

# Kommunernes økonomiske politikker

- en kortlægning primo 2012



Juni 2012

**KREVI.**



# Forord

Så langt øjet rækker vil der være økonomisk smalhals i den offentlige sektor. Det gælder også for kommunerne, og som en følge deraf vil kommunal økonomistyring være højt på dagsordenen.

KREVI har derfor fokus på kommunal økonomistyring, og vi har afsluttet og igangsat en række projekter, som kan være en hjælpende hånd til udviklingen af den kommunale økonomistyring.

Vores undersøgelse af "God kommunal økonomistyring" viste bl.a., at en økonomisk politik, der er politisk vilje til at efterleve, kan være med til at fremme god økonomistyring. I dette projekt kortlægger vi derfor alle de kommunale økonomiske politikker, og forhåbentligt kan det inspirere kommunerne til udvikling af deres egne politikker.

Tak til Økonomidirektørforeningen, som har bidraget med mailadresser til de administrativt ansvarlige for den økonomiske politik. Og tak til alle kommunerne for, at vi måtte se deres økonomiske politikker.

Juni 2012  
Torben Buse  
Direktør

## **Kommunernes økonomiske politikker**

ISBN-nr.: 978-87-92258-91-5 (elektronisk version)

Udgivet juni 2012 af: KREVI - Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, Olof Palmes Allé 19, 8200 Århus N, Tlf. 72 26 99 70, [post@krevi.dk](mailto:post@krevi.dk).

Forfatter/e: Eli Nørgaard, Bo Panduro og Jørgen Mølgaard Lauridsen

Rapporten kan downloades gratis på [www.krevi.dk](http://www.krevi.dk)

Grafisk design: Weltklasse A/S



# Indholdsfortegnelse

<b>RESUME</b> .....	4
<b>BAGGRUND</b> .....	7
2.1 Begrebsafklaring og analyseramme .....	7
2.2 Dataindsamling og registrering .....	10
<b>ØKONOMISK POLITIK</b> .....	12
3.1 Form .....	14
3.2 Indhold .....	15
3.2.1 Økonomiske målsætninger .....	15
3.2.2 Generelle principper .....	17
<b>MÅLSÆTNINGER</b> .....	20
4.1 Mål for likviditet (kassebeholdning) .....	21
4.2 Mål for formue og gæld .....	24
4.3 Mål for årsresultat .....	26
4.3.1 Driftsresultat .....	27
4.3.2 Anlæg .....	28
4.3.3 Skattefinansieret resultat i alt .....	30
4.4 Øvrige målsætninger .....	30
<b>MÅL KONTRA VIRKELIGHED</b> .....	34
5.1 Likviditet .....	35
5.2 Anlæg .....	36
5.3 Driftsresultat .....	37
<b>BILAG A: ØKONOMISK POLITIK FOR AABENRAA KOMMUNE</b> .....	39
<b>BILAG B: ØKONOMISK POLITIK FOR SKANDERBORG KOMMUNE</b> .....	51



# Resume

En politisk vedtaget økonomisk politik med et sæt af konkrete økonomiske målsætninger, som der er politisk konsensus omkring og vilje til at efterleve, kan være med til at fremme god kommunal økonomistyring. Det fandt KREVI frem til i projektet ”God kommunal økonomistyring”, og vi har derfor undersøgt, hvor stor udbredelse økonomiske politikker har i kommunerne.

Formålet med projektet er at kortlægge kommunernes økonomiske politikker med henblik på dels at gøre status over udbredelsen, dels at give kommunerne konkret inspiration til udarbejdelse og udvikling af deres økonomiske politikker.

Kortlægningen viser, at det primo 2012 er en udbredt praksis i kommunerne at have en politisk vedtaget økonomisk politik. Ud af de 98 kommuner har 78 en økonomisk politik defineret ved, at de har mindst én politisk vedtaget flerårig økonomisk målsætning for enten likviditet, årsresultat eller formue/gæld. Der er således 20 kommuner, som ikke har politisk vedtagne flerårige økonomiske målsætninger inden for én af de tre målkategorier. Der er dog flere kommuner, som oplyser, at de er i gang med at udarbejde en økonomisk politik.

Der er relativt store forskelle mellem de 78 økonomiske politikker. Tre politikker indeholder udelukkende målsætninger, der er beskrevet med tekst, og for de øvrige 75 politikker er der variation i antallet af målsætninger med konkrete måltal. I 24 kommuner indeholder den økonomiske politik således udelukkende konkrete måltal i én af de tre målkategorier (typisk likviditet eller årsresultat), mens 15 af de økonomiske politikker omvendt indeholder konkrete måltal for *både* likviditet, årsresultat og formue/gæld.

De to mest anvendte målkategorier er likviditet og årsresultat, og inden for disse målkategorier er de økonomiske målsætninger som oftest kon-

kretiseret i ét eller flere konkrete måltal. Af de 64 kommuner med måltal for likviditeten, har de 45 fokus på den gennemsnitlige likviditet set over 12 måneder. De 45 kommuner har i gennemsnit et måltal på 2.322 kr. pr. indbygger, varierende fra 807 til 4.577 kr. pr. indbygger.

Af de 58 kommuner med måltal for årsresultatet har de 30 måltal for det såkaldte driftsresultat (forskellen mellem driftsudgifter og indtægter fra skatter, statstilskud og udligning). De 30 kommuner har i gennemsnit et mål om et driftsoverskud på 1.914 kr. pr. indbygger, varierende fra 1.008 til 3.318 kr. pr. indbygger.

Målkategorien formue og gæld er kendetegnet ved, at kommunernes målsætninger i væsentlig mindre grad omsættes til konkrete måltal end i de to øvrige kategorier. Knap en tredjedel af de 54 kommuner, som har mål i kategorien formue og gæld, har formuleret et konkret måltal. For likviditet og årsresultat gælder det for henholdsvis 93 og 84 procent af 69 kommuner, som har formuleret målsætninger i de to kategorier.

Der er ingen af de økonomiske politikker, som indeholder mål for kommunens samlede kort- og langfristede nettoformue. Der er derimod flere af politikkerne, som indeholder mål og principper for kommunens langfristede gæld - oftest i form af et mål om at nedbringe gælden. I alt 17 kommuner har konkrete måltal for, hvor meget gælden skal nedbringes, eller hvor stor den samlet må være.

Politikkerne indeholder i varierende omfang også andre økonomiske målsætninger, bl.a. mål for anlægsniveau, det samlede skattefinansierede resultat, beskatningsniveauet og mål for effektivisering.

Det gælder generelt for de kommuner, som har opstillet konkrete måltal, at måltallene ser fornuftige ud. Fx er det gennemsnitlige måltal for kommunens likviditet i tråd med Økonomi- og Indenrigsministeriets praksis for en passende likviditet, og det gennemsnitlige måltal for driftsresultatet giver stor set finansiering til det gennemsnitlige anlægsniveau for kommunerne de seneste år.

Kobles kommunernes måltal med deres økonomiske virkelighed, viser analysen, at næsten alle de kommuner, som har opstillet måltal for den gennemsnitlige likviditet, har en faktisk likviditet i 2011, som er højere end målet.

Der tegner sig et andet billede, når kommunernes måltal for driftsresultatet kobles med det budgetterede driftsresultat. Omkring to tredjedele af de kommuner, som har opstillet måltal for driftsresultatet i deres økonomiske politik, budgetterer med et driftsoverskud i 2012, som er mindre end det opstillede mål.



# Baggrund

I projektet "God kommunal økonomistyring"<sup>1</sup> fandt KREVI, at de tre kommuner med gode økonomistyringsresultater alle havde en politisk vedtaget økonomisk politik, som indeholdt et sæt af tydelige flerårige økonomiske målsætninger og generelle politiske principper for økonomistyringen. Der var endvidere politisk konsensus om den økonomiske politik og reelle vilje til økonomistyring. Forhold, der var i modsætning til de tre referencekommuner, som havde mindre gode økonomistyringsresultater.

Den økonomiske politik blev af de tre økonomistyringskommuner tillagt væsentlig betydning for kommunens økonomistyringsresultater, og KREVI har derfor besluttet at undersøge, hvor stor udbredelse økonomiske politikker har i kommunerne.

Formålet med projektet er at kortlægge kommunernes økonomiske politikker med henblik på dels at gøre status, og dels at give kommunerne konkret inspiration til udarbejdelse og udvikling af deres økonomiske politikker.

Konkret søger vi svar på følgende spørgsmål:

- Hvor mange kommuner har en økonomisk politik?
- Hvad indeholder de økonomiske politikker?
- Hvordan defineres de økonomiske målsætninger?
- Hvilke konkrete måltal opstiller kommunerne?

## 2.1 Begrebsafklaring og analyseramme

Der eksisterer ikke en entydig definition af en kommunes økonomiske politik. Analysen tager derfor udgangspunkt i de empiriske erfaringer fra projektet "God kommunal økonomistyring".

---

<sup>1</sup> "God kommunal økonomistyring - en undersøgelse af seks kommuners praksis", KREVI, 2012.

<sup>2</sup> "Bekendtgørelse om kommunernes låntagning og meddelelse af garantier m.v.", 15. december 2011. Kassekreditreglen tilsiger, at en kommunes likviditet målt

Der er en række fællestræk ved de tre kommuners økonomiske politikker, som blev afdækket i projektet ”God kommunal økonomistyring”.

**De tre kommuners økonomiske politikker er kendetegnet ved:**

- at de er politisk vedtaget
- at de er nedskrevet i et kortfattet selvstændigt dokument
- at de indeholder et sæt af økonomiske målsætninger
- at nogle af målsætningerne indeholder konkrete måltal
- at de økonomiske mål er flerårige
- at politikkerne indeholder overordnede økonomistyringsprincipper.

Fællestrækkene anvendes som udgangspunkt for kortlægningen af kommunernes økonomiske politikker. De anvendes derimod *ikke* til at vurdere, hvorvidt en kommune har en økonomisk politik forstået således, at politikkerne skal være i overensstemmelse med ovenstående for, at de kan karakteriseres som en ”rigtig” økonomisk politik. Det er i denne undersøgelse den enkelte kommune, som tilkendegiver, om den har en økonomisk politik - uanset form og indhold. Dog sætter vi det minimumskrav, at politikken skal indeholde mindst én flerårig politisk vedtaget økonomisk målsætning.

Fællestrækkene anvendes til at sætte rammerne for undersøgelsen, og kommunernes økonomiske politikker analyseres derfor i forhold til:

- dokumenttype  
(selvstændigt dokument eller integreret i andre dokumenter)
- økonomiske målsætninger
- generelle økonomistyringsprincipper.

Med hensyn til de økonomiske målsætninger indeholder de tre kommuners økonomiske politikker ”et sæt af økonomiske målsætninger”. Det må naturligvis afhænge af den enkelte kommunens økonomiske situation, hvilke konkrete målsætninger der er relevante for den pågældende kommune.

Det giver dog efter KREVI's opfattelse god mening for de fleste kommuner at opstille mindst et mål, som er relateret til kommunens årsresultat - kommunens resultatopgørelse -, samt mindst et mål som er relateret til kommunens formue/gæld.



Udgangspunktet for en kommunes økonomi er, at udgifter og indtægter skal balancere, men har man en formue at tære på, kan udgifterne godt overstige indtægterne i en periode. Har man omvendt en gæld, som skal afdrages, kræver det, at indtægterne i en periode overstiger udgifterne. Mål for årsresultatet vil derfor være væsentligt sammen med mål for kommunens formue/gæld for de fleste kommuner. Erfaringerne fra projektet "God kommunal økonomistyring" viser, at centrale mål for årsresultatet enten kan være ordinært driftsresultat, anlægsniveau eller samlet skattefinansieret resultat.

Derudover giver det også god mening for de fleste kommuner at opstille et mål for kommunens likviditet, bl.a. fordi der er fastsat en ekstern regel for kommunens likviditet - "kassekreditreglen"<sup>2</sup>. Erfaringerne fra de tre økonomistyringskommuner viste også, at mål for likviditet (kassebeholdningen) var centrale i de tre kommuners økonomiske politikker.

På den baggrund kan der opstilles tre kategorier af målsætninger, hvor det for de fleste kommuner vil være relevant at vedtage mindst en økonomisk målsætning inden for hver kategori. Kategorierne er "mål for årsresultat", "mål for likviditet" og "mål for formue og gæld". Kategorierne, som hver især kan indeholde flere forskellige definitioner og afgrænsninger af de konkrete mål, fremgår kort af den følgende tabel.

*Tabel 1. Analysekategorier - økonomiske målsætninger.*

Kategori	Konkrete mål
Mål for årsresultatet	Mål, der har relation til kommunens resultatopgørelse som fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>• driftsresultat</li> <li>• anlægsniveau</li> <li>• samlet skattefinansieret resultat</li> </ul>
Mål for likviditet (kassebeholdning)	Mål, der er relateret til kommunens likvide formue fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gennemsnitslikviditet set over 12 måneder</li> </ul>
Mål for formue og gæld	Mål, som er relateret til kommunens status for fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristet gæld</li> <li>• kort- og langfristet nettoformue/-gæld (fx finansiel egenkapital)</li> </ul>

<sup>2</sup> "Bekendtgørelse om kommunernes låntagning og meddelelse af garantier m.v.", 15. december 2011. Kassekreditreglen tilsiger, at en kommunes likviditet målt dagligt 12 måneder tilbage i tiden ikke som gennemsnit må være negativ.

Med afsæt i analysekategorierne undersøger vi, om kommunernes økonomiske politikker indeholder ”et sæt af økonomiske målsætninger”. Såfremt de økonomiske politikker indeholder mindst ét måltal indenfor hver kategori, indeholder de et sæt af økonomiske målsætninger. Det kortlægges endvidere, hvilke øvrige økonomiske målsætninger der eventuelt indgår i kommunernes økonomiske politikker.

Det kendetegner også de tre økonomistyringskommuners økonomiske målsætninger, at nogle af målsætningerne indeholder konkrete måltal. Ud fra en styringsmæssig optik er det hensigtsmæssigt, at målsætningerne indeholder konkrete måltal, da det tydeligt sætter retningen for den ønskede udvikling i den enkelte kommune. Fx vil et mål om en ”robust kassebeholdning” kunne gælde for alle kommuner, hvorimod et mål med et konkret måltal som fx en ”robust kassebeholdning på 100 mio. kr.” er vurderet og operationaliseret i forhold til den enkelte kommune.

Dermed dog ikke sagt, at målsætninger, som opstilles uden måltal, ikke kan have effekt for kommunens økonomistyring. Desuden kan nogle økonomiske målsætninger beskrives meget præcist uden et konkret måltal, fx er et mål om ”et skattefinansieret resultat i balance” for så vidt stort set lige så præcist som et mål om ”et skattefinansieret resultat på 0”. Erfaringerne fra de tre økonomistyringskommuner peger dog på, at det er centralt, at de økonomiske målsætninger indeholder konkrete måltal. Vi kortlægger derfor, i hvilket omfang de økonomiske politikker indeholder målsætninger med konkrete måltal.

## 2.2 Dataindsamling og registrering

Undersøgelsen er alene gennemført som et dokumentstudie.

### Dataindsamling

I første omgang har vi ultimo 2011 på kommunernes hjemmesider googlet os frem til kommunernes økonomiske politikker eller andre dokumenter, der indeholder økonomiske målsætninger.

Dernæst har vi i januar 2012 sendt mails direkte til kommunernes økonomidirektører/-chefer for at få bekræftet, at de fundne dokumenter repræsenterer kommunens seneste økonomiske politik. For de kommuner, hvor vi ikke kunne finde en økonomisk politik, har vi fremsendt ønske om at få tilsendt den økonomiske politik eller få en bekræftelse på, at kommunen ikke har en økonomisk politik.

Der er sendt en ekstra forespørgsel på mail til de kommuner, som vi ikke hørte fra i første omgang, og endelig har vi telefonisk henvendt os til nogle få kommuner. På denne måde har vi været i kontakt med alle 98 kommuner.

Dataindsamlingen er afsluttet pr. 31. januar 2012. Det skal påpeges, at flere kommuner har oplyst, at de har en økonomisk politik under udarbejdelse. I disse tilfælde er et administrativt udkast ikke taget i betragtning. Der er også kommuner, som har oplyst, at de er i gang med at justere den økonomiske politik. For sådanne kommuner er den godkendte og gældende politik anvendt.

### **Dataregistrering**

Alle dokumenter er systematisk gennemgået og registreret. Der er på forhånd udarbejdet et registreringsark med udgangspunkt i analyserammen.

For at sikre pålideligheden af datakodningen er alle dokumenter gennemgået af to konsulenter. I langt de fleste tilfælde var der enighed om kodningen. I tvivlstilfælde er forskelle i kodningen drøftet og afklaret mellem konsulenterne.

I nogle tilfælde er det vanskeligt at vurdere, om fx de økonomiske målsætninger er flerårige. Det gælder især, når målsætningerne fremgår af budgetdokumenterne. I tvivlstilfælde har vi antaget, at målene er flerårige. Der er ikke generelt taget kontakt til kommunerne ved tvivlstilfælde. Registreringen er udelukkende foretaget ud fra de foreliggende dokumenter.

For kommuner, der har opstillet konkrete måltal, er disse omregnet til kr. pr. indbygger med henblik på en sammenlignende analyse. Hvor måltallene er opgjort i form af et interval, er middelværdien registreret.



# Økonomisk politik

I dette kapitel kortlægges, hvor mange kommuner der har en politisk vedtaget økonomisk politik, samt hvilke overordnede forskelle og ligheder der er mellem politikernes form og indhold.

Nedenstående hovedkonklusioner fremgår af kapitlet:

Det er en udbredt praksis i kommunerne primo 2012, at man har en politisk vedtaget økonomisk politik. Ud af de 98 kommuner har 78 kommuner en økonomisk politik defineret ved, at de har mindst én politisk vedtaget flerårig økonomisk målsætning for enten likviditet, årsresultat eller formue/gæld. 20 kommuner har således ikke en politisk vedtaget flerårig økonomisk målsætning inden for én af de tre målkategorier. Dertil kommer dog flere kommuner, som oplyser, at de er i gang med at udarbejde en økonomisk politik.

## **Dokumenttype (selvstændigt eller integreret i et andet dokument)**

Omkring en tredjedel af de økonomiske politikker er formuleret i et selvstændigt dokument, som ofte benævnes en "økonomisk politik". De øvrige politikker er integreret i andre dokumenttyper fx budgetdokumenter, kvalitetskontrakten eller et strategidokument.

## **Økonomiske målsætninger**

Tre politikker indeholder udelukkende målsætninger, der er beskrevet med tekst. De øvrige 75 politikker indeholder mindst én økonomisk målsætning med et konkret måltal.

64 økonomiske politikker indeholder et konkret måltal for kommunens likviditet (kassebeholdning), og det er det mest udbredte måltal i kommunernes økonomiske politikker. 58 politikker indeholder konkrete måltal for årsresultatet. Det er derimod kun knap en tredjedel af politikkerne, som indeholder konkrete måltal for formue og/eller gæld.

24 af politikkerne indeholder alene måltal i én af de tre målkategorier (typisk likviditet eller årsresultat). Ca. halvdelen af de økonomiske politikker indeholder måltal indenfor to målkategorier. 15 af de økonomiske politikker indeholder et sæt af konkrete økonomiske målsætninger. De indeholder konkrete måltal for *både* årsresultat, likviditet og formue og/eller gæld.

#### **Generelle økonomistyringsprincipper**

55 af de 78 økonomiske politikker indeholder både økonomiske målsætninger og generelle økonomistyringsprincipper. 23 af politikkerne består således alene af økonomiske målsætninger. Omkring halvdelen af politikkerne indeholder principper om, at man som udgangspunkt ikke giver tillægsbevillinger i løbet af budgetåret.

83 kommuner har tilkendegivet, at de har en økonomisk politik. 15 kommuner har selv meldt tilbage, at de ikke har en politisk vedtaget økonomisk politik.

Ud af de 83 kommuner gælder det for fem af kommunerne, at det indsamlede materiale, ikke indeholder mindst én politisk vedtaget økonomisk målsætning. Der er eksempler på kommuner, som har fremsendt deres kasse- og regnskabsregulativ eller en budgetstrategi uden målsætninger, fordi de betragter dette som deres økonomiske politik. Vi har imidlertid sat som minimumskrav i denne analyse, at en økonomisk politik skal indeholde mindst én flerårig politisk vedtaget økonomisk målsætning.

Der er således 78 kommuner, som primo 2012 har en økonomisk politik defineret ved mindst én politisk vedtaget flerårig økonomisk målsætning for enten likviditet, årsresultat eller formue/gæld. Der er dermed også 20 kommuner, som ikke har en politisk vedtaget flerårig økonomisk målsæt-

ning inden for de tre målkategorier. Til billedet skal lægges flere kommuner, der på indsamlingstidspunktet har oplyst, at de er i gang med at formulere en økonomisk politik.

Det er således en udbredt praksis i kommunerne primo 2012, at man har en politisk vedtaget økonomisk politik. Men der er imidlertid forskelle mellem politikkerne, og en økonomisk politik i én kommune kan være relativt forskellig fra en økonomisk politik i en anden kommune - både i forhold til form og indhold.

I det følgende ser vi først nærmere på politikernes form, og derefter kigger vi overordnet på politikernes indhold.

### 3.1 Form

Det fremgår af den følgende tabel, hvilke dokumenttyper de indsamlede økonomiske politikker fremgår af.

*Tabel 2. Indsamlede økonomiske politikker fordelt på dokumenttyper*

Dokumenttype	Antal økonomiske politikker
Selvstændigt dokument	27
Budgetdokument	30
Øvrige dokumenter <sup>1)</sup>	21
I alt	78

1 Fire kommuner har fremsendt kommunens politisk vedtagne økonomiske målsætninger i en mail. Disse indgår i kategorien "Øvrige dokumenter", da det ikke på baggrund af mailen er muligt at bestemme dokumenttypen.

I 27 tilfælde fremgår den økonomiske politik af et selvstændigt dokument, der alene eller altovervejende har til formål at præsentere kommunens økonomiske målsætninger og overordnede økonomistyringsprincipper. Dokumenterne benævnes næsten altid "økonomisk politik" og er kendetegnet ved at være relativt kortfattede og letforståelige. Vi har vedlagt to konkrete eksempler fra henholdsvis Skanderborg og Aabenraa Kommune i bilag A.

I 30 tilfælde er politikken en integreret del af kommunens budgetdokumenter - enten kommunens budget eller kommunens budgetproces. I nogle af budgetdokumenterne fremgår den økonomiske politik som et selvstændigt afsnit, hvor kommunens økonomiske målsætninger og overordnede økonomistyringsprincipper præsenteres. I andre af dokumenterne er

de økonomiske målsætninger integreret i dele af teksten, fx der hvor de økonomiske målsætninger fremgår af budgettets generelle bemærkninger.

I de sidste 21 tilfælde fremgår den økonomiske politik af andre dokumenter. I nogle tilfælde fremgår den økonomiske politik af kommunens lovpligtige kvalitetskontrakt. I andre tilfælde fremgår den økonomiske politik af forskellige former for strategidokumenter, fx kommunens vision, kommunestrategi, bæredygtighedsstrategi eller strategi for omstilling, effektivisering og innovation.

Der er i denne kategori, ”øvrige dokumenter”, også eksempler på kommuner, som har fremsendt flere forskellige dokumenter, som samlet udgør kommunens økonomiske politik.

## 3.2 Indhold

Ligesom de økonomiske politikker varierer i form, varierer de også med hensyn til indhold. I det følgende kigger vi først på de økonomiske målsætninger. Derefter ser vi på de generelle økonomistyringsprincipper.

### 3.2.1 Økonomiske målsætninger

De økonomiske målsætninger analyseres overordnet i dette afsnit, herunder om målsætningerne indeholder konkrete måltal, og om politikkerne indeholder et sæt af konkrete økonomiske målsætninger eller blot enkeltstående måltal. I det næste kapitel går vi i dybden med de enkelte målsætninger.

#### **Målsætninger, som indeholder konkrete måltal**

Stort set alle de økonomiske politikker indeholder både målsætninger, som udelukkende er beskrevet med tekst, og målsætninger, som indeholder konkrete måltal. Ud af de 78 økonomiske politikker er der tre, som udelukkende indeholder målsætninger, der er beskrevet med tekst. De øvrige 75 politikker indeholder mindst én økonomisk målsætning, som indeholder et konkret måltal.

Antallet af kommuner, som i deres økonomiske politikker har mål og konkrete måltal indenfor de tre målkategorier, fremgår af den følgende tabel:

Tabel 3. Antal kommuner med mål indenfor de tre målkategorier

	Antal kommuner	Heraf kommuner med måltal
Mål for årsresultat	69	58 <sup>1)</sup>
Mål for likviditet (kassebeholdning)	69	64
Mål for formue og/eller gæld	54	17

1 Opgjort som konkrete måltal for driftsresultatet, for anlægsniveauet, for samlet skattefinansieret resultat eller mål om et samlet skattefinansieret resultat i "balance".

Det er især indenfor kategorien "mål for likviditet", at kommunerne opstiller konkrete måltal. 69 kommuner har mål for likviditeten i deres økonomiske politikker, heraf har 64 kommuner vedtaget konkrete måltal. Lidt færre kommuner har vedtaget konkrete måltal for årsresultatet. 58 ud af 69 kommuner har konkrete måltal for årsresultatet i deres økonomiske politik.

Kommunerne opstiller i mindre omfang mål for formue og/eller gæld i deres økonomiske politikker, og disse mål indeholder i mindre omfang konkrete måltal.

54 kommuner har mål for formue og/eller gæld i deres økonomiske politikker, heraf har 17 kommuner vedtaget konkrete måltal. Det er således 31 procent af de 54 kommuner, der har formuleret mål for formue og/eller gæld, som har vedtaget et konkret måltal. For likviditet og årsresultat er det henholdsvis 93 og 84 procent af 69 kommuner, som har formuleret et konkret måltal.

#### Et sæt af økonomiske målsætninger

Nedenfor kortlægges, om kommunernes økonomiske politikker indeholder et sæt af økonomiske målsætninger med konkrete måltal eller alene enkeltstående målsætninger med måltal. Konkret kortlægges det, om politikkerne indeholder måltal indenfor en, to eller alle tre målkategorier.

Antallet af kommuner, hvis økonomiske politikker indeholder konkrete måltal indenfor henholdsvis en, to eller alle tre målkategorier, fremgår af den følgende tabel.



Tabel 4. Antal kommuner med måltal indenfor en, to eller tre målkategorier

	Antal kommuner
Måltal i én målkategori	24
Måltal indenfor to målkategorier	36
Måltal indenfor tre målkategorier	15

24 af politikkerne indeholder konkrete måltal indenfor én målkategori. De fleste af disse indeholder måltal indenfor kategorien ”mål for likviditet” (kassebeholdning). Lidt færre indeholder måltal indenfor kategorien ”mål for årsresultat” og en enkelt af de økonomiske politikker indeholder måltal indenfor kategorien ”mål for formue og/eller gæld”.

Omkring halvdelen af de økonomiske politikker, som indeholder konkrete måltal, rummer måltal indenfor to målkategorier. Langt størstedelen af disse 36 politikker indeholder konkrete måltal indenfor kategorierne ”mål for årsresultat” og ”mål for likviditet”.

15 af de økonomiske politikker indeholder konkrete måltal indenfor alle tre målkategorier - dvs. både konkrete måltal for årsresultat, likviditet og formue og/eller gæld. De har således ”et sæt af konkrete økonomiske målsætninger”, som falder indenfor de tre kategorier.

### 3.2.2 Generelle principper

55 af de 78 økonomiske politikker indeholder både økonomiske målsætninger og generelle økonomistyringsprincipper. 23 af politikkerne består således alene af økonomiske målsætninger. I det følgende ser vi nærmere på de generelle økonomistyringsprincipper, som fremgår af de økonomiske politikker.

#### **Ingen tillægsbevillinger i løbet af budgetåret**

Principper for tillægsbevillinger er en del af den økonomiske politik i 40 kommuner. Kommunernes principper for tillægsbevillinger omhandler alle principper om *ikke* at give tillægsbevillinger i løbet af budgetåret.

Omkring halvdelen af kommunerne har principper, der er formuleret i lighed med det følgende eksempel: *”Der gives som udgangspunkt ikke tillægsbevillinger finansieret af kassebeholdningen”*.

Den anden halvdel har suppleret det generelle princip om, at der som udgangspunkt ikke gives kassefinansierede tillægsbevillinger, med undtagelser, hvor der kan gives tillægsbevillinger, fx ved *"Ekstraordinære anbringelsessager som [sager], hvor udvalget anbringer flere børn på én sag"* eller ved *"[...] "finansierede" tillægsbevillinger, hvilket betyder, at et område kan få en tillægsbevilling til omstruktureringer, investeringer og lignende, såfremt der samtidig laves aftale om finansiering i form af merindtægter og/eller mindreudgifter inden for en kortere tidshorison"*. Enkelte kommuner supplerer det generelle princip med konkrete eksempler på, hvor der absolut *ikke* gives tillægsbevillinger, fx ved *"Merforbrug på baggrund af ikke udmøntede besparelser"*.

Enkelte kommuner har vedtaget principper, som skal imødegå, at der i det hele taget bliver behov for tillægsbevillinger. De har opstillet principper for, hvordan man skal agere ved mulige budgetoverskridelser, fx *"Straks det er konstateret, at et givent budget ikke kan holde, skal der iværksættes en genopretningsplan"* eller *"Ved forventede budgetafvigelser fremsendes løbende en handleplan, der viser, hvilke konkrete tiltag der iværksættes for at bringe de forventede udgifter i overensstemmelse med budgettet"*.

#### **Øvrige generelle økonomistyringsprincipper i politikkerne**

Kommunernes økonomiske politikker indeholder også i varierende omfang andre generelle økonomistyringsprincipper.

Omkring en femtedel af kommunerne har i deres økonomiske politikker fastsat principper vedrørende den årlige aftale om kommunernes økonomi, som indgås mellem regeringen og KL. Generelt omhandler principperne den samlede aftale om kommunernes økonomi, og stort set alle kommunerne tilkendegiver i deres økonomiske politikker, at de vil overholde aftalen, fx formuleret som følgende: *"[...] Kommune tager forhandlingsresultatet mellem KL og regeringen til efterretning og har som forudsætning i forbindelse med budgetvedtagelsen, at den årlige aftale om kommunernes økonomi overholdes"*. Enkelte kommuner præciserer, at aftalen gælder for kommunerne under ét, og at kommunen derfor godt kan afvige fra aftalen, fx *"[...] lægger vægt på, at aftaler mellem regeringen og KL om kommunernes økonomi overholdes for kommunerne under ét, idet [...] dog kan afvige fra gennemsnittet med hensyn til realvækst og skatteniveau"*.

Nogle kommuner har i deres økonomiske politikker principper for, om de kommunale udgifter betragtes som henholdsvis styrbare eller ikke styrbare, fx: ” Som udgangspunkt forudsættes, at alle serviceudgifter er styrbare. Det betyder, at der ikke foretages en opdeling af serviceudgifterne på styrbare og ikke styrbare områder”.

Dertil kommer forskellige andre lokale principper, fx: ”Hvis resultatet (regnskab) på det skattefinansierede område, inkl. renter og afdrag på lån, er bedre end budgetteret, anvendes det enten til 1) ekstraordinær nedbringelse af den langfristede gæld eller styrkelse af likviditeten, så det økonomiske råderum bliver større, eller til 2) nyanlæg eller langsigtet udvikling af kommunen. [...] Hvis resultatet (regnskab) af det skattefinansierede område, inkl. renter og afdrag på lån viser sig at være dårligere end det budgetterede, skal det altid finansieres uden træk på kassebeholdningen - set over en treårig periode”.



# Målsætninger

Vi zoomer i dette kapitel ind på de 78 kommuners konkrete økonomiske målsætninger. Det kortlægges indenfor hver kategori - ”mål for likviditet (kassebeholdning)”, ”mål for formue og/eller gæld” og ”mål for årsresultat” -, hvordan kommunerne definerer og afgrænser deres konkrete målsætninger, og hvilke måltal kommunerne stræber efter. Endvidere kortlægges, hvilke øvrige økonomiske målsætninger der fremgår af de økonomiske politikker.

Følgende hovedkonklusioner fremgår af kapitlet:

## **Mål for likviditet (kassebeholdning)**

- Mest anvendte mål: Mål for den gennemsnitlige likviditet
- Måltal: I gennemsnit 2.322. kr. pr. indbygger - varierende fra 807 til 4.577 kr. pr. indbygger.

## **Mål for formue og gæld**

- Mest anvendte mål: Mål vedrørende kommunens langfristede gæld.
- Måltal: I gennemsnit årligt afdrag på 679 kr. pr. indbygger - varierende fra 210 til 2.092 kr. pr. indbygger.

### Mål for årsresultat

- Mest anvendte mål: Mål for driftsresultatet
- Måltal: I gennemsnit 1.914 kr. pr. indbygger - varierende fra 1.008 til 3.318 kr. pr. indbygger.
  
- Næstmest anvendte mål: Mål for anlægsniveau
- Måltal: I gennemsnit 1.545 kr. pr. indbygger - varierende fra 668 til 2.799 kr. pr. indbygger.
  
- Øvrigt anvendt mål: Mål for samlet skattefinansieret resultat
- Måltal: De fleste har et mål om "balance"

### Øvrige målsætninger

- I varierende omfang mål for beskatningsniveau, effektivisering og jordforsyning.

## 4.1 Mål for likviditet (kassebeholdning)

Som tidligere vist har 69 kommuner vedtaget mål for kommunens likviditet (kassebeholdning), heraf har 64 kommuner vedtaget mål med konkrete måltal.

### Kommunernes definition og afgrænsning

Antallet af kommuner, som opstiller mål - henholdsvis med og uden måltal - for gennemsnitslikviditet, ultimolikviditet og "kassebeholdningen" fremgår af den følgende tabel.

Tabel 5. Mål for likviditet (Kassebeholdning)

	Antal kommuner	Heraf kommuner med måltal
Gennemsnitlig likviditet	50	48
Ultimolikviditet	24	21
Kassebeholdning	11	6

Såfremt kommunen har opstillet flere mål for kommunens likviditet fx. både mål for gennemsnitlig likviditet og ultimo likviditet, tælles kommunen med i begge kategorier.

De fleste - 50 kommuner - har vedtaget mål for den gennemsnitlige likviditet. Kommunerne referer ofte til "kassekreditreglen" eller vejledninger om en "tilpas likviditet" opstillet af Økonomi- og Indenrigsministeriet, når de fastsætter målet<sup>3</sup>.

Ofte anvendes mål om en likviditet på en procentdel af kommunens udgifter eller omsætning. Kommunerne anvender forskellige afgrænsninger af udgifterne fx x % af brutto drifts- og anlægsudgifterne, x % af årets indtægter (skatter, tilskud og udligning) eller x % af kommunens årlige driftsudgifter. Endvidere opstiller kommunerne forskellige procentsatser, men typisk ligger de mellem 2,9 % og 3,5 %. Nogle kommuner fastlægger måltallet ud fra et beløb pr. indbygger.

24 kommuner har vedtaget mål for ultimolikviditeten, heraf har 21 et konkret måltal. Nogle kommuner opstiller regler for, at likviditeten ultimo året opgøres eksklusiv specifikke områder, fx gæld til de brugerfinansierede områder, hensættelser til arbejdsskade, opsparinger til større anlægsprojekter, institutionernes opsparing/overførsler m.v.

Enkelte kommuner fastsætter mål for både ultimolikviditeten og den gennemsnitlige likviditet.

11 kommuner anvender begrebet "kassebeholdning", hvor det som udenforstående ikke er muligt at fastlægge, om likviditeten opgøres ultimo året eller som gennemsnit, fx *"Kassebeholdningen skal have en størrelse, så der er tilstrækkelig likviditet til at sikre en tilstrækkelig økonomisk robusthed/stabilitet ved uforudsete ændringer i budgetforudsætningerne mv. Kommunens mål er at have en kassebeholdning på 60 mio.kr."*

Der er, inden for gruppen af de 11 kommuner, som anvender begrebet "kassebeholdning", eksempler på målsætninger med måltal og eksempler på mål, hvor beholdningens størrelse omtales i mere runde vendinger, fx: *"Kassebeholdningens størrelse skal sikre økonomisk handlefrihed og uafhængighed af indgreb i økonomien (nye opgaver, øgede udgifter, ændret indtægtsgrundlag m.v.)"*.

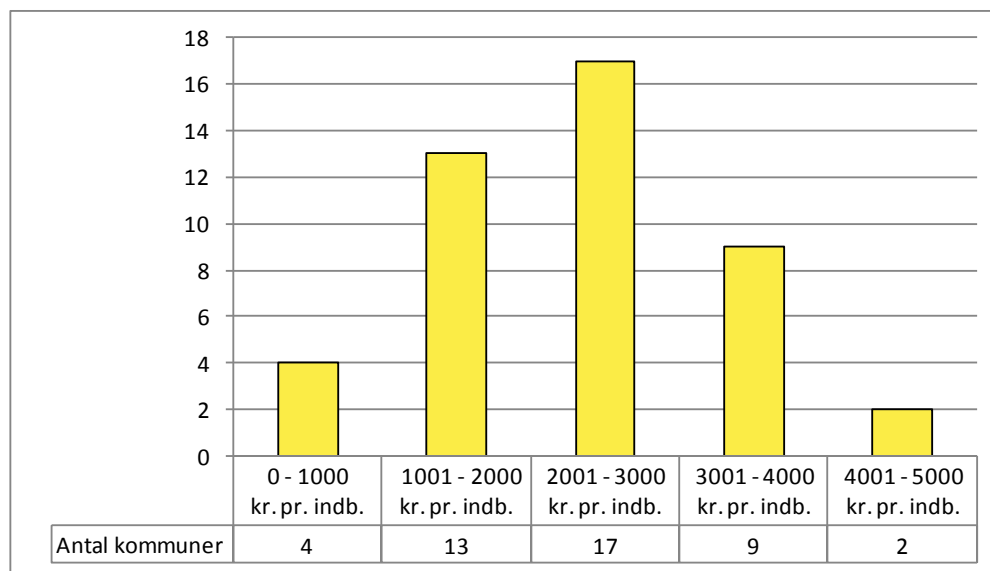
---

<sup>3</sup> Økonomi- og Indenrigsministeriets praksis for administration af kassekreditreglen er beskrevet på de efterfølgende sider.

## Kommunernes måltal

45 kommuner har opstillet konkrete måltal for kommunernes gennemsnitlige likviditet udtrykt i et kronebeløb, så det er muligt umiddelbart at sammenligne dem med hinanden. De tre resterende kommuner har alene anvendt et måltal i procent af kommunens omsætning, som det ikke umiddelbart er muligt at anvende i en sammenligning. De 45 kommuner har - omregnet til kr. pr. indbygger - i gennemsnit sat et mål på 2.322 kr. pr. indbygger for den gennemsnitlige likviditet. Det laveste mål er 807 kr. pr. indbygger - det højeste er 4.577 kr. pr. indbygger. Spredningen blandt de 45 kommuner fremgår af den følgende figur.

Figur 1. Kommunernes fordeling på intervaller for mål for gennemsnitslikviditet (kr. pr. indbygger)



Kassekreditreglen tilsiger, at en kommunes likviditet målt dagligt 12 måneder tilbage i tiden ikke som gennemsnit må være negativ. Det gennemsnitlige mål på 2.322 kr. pr. indbygger ligger således noget over minimumskravet i kassekreditreglen.

Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at der ikke findes en konkret vejledning for en passende likviditet for en kommune, og at kommunerne kan have forskellige behov for en likviditetsbuffer fx afhængig af, om kommunen er selvforsikret, har fremtidige bundne forpligtigelser til eksempelvis anlægsprojekter eller tjenestemandspensioner m.v.

Ministeriet oplyser, at hvis en kommune får en gennemsnitlig likviditet, der ligger under 1.000 kr. pr. indbygger, er det ministeriets praksis at gø-

re kommunen opmærksom på, at kommunens gennemsnitlige likviditet er positiv, men dog på et forholdsvist lavt niveau. Samtidig anmodes kommunen om en kort redegørelse for den økonomiske situation.

Hvis en kommune ikke kan overholde kassekreditreglen ansøges Økonomi- og Indenrigsministeriet om dispensation fra kassekreditreglen. En dispensation fra kassekreditreglen meddeles efter ministeriets praksis på baggrund af en plan for genopretning af kommunens økonomi, så kommunen når op på et acceptabelt niveau for den gennemsnitlige likviditet. Dette niveau udgør efter ministeriets praksis ca. 3 % af de samlede bruttodrifts- og anlægsudgifter, hvorved der sikres en vis robusthed i kommunens økonomi.

På landsplan svarer 3 % af de kommunale bruttodrifts- og anlægsudgifter til et gennemsnit på 2.312 kr. pr. indbygger<sup>4</sup>. Det gennemsnitlige mål på 2.322 kr. pr. indbygger er således i tråd med ministeriets praksis.

## 4.2 Mål for formue og gæld

Der er ingen af kommunerne, som har vedtaget mål for den samlede kort- og langfristede nettoformue/-gæld i deres økonomiske politikker.

Der er heller ingen af kommunerne, som har vedtaget mål for egenkapitalen, dvs. den samlede formue inkl. værdien af bygninger mv. Der er dog to kommuner, som har vedtaget mål for kommunens soliditet udtrykt ved "soliditetsgraden". Soliditetsgraden angiver egenkapitalens andel af de samlede aktiver. Dermed bliver nøgletallet et mål for, hvor stor en andel af kommunens aktiver der er "egenfinansierede" i modsætning til at være lånefinansierede.

Der er derimod mange af kommunerne, som har vedtaget mål og principper for kommunens gæld. 54 kommuner opstiller mål for den langfristede gæld, heraf har 17 vedtaget et konkret måltal.

### Kommunernes definition og afgrænsning

Flere kommuner refererer til en sammenligningsgruppe, når de fastsætter målet for kommunens langfristede gæld. Ofte sammenlignes kommunens gæld pr. indbygger med landsgennemsnittet og/eller med en særlig kommunegruppe, fx omkringliggende kommuner eller en sammenlignelig

---

<sup>4</sup> Danmarks Statistik. Kommunernes regnskab 2010. Beregnet som et uvægtet gennemsnit.



gruppe af kommuner, fx *"Den langfristede gæld skal ikke overstige landsgennemsnittet for den langfristede gæld målt pr. indbygger"* eller *"[Det er målet,] at kommunens samlede gæld - i et flerårigt perspektiv - er under gennemsnittet i forhold til sammenlignelige kommuner."*

Nogle kommuner refererer, i forbindelse med fastsættelsen af mål for gæld, til den byrde, renter og afdrag på gælden udgør for kommunen, som begrundelse for målet fx *"Kommunens langfristede gæld skal nedbringes med henblik på at skaffe tilstrækkeligt økonomisk råderum til fortsat strategisk udvikling af kommunens aktiviteter"* eller *"Det er målet alt andet lige, at netto-gælden nedbringes, så rente- og afdragsbyrden mindskes"*.

Mange af kommunerne opstiller et mål for en ønsket nedbringelse af gælden. Flere af disse sætter ikke i deres økonomiske politikker konkrete beløb på nedbringelsen - ofte omtales en *reduktion*, en *afvikling* eller en *nedbringelse* uden et konkret måltal. 13 af de 54 kommuner har vedtaget et konkret måltal for den årlige nedbringelse af gælden fx *"Byrådet har en målsætning om, at den langfristede gæld aftrappes med gennemsnitlig 20 mio. kr. årligt i budgetperioden. Budgettet er kraftigt påvirket af afdrag og renter på gæld (ca. 60 mio. kr. årligt)"*.

Enkelte kommuner anvender en gældsprocent, fx *"Det er ligeledes en målsætning, at gældsprocenten nedbringes. Gældsprocenten er et udtryk for den andel langfristet gæld (ekskl. gæld vedr. ældreboliger) udgør i forhold til årets samlede skatteindtægter"*.

Enkelte kommuner skriver eksplicit, at den langfristede gæld vurderes eksklusiv gæld vedrørende ældreboliger, og enkelte andre kommuner fastlægger mål for den langfristede gæld eksklusiv gæld vedrørende jordforsyning fx *"Det tilstræbes, at den langfristede gæld ikke øges, bortset fra eventuel lånefinansiering til erhvervelse af jord"*.

Nogle af kommunerne fastsætter i deres økonomiske politikker principper for anvendelse og optagelse af lån, fx skriver nogle eksplicit i deres politikker, at der ikke lånes til finansiering af driften, og andre skriver fx, at lån anvendes til finansiering af større investeringer. Nogle af kommunerne opstiller principper for udnyttelse af lånemulighederne. Der findes to varianter, enten *"fuld udnyttelse af lånemulighederne"* eller *"de fulde lånemuligheder udnyttes ikke nødvendigvis"*.

## Kommunernes måltal

Kommunernes mål for gæld indeholder i mindre omfang, end fx kommunens likviditetsmål, konkrete måltal. 17 kommuner har vedtaget konkrete måltal, heraf har 13 kommuner vedtaget konkrete måltal for kommunens årlige afdrag på den langfristede gæld. De øvrige kommuner har fastsat måltal for størrelsen af den langfristede gæld.

Det er ikke i alle tilfælde muligt ud fra dokumenterne at afgøre, om det beskrevne afdrag er lig med en tilsvarende nedbringelse af kommunens samlede gæld, eller om dele af gælden holdes uden for beregningerne - dette kunne være tilfældet med gæld vedrørende kommunale ældreboliger.

Det gennemsnitlige måltal for årligt afdrag for de 13 kommuner er opgjort til 679 kr. pr. indbygger, det laveste måltal er 210 kr. og det højeste 2.092 kr. pr. indbygger.

## 4.3 Mål for årsresultat

69 kommuner har vedtaget et eller flere mål for årsresultatet i deres økonomiske politik. De har enten vedtaget mål for driftsresultat og/eller anlægsniveau og/eller det samlede skattefinansierede resultat.

Antallet af kommuner, som har vedtaget mål for de tre områder, fremgår af den følgende tabel - herunder også antallet af kommuner, som har målsætninger med konkrete måltal og kommuner, hvor målsætningerne udelukkende beskrives i tekst. I de efterfølgende afsnit ser vi nærmere på de tre områder.

*Tabel 6. Kommunernes mål for årsresultat*

Mål for	Antal kommuner	Heraf kommuner med måltal
Driftsresultat	52	30
Anlægsniveau	42	31
Skattefinansieret resultat	25 <sup>1)</sup>	

1 En meget stor del af kommunerne beskriver målet for det samlede, skattefinansierede resultat med begrebet "balance". Der er ikke grundlag for at opdele kommunerne i to grupper henholdsvis med og uden måltal, da ordet "balance" og tallet "0" må betragtes som stort set identiske rent indholdsmæssigt.

### 4.3.1 Driftsresultat

Driftsresultatet er det mest anvendte mål for årsresultatet. 52 af de 78 kommuner har opstillet dette mål i deres økonomiske politikker.

#### Kommunernes definition og afgrænsning

Mange af kommunerne henviser til, at driftsresultatet skal udvise et overskud, som er stort nok til at finansiere skattefinansierede anlægsinvesteringer (evt. eksklusiv låneoptagelse), afdrag på lån og eventuelle likviditetsforbedringer.

Driftsresultatet benævnes af flere af kommunerne som kommunens ”strukturelle balance”, og det fremstår som et meget centralt mål for mange af kommunerne, fx *”Kommunalbestyrelsen lægger afgørende vægt på, at Kommunens økonomi er i strukturel balance. Det betyder, at forholdet mellem driftsudgifter og skatteindtægter skal udvise et overskud, der sikrer, at der er finansieringsmæssig dækning for de budgetterede anlægsudgifter”*.

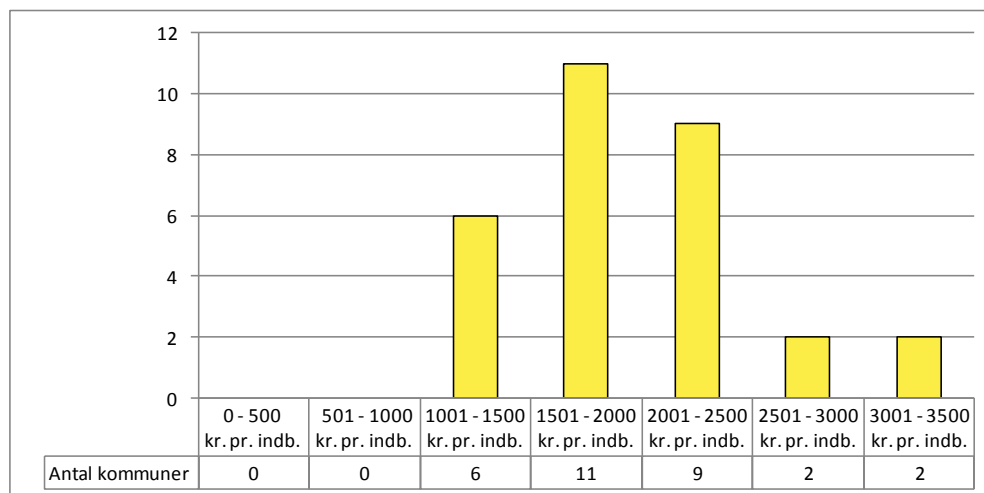
Nogle kommuner formulerer måltallet for driftsresultatet som en andel af kommunens omsætning el. lign., fx: *”Overskud på den ordinære drift skal udgøre gennemsnitligt 4 % af indtægterne i fireårs perioden svarende til ca. 90 mio. kr., både i budgetlægningsfasen og i regnskabsresultatet”*.

#### Kommunernes måltal

Ud af de 52 kommuner med mål for driftsresultatet er der 30 kommuner, som har et konkret måltal, hvorimod de øvrige 22 kommuner har formuleret målet udelukkende i tekst. Dette skal ses i sammenhæng med, at ni af de 22 kommuner, der udelukkende har formuleret et mål for driftsresultatet i tekst, samtidig har formuleret konkrete måltal for anlægsniveauet. Herved fastsættes en væsentlig del af niveauet for det ønskede driftsresultat implicit.

Der er som sagt indsamlet 30 måltal for kommunernes driftsresultat. Kommunerne har i gennemsnit et mål på 1.914 kr. pr. indbygger. Det laveste mål er 1.008 kr. pr. indbygger, mens det højeste er 3.318 kr. Den følgende figur viser kommunernes fordeling på intervaller for mål for driftsresultatet.

Figur 2. Kommunernes fordeling på intervaller for mål for driftsresultatet (kr. pr. indbygger)



Det gennemsnitlige anlægsniveau for alle 98 kommuner er for regnskab 2007 til 2010, 2.090 kr. pr. indbygger<sup>5</sup>. De 30 kommuners gennemsnitlige mål for driftsresultatet på 1.914 kr. pr. indbygger giver således stort set finansiering til det gennemsnitlige anlægsniveau for kommunerne de seneste år. Det levner dog ikke plads til afdrag på lån og eventuelle likviditetsforbedringer.

Når man vurderer tallene, skal man have in mente, at der ikke nødvendigvis er fuld sammenhæng mellem KREVI's afgrænsning af anlæg og kommunernes afgrænsning. KREVI's nøgletal opgør kommunernes samlede skattefinansierede nettoanlægsudgifter eksklusiv ældreboliger, dog medregnet indskud af kommunal grundkapital til ældreboliger og almene boliger.

#### 4.3.2 Anlæg

42 af de 78 kommuner har vedtaget mål for anlægsniveauet i deres økonomiske politikker.

##### Kommunernes definition og afgrænsning

Nogle kommuner henviser i deres økonomiske politik til, at anlægsinvesteringerne skal have et niveau, der som minimum sikrer værdien af eksisterende bygninger, veje m.v., fx *"Det er målet, at der sikres råderum, der giver mulighed for, at reinvesteringer svarer til de årlige afskrivninger af kapitalapparatet"* eller *"Anlægsbudgetterne skal have en størrelse, der sikrer en fortsat vedligeholdelse af kommunens kapitalapparat,*

<sup>5</sup> KREVI's nøgletal for kommunernes økonomiske styring.

ligesom anlægsbudgettet skal være med til at sikre en fortsat udvikling af [Kommunen]”.

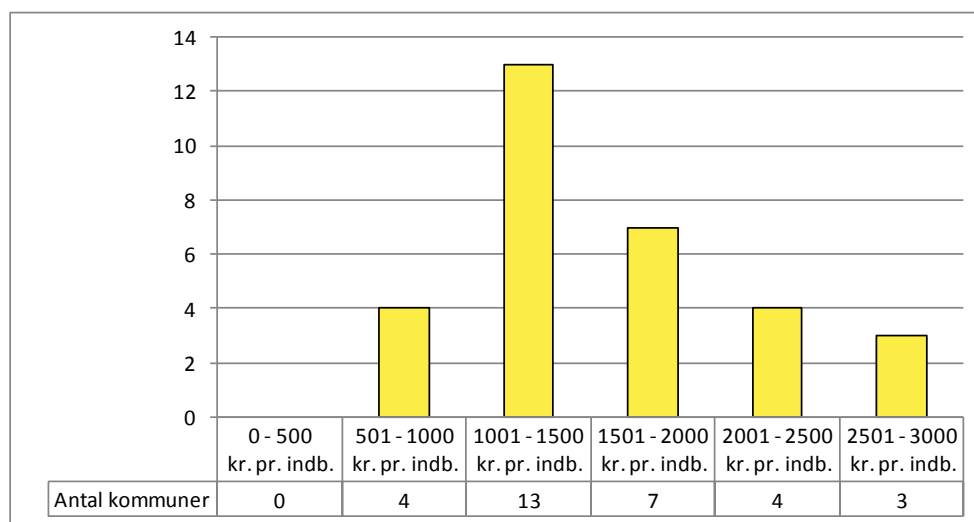
Nogle af kommunerne præciserer, at målet for anlægsniveauet er knyttet til ”ordinært anlæg” fx ”Der afsættes årligt 75 mio. kr. til et ordinært anlægsprogram på det skattefinansierede område”. Enkelte andre son- drer mellem forskellige typer af anlæg fx ”Anlæg deles i fire grupper: Ordinære anlæg, Jordforsyning, Anlæg under Kvalitetsfonden og Ikke or- dinære anlæg”.

Der er også eksempler på kommuner, som formulerer regler/principper for fastsættelsen af anlægsniveauet - enten som en procentsats af ud- skrivningsgrundlaget, fx ”Målet er et anlægsniveau på det skattefinansie- rede område på min. 2 % af udskrivningsgrundlaget opgjort året før i det godkendte budget” eller som en procentsats af årets indtægter, fx ”Der skal som minimum afsættes brutto, gennemsnitligt 3,5 % af indtægterne i fireårs perioden svarende til ca. 80 mio. kr. årligt til anlægsudgifter (ekskl. jordforsyning). Niveauet svarer til ca. 2.000 kr. pr. indbygger”.

### Kommunernes måltal

31 af de 42 kommuner har vedtaget konkrete måltal for anlægsniveauet i deres økonomiske politik. De har i gennemsnit et mål på 1.545 kr. pr. indbygger. Det laveste mål er 668 kr. pr. indbygger - det højeste er 2.799 kr. pr. indbygger.

Figur 3. Kommunernes fordeling på intervaller for mål for anlægsniveau (kr. pr. indbygger)



Det gennemsnitlige anlægsniveau for alle 98 kommuner er for regnskab 2007 til 2010, 2.090 kr. pr. indbygger<sup>6</sup>. Det gennemsnitlige mål for de 31 kommuner er således omkring 500 kr. mindre pr. indbygger - end det gennemsnitlige reelle niveau. Igen skal man have in mente, at der ikke nødvendigvis er fuld sammenhæng mellem KREVI's afgrænsning af anlæg og kommunernes afgrænsning af anlæg.

#### 4.3.3 Skattefinansieret resultat i alt

25 af kommunernes økonomiske politikker indeholder mål for det samlede skattefinansierede resultat.

##### **Kommunernes definition og afgrænsning**

Det samlede skattefinansierede resultat omhandler den endelige "bundlinje" i kommunens resultatopgørelse, når der ses bort fra brugerfinansierede områder.

De opstillede mål er stort set alle formuleret verbalt, kun fire kommuner sætter et konkret måltal op for det samlede resultat. Det kan skyldes, at mange af kommunerne har et mål om et skattefinansieret resultat i "balance", fx som følgende eksempel, hvor der samtidig argumenteres for, at begrebet skal vurderes på længere sigt: *"Balance på det skattefinansierede område: En sund økonomi balancerer i udgangspunktet. Der kan være argumenter for i enkelte år at budgetlægge med kassetræk, hvis der tidligere er sparet op til engangsudgifter, og/eller hvis der indgår særlige engangsudgifter, som vedrører tidligere år. Såfremt kassebeholdningen skønnes for lav, er det også nødvendigt at budgetlægge med kasseforøgelse"*.

I andre kommuner er der tydeligvis tale om, at man er i en konsolideringsfase, hvor man i forbindelse med fastsættelsen af målene for det samlede skattefinansierede resultat kobler det til afvikling af kommunens langfristede gæld: *"Resultatet af det skattefinansierede område skal minimum udgøre 30-40 mio. kr., under forudsætning af et tilsvarende årligt afdrag på lån (langfristet gæld)"*.

#### 4.4 Øvrige målsætninger

De økonomiske politikker indeholder i varierende omfang forskellige andre økonomiske målsætninger. Dem ser vi nærmere på i det følgende.

---

<sup>6</sup> KREVI's nøgletal for kommunernes økonomiske styring

Tabel 7. Øvrige økonomiske målsætninger

	Antal kommuner
Beskatningsniveau	26
Årlig effektivisering	22
Jordforsyning	17

### Beskatningsniveau

26 af kommunernes økonomiske politikker omfatter mål og/eller hensigtserklæringer for beskatningsniveauet.

Nogle af kommunerne henviser til de givne rammer for beskatning, når man fastlægger kommunens mål, fx: *"Skatterne i [Kommunen] føler aftalen mellem regeringen og KL (Skattestoppet)"* eller *"[...] udskrivningsprocent og grundskyldspromille kan kun ændres, hvis staten tillader dette"*.

Andre kommuner refererer til skatteniveauet som en konkurrenceparameter i forhold til at få nye borgere til at flytte til kommunen fx: *"På sigt kan en sænkning af skatteudskrivningen bidrage til at øge interessen for at flytte til [Kommunen], hvilket vil medføre en forøgelse af skatteindtægterne. Det vil i givet fald give bedre muligheder for investeringer i service og anlæg til gavn for alle borgere i [Kommunen]. Mål: På sigt skal skatteniveauet nedbringes, når det økonomiske råderum tillader det"*.

De 26 kommuner har enten vedtaget mål om at holde skatten i ro, at skatten skal sættes ned, eller at skatten skal være lavere end en sammenligningsgruppe, fx *"Det er Byrådets mål at have en beskatning, der er konkurrencedygtig i forhold til omliggende kommuner - ikke mindst Trekantområdet købstæder"* eller *"Skatteprocenterne i [Kommune] ligger under landsgennemsnittet"*.

### Effektivisering

22 af de 78 kommuner har opstillet effektiviseringsmål i deres økonomiske politikker. Det skal bemærkes, at kommunernes mål for effektivisering kan fremgå af andre dokumenter end den økonomiske politik, fx en effektiviseringsstrategi.

Kommunerne henviser til, at det er nødvendigt at effektivisere for at sikre en økonomi i balance og skabe råderum til politiske initiativer. Enkelte



kommuner referer også til "Gensidighedsaftalen" mellem regeringen og KL om omstilling af aktiviteter for i alt fem mia. kr.<sup>7</sup>

Flere af kommunerne henviser til en vedtaget effektiviseringsstrategi eller én under udarbejdelse, fx *"Gennem en effektiviseringsstrategi skabes et årligt råderum på 30-35 mio.kr., der reserveres til politiske initiativer"*.

Ti af de 22 kommuner har sat konkrete beløb for den ønskede effektivisering. Måltallene er typisk formuleret som årlige beløb eller en årlig procentdel af fx serviceudgifterne, hvormed kommunerne ønsker at effektivisere deres opgaveudførelse.

Kommuner, der ikke har fastsat beløb, omtaler effektivisering i generelle vendinger, der har karakter af hensigtserklæringer. Det er indtrykket, at disse skal understøtte, at et råderum i størst mulig omfang fremskaffes ved effektiviseringer frem for serviceforringelser, fx *"For at opnå overskud på det skattefinansierede område skal driften løbende effektiviseres, således at der stadig er rum til igangsættelse af nye initiativer. En løbende effektivisering er vigtig, så der herved skaffes et politisk råderum inden for rammen til udvikling, så behov og ønsker kan imødekommes"*.

De ti kommuner, som har opstillet måltal for effektivisering, har i gennemsnit et mål om årlige effektiviseringer på 427 kr. pr indbygger. Det laveste mål er på 175 kr. pr. indbygger pr. år, og det højeste mål er på 736 kr. pr. indbygger pr. år.

Til sammenligning fremgår det af "Gensidighedsaftalen" mellem regeringen og KL, at staten og kommunerne hver skal bidrage med effektiviseringsinitiativer til en værdi af 500 mio. kr. årligt i fem år. Det svarer til omkring 90 kr. årligt pr. indbygger fra hver af parterne eller i alt ca. 180 kr. pr. indbygger.

### **Jordforsyning**

17 kommuner har opstillet økonomiske mål for jordforsyningen, det vil sige kommunens køb, byggemodning og salg af bolig- og erhvervsgrunde.

---

<sup>7</sup> Aftale om kommunernes økonomi for 2009 mellem regeringen og KL.



I kommuner med stor udbygning af boliger og/eller erhverv kan jordforsyningsområdet i perioder være af stor økonomisk betydning for kommunens samlede økonomi. Dels skal der i nogle perioder investeres betydelige summer i erhvervelse og byggemodning af arealer, dels kan der i perioder med nettosalg være tale om, at jordsalg bidrager med betydelige indtægter til kommunen

De 17 kommuner med mål for jordforsyningen fastsætter kun i begrænset omfang måltal, som hovedregel er der nærmest tale om en form for økonomiske principper. Disse falder i to hovedgrupper, ”hvile i sig selv-princippet” og ”forsigtighedsprincippet”. Fx kan hvile i sig selv-princippet formuleres således: *”Jordforsyningen, som omfatter køb og salg af grunde samt byggemodningsudgifter, budgetlægges som udgiftsneutral”*.

Det omtalte forsigtighedsprincip ses fx formuleret på følgende måde: *”Kommunens budgettering [af jordforsyningsområdet] tager udgangspunkt i et forsigtighedsprincip. Det betyder, at der ikke budgetteres med indtægter fra salg af jord og fast ejendom”* eller *”[...] budgetteres jordforsyning ud fra konkret viden om jordsalgsindtægter, herunder underskrevne kontrakter samt igangværende forhandlinger og udbud”*.

Nogle kommuner er endnu mere konkrete omkring jordforsyningsområdet, og formuleringerne i den økonomiske politik antyder, at den økonomiske politik fastlægger et skifte i synet på områdets bidrag til kommunens samlede økonomi, fx *”Anlægsrammen skal blive uafhængig af indtægter fra salg af grunde og aktiver. Finansieringen af anlægsrammen skal dermed gradvist overgå til at være uafhængig af indtægter fra salg af grunde og aktiver. Det betyder, at der sigtes mod fuld finansiering af den normale anlægsramme på ca. 35 mio.kr. årligt uden salgsindtægter”*.



# Mål kontra virkelighed

I det foregående kapitel har vi set på, hvilke måltal kommunerne opstiller for deres økonomi. Det er i forlængelse heraf interessant at undersøge, hvordan disse måltal står i forhold til kommunernes økonomiske virkelighed.

Det kunne også være interessant at se på, om fx kommunerne med konkrete måltal for henholdsvis årsresultat, likviditet og formue/gæld, opnår bedre økonomistyringsresultater end de øvrige kommuner. Det forudsætter imidlertid, at man har kendskab til, hvor længe de enkelte økonomiske politikker har været gældende.

Man kan nemlig forstille sig to sammenhænge: 1) kommuner med gode økonomistyringsresultater, hvor den økonomiske politik har været gældende i en længere periode eller 2) kommuner med dårlige økonomistyringsresultater, som netop har vedtaget en økonomisk politik med henblik på genopretning af økonomien. Det er derfor nødvendigt med kendskab til, hvor længe de enkelte økonomiske politikker har været gældende, hvis man vil undersøge, om der er sammenhæng mellem et sæt af konkrete måltal og kommunernes økonomistyringsresultater. Vi har imidlertid ikke kendskab til, hvor længe de økonomiske politikker har været gældende.

Derimod vil vi tegne et billede af, hvor langt kommunerne er fra at opnå egne målsætninger for gennemsnitslikviditet, anlægsniveau og driftsresultater.

Følgende hovedkonklusioner fremgår af undersøgelsen:

### **Gennemsnitslikviditet**

Næsten alle de 45 kommuner, der har opstillet måltal for den gennemsnitlige likviditet i deres økonomiske politik, har en faktisk gennemsnitlig likviditet i 2011, som er højere end målet.

### **Anlægsniveau**

Af de 31 kommuner med måltal for anlægsniveauet har omkring halvdelen et lavere faktisk anlægsniveau i årene 2007-2010, end målsætningerne. Omvendt er de faktiske anlægsudgifter for den anden halvdel af kommunerne højere i årene 2007-2010 end målsætningerne.

### **Driftsresultat**

Omkring to tredjedele af de 30 kommuner, der har opstillet konkrete måltal for driftsresultatet i deres økonomiske politik, har vedtaget et driftsbudget for 2012, som er mindre end det opstillede mål.

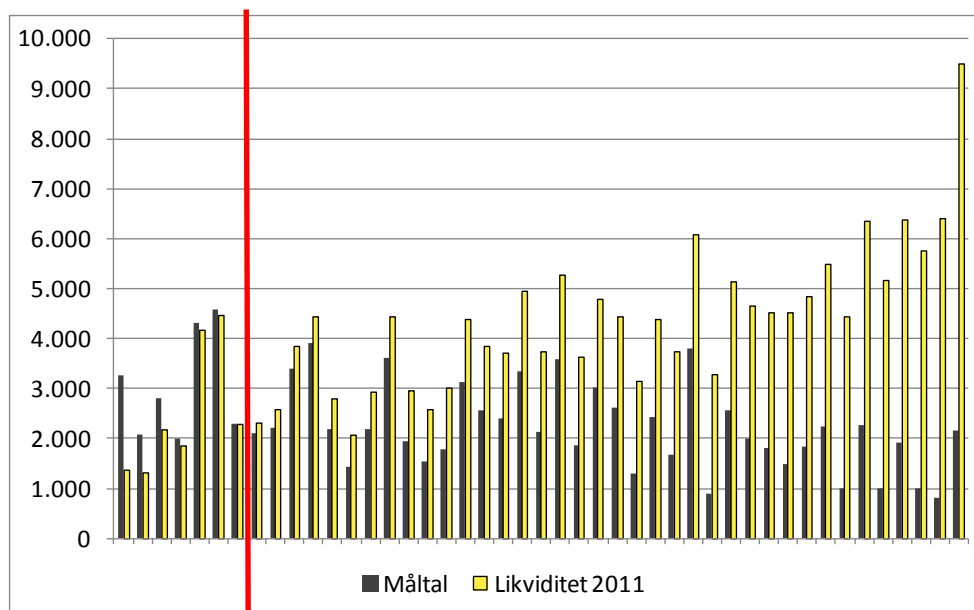
## **5.1 Likviditet**

Næsten alle de 45 kommuner, der har opstillet måltal for den gennemsnitlige likviditet, har i 2011 en faktisk gennemsnitlig likviditet, som er højere end målet.

I figur 4 er der for hver af de 45 kommuner vist en grå søjle for størrelsen af likviditetsmålet og en gul søjle for den faktiske gennemsnitslikviditet i 2011. Kommunerne er rangordnet efter forskellen mellem målet og den faktiske likviditet.

Syv kommuner har i 2011 en faktisk likviditet, som er lavere end målet. Det skal bemærkes, at målene er sat på forskelligt niveau af kommunerne - fire af de syv kommuner har fastsat mål, der er højere end gennemsnittet for de 45 kommuner. Ingen af de syv kommuner har en faktisk gennemsnitslikviditet i 2011 på under 1.000 kr. pr. indbygger.

Figur 4. 45 kommuners måltal for gennemsnitslikviditet sammenlignet med deres faktiske gennemsnitslikviditet 2011 (kr. pr. indbygger)



I grafen er de 45 kommuner rangordnet efter forskellen mellem måltallet og den faktiske gennemsnitslikviditet i 2011. Den røde lodrette linje markerer skillelinjen mellem de kommuner, der har en lavere gennemsnitslikviditet end deres måltal og de, der har en højere.

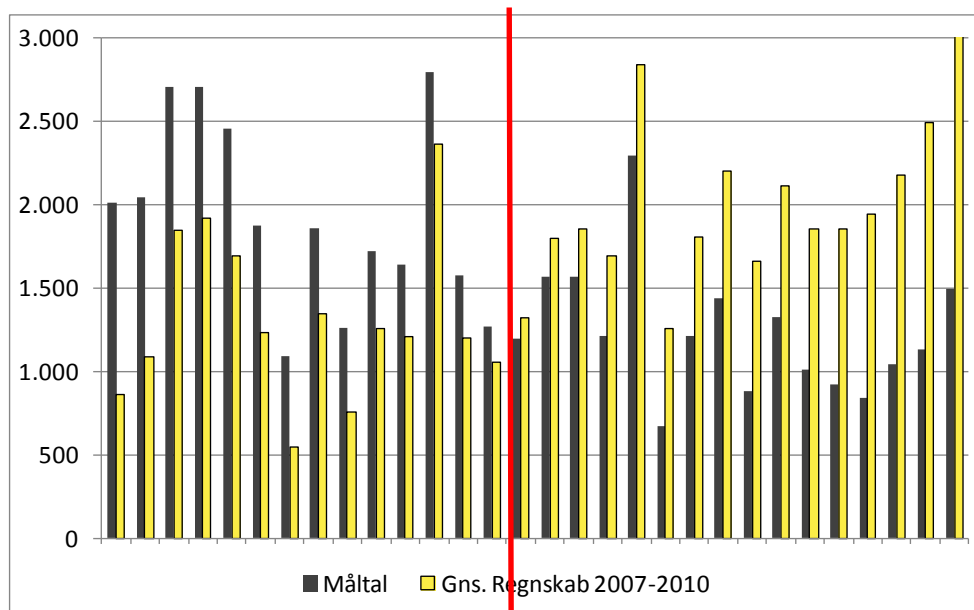
Man kan ud fra de ofte meget store positive forskelle mellem måltal og faktisk likviditet diskutere, om kommunernes mål for gennemsnitslikviditet i højere grad end at være et "kassebeholdningsmål" er udtryk for en slags risikoniveau i forhold til den fastsatte kassekreditregel om gennemsnitlig, positiv likviditet over de seneste 365 dage.

## 5.2 Anlæg

31 kommuner har måltal for anlægsniveauet, og omkring halvdelen af disse har lige nu måltal, som overstiger det faktiske niveau i årene 2007-2010. Omvendt er måltallet for den anden halvdel af kommunerne lavere end de faktiske anlægsudgifter i årene 2007-2010.

Da anlægsniveauet ofte svinger noget mellem de enkelte år, har vi i sammenstillingen af kommunernes mål i forhold til det faktiske niveau valgt at sammenligne med et gennemsnit af anlægsniveauerne i regnskabsårene 2007-2010. Det er KREVI's nøgletal for kommunernes økonomiske styring, der anvendes, og der er ikke nødvendigvis fuld sammenhæng mellem afgrænsningen af anlæg i de enkelte kommuners økonomiske politikker og i KREVI's nøgletal. Grafikken skal derfor læses med et vist forbehold.

Figur 5. 31 kommuners måltal for anlægsniveau sammenlignet med deres faktiske gennemsnitlige nettoanlægsudgifter 2007-2010 (kr. pr. indbygger)



- 1 Kommunernes faktiske nettoanlægsudgifter er taget fra KREVI's nøgletal for kommunernes økonomiske styring. Afgrænsningen svarer ikke nødvendigvis nøjagtigt til kommunernes anvendte afgrænsning.
- 2 I grafen er kommunerne rangordnet efter forskellen mellem måltallet og de faktiske gennemsnitlige nettoanlægsudgifter i 2007-2010. Den røde lodrette linje markerer skillelinjen mellem de kommuner, der har lavere nettoanlægsudgifter end deres mål og de, der har højere.

### 5.3 Driftsresultat

21 af de 30 kommuner, der har opstillet måltal for driftsresultatet, har vedtaget et budget 2012, hvori driftsresultatet er mindre end det opstillede mål.

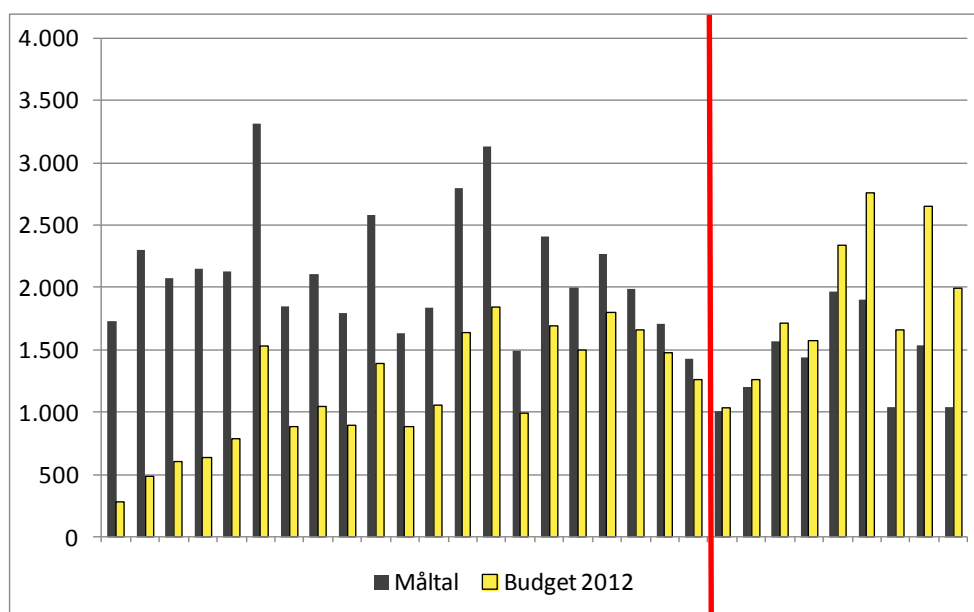
Driftsresultatet har i perioden efter kommunalreformen i mange kommuner været under pres - dels har mange kommuners driftsresultater været relativt lave, dels har de afvejet væsentligt fra budgetterne. Da det i undersøgelsen ikke har været muligt at afklare, hvor længe de enkelte kommuner har haft økonomiske politikker, har vi valgt at kigge på budgettet for 2012 for at finde svar på, hvor kommunernes konkrete besluttede driftsresultater ligger i forhold til målsætningerne.

Kommunernes måltal og driftsresultater som vedtaget i 2012-budgetterne fremgår af figur 6. Budgettallene er hentet fra KREVI's nøgletal for kommunernes økonomiske styring, hvor driftsresultatet for kommunerne er opgjort. Der er ikke nødvendigvis nøjagtigt sammenfald mellem den enkelte kommunes opgørelse af driftsresultatet og den måde, hvorpå KREVI's

nøgletal er opgjort, men der er dog blandt kommunerne en udbredt praksis for at anvende en nogenlunde ensartet definition, som er tæt på KRE-Vis<sup>8</sup>.

Læser man grafikken med et vist forbehold, danner der sig dog et billede af, at en del kommuner ikke har vedtaget budgetter, der svarer til måltallet. Dette billede kunne være et udtryk for, at der for kommunerne er tale om et langsigtet mål for driftsresultatet, som først kan realiseres over en årrække.

Figur 6. 30 kommuners måltal for driftsresultat sammenlignet med deres budgetterede driftsresultat for 2012 (kr. pr. indbygger)



I grafen er kommunerne rangordnet efter forskellen mellem måltallet og det faktisk budgetterede driftsresultat for 2012. Den røde lodrette linje markerer skillelinjen mellem de kommuner, der budgetterer med et lavere driftsresultat end deres måltal og de, der budgetterer med et højere.

<sup>8</sup> KREVis nøgletal er afgrænset til alene at omfatte det skattefinansierede område. Dette omfatter i KREVis afgrænsning ikke de beboerfinansierede dele af kommunale ældreboliger.

# 6 Bilag A: Økonomisk politik for Aabenraa Kommune



## Indledning

Byrådet godkendte den 24. marts 2010 den økonomiske politik for Aabenraa Kommune for perioden 2010 - 2014.

Med den økonomiske politik fastlægger Byrådet de overordnede målsætninger, som Aabenraa Kommune vil lægge til grund for de kommende års budgetlægning og mål for kommunens drift og udvikling i den kommende 4 års periode.

Den økonomiske politik for perioden 2010-2014 indeholdt overordnede målepunkter for

1. Resultatet af den ordinære drift
2. Niveaue for de skattefinansierede anlægsudgifter
3. Niveaue for servicedriftsudgifterne
4. Tillægsbevillinger finansieret af kassebeholdningen
5. Likviditet herunder den gennemsnitlige kassebeholdning
6. Udviklingen i kommunens langfristede gæld
7. Effektiviseringer
8. Serviceniveautilpasninger
9. Medarbejderinddragelse
10. Kommunens beskatningsniveau

En af bevæggrundene for udarbejdelsen af den økonomiske politik var at Aabenraa Kommunes økonomi var under pres efter flere år med udgiftstigninger til ældre, handicappede, børn og unge samt overførselsudgifter. Indtægterne var ikke fulgt med udviklingen og kassebeholdningen var under pres. Siden etablering af Aabenraa Kommune i 2007 var denne problemstilling blevet imødekommet ved dels at bruge af kassebeholdningen og dels ved tilførsel af midler fra de årlige regeringsaftaler.

Finansieringsklemmen forventes at tage til i de kommende år med et fortsat demografisk pres på specielt ældreområdet i kombination med regeringens udmeldinger om minimum nulvækst i den offentlige sektor, herunder vedtagelsen af en budgetlov.

Regeringen indgik i marts 2012 en aftale med Venstre og Det Konservative Folkeparti om vedtagelsen af en budgetlov, der indeholder regler om et nyt udgiftsstyringsystem for den offentlige sektor. Der fastsættes fremover tre udgiftslofter for henholdsvis stat, regioner og kommuner. Udgiftslofterne gælder for en løbende 4 års periode. Kommunernes budgetter og regnskaber skal hvert år holde sig inden for loftet. Overskrides loftet vil der blive tale om sanktioner, der både gælder kollektivt for alle kommuner og individuelt for den/de kommuner der overskrider loftet. Sanktionslovgivningen gælder både i budget- og regnskabssituationen. Det skal bemærkes, at loftet opgøres for kommunerne under ét, og at den enkelte kommune godt kan overskride loftet såfremt andre kommuner ligger tilsvarende under loftet.

Budgetlofterne gælder for kommunernes servicedriftsudgifter, men som udgangspunkt ikke for kommunernes overførselsudgifter, udgifter til forsikrede ledige og udgifter til den aktivitetsbestemte medfinansiering.

Budgetloven minder meget om den sanktionslovgivning, der har været gældende for kommunerne de seneste år. Forskellen er at sanktionsmuligheden nu er gjort permanent og at udgiftslofterne udmeldes for en 4-årig periode. Samtidigt ligges der op til, at der også vil blive indført et loft over kommunernes anlægsudgifter.

Lovgivningen betyder, at kassefinansierede tillægsbevillinger til servicedriftsudgifterne fremover reelt ikke er en mulighed. Kommunerne skal i deres budgetlægning derfor tage højde for blandt andet forskydninger i overførselsbeløb mellem årene og finansiering af tekniske korrektioner i budgetlægningsfasen (demografi, pasningsgaranti m.m.). Dette ville kunne ske ved at afsætte budgetværnspuljer i det oprindelige budget.

## **Målepunkter for den økonomiske politik**

Den økonomiske politik for perioden 2012 - 2016 indeholder overordnede målepunkter for:



1. Resultatet af den ordinære drift
2. Niveauet for skattefinansierede anlægsudgifter
3. Væksten i serviceudgifterne
4. Tillægsbevillinger finansieret af kassebeholdningen
5. Den gennemsnitlige kassebeholdning
6. Gældsudviklingen
7. Effektiviseringer
8. Serviceniveautilpasninger
9. Medarbejderinddragelse
10. Beskatningsniveauet

## 1 Resultatet af den ordinære drift

Aabenraa Kommune skal sikre en sund økonomi til at finansiere den politisk prioriterede drift og udvikling af kommunens virksomhed.

Skal dette være muligt, så kræver det, at der ikke blot er skabt balance på budgettet, men at der bliver generet et solidt budget med overskud på den ordinære drift til at finansiere investeringer i anlæg og i den fortsatte udvikling af kommunens opgaveløsning. Herudover kræver det naturligvis, at de vedtagne budgetter overholdes.

### Målsætning

Aabenraa Kommunes resultat af den ordinære drift (efter nettorenter) skal vise et overskud, der som minimum finansierer, afdrag og anlægsinvesteringer, der ikke lånefinansieres. Overskuddet bør have en størrelse der sikrer økonomisk handlefrihed til at finansiere fremtidige investeringer i anlæg, ny drift og udvikling og dels skabe en stødpude over for statslige indgreb, konjunkturudsving og andre uforudsigelige begivenheder. Målsætningen er et overskud på den ordinære drift efter nettorenter på 135 mio.kr. både i budgetlægningsfasen og i regnskabsfasen.

## 2 Niveauet for skattefinansierede anlægsudgifter

Der skal skaffes et råderum til fortsat udvikling, nyinvesteringer og vedligeholdelse af kommunale anlæg.

Den offentlige ejendomsvurdering af kommunens ejendomme udgør ca. 2,1 mia. kr, hertil kommer værdien af f.eks. vejnettet.

### Målsætning

Der skal som minimum afsættes brutto 120 mio. kr. årligt til skattefinansierede bruttoanlægsudgifter (ekskl. jordforsyning). Eventuelle budgettede indskud i Landsbyggefonden (støttet boligbyggeri) indgår i bruttoan-

lægsudgiften. Niveauet svarer til 2.000 kr. pr. indbygger, og er eksklusiv eventuelle anlægsindtægter.

På jordforsyningsområdet skal salgsindtægterne over en årrække finansiere jordkøb og byggemodningsudgifter.

### **3 Aftale om kommunernes økonomi (herunder niveau for servicedriftsudgifterne)**

Hvert år forhandles der mellem KL og regeringen om indgåelse af en aftale om kommunernes økonomi. Heri indgår blandt andet aftaler om væksten i serviceudgifterne, den kommunale skatteudskrivning og anlægsrammer m.v. Disse aftaler indgås for kommunerne under ét. Den enkelte kommune kan afvige fra dele af aftalen på bestemte punkter, hvis lokale forhold taler herfor. Såfremt regeringsaftalen ikke overholdes vil der kunne blive tale om sanktioner efter budgetloven.

#### **Målsætning**

Aabenraa Kommune er loyal overfor forhandlingsresultatet mellem regeringen og KL og efterlever derfor den økonomiske aftale. De økonomiske aftaler er det eksterne pejlemærke for økonomien.

### **4 Tillægsbevillinger finansieret af kassebeholdningen**

Aabenraa Kommunes likviditet er under pres, og der er reelt ikke noget råderum til at finansiere tillægsbevillinger i løbet af budgetåret, samtidigt betyder den vedtagne budgetlov også at kassefinansierede tillægsbevillinger til servicedriftsudgifterne reelt ikke er nogen mulighed.

#### **Målsætning**

I løbet af budgetåret vedtages der ikke netto tillægsbevillinger finansieret af kassebeholdningen vedrørende servicedriftsudgifter indenfor de enkelte udvalgs budgetrammer. Overskridelser på enkelte områder finansieres via omprioriteringer inden for det enkelte udvalgs budgetramme.

Undtagelsen kan være forskydninger i driftsoverførsler mellem årene, som bevilges ved regnskabsafslutningen og tekniske korrektioner som følge af for eksempel pasningsgarantireguleringer. Til finansiering heraf afsættes der i budgetfasen en budgetværnspulje.

Vedrørende overførselsudgifter, udgifter til forsikrede ledige og udgifter til den aktivitetsbestemte medfinansiering gives der som udgangspunkt ikke tillægsbevillinger, som ikke er finansieret ved merindtægter/mertilskud fra staten (budgetgaranti m.m.).

En forudsætning for opfyldelsen målsætningen er, at der sker en aktiv styring med henblik på, at der opnås størst mulig effektivitet og udgiftskontrol, og at nødvendige korrektioner iværksættes på så tidligt et tidspunkt som muligt med henblik på at kunne overholde budgettet.

Når det politiske mål om en stram budget- og rammestyring skal overholdes, vil udfordringen i en række tilfælde bestå i at skulle prioritere indenfor området eller - hvis det ikke skønnes realistisk - at foretage tværgående prioriteringer, så tillægsbevillinger undgås. Det kan derfor være nødvendigt at foretage driftsreduktioner og en løbende justering af serviceniveauet med henblik på at overholde budgettet. En del af serviceniveauet er fastsat med baggrund i regelsættet omkring den dialogbaserede aftalestyring, hvorfor der også løbende vil kunne opstå behov for at foretage justeringer heri.

## 5 Likviditet

Der opereres med to forskellige likviditetsbegreber

1. Den gennemsnitlige likviditet (kassekreditreglen)  
Defineres som den gennemsnitlige likviditet set over de seneste 365 dage. Ifølge Indenrigs- og Socialministeriets bestemmelser skal denne være positiv
2. Disponibel likviditet  
Defineres som den forventede likviditet pr. den 31. december (øjebliksbillede). Konkret opgøres denne som likviditeten ved årets start +/- likviditetsvirkningen af indeværende budgetår forudsat at alle bevillinger udnyttes/overholdes. Forskydninger i kortfristet tilgodehavende/gæld forudsættes uændret.

Formålet med at have en likviditet af en vis størrelse er at kunne klare den daglige drift, skabe råderum til udvikling og til imødegåelse af likviditetstræk som følge af ændret lovgivning eller andet (f.eks. bortfald af forskudsrefusioner i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark). Ud fra dette hensyn er det relevant at betragte likviditeten i forhold til driften.

### **Målsætning**

Aabenraa Kommune vil leve op til Indenrigs- og Sundhedsministeriets anbefaling om en gennemsnitlig likviditet svarende til 3 % af bruttoomsætningen. I 2012 vil dette betyde et gennemsnitligt likviditetskrav på 135 mio. kr.

Målsætningen er en årlig opbygning af kassebeholdningen på 25 mio. kr. Det er samtidig målsætningen, at den disponible likviditet ultimo 2014 er positiv

## **6 Gældsudviklingen (langfristet gæld)**

Det kan være relevant at lånefinansiere visse anlægsinvesteringer ud fra betragtningen om, at fremtidige skatteydere skal bidrage til finansieringen af faciliteter som fremtidige borgere også får glæde af.

Endvidere kan det være relevant, at lånefinansiere anlægsudgifter som har et driftsmæssigt potentiale for besparelser.

En stor nettogæld (den langfristede gæld minus opsparring via kassebeholdningen) begrænser imidlertid kommunens handlefrihed som følge af de årlige udgifter til renter og afdrag og bør derfor minimeres.

### **Målsætning**

Det er Aabenraa Kommunes målsætning at have en langfristet gæld ekskl. ældreboliglån, som målt pr. indbygger ligger under landsgennemsnittet.

## **7 Effektiviseringer**

Aabenraa Kommune skal sikre en løbende effektivisering af sine organisatoriske arbejdsgange med henblik på at sænke omkostningsniveauet i den udbudte service. Der er således tale om et uændret serviceniveau til en billigere omkostning.

Samtidig skal der arbejdes på, at minimere de administrative omkostninger, dog således at der altid er den fornødne administrative kapacitet til at styre omkostningsudviklingen på driftsområderne. Det kan blandt andet ske ved afbureaukratisering, udbud, udnyttelse af stordriftsfordele og digitalisering.

Til forskel fra serviceniveautilpasninger jf. nedenfor er effektivisering karakteriseret ved enten at være

- Tværgående
- Udmeldt af regeringen
- Administrative

Nogle effektiviseringsforslag, som fx udbud kan både være sektorspecifikke og tværgående. Det foreslås, at besparelser, som både kan være tværgående og sektorspecifikke som udgangspunkt fordeles ligeligt mellem de to typer.

### **Målsætning**

Der tilstræbes en årlig effektiviseringsgevinst på 1 % af servicedriftsudgifterne (netto) ekskl. aktivitetsbestemt medfinansiering i hvert af årene 2011-2014 (1 % 2011, 2 % 2012, 3 % i 2013, 4 % i 2014). 1 % af servicedriftsudgifterne svarer til ca. 23 mio. kr. i 2012. Effektiviseringskravet udmøntes i forbindelse med rammeudmeldingen af budgettet.

## **8 Serviceniveautilpasninger**

For at sikre resultatet på den ordinære drift skabes den resterende budgetbalance ved serviceniveautilpasninger. Serviceniveauet skal tilpasses det udmeldte budget.

### **Målsætning**

Serviceniveauet skal tilpasses det udmeldte budget og **ikke** omvendt.

Besparelserpuljer m.m. der først efter budgetvedtagelsen skal udmøntes skal i videst mulig omfang undgås.

## **9 Medarbejderinddragelse**

Medarbejderne inddrages og høres i forhold til den formelle samarbejdsstruktur i MED-strukturen.

Der er ingen tvivl om, at der ligger mange gode idéer og en stor ansvarfølelse hos de mange medarbejdere. Det er ikke sikkert, at disse idéer altid bliver samlet op i de formelle høringsprocesser. Der skal derfor etableres en struktur, hvor samtlige medarbejdere enkeltvis og i grupper opfordres til at komme med forslag til andre måder at gøre tingene på, som

kan forbedre enten institutionernes økonomi og/eller den samlede økonomi for kommunen.

#### **Målsætning**

Ved budgetlægningen inddrages medarbejderne i eventuelle besparelser rundt både i forhold til det formelle MED-system og på anden vis som enkeltmedarbejdere og grupper af medarbejdere.

## **10 Beskatningsniveauet**

Den økonomiske politik skal sikre, at der er finansiering til den kommunale service, som byrådet beslutter. Den væsentligste indtægtskilde for kommunen er skatterne herunder især personskatterne.

Der har i de senere år været sanktioner forbundet med skatteforhøjelser, som ikke er godkendt af staten. Disse sanktioner har typisk karakter af, at merprovenuet fra en skatteændring tilfalder staten.

Beskatningsniveauet er et vægtet gennemsnit af kommunens skatteprocent og ejendomsskatter (grundskyldspromille og dækningsafgift). Provenu fra selskabsskatter og kirkeskatter indgår ikke i beskatningsniveauet.

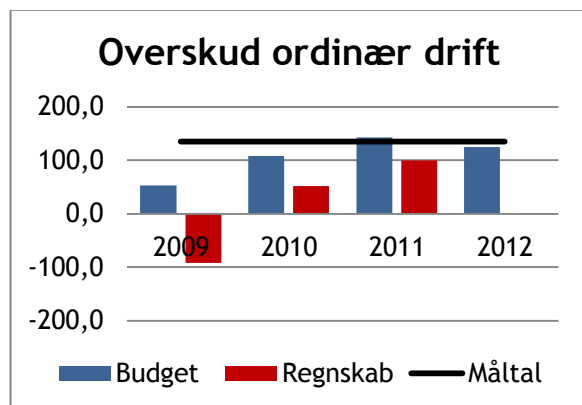
#### **Målsætning**

Beskatningsniveauet i Aabenraa Kommune er lavere end gennemsnittet af kommunerne i region Syddanmark og ændres kun, hvis staten tillader en skatteændring.

## Opfølgning på den økonomiske politik 2010-2014

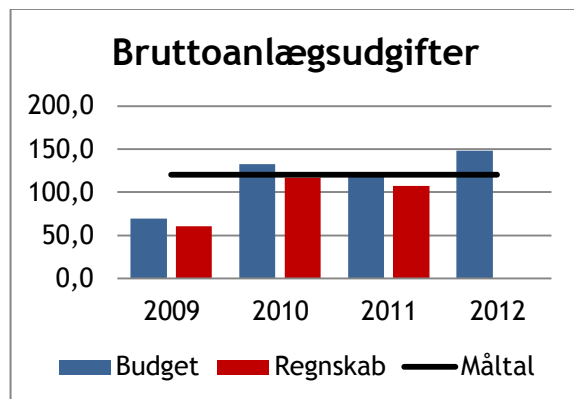
Nedenstående grafer viser på 8 områder udviklingen i de målepunkter der indgår i byrådets godkendte økonomiske politik for perioden 2010-2014

Overskud på den ordinære drift på minimum 135 mio. kr.



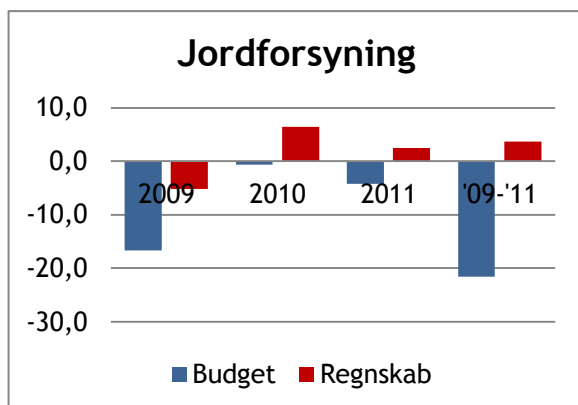
Resultatet af den ordinære drift har udviklet sig fra et underskud i 2009 på ca. 92 mio. kr. til et overskud i 2011 på ca. 100 mio. kr. Driftsresultatet ligger dog stadig under målsætningen om et overskud på minimum 135 mio. kr.

Mindst 120 mio. kr. til bruttoanlægsinvesteringer



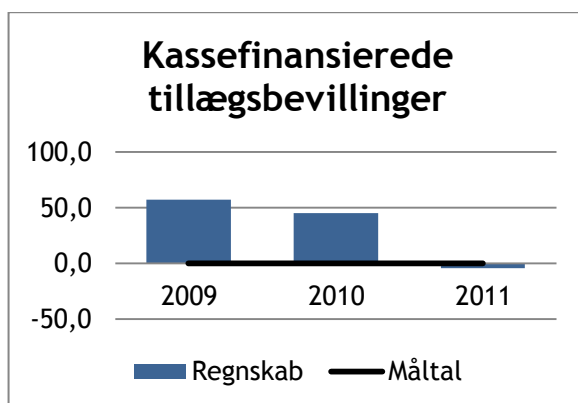
Bruttoanlægsniveauet har været stigende siden 2009 men ligger stadig under målsætningen på minimum 120 mio. kr. I 2011 udgjorde bruttoanlægsudgifterne 107 mio. kr.

### Anlægsudgifterne til jordforsyning skal balancere over en årrække



På jordforsyningsområdet (salg af byggegrunde) har der i perioden 2009-2011 været et positivt resultat på ca. 7 mio. kr. Den økonomiske politiks målsætning er derfor opfyldt.

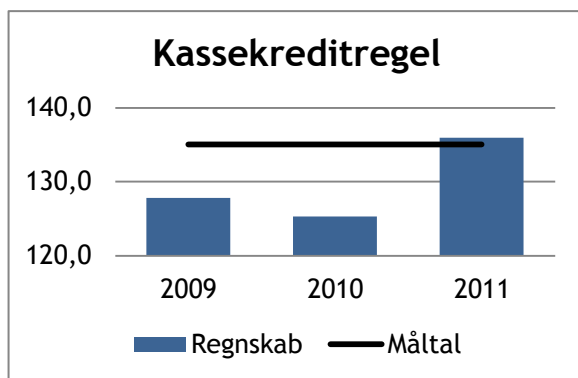
### Ingen kassefinansierede tillægsbevillinger til servicedriftsudgifterne



Målsætningen om ikke at give kassefinansierede tillægsbevillinger vedrørende servicedriftsudgifterne er for første gang overholdt i regnskabsåret 2011.

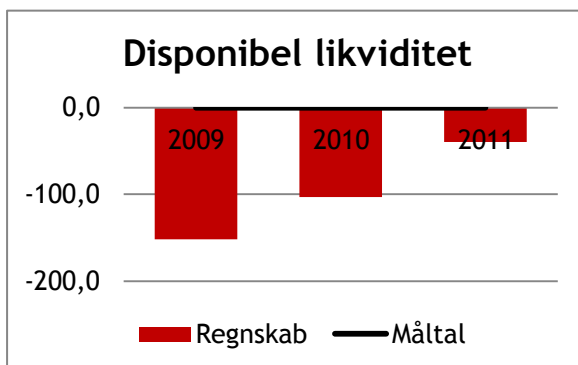


### Likviditet opgjort efter kassekreditreglen på mindst 135 mio. kr.



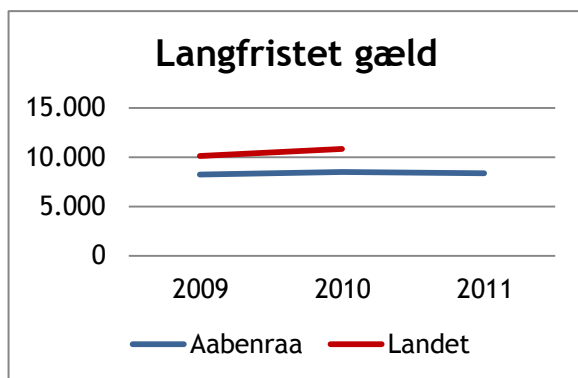
Det er et lovgivningsmæssigt krav, at kommunernes gennemsnitlige likviditet det seneste år er positiv. Aabenraa Kommunes målsætning er en gennemsnitlig likviditet på 135 mio. kr. Målsætningen er overholdt i 2011. Det skal dog bemærkes, at den gennemsnitlige likviditet de kommende år kommer under pres som følge af etableringen af Udbetaling Danmark (mistede forskudsrefusioner), og som følge af udskudte anlægsinvesteringer.

### Den disponible likviditet skal være positiv



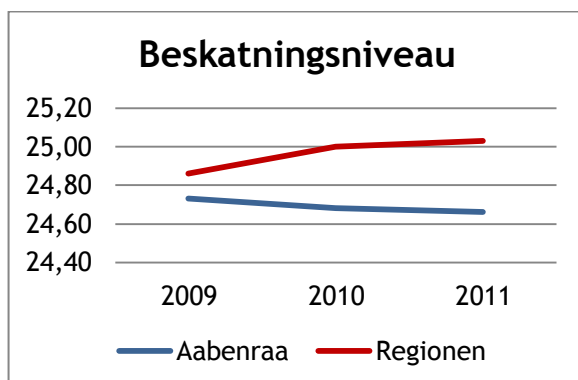
Den disponible likviditet ultimo regnskabsåret er opgjort som de likvide beholdninger tillagt genbevilgede beløb i forbindelse med regnskabsafslutningen (drifts- og anlægsoverførsler). Den disponible likviditet er forbedret de seneste 3 år, men er stadig negativ. Som det er gældende for den gennemsnitlige likviditet vil den disponible likviditet også blive påvirket ved etableringen af Udbetaling Danmark.

### Den langfristede gæld skal ligge under landsgennemsnittet



Målsætningen er at kommunens langfristede gæld ekskl. gæld vedrørende ældreboliger skal ligge under landsgennemsnittet. Målsætningen er opfyldt i perioden 2009-2011. I 2011 ligger den langfristede gæld pr. indbygger ca. 2.300 kr. under landsgennemsnittet. Dette svarer til ca. 135 mio. kr.

### Beskatningsniveauet skal ligge under niveauet i Region Syddanmark



Målsætningen om et beskatningsniveau under regionens gennemsnit er opfyldt i perioden 2009-2011.



# Bilag B: Økonomisk politik for Skanderborg Kommune



Bilag til den økonomiske politik:

- Bilag 1: Budgetprocedure- og tidsplan (vedtages årligt af Byrådet)
- Bilag 2: Finansiell strategi (vedtaget af til Byrådet marts 2010)
- Bilag 3: Principper for overførsler mellem årene (vedtaget af Byrådet februar 2010)
- Bilag 4: Decentralisering og bevillinger (Foreslås vedtaget i Byrådet sammen med den Økonomiske Politik juni 2010)
- Bilag 5: Budgetopfølgningsprocedure- og tidsplan (vedtages årligt af Byrådet)
- Bilag 6: Kasse- og regnskabsregulativ (fremsendt til Byrådet til godkendelse)
- Bilag 7: Opkrævningsstrategi (fremsendt til Byrådet til godkendelse)
- Bilag 8: Regler for styring af bygge- og anlægsopgaver i Skanderborg Kommune
- Bilag 9: Strategi for budgetoverholdelse
- Bilag 10: Effektiviseringsstrategi

## 1. Formål med den økonomiske politik

Formålet med at formulere en økonomisk politik i Skanderborg Kommune er at forsøge at være på forkant med udviklingen, således at Byrådet har nogle reelle handlemuligheder, når næste års budget skal udarbejdes.

Metoden til at opnå dette er at have en offensiv økonomistyring, der f.eks. er kendetegnet ved proaktive beslutninger, skabelse af råderum og med klare og entydige styringsprincipper. Den økonomiske politik skal

sætte nogle pejlemærker i forhold til kommunens overordnede økonomiske rammer.

Forudsætningen for at føre en offensiv økonomistyring er, at budgetterne er realistiske. Det tekniske budget skal via reguleringer for demografi, pris- og lønfremskrivninger, lovændringer samt Byrådets egne beslutninger sørge for, at det eksisterende serviceniveau kan holdes uændret og derved skabe grundlag for reelle politiske prioriteringer i serviceniveauet igennem budgetprocessen.

I den idéelle styring er de økonomiske mål, de vedtagne politikker og udviklingsmålene integreret i en sammenhængende styring af kommunen. Den økonomiske politik fokuserer dog primært på styringen via økonomiske mål.

Notatet indeholder følgende 4 afsnit:

- Økonomisk politik - hvilke mål styres efter ?
- Økonomistyring - hvordan styres udgiftssiden ?
- Økonomiopfølgning - hvordan følges op på budgettet ?
- Retningslinier for økonomistyringen - hvordan håndteres dagligdagen ?

## 2. Økonomisk politik - hvilke mål styres efter?

### 2.1. Økonomiske mål/styringsparametre.

Skanderborg Kommune vil styre efter de mål, der er beskrevet i tabel 1 nedenfor. Målene er indbyrdes afhængige, og de enkelte mål skal derfor ses dels i forhold til de andre økonomiske mål og dels i forhold til udviklingen i den samlede kommunale økonomi.

Tabel 1: Vedtagne mål for Skanderborg Kommune

Parameter	Definition og evt. uddybbende bemærkninger	Forslag til mål for Skanderborg Kommune
Kassebeholdning	Det er et krav fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet, at den gennemsnitlige kassebeholdning over de seneste 365 dage til enhver tid skal være posi-	Der skal over en 6 årig periode oparbejdes en ultimo kassebeholdning på mellem 100 og 150 mio. kr.

Parameter	Definition og evt. uddy-bende bemærkninger	Forslag til mål for Skan-derborg Kommune
	tiv. Denne regel kaldes ”kas-sekreditreglen”.	Med udgangen af 2014 er en ultimo kassebehold-ningen på min. 100 mio. kr.
Resultat af ordi-nær drift	Resultatet af den ordinære drift er forskellen imel-lem driftsudgifter og driftsindtægter på det skattefinansierede områ-de. Dette mål viser om der er balance mellem udgifter og indtægter på den dag-lige drift.  Den ordinære drift skal udvise et overskud, der er stort nok til at dække in-vesteringer i anlæg samt afdrag på lån.	Resultatet af ordinær drift skal på sigt vise et overskud på ca. 150 mio. kr. til dækning af afdrag (ca. 39 mio. kr./år) og anlæg (ca. 100 mio. kr./år).  Målet nås ved tilpasning af enten udgiftsniveauet eller indtægterne. Så-fremt der er tale om til-pasning af udgiftsniveauet er der tale om en indfas-ningsperiode.
Skattefinansieret anlæg	Det skattefinansierede anlæg er anlæg ekskl. jord-forsyning og almene boliger.  Dette mål viser i hvor høj grad der investeres i kommunale anlæg.	Det er byrådets mål, at der skal være et årligt anlægsniveau på ca. 100 mio. kr.  For at målet om kassebeholdningens størrelse kan realiseres, kan anlægsniveauet i perioden 2011 - 2014 reduceres.
Resultat af det skattefinansierede område	Resultatet af det skattefi-nansierede område sam-menfatter ovennævnte 2 poster samt afdrag på lån. Målet angiver dermed om driftsoverskuddet kan dække afdrag på lån og	Til styrkelse af kassebeholdningen, så målet om en kassebeholdning på 100 mio. kr. nås, skal resultatet af det skattefi-nansierede område de kommende år gennem-

Parameter	Definition og evt. uddy-bende bemærkninger	Forslag til mål for Skan-derborg Kommune
	<p>investeringer i anlæg.</p> <p>Resultatet af det skattefi-nansierede område er det mest centrale mål på, hvordan den kommunale økonomi har det. Hvis der er underskud på det skat-tefinansierede område, nødvendiggør dette at der enten bruges af kassebe-holdningen eller optages lån.</p>	<p>snitlig vise et overskud på mellem 20 og 25 mio. kr. årligt.</p>
Jordforsyning	<p>Med "Jordforsyning" me-nes primært udstykninger af grunde.</p> <p>Jordforsyningsområdet bør "hvile i sig selv" set over en årrække.</p>	<p>Jordforsyningen skal hvile i sig selv over år.</p> <p>Byrådet er villig til at fo-retage strategiske jord-opkøb, som lånefinansie-res. Tilbagebetalingsperi-oden kan være længere end 4 år.</p>
Skattefinansieret langfristet gæld	<p>Den samlede gæld ekskl. ældreboliger, jordforsy-ning og brugerfinansieret område.</p> <p>Der er stramme regler for, hvad der kan lånes til. Dertil kommer, at der i af-talen mellem KL og Rege-ringen nogle gange afsæt-tes ekstra lånepuljer til specifikke formål.</p>	<p>Der afdrages i øjeblikket ca. 32 mio. kr. årligt på kommunens skattefinan-sierede gæld.</p> <p>Byrådet ønsker at forsæt-te denne nedbringelse af gælden, men tilkendegi-ver samtidig at det kan være formålstjenstligt at optage lån til kortsigtet investering som kan fi-nansieres af de afledte driftsbesparelser, f.eks. energibesparende foran-</p>

Parameter	Definition og evt. uddy-bende bemærkninger	Forslag til mål for Skan-derborg Kommune
		staltninger.  Derudover kan der undta-gelsesvis optages lån til styrkelse af kassebehold-ningen, såfremt der er lå-nemuligheder til stede.

Den årlige budgetprocedure og tidsplan for budgettet skal sikre, at der er gennemsigtighed og fokus på at nå de vedtagne økonomiske mål. Budget-proceduren vedtages hvert år af Byrådet inden budgetlægningen går i gang. Se evt. bilag 1 til den økonomiske politik, hvor den årlige budget-procedure og -tidsplan er beskrevet.

Den finansielle strategi, der er beskrevet i bilag 2, sætter rammerne for, hvordan pengebeholdninger og gæld håndteres.

## 2.2. Tidshorisont

Hvad er tidsperspektivet for de økonomiske mål?

Kommunerne skal hvert år lægge budgetter for en 4-års periode: budget-året og 3 overslagsår. Det er imidlertid langt fra alle kommuner, der fore-tager en reel budgettering i overslagsårene.

Med en offensiv økonomistyring er det imidlertid nødvendigt, at der også lægges meget stor vægt på overslagsårene ved budgetlægningen - altså at der reelt budgetlægges for en periode på 4 år frem for 1 år. Fordelen ved at udvide horisonten fra 1 til 4 år er bl.a. følgende:

- Det bliver muligt at styre kommunen i overensstemmelse med kom-munens vision/langsigtede mål frem for blot en kortsigtet budgetlæg-ning med fokus på balance det 1. år.
- Ved en reel 4- års budgetlægning vil det i højere grad blive muligt at undgå sparerunder hvert år. Det vil skabe væsentlig mere ro i organi-sationen 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 bl.a. set i forhold til de politisk fastsatte ud-viklingsmål.
- Specielt på anlægssiden er det nødvendigt med en flerårig horisont - som minimum 4 år. Som nævnt ovenfor er den offensive økonomisty-ring netop kendetegnet ved en langsigtet investeringsplan, der sikrer fortsat udvikling og dynamik i kommunen. Nedslidning af kommunens

aktivmasse bør undgås. På anlæg kan der overvejes at arbejde med en endnu længere tidshorisont end 4 år.

- Et flerårsperspektiv giver bedre mulighed for en prioritering mellem anlægsønsker. Alle anlægsønsker for den kommende budgetperiode skal ”frem på bordet” i forbindelse med budgetlægningen, så der kan foretages en åben prioritering mellem alle ønsker.

### 3. Økonomistyring - hvordan styres udgiftssiden?

Afsnit 3 handler om den løbende og daglige økonomistyring, som skal understøtte de overordnede styringsparametre.

#### 3.1. Overvejende styrbare contra overvejende ikke styrbare områder

Der er nogle områder indenfor det kommunale budget, der er mere styrbare end andre:

Det ene yderpunkt er de udgifter, som kommunen slet ingen muligheder har for at styre. Dette gælder eksempelvis udgifterne til medfinansiering af sundhedsområdet.

Det andet yderpunkt er de udgifter, som kan styres fuldt ud af kommunen. Dette gælder de tilbud, som kommunen kan vælge om de vil have eller ej, eksempelvis store dele af kultur- og fritidsområdet samt klubtilbud til skolebørn.

Langt de fleste udgiftstyper befinder sig mellem yderpunkterne styrbare og ikke-styrbare. Man kan forsøge at opdele budgetområderne i, hvilke der er i *overvejende grad* må betegnes som styrbare, og hvilke områder der i *overvejende grad* må betegnes som vanskeligt styrbare.

Det er sådanne betragtninger omkring styrbarheden, der ligger til grund for de politiske principper, der i Skanderborg Kommune er vedtaget for, hvilke områder der er overførselsadgang mellem årene på og hvilke, der ikke er overførselsadgang på. Med overførselsadgang menes, at hvis der er hhv. underskud eller overskud ét år, overføres dette underskud eller overskud til året efter. Se evt. bilag 3 for en beskrivelse af, hvilke områder der er hhv. indenfor og udenfor overførselsadgangen i Skanderborg Kommune. Se evt. også bilag 4, der viser opdelingen på bevillinger. Bevillingerne er opdelt, så én bevilling enten er med eller uden overførselsadgang.



Det er også betragtninger omkring styrbarheden, der lægger til grund for, at nogle områder ikke medregnes, når der laves generelle besparelser i et budgetforlig.

De overvejende ikke-styrbare områder kan være svære at styre. Derfor er der brug for ekstra styringsmæssigt fokus på disse områder. Der er brug for tæt budgetopfølgning på disse med henblik på hurtig indgriben, hvis budgetforudsætningerne ser ud til at ændre sig.

### **3.2. Tillægsbevillinger finansieret af kassen bør undgås**

Det er af flere grunde uheldigt med tillægsbevillinger i løbet af året, der er finansieret af kassebeholdningen. For det første udhuler det Byrådets handlemuligheder i budgetlægningen til at prioritere mellem de forskellige budgetområder, fordi et evt. råderum bliver ædt op i løbet af året til tillægsbevillinger. For det andet er det vigtigt, at de budgetansvarlige enheder foreslår kompenserende besparelser indenfor eget budgetområde, så det ikke bliver kutyme, at man kan søge om en tillægsbevilling i stedet.

Selvom tillægsbevillinger generelt ikke er ønskelige, kan der dog opstå situationer, hvor det er fornuftigt at give en politisk prioriteret tillægsbevilling. Bl.a. ved nye opgaver.

I erkendelse af at der på de mindre styrbar områder, i visse tilfælde er konstateret budgetoverskridelser, ønskes der større fokus på disse områder.

## **4. Økonomiopfølgning - hvordan følges op på budgettet?**

Afsnit 4 handler om, hvordan man i praksis følger op på budgettet. Forudsætningen for dette er - jf. afsnit 1 - at budgetterne er realistiske.

### **4.1. Budgetopfølgninger i løbet af året**

I Skanderborg Kommune er der månedlige budgetopfølgninger på alle budgetområder. Der er tre større budgetopfølgninger, hvor Byrådet får et samlet overblik over, hvordan det står til med budgetoverholdelsen samt månedlige budgetopfølgninger, hvor der fokuseres på risikoområder.

De større budgetopfølgninger foregår ultimo januar, april og september måned. Budgetopfølgningen ultimo januar fokuserer primært på de budgetforudsætninger, der evt. er ændret siden budgettet blev vedtaget. Det er vigtigt at få evt. forudsætningsændringer frem, dels for at der kan reageres hurtigt på dem i indeværende år og dels for, at de kan indgå i forårets budgetarbejde for det efterfølgende år. Tidsplan og procedure for budgetopfølgningerne er beskrevet i bilag 5 til den økonomiske politik.

#### **4.2. Opfølgning på overordnede økonomiske mål**

For at sikre overblikket over kommunens økonomi, skal der følges systematisk op på de overordnede økonomiske mål, der er opsat i afsnit 2.

Muligheden for at nå de økonomiske mål kan ændre sig ved budgetvedtagelsen samt ved vedtagelsen af sager i Byrådet, der involverer bevillingsændringer med kasse-mæssig konsekvens.

Derfor bør der som minimum ved de 3 større budgetopfølgninger være en opfølgning i forhold til de overordnede økonomiske mål samt en vurdering af om strategien for at nå målene bør revideres.

### **5. Retningslinjer m.v. for økonomistyringen - hvordan håndteres dagligdagen?**

Det fremgår af Styrelseslovens § 42, stk. 6, at ”Byrådet fastsætter de nærmere regler for indretning af Kommunens kasse- og regnskabsvæsen i et regulativ, hvori der tillige optages forskrifter vedrørende forretningsgangen inden for kasse- og regnskabsvæsenet.”

Den økonomiske politik udgør tillige med de bilag, der vedlægges denne politik, grundlaget for økonomistyringen i Skanderborg Kommune.

De nærmere retningslinjer m.v. for den praktiske udførsel af styring, opfølgning og kontrol er beskrevet i bilag 6 Kasse- og regnskabsregulativ, bilag 7 Opkrævningsstrategien og i bilag 8 Regler for styring af bygge- og anlægsopgaver i Skanderborg Kommune.

Vedtaget af Byrådet i Skanderborg d. 23. juni 2010