

Budget 2025

– Budgetstrategi og rammer for budgetlægningen

Som noget nyt til budget 2025 er der udarbejdet en strategi for budgettet, der samtidig sætter rammerne for budgetlægningen. Strategien fastlægger de politiske målsætninger for budgettet og for tilvejebringelse af råderum. Strategien anviser også, hvordan der politisk og administrativt skal arbejdes med at tilvejebringe råderummet. Herefter er beskrevet rammerne for budgetlægningen i øvrigt. Alle datoer fremgår af dokumentet "Politisk tidsplan for budget 2025".

Målsætninger for budgettet

Der er tre målsætninger for budgettet:

1. Overskud på den løbende drift skal udgøre mindst 4% af nettodriftsudgifterne i 2025
2. Den gennemsnitlige kassebeholdning skal udgøre mindst 6% af nettodriftsudgifterne i 2025
3. Økonomaftalen skal overholdes

Målsætningerne fremgår af Regler for Økonomistyring senest godkendt af Kommunalbestyrelsen den 19. maj 2021:

Resultatet af den ordinære drift skal finansiere renter, afdrag og anlægsinvesteringer, der ikke lånefinansieres. For at kunne sikre et tilstrækkeligt råderum til anlæg, bør overskuddet på den ordinære drift svare til mindst 4 pct. af nettodriftsudgifterne i året. Ekstraordinære indtægter kan reserveres til anlægsprojekter, afdrag på lån og andre formål.

Kassebeholdningen skal være tilstrækkeligt robust til at håndtere udsving i eksempelvis anlægsprojekter, jordsalgsforudsætninger og hensættelser til arbejdsskader og lignende. Herudover skal den kunne tilvejebringe finansiering af investeringer i bedre kvalitet og mere effektiv drift. For at kunne opfylde disse formål, skal den ligge stabilt over et niveau på 6 pct. af kommunens nettodriftsudgifter.

Budgettet skal bidrage til at overholde lovgivning, aftaler og forpligtende hensigtserklæringer vedrørende udviklingen i den samlede kommunale økonomi og delområder heraf.

Tilvejebringelse af råderum

Der er behov for at tilvejebringe et råderum til investering i udvikling af velfærden og til sikring af målsætninger for budgettet. Der skal derfor skabes råderum på både kort sigt og langt sigt. Der er brug for et *kortsigtet råderum* til at kunne indfri politiske ønsker, håndtere ændringer i demografien på kort sigt, håndtere statslige krav om besparelser, finansiere udgiftspres på udfordrede områder, afbøde udsving i kommunens indtægter som følge af ændringer i det forventede folketal og finansiering til investering i tiltag der skal skabe råderum på langt sigt. På kort sigt skal råderummet sikres, ved at der er tilstrækkelige forslag til reduktioner, som kan implementeres i det første år af budgettet. Reduktionerne kan eventuelt være ledsaget af forslag om investeringer.

Der er brug for et *langsigtet råderum* for at skabe mulighed for, at Kommunalbestyrelsen kan prioritere udvikling i velfærden i takt med at borgernes forventning til den offentlige service ændrer sig. Det skal Kommunalbestyrelsen kunne gøre samtidig med at der kommer flere børn og ældre i fremtiden, at der

fremover vil mangle arbejdskraft på mange velfærdsområder og der ikke kommer tilstrækkelig finansiering fra staten til at løfte det øgede behov. Samtidig er der behov for at arbejde på en ny måde med effektiviseringer, fordi et ensidigt fokus på kortsigtede reduktioner skaber usikkerhed i organisationen og fordi det bliver sværere at finde kortsigtede servicereduktioner. Det langsigtede råderum skal sikres gennem omstilling af velfærden og tilpasning af organisationen. Omstilling af velfærden og organisationen kan ikke gennemføres i de første år af budgettet, og det kræver ofte en nærmere analyse at finde ud af, hvordan omstillingen skal ske – ligesom det tager tid at implementere den ordentligt. Samtidig er det afgørende, at der er politisk opbakning og ejerskab til omstillingen.

Derfor udarbejder administrationen forslag til budgetanalyser på en række områder, hvor der kan være potentiale for omstilling af velfærden og organisationen. Forslagene til budgetanalyser skal være ledsaget af et skøn for det potentielle økonomiske råderum, men den præcise effekt af omstillingen skal afdækkes nærmere. Budgetanalyserne kan indeholde forslag om både investeringer og reduktioner, dog skal der være et råderum i budgetperioden. Forligspartierne kan som en del af budgetaftalen beslutte at igangsætte analyser, sådan at der til efterfølgende års budgetter kan fremsættes forslag om investeringer og reduktioner. Afhængig af budgetanalysens karakter kan en forventet effektivisering indarbejdes som en pulje i budgettet, hvor både den forventede investering og effektivisering indarbejdes.

Administrationen skal dermed fremsætte både ændringsforslag og forslag til budgetanalyser, som kan tilvejebringe råderum på henholdsvis kort og langt sigt. Direktionen vurderer i foråret behovet for reduktionsforslag ud fra den aktuelle økonomiske situation, ligesom direktionen vurderer hvor mange forslag til budgetanalyser, der skal fremsættes. Forslagene kan tage udgangspunkt i nedenstående temaer. Ikke alle temaer vil være relevante for alle fagudvalg. Administrationen skal dog tilstræbe, at der på tværs af fagudvalg fremsættes forslag til enten reduktioner eller budgetanalyser indenfor alle temaer.

- *Færre men bedre kvadratmeter.* Dette kan fx handle om frasalg af ikke-udnyttede lokaler, anvendelse af de samme lokaler til flere målgrupper, bedre lokaleudnyttelse eller investeringer der skal give billigere ejendomsdrift. Under dette tema kan også ses på strukturen for opgaveløsningen, gerne i sammenligning med andre kommuners valg af organisering.
- *Forenkling, digitalisering og automatisering.* Dette kan fx handle om at se på unødvendige administration, større anvendelse af velfærdsteknologi, fremme digital selvbetjening eller automatisere administrative processer. Generelt handler det her om at gentænke opgaven i lyset af de teknologiske muligheder.
- *Samarbejde med andre kommuner og/eller private aktører.* Dette kan fx handle om udbud eller udlicitering til private aktører og sammenligning af omkostningsniveauer. Det kan også omfatte samarbejde med andre aktører, private såvel som kommunale. Det kan også handle om at gentænke hvem der løser en opgave.
- *Forebyggende indsats.* Dette kan fx handle om flow på ældre- og sundhedsområdet eller forebyggende indsatser til udsatte borgere. Det kan også være forebyggende indsatser bredt set, fx vedrørende klima eller sygefravær.
- *Tilbudsafdækning og serviceniveau.* Dette kan fx handle om at afdække om der er tilbud overlapper med andre tilbud, at have fokus på nødvendige tilbud og forenkling af tilbudspaletten eller at vurdere om et tilbud har en økonomisk bæredygtig størrelse. Nogle gange opstår nye tilbud, fordi der opstår nye behov, men det er ikke sikkert at der taget stilling til, om eksisterende tilbud fortsat er nødvendige. Ved at beskrive opgaver og serviceniveauer, fx ved hjælp

af benchmark i forhold til andre kommuner, bliver det muligt at drøfte, hvad der er kerneopgaverne.

Processen for at tilvejebringe råderum

Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen godkender budgetstrategien på sine møder i januar. På fagudvalgsmøderne i marts drøfter alle fagudvalg, hvordan der kan skabes råderum på fagudvalgets område indenfor temaerne i budgetstrategien. Drøftelsen sker på baggrund af et oplæg fra administrationen, der præsenteres og gennemgås på udvalgsmødet. Der afholdes i april et temamøde i Kommunalbestyrelsen, hvor temaerne og de strategiske rammer for budgettet kan drøftes.

På baggrund af budgetstrategien, fagudvalgenes temadrøftelser og Kommunalbestyrelsens temadrøftelse arbejder administrationen med forslag til reduktioner, investeringer og budgetanalyser.

På fagudvalgsmøderne i juni præsenteres hvert fagudvalg for eksempler på, hvilke reduktioner, investeringer og forslag til budgetanalyser, som administrationen arbejder med. Sagerne forelægges til orientering, og på møderne forelægges også investeringsoversigten. Økonomiudvalget får i juni derudover en status på budgetprocessen.

MED organisationen inddrages i udarbejdelse af ændringsforslag til budgettet i foråret. Dette sker lokalt i de enkelte center MED-udvalg. På centerudvalgsmøderne drøftes rammerne for eventuelle forslag, og centerudvalget kan komme med input i form af idéer og opmærksomhedspunkter. Centerchefen sikrer herefter, at MED-udvalgets input indgår herefter i hvert centers udarbejdelse af forslag. Center MED-udvalgene kan endvidere sende kommentarer til MED Hovedudvalget til dettes årlige dialog med Økonomiudvalget.

Forslag til reduktioner, investeringer og budgetanalyser bliver samlet i et ændringsforslagskatalog, som gøres tilgængelige for kommunalbestyrelsens medlemmer i rimelig tid forud for budgetseminaret. Den efterfølgende hverdag gøres ændringsforslagskataloget tilgængelige på kommunens hjemmeside.

Rammer for budgetlægningen

Basisbudget og 1. behandlingsbudget

Basisbudgettet for 2025 bygger på overslagsår 2025 som blev vedtaget i budgetprocessen for 2024. Administrationen pris- og lønregulerer overslagsåret samt retter til i forhold til allerede vedtagne politiske beslutninger. Herefter vurderer administrationen behovet for rammekorrektioner og andre tekniske tilretninger, til både drift og anlæg. Administrationens vurdering munder ud i 1. behandlingsbudgettet – også kaldet budgetforslaget.

Efter offentliggørelsen af budgetforslaget afholdes et budgetpræsentationsmøde, hvor direktionen præsenterer budgetforslaget og et ændringsforslagskatalog, der kan bringe det i balance.

Spørgsmål til budgettet

Kommunalbestyrelsens medlemmer har mulighed for at stille budgetrelaterede spørgsmål udenom udvalgsformand/borgmester. Svarene sendes ud til hele Kommunalbestyrelsen. Spørgsmål kan stilles ud fra retningslinjerne om udvidet service i budgetperioden. Retningslinjerne fremgår af materiale på First Agenda i mappen "Centrale dokumenter". Spørgsmål sendes til okonomi@glostrup.dk og fristerne fremgår af tidsplanen.

Politiske forhandlinger

Med henblik på at kunne regne på konsekvenser af forskellige forslagspakker, vil Kommunalbestyrelsen i lighed med tidligere år få tilsendt kopi af det regneark, som administrationen anvender til arbejdet med ændringsforslag. Center for Organisation og Styring giver en kort introduktion til brugen af regnearket eller genopfriskning af samme for de kommunalbestyrelsesmedlemmer, som måtte ønske dette.

I september er der afsat tid til et budgetseminar. Budgetseminaret starter med oplæg fra administrationen om den aktuelle budgetsituation samt oplæg fra indbudte medlemmer af MED Hovedudvalget om medarbejdersynspunkter på budgettet. Herefter er der afsat tid til politiske forhandlinger. Forhandlingerne resulterer i en aftaletekst, som evt. kan henvise til de ændringsforslag, der er udvalgsbehandlet i juni og efterfølgende fremsendt til Kommunalbestyrelsen. Den politiske aftale om næste års budget sendes efterfølgende i høring.

Høringen omfatter de høringsberettigede parter og har til formål at indbyde til bemærkninger til den indgåede budgetaftale. Parternes eventuelle bemærkninger til budgetaftalen vil blive fremsendt direkte til kommunalbestyrelsesmedlemmerne pr. mail og offentliggjort på kommunens hjemmeside.

Vedtagelsen af budgettet: ændringsforslag og underændringsforslag

Budgettet vedtages med 2. behandlingen af budgettet i oktober i Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen. De politiske grupper kan fremsende ændringsforslag til budgettet forud for Økonomiudvalgets behandling. Den indgåede budgetaftale vil som regel blive indsendt som et ændringsforslag.

Høringssvar til budgetaftalen bliver som noget nyt i år gjort tilgængelige for kommunalbestyrelsens medlemmer efter fristen for at fremsætte ændringsforslag.

De politiske grupper kan fremsende underændringsforslag mellem Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsens behandling. Frister for ændringsforslag og underændringsforslag fremgår af tidsplanen.

Øvrige forhold

Den årlige økonomiaftale, der indgås mellem KL (Kommunernes Landsforening) og Regeringen, vil blive udsendt, så snart den foreligger. Kommunernes Landsforening afholder debat- og orienteringsmøder for kommunale politikere og embedsmænd i forbindelse med økonomiforhandlingerne.

Ved Økonomiudvalgets 2. behandling af budgettet kan der udover politiske ændringsforslag komme mindre tekniske tilretninger. Tekniske tilretninger kan fx omfatte flerårseffekten af budgetopfølgning 2, fordeling af DUT puljen og mindre tekniske tilretninger som ikke har været kendt, da budgetforslaget blev udarbejdet.