrammen tager udgangspunkt i det vedtagne budget for 2025 korrigeret for politiske beslutninger, der er godkendt af Økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen.

Fra marts til juni udarbejder fagudvalgene et teknisk budgetforslag, der er inden for driftsrammen. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2025 og en konkret faglig vurdering af det faktiske udgiftsniveau, den forventede udvikling og politiske målsætninger på området. På alle væsentlige områder er det således også baseret på konkrete aktivitetsforudsætninger.

Det tekniske budget indeholder desuden overførselsudgifter samt den aktivitetsbestemte medfinansiering. Områderne er ikke inkluderet i ramme- udmeldingen, men følger rammen på landsplan. Det tekniske budgetforslag oversendes af Økonomiudvalget til 1. behandling i kommunalbestyrelsen.

I det tekniske budgetforslag er der med udgangspunkt i anlægsmodellen indarbejdet et basisbudget med konkrete projekter, som er politisk prioriteret. Anlægsbudgettet vil indeholde overslagsårene fra budget 2025-2028, samt politiske beslutninger truffet i kommunalbestyrelsen frem til sommeren 2025.

I tråd med anlægsmodellen afsættes 176 mio. kr. i 2029 jf. ovenstående, som vil blive fordelt til basisbudgettet og den resterende del i en udmøntet pulje til konkrete projekter.

Forhandlingsfasen - Det supplerende budget

Det supplerende budgetmateriale udarbejdes sideløbende med det tekniske budget, og udgør udgangspunktet for de politiske forhandlinger.

Materialet indeholder fagudvalgenes forslag til investeringer og prioriteringer samt de eventuelle udfordringer som fagudvalgene ikke kan håndtere inden for den ramme, som Økonomiudvalget har givet.

Forslagene beskrives ud fra et 360°-perspektiv således, at udfordringen eller forslaget beskriver bl.a. formål, effekt og sammenhæng med andre politikområder.

Det supplerende budgetmateriale indeholder derudover:

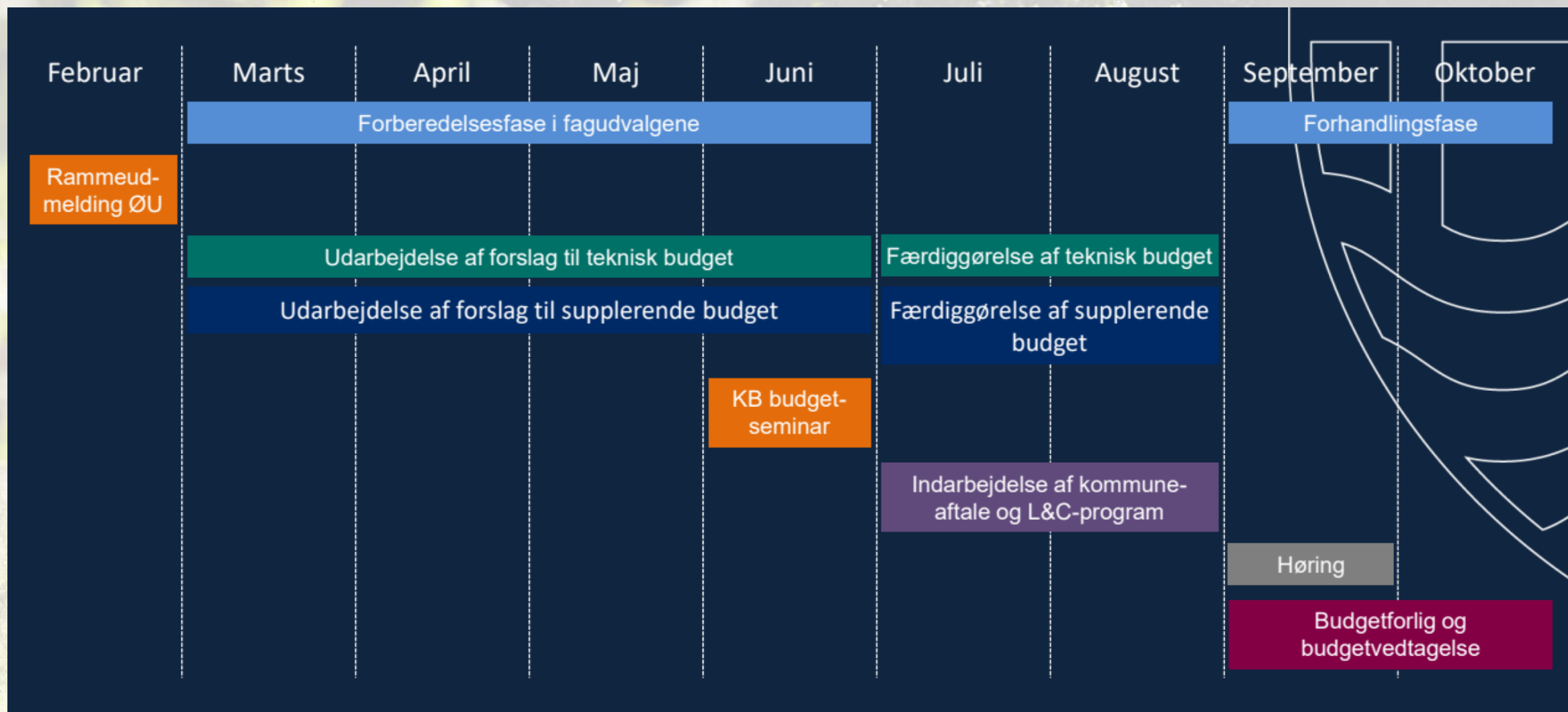
- Lov- og cirkulæreprogrammet
- Demografiberegninger
- Emner fra gruppeformandsmøde
- Budgetanalyser
- Anlægsperiodiseringer

I det supplerende budgetmateriale er alle forslag til nye anlægsinvesteringer samlet. Udgangspunktet er en 10-års investeringsoversigt, hvor projekter fra 2027 og frem drøftes i relevante fagudvalg i foråret.

Anlægsforslag beskrives ud fra et 360°-perspektiv, så formål, effekt og sammenhæng til andre initiativer fremgår. Som udgangspunkt skal der tages stilling til afledt drift.

For at understøtte 2030-ambitionerne, klimaplanen og de fire politikker skal det fremgå af projektbeskrivelserne, hvordan investeringen forventes at bidrage til at skabe vækst og udvikling i Haderslev Kommune. Det supplerende budgetmateriale indeholder desuden en oversigt over mulige periodiseringer på det vedtagne anlægsbudget 2024-2027.

Vejen til budgetvedtagelse



Politisk tidsplan 2025

Forberedelsesfasen	
18. februar	Økonomiudvalgsmøde – godkendelse af budgetstrategi 2026-2029 og rammeudmelding
Marts	Møde i Lokal-MED med input til budgetlægningen
Marts	Fagudvalgene vedtager en plan for forårets budgetproces. Processen kan for eksempel indeholde inddragelse af nøgletal, eksterne interessenter (eks. institutionsbestyrelser og råd) og andre input, jævnfør fagudvalgets opgaver i afsnittet omkring Rollefordeling
Juni	Møde i Fag-MED, samt Seniorråd og Handicapråd med input til budgetlægningen
19. juni	Budgetseminar for Haderslev Kommunalbestyrelse og Hoved-MED ➤ Gennemgang af økonomiaftale ➤ Temadrøftelse ➤ Udvalgsformænd præsenterer teknisk budget og forslag, der skal indgå i det supplerende budgetmateriale
19. august	Møde for Økonomiudvalget og gruppeformænd med præsentation af samlet teknisk budget og drøftelse af emner, der ønskes belyst
26. august	Hoved-MED - præsentation af det tekniske budget
2. september	Økonomiudvalgsmøde – det tekniske budget sendes til 1. behandling i kommunalbestyrelsen
2. september	Møde mellem Økonomiudvalget og Hoved-MED
3. september	Høringsproces af det tekniske budget påbegyndes
3. september	Budgetseminar for Haderslev Kommunalbestyrelse og Hoved-MED
9. september	Haderslev Kommunalbestyrelse 1. behandler budget 2026-2029
10. september	Frist for fremsendelse af høringssvar kl. 12:00
11. september	Offentliggørelse af høringssvar kl. 12:00
Forhandlingsfasen	
10. september	Politiske forhandlinger påbegyndes
22. september	Frist for fremsendelse af ændringsforslag kl. 12:00
24. september	Offentliggørelse af ændringsforslag kl. 12:00
7. oktober	Haderslev Kommunalbestyrelse 2. behandler budget 2026-2029