

Notat om baggrund for økonomistyringsprincipper 2023 - 2026

I Mariagerfjord Kommune vedtages økonomistyringsprincipperne ved indgangen til en ny byrådsperiode af det nye byråd. Nærværende erstatter de principper, der har været gældende i perioden 2018 – 2022. Det er primært de økonomiske mål som styringsparametre, der er blevet justeret på. Disse er blevet ændret for løbende yderligere at styrke kommunens økonomi og samtidig leve op til anbefalingerne fra KL og Indenrigsministeriet.

Principperne har i perioden 2018-2022 været overholdt, og det er af største betydning, at der løbende er et naturligt fokus på ikke blot styringen af økonomien, men også på principperne og metoderne herfor. Det vurderes overordnet, at principperne medfører en sikker og rettidig økonomistyring, og der lægges således kun op til få ændringer i de principper, som vi kender i dag.

Formål med økonomistyringsprincipperne

Formål: Økonomistyringsprincipperne fastlægger de overordnede rammer for kommunens budgetlægning og økonomistyring

Forankring: Økonomistyringsprincipperne fastlægges af Økonomiudvalget og Byrådet

Praktisk funktion: Den daglige økonomistyring og arbejdet med det kommende års budgetproces bør befinde sig inden for økonomistyringsprincippernes ramme.

Principper

1. At fastholde en sund og bæredygtig økonomi
 - a. Dette gøres ved at:
 - i. Fastlægge mål for overskud på den løbende drift
 - ii. Fastlægge mål for skattefinansieret anlæg
 - iii. Fastlægge mål for likviditet og kassebeholdning
2. At udvise økonomisk forsigtighed
 - a. Dette gøre ved at:
 - i. Fastlægge princip for gældsafvikling og låneoptag
 - ii. Opfylde de årlige kommuneaftaler
 - iii. Ikke at budgetlægge med anlægsindtægter af ukendt størrelsesorden (f.eks. salg af grunde).
 - iv. Udvide forsigtighed i forbindelse med valg af selvbudgettering
3. Sikre en offensiv og proaktiv økonomistyring
 - a. Dette gøre ved at:
 - i. Fastlægge mål for afrapportering til Udvalg og Byråd
 - ii. Afsætte ressourcer til ledelsesinformation og analyser

- iii. Understøtte flerårig budgetlægning
- iv. Sikrer gode rammer for råderumsskabelse
- v. Opsætte mål, regler og styring i det daglige arbejde

1. Fastholdelse af en sund og bæredygtig økonomi

Princippet om at fastholde en sund og bæredygtig økonomi handler om de økonomiske og finansielle rammer for budgetlægning, løbende økonomistyring og kapitalforvaltning. Det er afgørende for en god økonomistyring, at der kan opnås enighed om, hvilke økonomiske mål, der styres efter. Nedenfor beskrives og diskuteres derfor forskellige styringsparametre.

1.1 Økonomiske mål/styringsparametre

For at sikre finansiering til udbygning og vedligehold af anlægsmassen samt gældshåndtering mv. skal "Resultat af ordinær drift" udvise overskud af en vis størrelse.

Det fordrer måltal for "Resultat af ordinær drift" på de skattefinansierede områder, Niveau for anlægsinvesteringer samt **gældshåndtering**.

For at sikre en tilstrækkelig solid kassebeholdning fastlægges endvidere minimumsmål for likviditeten

Nedenfor beskrives nogle forskellige styringsparametre og deres egnethed som økonomisk mål for kommunen. Desuden indeholder tabellen forslag til fremtidige styringsmål – forslagene er en videreudvikling af de tidligere styringsmål fastsat i Økonomistyringsprincipperne 2018-2022, og målene vil, hvis opfyldt, styrke kommunens økonomi gennem næste byrådsperiode.

Parameter	Definition	Egnethed som styringsparameter	Forslag til styringsmål
Økonomiske og finansielle mål			
Resultat af ordinær drift	Forskel mellem udgifter og indtægter på det skattefinansierede område. Viser resultatet af den daglige drift	Ja	Der skal være et overskud på den daglige drift til finansiering af anlæg, afdrag på lån samt forbedring af kassebeholdningen. Mål: 2023: 142 mio. kr. 2024: 146 mio. kr. 2025: 151 mio. kr. 2026: 155 mio. kr.
Skattefinansieret anlæg	Anlæg ekskl. jordforsyning og alment boligbyggeri	Ja, den offensive økonomistyring er netop kendetegnet ved klare målsætninger for investering i kapitalapparatet	1) Målet for perioden er: 2023: 1.600 kr. pr. indbygger 2024: 1.700 kr. pr. indbygger 2025: 1.800 kr. pr. indbygger 2026: 1.900 kr. pr. indbygger 2) Herudover eventuelle engangstilskud fra puljen til vanskeligt stillede kommuner

			3) Optagne lån til anlæg kan anvendes til forhøjelse af anlægsrammen
Gennemsnitlig kassebeholdning	Den gennemsnitlige kassebeholdning over de seneste 365 dage (kassekreditreglen)	Ja, men kun delvis, idet periodemæssige forskydninger kan "forstyrre billedet"	Den gennemsnitlige kassebeholdning skal til enhver tid skal være større end de opsparede midler (på drift og anlæg) – målet i perioden er en gennemsnitlig beholdning på følgende: 2023: 140 mio. kr. 2024: 142 mio. kr. 2025: 145 mio. kr. 2026: 147 mio. kr. (Ca. 3.500 kr. pr. indb.)

Tabel 1 – Økonomiske og finansielle mål

Økonomiske mål			
	Drift Overskud på følgende:	Anlæg Kr. pr indbygger, netto	Kassebeholdning Gennemsnitlig beholdning:
2023	142 mio. kr.	1.600 kr.	140 mio. kr.
2024	146 mio. kr.	1.700 kr.	142 mio. kr.
2025	151 mio. kr.	1.800 kr.	145 mio. kr.
2026	155 mio. kr.	1.900 kr.	147 mio. kr.

Tabel 2 - Samlet oversigt: Økonomiske mål

2. Økonomisk ansvarlighed

I Mariagerfjord Kommune ønsker vi at udvise høj grad af økonomisk ansvarlighed. Dette kan gøres på mange måder. En af de måder vi ønsker at udvise ansvarlighed på, er ved at være agtpågivende i forbindelse med budgettering af indtægter, der på forhånd ikke er fuld sikkerhed for. Det gælder f.eks. anlægsindtægter, der som udgangspunkt ikke er kendt på forhånd.

Derudover er det Mariagerfjord Kommunes mål at opfylde de årlige økonomiaftaler der laves mellem KL og regeringen. Sammen med landets andre kommuner er det derfor et mål holde økonomien inden for de rammer der er for service- og anlægsforbrug. Dette for at undgå at kommunen bliver sanktioneret, med en økonomisk bod til følge – og for at bakke op om fortsat frie rammer for det kommunale selvstyre.

I forbindelse med kommunens optagelse af lån, til f.eks. anlæg og likviditet, at der fastsættes et princip om, at der som udgangspunkt ikke må optages mere lån end der afvikles.

3. Offensiv og proaktiv økonomistyring

I den idéelle styring er de økonomiske mål, servicemålene og aktivitetsmålene integreret i en sammenhængende styring af kommunen og udvalgte service- og aktivitetsmål indgår sammen med byrådets økonomiske mål i såvel budgetlægningsfasen som i regnskabet.

Offensiv og proaktive økonomistyring handler også om rammerne for det politiske og administrative arbejde med løbende at skabe økonomiske råderum. Ideelt set bør initiativer vedr. råderumsskabelse, omprioritering og udbygning baseres på vurdering af effekt og tilhørende mindre/merudgift afhængig af om der er tale om et råderumsskabende eller udbygningsinitiativ.

For at understøtte ikke mindst råderumsskabelse – men også vurdering af initiativer, der udbygger eller omlægger kommunens indsats – vil Byrådet gøre øget brug af samarbejde (og nye samarbejdsformer) med private og andre offentlige aktører samt løbende kortlægning af effekten af kommunens indsatser. Derudover vil der arbejdes med en styrkelse af indtægtsskabende initiativer og omprioriteringer. I forlængelse deraf vil arbejdskraftsbesparende tiltag, som f.eks. investering i robotteknologi, kunne være med til at understøtte kommunen i imødegåelsen af udfordringen med mangel på arbejdskraft.

For at understøtte Byrådets fokus på den grønne omstilling fastlægges deslige strategiske rammer for kapitalforvaltning, så kommunen ikke investerer i "sorte" virksomheder der bl.a. fokuserer på udvinding af fossile brændstoffer og våbensalg.

3.1 Opfølgning og afrapportering

I foregående afsnit diskuteres, hvad vi som kommune vil styre efter på længere sigt. I dette afsnit drøftes den løbende og daglige økonomistyring, som naturligvis skal understøtte de overordnede styringsparametre.

Den offensive økonomistyring er kendetegnet ved klare og enkle principper for økonomistyringen, samt at disse overholdes for alle sager, hvilket kræver en klar opbakning, også fra politisk hold.

Budgetlægning, opfølgning og afrapportering sker på et styringsrelevant niveau. På driftsområdet sondres således mellem service, indkomstoverførsler, Særligt dyre enkeltsager, ældreboliger, aktivitetsbestemt medfinansiering af sundhed samt brugerfinansierede områder jf. statens regler for afgrænsning af udgiftstyper. Det bemærkes, at kommuneaftalen sætter rammer for de enkelte områder, ligesom der på serviceområdet er særlige sanktionsregler for kommunerne.

3.2 Økonomistyringsregler

Særligt områderne for service og indkomstoverførsler er underlagt særlige styringsvilkår. F.eks. er serviceområdet underlagt rammer, som staten sanktionerer ved aftalebrud, mens indkomstoverførsler løbende er genstand for forhandling. Det giver sig bl.a. udtryk i midtvejsregulering af statstilskuddet ved op- og nedjustering af forventningerne til udgiftsudviklingen på landsplan.

Følgende økonomistyringsregler bør overvejes på området for service og indkomstoverførsler:

Parameter	Serviceudgift	Indkomstoverførsel
Overførsel mellem år	Overskud/underskud overføres indenfor de rammestyrede eller Dialog- og aftalestyrede områder jf. reglerne i afsnit. 3.2.1	Som udgangspunkt ingen overførselsadgang

Tillægsbevillinger	<ul style="list-style-type: none"> • Ændrede budgetforudsætninger: Evt. merudgift ud over DUT-kompensation finansieres af udvalget • Overskridelser op til 2 % af nettoudvalgsramme finansieres af udvalget ved effektivisering eller ændring af serviceniveau • Overskridelser ud over 2 % af nettoudvalgsramme finansieres forholdsmæssigt af alle udvalg 	<ul style="list-style-type: none"> • Ændrede budgetforudsætninger. Evt. merudgift ud over DUT-kompensation finansieres af udvalget • Overskridelser op til 2% af nettoudvalgsramme finansieres ved forventet DUT-kompensation følgende år • Overskridelser ud over 2% af nettoudvalgsramme finansieres forholdsmæssigt af alle udvalg
Budgetopfølgning	2 gange om året (pr. 31/3 og pr. 30/9) til politisk behandling	2 gange om året (pr. 31/3 og pr. 30/9) til politisk behandling

Tabel 3 - Økonomistyringsregler

Målet er så vidt muligt at finde eventuelle besparelser i løbet af budgetåret uden at skulle åbne institutionernes/fagområdernes aftaler/rammer.

Ændringer i institutionernes/fagområdernes aftaler/rammer bør som hovedregel ske som en del af budgetlægningen til følgende budgetår og have virkning fra 1. januar. Fsva. de dialog- og aftalestyrede områder¹, der er omfattet af demografimodellen, gælder dog principperne fra denne model. Dog er der i budgetlægningen altid mulighed for beslutte tiltag der også påvirker demografimodellerne.

Demografimodellerne på Skole- og Dagtilbudsområdet tager udgangspunkt i antallet af borgere i aldersgrupperne, reguleret for de faktiske brugere i tilbuddene. På ældreområdet indeholder demografimodellen også en faktor som sund aldring i form af det forventede antal plejkrævende leveår, derudover indregnes udviklingen i antal +80 årige. Modellerne indeholder elementer som regulerer de demografiberegnete budgetter med det faktiske antal borgere, som benytter tilbuddene. På Handicapområdet er der indført en model der hæver områdets budget med 2 mio. kr. årligt.

3.2.1 Regler for driftsoverførsler på serviceudgifter

Effektiv ressourceudnyttelse fordrer, at institutionerne har mulighed for at overføre mer/mindreforbrug mellem årene, f.eks. opsparing til lidt større anskaffelser/investeringer.

De aktuelle overførselsregler er, at institutioner kan overføre et underskud på 5 % og et overskud på 10 % af deres ramme.

Procentsatserne beregnes som følgende **(Korrigeret budget-Forbrug) / Oprindeligt budget**

Hvis en institution har en positiv overførsel der overskrider de fastsatte procentsatser, tilgår overskuddet, ud over procentsatsen, kommunens kasse. Hvis en institution har en begrundelse for at overføre mere end

¹ Dialog- og aftalestyring er Mariagerfjord Kommunes styringsprincip med de decentrale enheder/institutioner. Dialogen foregår mellem politikerne, de decentrale enheder og borgerne. Aftalerne fastlægges af politikerne i form af politikker og strategier. Økonomisk arbejdes der med et princip om en decentral budgetramme og et decentralt budgetansvar, som giver råderum og frihed for den enkelte leder.

fastsat, skal institutionen lave en sag til direktionen, som derefter beslutter om overskuddet skal tilgå kassen eller om overførslen tillades.

I ekstraordinære situationer har Direktionen/Økonomiudvalget mulighed for ændre muligheden for overførselsadgangen.

3.3 Økonomiopfølgning

En offensiv økonomistyring er kendetegnet ved, at man handler, inden det er for sent.

Økonomiopfølgningen skal derfor tilrettelægges på en sådan måde, at Byrådet/fagudvalg har mulighed for at iværksætte korrigerende foranstaltninger ved udsigt til overskridelse af budgetterne

3.3.1 De ordinære økonomivurderinger

De ordinære økonomivurderinger godkendes af byrådet efter behandling i fagudvalg og økonomiudvalg.

Det vil sige, at sagsbehandlingstiden fra datoen for økonomivurderingen til endelig behandling i byrådet er knap 2 måneder.

I hele sidste byrådsperiode har der været udarbejdet to årlige **ordinære** økonomivurderinger.

1. økonomivurdering pr. 31/3
2. økonomivurdering pr. 30/9

Den første økonomivurdering pr. 31/3 passer ind i årshjulet i forhold til budgetlægningen, hvor Økonomiudvalget drøfter beløbsrammerne til næste års budget. Den 31/3 vurderes derudover som et godt tidspunkt for første økonomivurdering, fordi regnskabsresultatet da er kendt – og dermed kan økonomivurderingen medvirke til at give et fingerpeg om, hvorvidt der er afledte virkninger i indeværende budgetår samt evt. ændringer til overslagsårene, som er grundlag for næste års budgetlægning. Derudover er man kommet et stykke ind i det nye år og har en vis mulighed for at konstatere om budgetforudsætningerne holder eller ej. Hvis de ikke holder, er der mulighed for at handle med konsekvens for det givne år.

Den anden ordinære økonomivurdering pr. 30/9 har som hovedformål at give et bud på det samlede regnskabsresultat. Det er svært at handle med konsekvens for indeværende år, men det vil være nødvendigt at få visse bevillinger på plads, så disse ikke skal regnskabsforklares. Hertil foreslås det, at man i budgettet hvert år søger at afsættes en "buffer" på minimum 10 mio. kr.

Udover de 2 ordinære økonomivurderinger og den løbende levering af data, vil der altid være mulighed for at udføre såvel en hel eller sektorvis økonomivurdering, hvis der er forhold, der indikerer bekymrende afvigelser.

Det er vigtigt, at økonomivurderingerne tænkes ind i selve budgetlægningen for næste budgetperiode, således at resultatet af økonomivurderingen så vidt muligt indarbejdes i det tekniske budget for næste budgetperiode.

3.4 Offensiv økonomistyring

For at understøtte den daglige økonomistyring er der afsat ressourcer til at udarbejde dynamisk ledelsesinformation til alle ledelsesniveauer, hvor hver enkel leder vil få mulighed for, at følge op på

økonomi, aktiviteter, fravær mm. på en nem og grafisk overskuelig måde. Den model der arbejdes med vil understøtte og fastholde økonomistyringen som proaktiv og offensiv. Ledelsesinformation skal bl.a. danne grundlag for en mere individuel og sektorspecifik opfølgning på udvalgsniveau.

Målet er, at man i indeværende byrådsperiode, vil kunne udarbejde ledelsesinformation til det politiske niveau, som på overordnet niveau vil kunne give indsigt udviklingen i fagområderne, og som giver mulighed for at foretage omprioriteringer på et velbelyst grundlag.

Som en del af den offensive økonomistyring har Direktionen mulighed for at overføre mellem driftskontiene 0-5 og konto 6. På den måde kan direktionen imødegå og understøtte løsningen af eventuelle udfordringer på fag- og stabsområder.

Hvis en overførsel mellem driftskontiene 0-5 og konto 6 foretages, vil dette fremgå af næstkommende økonomivurdering.

3.5 Budgetlægning

Kommunerne skal hvert år lægge budgetter for en 4-års periode (budgetåret og 3 overslagsår). Det er et lovkrav, at der i alle år skal være balance mellem udgifter og indtægter.

Lovkravet om 4 års budgetter understøtter budgetprocessen, idet:

- Det bliver muligt at styre kommunen i overensstemmelse med kommunens vision/langsigtede mål frem for blot en kortsigtet budgetlægning med fokus på balance det 1. år.
- Ved en reel 4 års budgetlægning vil det i højere grad blive muligt at undgå reduktion i rammerne hvert år. Det vil skabe væsentlig mere ro i organisationen og kvaliteten af spareforslagene vil givetvis blive bedre.
- Et flerårsperspektiv giver ligeledes bedre mulighed for en prioritering af ønsker til driften i en åben proces, hvor alle ønsker kommer frem og bliver vurderet.
- Specielt på anlægssiden er det nødvendigt med en flerårig horisont. Ambitionen er – netop med baggrund i at den offensive økonomistyring er kendetegnet ved en langsigtet investeringsplan – at der udarbejdes en investeringsstrategi med tilhørende 4-årigt investeringsoversigt (oversigten revideres årligt ved budgetlægningen). Et flerårs-perspektiv giver bedre mulighed for en politisk prioritering mellem anlægsønsker og strategien giver grundlag for en politisk debat omkring investering og værdiskabelse på tværs af udvalgene. Herudover er det afgørende med en langsigtet investeringsstrategi for at hindre nedslidning af kommunens aktivmasse.
- Ved større anlægsprojekter tilstræbes det, at der i budgetåret forud afsættes et mindre beløb af projektsummen til forundersøgelse/foranalyser. Dette for dels at sikre større sikkerhed for det endelige bevillingsbehov til projektet, dels for at kunne iværksætte anlægsprojektet så tidligt på året, som muligt.
- Processen for det kommende års budgetlægning fastlægges i budgetvejledningen, der godkendes af Økonomiudvalget ved årets start. Budgetlægningen tager hvert år udgangspunkt i de økonomiske mål, som fastsættes i disse økonomiske styringsprincipper.

Direktionen

Januar 2022