

2018



ØKONOMISK POLITIK

Kommunens økonomiske politik vedtages af byrådet og vil kunne ændres af byrådet. Politikken evalueres og (gen)vedtages ved starten af en ny byrådsperiode.

RANDERS

INDHOLD

- 03 | Forord
- 05 | Overordnet ramme
- 06 | Økonomiske styringsmål i budgetlægningen
- 09 | Effektiv drift og rum til omprioritering
- 10 | Generelle økonomistyringsregler vedrørende skattefinansieret drift
- 12 | Økonomistyringsregler på decentralt niveau (Randersmodellen)
- 14 | Budgetmodeller (demografireguleringer)
- 15 | Investeringsmodeller
- 16 | Anlægsstyring
- 19 | Finansstyring

UDARBEJDET AF:

Randers Kommune
Økonomi, Personale og IT
2018

FOTO:

Randers Kommune





FORORD

Det er helt afgørende, at der er styr på kommunens økonomi. Et solidt økonomisk fundament betyder, at vi kan fokusere på at videreudvikle vores kommune og levere den bedst mulige service til vores borgere og virksomheder.


Når driften er sikker, og vi er på forkant i forhold til økonomiske udfordringer, så minimerer vi risikoen for pludselige og uventede behov for opbremsninger i vores økonomi. Derfor er det vigtigt med en økonomisk politik, der angiver, hvordan vi overordnet set vil styre økonomien i Randers Kommune – og også hvordan vi politisk vil skabe mulighederne for, at der kan prioriteres flere midler til de områder, hvor behovet vurderes størst.

Den økonomiske politik er også vigtig for vores forvaltning og mange institutioner, hvor den egentlige økonomistyring finder sted. Både den overordnede styring af økonomien og økonomistyringen på det decentrale niveau beskrives nærmere i den økonomiske politik.

På flere af vores serviceområder opleves et stort økonomisk pres. Behovet for løbende styring og tidlig identifikation af udfordringer er derfor stort. Heldigvis er afsættet for denne styringsopgave godt. Rundt omkring i kommunens mange enheder arbejdes hårdt med at levere den bedst mulige service indenfor de fastlagte økonomiske rammer. I den forbindelse udvises stor økonomisk ansvarlighed. Med den nye økonomiske politik ønskes dette gode afsæt fastholdt og videreudviklet.

God læselyst.

Torben Hansen
Borgmester

 *En sund økonomisk
styringskultur*

 *En effektiv drift*



OVERORDNET RAMME

- BYRÅDETS VISION

Kommunens økonomiske politik vedtages af byrådet og vil kunne ændres af byrådet. Politikken evalueres og (gen)vedtages ved starten af en ny byrådsperiode.

I forbindelse med byrådets formulering af en ny vision i 2018 - med tilhørende målsætninger – er der under overskriften 'Sådan vil vi arbejde med det' angivet to temaer med særlig relevans for kommunens økonomiske politik:

SOLIDT FUNDAMENT – FAGLIGT OG ØKONOMISK

Vi bestræber os på at have styr på basis, da det er en forudsætning for sikker drift OG udvikling. Vi vil have styr på lovgivningen, på sagsbehandlingen og på de tilbud, vi leverer til borgere. Vi prioriterer og finder løsninger på et fundament af sunde økonomiske principper og rettidig omhu. Det giver mulighed for udvikling og for at være proaktive frem for reaktive.

TEKNOLOGI OG DIGITALISERING

Vi sætter en ære i at få mest muligt for pengene, så vi kan skabe mest mulig værdi for borgerne. Vi vil drive en effektiv kommune og udnytte de muligheder den teknologiske udvikling giver os – effektiv drift og administration, automatisering af arbejdsgange og ikke mindst let adgang for borgere. Kontakt med kommunen på borgerens præmisser.

Temaer og indhold i kommunens økonomisk politik er udvalgt med afsæt i den retning som de overordnede målsætninger angiver.

Overordnet kan målet med den økonomiske politik sammenfattes i målsætningerne om, at Randers Kommune skal være kendetegnet ved: **En sund økonomisk styringskultur og sikker drift.**

ØKONOMISKE STYRINGSMÅL I BUDGETLÆGNINGEN

I de årlige drøftelser om budgettet fastsættes det økonomiske råderum til politisk prioritering ud fra byrådets overordnede økonomiske styringsmål. Disse styringsmål udgør derfor et helt centralt element i kommunens økonomiske politik.

De overordnede økonomiske styringsmål er følgende i budgetlægningen.

Mio. kr.	Overordnede mål
Balance på det skattefinansierede område i budgetåret (minimum)	
Ordinær drift (gennemsnitligt overskud)	150
Gennemsnitligt skattefinansieret bruttoanlægsniveau	150
Gennemsnitlig kassebeholdning alle år	200
Gennemsnitlig kassebeholdning sidste år i budgetperioden (minimum)	150
Skattefinansieret gæld	Skal falde i perioden

**Farvemarkeringen angiver den indbyrdes prioritering af styringsmålene*

De to primære styringsmål (minimumskrav), som skal overholdes i budgetlægningen, er kravet om balance på det skattefinansierede område i budgetåret (som minimum i år 1 i budgetperioden) samt kravet til den gennemsnitlige kassebeholdning ved udgangen af budgetperioden.

Kravet om balance på det skattefinansierede område indebærer, at overskuddet på driften som minimum svarer til de budgetterede anlægsudgifter i budgetåret. Det tilstræbes herudover, at der kan realiseres et overskud som er tilstrækkeligt til at dække nettoudgifterne fra renter og afdrag på gæld.

Fokus på størrelsen af kassebeholdningen er helt afgørende af hensyn til kommunens mulighed for at kunne afholde de løbende udgifter. Styring udelukkende efter kommunens kassebeholdning kan dog grundlæggende være kortsigtet og forbundet med en række u hensigtsmæssigheder. Likviditetsmæssige forbedringer, som eksempelvis øget låntagning, eller forskydninger som følge af udskudt forbrug mellem årene, indebærer ikke en realøkonomisk forbedring for kommunen. I et mere langsigtet styringsperspektiv bør sådanne forhold derfor ikke øge mulighederne for at afholde yderligere udgifter.

På længere sigt – når der er en højere grad af sikkerhed i forhold til indtægtssiden (tilskud og udligning fra staten) i den samlede budgetperiode – ønskes det gennemsnitlige driftsoverskud derfor fastsat som det overordnede og primært rammesættende styringsmål for kommunens fremtidige budgetlægning.

Som følge af usikkerheden tilstræbes ved budgetlægning af indtægtssiden en forholdsvis konservativ tilgang i overslagsårene - udgangspunkt bør være, at der er større sandsynlighed for positive fremfor negative korrektioner, når de givne usikkerheder er afklaret.

Indtil der opnås en sådan højere grad af sikkerhed omkring kommunens økonomi i et 4-årigt perspektiv (budgetperioden) fastsættes det økonomiske råderum til de politiske forhandlinger om budgettet med afsæt i de to minimumskrav. Alle styringsmål fremhæves samtidigt i budgetmaterialet med tydelig markering af, om målene er overholdt eller ej.



EFFEKTIV DRIFT OG RUM TIL OMPRIORITERING

Som angivet i den overordnede målsætning om 'Teknologi og digitalisering' skal Randers Kommune drives effektivt, og mulighederne, som den teknologiske udvikling giver os, skal udnyttes – dette gælder blandt andet i forhold til arbejdet med digitalisering.

Arbejdet med løbende effektiviseringer ønskes gennemført indenfor en ramme med en hensigtsmæssig incitamentsstruktur, der på alle niveauer i organisationen fremmer idéudvikling og gennemførelse af reelle effektiviseringer.

Med afsæt heri fastsættes der et årligt tilbagevendende effektiviseringskrav, der internt fordeles med udgangspunkt i de respektive områders andel af kommunes serviceudgifter. På det administrative område foretages fordelingen ud fra en vægtet fordelingsnøgle, der tager hensyn til myndighedsopgaver og afspejler alle administrative opgaver uanset hvor de konteres og om de udføres centralt eller decentralt.

Som udgangspunkt for budgetlægningen indarbejdes der et årligt effektiviseringskrav på 0,5% af serviceudgifterne, idet kravet fastsættes og fordeles endeligt i forbindelse med de årlige politiske drøftelser om budgettet. Formålet med kravet, er at sikre balance i kommunens økonomi og medvirke til skabelsen af et politisk rum til omprioritering på tværs af fagområder.

Med fastsættelse af et årligt effektiviseringskrav (af en kendt størrelse og med en kendt fordelingsnøgle) tilstræbes der skabt mindre usikkerhed end situationen, hvor eventuelle reduktioner beslutes år for år og hvor fordelingsnøglen ikke er kendt. Det giver fagområder og aftaleenheder mulighed for en mere langsigtet planlægning, ligesom det også sikrer, at der er fokus på initiativer, der ikke nødvendigvis har virkning det første år, men som vil kunne bidrage til en mere effektiv drift senere i budgetperioden. Tilsvarende sikrer metoden, at fagforvaltninger og stabe i fællesskab kan fokusere på arbejdet med at realisere de forudsatte effektiviseringer.

Det løbende arbejde med at effektivisere og udnytte mulighederne i den teknologiske udvikling påvirkes i høj grad af eksterne forhold – herunder blandt andet lovgivningsmæssige rammer, strategier på nationalt plan, de årlige økonomiaftaler mellem regeringen og KL.

Effektiviseringskrav tilstræbes udmøntet gennem løbende effektiviseringer, øget produktivitet, digitalisering, innovative tiltag, strukturændringer, kompetenceudvikling, reduceret sygefravær mv. Ambitionen og udgangspunktet for udmøntningen er, at tiltagene ikke påvirker serviceniveauet for borgerne.

Det kan dog være vanskeligt at udmønte et løbende krav som rene effektiviseringer, hvor det oplevede serviceniveau for borgerne ikke påvirkes. Ligeledes kan der være manglende politisk ejerskab til de initiativer som forvaltningen ønsker at gennemføre, når disse ikke forudgående har været drøftet politisk.

Som led i budgetlægningen udarbejdes derfor årligt et katalog med beskrivelse af de effektiviserings tiltag som forvaltningen foreslår igangsat for at indfri det fastsatte krav. Heri vil det blive angivet, hvis nogle af forslagene kan/vil påvirke serviceniveauet.

Såfremt forslag i kataloget ikke ønskes gennemført, kan det opgjorte råderum i budgetforslaget anvendes til at 'købe' det/de foreslåede effektiviseringstiltag tilbage, så de ikke gennemføres.

GENERELLE ØKONOMISTYRINGSREGLER - VEDRØRENDE SKATTEFINANSIERET DRIFT

Kasse- og Regnskabsregulativet er Randers Kommunes overordnede regelsæt for styringen af kommunens økonomi. Formålet med regulativet er at sikre:

- korrekt og effektiv administration af kommunens kasse- og regnskabsvæsen.
- præcisering af budgetansvar og ledelsesansvar.
- tilstrækkelige interne kontroller, som tager udgangspunkt i en afvejning af væsentlighed og risiko.
- tilstrækkelige værktøjer til styring af kommunens økonomi.
- fastlæggelse af, hvilke forskrifter og forretningsgange der er gældende.

Byrådet har under iagttagelse af de regler, der er fastsat af Økonomi- og Indenrigsministeriet, fastlagt bevillingsniveauet i kommunen. Bevillingsniveauet fremgår entydigt af kommunens årsbudget (defineret og afgrænset i budgetbemærkningerne).

Kommunens skattefinansierede driftsudgifter kan opdeles i 2 hovedkategorier, nemlig "serviceudgifter" og "øvrige driftsudgifter" (herunder indkomstoverførsler).

Denne opdeling er vigtig fordi Økonomi- og Indenrigsministeriet styrer kommunerne efter overholdelse af den såkaldte "serviceramme". "Øvrig drift" på det skattefinansierede område består af følgende poster:

- Nettodriftsudgifter til indkomstoverførsler (kontanthjælp, aktivering, førtidspension, sygedagpenge m.m.)
- Nettodriftsudgifter til forsikrede ledige
- Nettodriftsudgifter til aktivitetsbestemt medfinansiering på sundhedsområdet
- Indtægter fra den centrale refusionsordning for særligt dyre enkeltsager

Det har stor betydning for den daglige økonomistyring om det givne beløb er en "serviceudgift" eller hører under "øvrig drift" – både når det gælder overførselsregler mellem årene, tillægsbevillinger i løbet af året og ved selve budgetlægningen, jf. tabellen på næste side, der viser styringsprincipperne for hhv. "serviceudgifter" og "øvrig drift"

Fagudvalgene har kompetencen til at omfordele budgetbeløb indenfor eget bevillingsområde og økonomiafdelingen har bemyndigelse til at udmønte centralt afsatte puljer på konto 6.

Tillægsbevillinger skal altid godkendes af byrådet og det samme gælder følgende typer af omflytninger af budgetbeløb:

- Omflytning mellem serviceudgifter og "øvrig drift"
- Omflytning af beløb mellem bevillingsområder
- Omflytning af beløb mellem drift og anlæg.

SÆRLIGT VEDRØRENDE SERVICEUDGIFTER

Som nævnt styres kommunerne fra centralt hold via krav om overholdelse af den såkaldte service-ramme, der fastlægges hvert år i forbindelse med aftalen mellem regeringen og KL om kommunernes økonomi. Der er jf. budgetloven knyttet følgende sanktioner til overskridelsen

- **Budgetfasen:** 3 mia. kr. af bloktilskuddet er betinget af, at kommunerne overholder rammen. Budgetsanktionen er som udgangspunkt kollektiv men Ministeren har bemyndigelse til at gøre sanktionen delvis individuel, hvis det vurderes, at enkeltkommuner har udvist en passende budgetadfærd. KL opgør hvert år en vejledende serviceramme for den enkelte kommuner. Randers Kommune styrer efter at overholde denne vejledende ramme.
- **Regnskab** – regnskabssanktion indebærer, at hvis de kommunale serviceudgifter for kommunerne under ét overskrider budgettet, nedsættes bloktilskuddet i det følgende år tilsvarende. Nedsættelsen vil ske som en kombination af individuelle (60%) og kollektive sanktioner (40%). Den individuelle modregning opgøres i forhold til størrelsen af den enkelte kommunes budgetoverskridelse.

Som følge af ovenstående budgetterer Randers Kommune med en såkaldt "servicebuffer" i budgettet. Denne er ikke finansieret, idet modposten er placeret under finansforskydninger, så bundlinjen ikke påvirkes. Størrelsen af servicebufferen fastsættes således at KL's vejledende serviceramme som udgangspunkt ikke overskrides med mindre at den koordinerede budgetlægning på landsplan skaber mulighed herfor.

Parameter	Serviceudgift	Øvrig drift
Overførsel mellem år	Overskud/underskud overføres indenfor de angivne rammer (se afsnit "Økonomistyringsregler på decentralt niveau")	Ingen overførselsadgang (dvs. overskud tilfalder kommunekassen og underskud finansieres af kommunekassen)
Tillægsbevillinger	Der gives ikke ufinansierede tillægsbevillinger i løbet af året. Udgangspunktet er, at eventuelle merudgifter skal finansieres indenfor bevillingsområdet selv. Det kan i den forbindelse være nødvendigt at inddrage øvrige bevillingsområder indenfor udvalget. Udvalget kan herunder også vælge, at henvise en sag til de årlige budgetforhandlinger. I særlige tilfælde kan direktionen foretage en helhedsvurdering af kommunens samlede økonomi, som kan indgå i grundlaget for forvaltningens indstilling til udvalg og byråd ved de løbende budgetopfølgninger.	Tillægsbevillinger finansieres indenfor den samlede kommunale økonomi
Budgetlægning (teknisk budget)	Der reguleres som udgangspunkt kun med pris- og lønskøn samt byrådsbeslutninger. Demografireguleringer indregnes efter særskilt godkendelse.	Der budgetlægges "fra bunden" med udgangspunkt i KL's skøn suppleret med egne regnskabserfaringer. Niveaulet fastlægges i samarbejde ml fagforvaltning og økonomiafdelingen.

ØKONOMISTYRINGSREGLER PÅ DECENTRALT NIVEAU (RANDERSMODELLEN)

Randersmodellen blev vedtaget i 2006 som overordnet styringsmodel for Ny Randers Kommune. Formålet med modellen er at give byrådet mulighed for at styre kommunen via aftaler med de enkelte aftaleenheder og samtidig give et vidt råderum til de decentrale kommunale ledere og medarbejdere.

DE OVERORDNEDE PRINCIPPER BAG RANDERSMODELLEN ER

- central styring – decentral ledelse
- brugerorientering og borgerinvolvering
- faglighed, kvalitet og helhed
- effektivitet

Randersmodellen er siden 2006 løbende blevet evalueret i flere omgange. Ved udgangen af 2017 var aftaleenhedernes samlede opsparing vendt til en nettogæld. I lyset heraf besluttede byrådet i møde den 26. februar 2018 en række opstramninger af Randersmodellen. Nedenstående principper for økonomisk decentralisering er således gældende fremadrettet:

- Den budgetansvarlige leder for en aftaleenhed sikrer, at det udmeldte budget ikke overskrides.
- Hvis en aftaleenhed i løbet af året konstaterer en forventet negativ overførsel ved årets udgang, tager den budgetansvarlige leder initiativ til udarbejdelse af en handleplan for genopretning af økonomisk balance og afvikling af gælden på området. Handleplanen vil som oftest blive udarbejdet i et samarbejde med forvaltningen.
- Hvis der konstateres en budgetoverskridelse, som kan håndteres inden for en eksisterende opsparing hos aftaleenheden, udarbejdes som udgangspunkt ikke handleplan.
- Handleplaner skal indeholde tiltag til afvikling af gælden i det efterfølgende regnskabsår. I særlige tilfælde (særlig stor gæld) kan planlægges med gældsafvikling over tre år. Planlagte investeringer med længere afbetalingshorisont kræver byrådets godkendelse.
- Jævnfør særskilt byrådsbeslutning (den 11. juni 2018), er forvaltningen bemyndiget til i særlige tilfælde at indgå aftaler om gældsafvikling (handleplaner) på skoleområdet der rækker ud over 3 år.

KONSEKVENSER VED MANGLENDE BUDGETOVERHOLDELSE

- Lykkes det ikke en aftaleenhed at afvikle gælden (0-5 % af budgettet) som forudsat (og der dermed overføres gæld to år i træk), sættes de økonomiske frihedsgrader i Randersmodellen ud af kraft (afhængigt af årsagerne fastlægges og præciseres dette nærmere af forvaltningen i det enkelte tilfælde).
- Kommer en aftaleenhed ud af et regnskabsår med en gæld større end 5 % af budgettet, sættes de økonomiske frihedsgrader i Randersmodellen ud af kraft (præciseres ligeledes nærmere af forvaltningen i det enkelte tilfælde).
- Kommer en aftaleenhed ud af et regnskabsår med en opsparing større end 5 % af budgettet, beskrives årsagerne hertil samt planlagt anvendelse.



OVERFØRSEL AF OPSPARING

- Eventuel opsparing registreres og forbliver som hidtil hos aftaleenheden, som kan anvende denne i efterfølgende år – f.eks. til planlagte investeringer eller som buffer for løbende udsving i økonomien.

DIREKTIONENS OVERBLIK OVER UDVIKLINGEN I DEN DECENTRALE ØKONOMI

- Økonomiafdelingen vedligeholder løbende en oversigt over fokusområder (større, samlede opgaveområder, som er i økonomisk ubalance), handleplaner og aftaleenheder hvor de økonomiske frihedsgrader i Randersmodellen er sat ud af kraft. Direktionen orienteres månedligt om udviklingen i den decentrale økonomi.

OVERORDNET ANSVAR, INDDRAGELSE AF MED-SYSTEMET OG DET POLITISKE NIVEAU

- Ansvar for godkendelse af en handleplan og opfølgning på denne påhviler den relevante fagchef og i sidste ende dennes direktør.
- Involvering af MED-systemet sker i henhold til MED-aftalen
- Økonomiudvalget og Byrådet orienteres i forbindelse med de faste sager om Forventet Regnskab og Regnskabsaflæggelsen om status på fokusområder og om aftaleenheder, hvor de økonomiske frihedsgrader måtte være midlertidigt sat ud af kraft
- Ved initiativer med konsekvenser for et politisk fastsat serviceniveau inddrages det politiske niveau via fagudvalget.

IKRAFTTRÆDEN

- Der er fastsat en indfasningsperiode for aftaleenheder, som ved indgangen til 2018 har en gæld på mellem 0 og 5 % af budgettet. Disse enheder skal som udgangspunkt afvikle deres gæld i løbet af 2018. Om dette kræver en egentlig handleplan vil konkret blive vurderet i et samarbejde mellem den budgetansvarlige leder og forvaltningen.



BUDGETMODELLER (DEMOGRAFIREGULERINGER)

Budgetmodellerne sikrer, at områder med en demografisk udvikling får reguleret deres budgetter i takt med denne udvikling. Herved sikres, at serviceniveauet fastholdes, når folketallet stiger og modsat, at der ikke sker en udgiftsglidning i form af stigende enhedspriser, når folketallet falder.

Byrådet beslutter hvilke områder, der skal være omfattet af en budgetmodel. Som udgangspunkt skal der kun være demografimodeller på områder, hvor der er en tæt sammenhæng mellem antallet af borgere og behovet for kommunale serviceydelser. I Randers Kommune er der demografireguleringer på følgende områder:

- Småbørnsområdet
- Skoleområdet
- Socialområdet (ex. familieområdet)
- Omsorgsområdet

OVERORDNEDE PRINCIPPER

Det overordnede princip for demografimodellerne er, at det ikke skal være muligt for de relevante aktører at påvirke modellen. Modellerne skal således være præget af høj grad af objektivitet.

Demografimodellerne skal desuden løbende efterses for at sikre aktualitet og de rigtige incitamentsstrukturer. Der foretages på den baggrund et grundigere serviceeftersyn af alle modellerne én gang i hver valgperiode.

Desuden er det vigtigt, at eventuelle budgetreduktioner slår igennem i de anvendte enhedsbeløb i modellerne (altså at modellerne løbende opdateres med de aktuelle budgetforudsætninger). Dette tilsikres årligt i forbindelse med den løbende budgetlægning.



INVESTERINGSMODELLER

Byrådet kan vedtage såkaldte investeringsmodeller. Herved gives bevilling til at afholde udgifter på et område, som modsvares af forventede besparelser på et senere tidspunkt – eventuelt på andre udgiftsområder end der hvor investeringen foretages.

Investeringsmodeller kan – hvis de lykkes – bidrage til at skabe et større, samlet råderum, men kan også indebære en højere grad af risiko i budgetlægningen.

TILGANGEN TIL ANVENDELSE AF INVESTERINGSMODELLER I RANDERS KOMMUNE ER OVERORDNET FØLGENDE

- Det skal sikres, at den udgift, der foreslås finansieret ved en investeringsmodel, ligger udover det, som rettelig kan finansieres indenfor det almindelige budget.
- Der skal foreligge en faglig velbegrundet vurdering af, at investeringsmodellen fører til økonomiske gevinster, der som minimum kan finansiere udgifterne ved investeringsmodellen (business case),
- Investeringsmodeller skal som udgangspunkt være likviditetsmæssigt neutrale indenfor budgetperioden.
- Der gennemføres en systematisk (årlig) opfølgning på, om de forventede effekter opnås med henblik på politisk stillingtagen til om initiativet skal fortsætte eller bringes til ophør.
- Effekterne af investeringsmodeller budgetteres forsigtigt. Udgangspunktet er, at der kun budgetteres med en gevinst, der svarer til investeringen, selvom den forventede gevinst er større.

Forslag om eventuelle investeringsmodeller og den årlige opfølgning på disse udarbejdes altid i et samarbejde mellem pågældende fagforvaltning og kommunens centrale økonomiafdeling. Forslag kan herefter fremlægges til politisk behandling.

ANLÆGSSTYRING

10 ÅRIG INVESTERINGSPLAN

Af hensyn til behovet for langsigtet planlægning og overordnet forventningsafstemning i forhold til mulighederne på anlægsområdet udarbejdes der en 10 årig investeringsplan på anlægsområdet.

Investeringer på anlægsområdet prioriteres overordnet ud fra tre overordnede kriterier:

- Demografisk betinget udbygningsbehov
- Genopretning og vedligehold af det eksisterende kapitalapparat
- Nye udviklingstiltag

Med afsæt heri, og indenfor rammerne af det politisk fastsatte mål for kommunens anlægsniveau, udarbejder forvaltningen et forslag til 10-årig investeringsplan, som fremsendes i forbindelse med budgetforslaget. Planen revideres som udgangspunkt hvert 4. år, ligesom den i øvrigt opdateres med ændringer som følge af den årlige budgetlægning.

Med den løbende rulning af planen vil byrådets målsætning om anlægsniveau som udgangspunkt altid være indfriet i det nye overslagsår i budgetperioden. Efter behov tilsikres dette ved indarbejdelse af en anlægspulje i det sidste overslagsår i budgetforslaget.

AFLEDT DRIFT AF ANLÆGSPROJEKTER

Forslag og beslutninger om anlægsprojekter skal altid indeholde oplysninger om forventede afledte driftsudgifter. Som udgangspunkt forudsættes disse finansieret indenfor eksisterende budgetter, idet der alternativt i beskrivelsen af sagen (sagsfremstillingen) skal anvises finansiering.

ANLÆGSBUFFER I BUDGETÅRET

Ved hver budgetlægning vurderes behovet for at indregne en anlægsbuffer med modpost under finansforskydninger (nøjagtig lige som servicebufferen). Bufferen indebærer en teknisk forhøjelse af det samlede anlægsbudget, som skal muliggøre et vist forbrug overførsler fra tidligere år. Hvis der fremadrettet indføres en særskilt regnskabssanktion vedrørende regnskabssiden (efter samme mønster som service-sanktionen) kan en buffer desuden være med til at imødegå en eventuel sanktion.

DRIFTSFINANSIEREDE ANLÆGSINVESTERINGER

En driftsfinansieret anlægsinvestering svarer til, at et bevillingsområde får et lån i kommunekassen til finansiering af et anlægsprojekt. I sin rene form afdrager bevillingsområdet lånet ved, at driftsbudgettet reduceres (inkl. beregnet rente) i aktivets økonomiske levetid. Byrådet kan her beslutte, at en aftaleenhed kan afvige fra den begrænsning der er indeholdt i Randersmodellen, hvor der i løbet af året maksimalt må flyttes 5% af lønbudgettet til andre konti.

Driftsfinansierede anlægsinvesteringer kan finde sted, hvis det kan sandsynliggøres at investeringen vil medføre driftsbesparelser. Driftsfinansierede anlægsinvesteringer kan også gennemføres som et rent lån i kommunekassen, hvor tilbagebetalingen efterfølgende sker indenfor den 4-årige budgetperiode.

Omfanget af driftsfinansierede anlægsinvesteringer begrænses dog af kommunens likviditetsmæssige situation. Udgangspunktet er derfor, at investeringen skal være likviditetsmæssig neutral indenfor budgetperioden. Ofte vil dette ikke være muligt, og der skal derfor i stedet ske reduktion af andre udgifter ('udlån af budget') til neutralisering af den likviditetsmæssige effekt.

Forinden politisk behandling af forslag om eventuelle driftsfinansierede anlægsinvesteringer skal sagen forelægges kommunens centrale økonomiafdeling til godkendelse. Økonomiafdelingen fastlægger herunder den rente som der skal regnes med i beregningen af den driftsfinansierede anlægsinvestering.

Principper for økonomi i forbindelse med bygningsændringer

I forbindelse med lokaleændringer kan der være en indtægt fra en afhændelse af bygninger og/eller behov for en finansiering til nye/ændrede bygninger.

Nedennævnte principper er overordnet gældende i forbindelse med finansiering af bygningsændringer og nybyggeri samt anvendelsen af provenu ved salg og anden optimering af bygningsporteføljen:

- Ejerskab til bygningerne - det er den forvaltning, der benytter en konkret bygning, der har det formelle ejerskab til bygningen (bygningsejer). Fagforvaltningerne er således bygherre i forbindelse med byggerier indenfor fagområdet, ligesom det er fagområdet, der i givet fald har budgettet hertil. Bygherrollerollen omfatter den overordnede beslutningskompetence og det juridiske og økonomiske ansvar for byggeriet. Dette ansvar kan ikke overdrages til andre. Det praktiske arbejde med at udføre bygherrens forpligtigelser kan - helt eller delvist - udføres i bygherrens egen organisation eller af bygherrens udpegede rådgivere, firmaer eller personer.
- Ejendomsservice har til opgave at arealoptimere kommunens bygningsanvendelse, ligesom Ejendomsservice har ansvaret for bygningernes drifts- og vedligeholdelsesbudgetter. Det er ud fra den forståelse Ejendomsservice, der har det økonomiske ejerskab til bygningerne. Principperne for økonomi i forbindelse med bygningsændringer skal bidrage til at sikre, at alle midler til bygningsdrift forbliver på bygningsområdet i forbindelse med bygningsændringer.
- Businesscase: Konkret skal der i forbindelse med større bygningsmæssige ændringer udarbejdes en businesscase, som redegør for tilbagebetaling på nutidsinvesteringer i køb/ nyopførelse/ombygning af bygninger kontra afhændelse af gammelt, samt for eventuelt sparede husleje- og driftsudgifter. På baggrund af businesscasen vurderes, om projektet ud fra en samlet kommunaløkonomisk betragtning er rentabelt at sætte i værk.
- Rene arealoptimeringsprojekter der ikke er budgetlagte, som har en afskrivningsperiode på mere end 4 år, vil kun kunne gennemføres, såfremt den likviditetsmæssige virkning af investeringen (den del af tilbagebetalingen som ligger udenfor budgetperioden) kan tilvejebringes på anden vis. Eksempelvis ved udskydelse af andre planlagte anlægsprojekter eller ved lån af likviditet fra andre afsatte midler i budgettet (opsparing, puljer mv.). Herudover kan sådanne arealoptimeringsprojekter også prioriteres i forbindelse med de årlige budgetforhandlinger på linje med øvrige udvidelsesforslag.
- Kombinerede projekter, hvor faglige hensyn/ønsker nødvendiggør bygningsændringer, og der samtidigt er potentiale for arealoptimering, behandles konkret. Udgangspunktet er, at disse projekter kan gennemføres, hvis der afsat budget til disse eller det via andre budgetter kan finansieres. Ejendomsservice tilføres en evt. driftsbesparelse, idet en eventuel huslejesparelse eller indtægt ved salg af bygninger dog medgår til afbetaling på investeringen (herunder tilbagebetaling af udlån af likviditet). Når investeringen er betalt ud, tilgår den varige huslejesparelse Ejendomsservice.
- I forbindelse med udvidelser/ reduktion i aktiviteter på institutioner samt omlægning fra bygningskrævende til matrikelløs aktivitet og omvendt er det den berørte fagforvaltning, der finansierer bygningsændringen (evt. gennem en selvstændig anlægsbevilling). Hvis aktiviteten derimod indskrænkes og frigiver bygninger, der kan sælges eller spare en husleje, er det – afhængigt af den konkrete sag – fagforvaltningen eller kommunekassen, der modtager provenuet. Mekanismen er sådan, at når der træffes be-

slutning om at udvide/ oprette en aktivitet, skal der afsættes midler til at finansiere dette. Som en del af dette skal der afsættes midler til at huse den givne aktivitet (både anskaffelse og drift). Når der derimod reduceres i aktiviteterne, vil der blive driftsmidler til overs (herunder udgifter til at huse aktiviteten). Disse driftsmidler tilfalder fagområdet/ bygningsejeren (alternativt kommunekassen).

- I forbindelse med udvidelser i administrationsbygningerne gælder, at hvis en udvidelse i de administrative bygninger ikke kan rummes i de lokaler, pågældende enhed allerede har, vil det være den udvidende afdeling, der finansierer en eventuel ombygning for at få mere plads. Hvis en udvidelse i en administrationsbygning kræver indgåelse af eksterne lejemaal til at huse enten den udvidende afdeling eller en anden afdeling, er det den udvidende afdeling, der finansierer lejemalet (både husleje og drift). Konkret sker dette ved, at den udvidende afdeling overfører budget til Ejendomsservice til husleje og drift af udvidelsen. Hvis den udvidende afdeling senere indskrænker tilsvarende, så lejemalet dermed kan frigives igen, vil provenuet fra den sparede husleje og drift tilfalde den afdeling, der oprindeligt finansierede lejemalet. Denne mekanisme gælder fra og med 2017. Hvis indskrænkningen knytter sig til udvidelser før 2017 tilfalder provenuet Ejendomsservice.



FINANSSTYRING

(FINANSIEL STRATEGI)

Randers Kommunes finansielle strategi er vedlagt den økonomiske politik om bilag. Strategien beskriver de rammer der danner udgangspunkt for Randers Kommunes finansielle styring af såvel formue som den langfristede gæld.

Der foretages årligt en afrapportering til byrådet (en finansrapport), der oplyser om gældssammensætning, afkastresultater m.m. for det seneste regnskabsår.

Nedenfor er angivet de væsentligste elementer i den finansielle strategi.

PASSIVSIDEN

I Randers Kommune optages som udgangspunkt kun lån i Danske Kroner. Herudover kan der optages lån i EURO – dog kun hvis rentebesparelsen er større end 0,25% (målt ud fra en 6 måneders rente).

Den fastforrentede del af låneporteføljen skal som minimum udgøre 30 %, og kan maksimalt udgøre 100 %. Den variabelt forrentede del af porteføljen skal som minimum udgøre 0 %, og kan maksimalt udgøre 70 %. Ønskes andelen af variabel rente øget til over 70 pct. skal økonomiudvalget godkende dette.

AKTIVSIDEN

Ved aktivsiden forstås de likvide midler kommuner har, som ikke umiddelbart skal anvendes i den daglige drift – såkaldt overskudslikviditet. Kommunen kan anbringe disse midler i pengeinstitutter, obligationer eller aktier – sidstnævnte dog kun via investeringsforeninger.

Randers Kommune anbringer sin overskudslikviditet i ekstern forvaltning (såkaldte PM-aftaler).

Forvaltningen foregår indenfor følgende overordnede investeringsramme. Rammen indebærer, at andelen af aktier og højrenteobligationer tilsammen kan udgøre maksimalt 25% af porteføljen. Med sammensætningen af rammen ønskes der givet forvalterne fleksibilitet ift. mulighederne for at balancere den samlede risiko i porteføljen bedst muligt:

Aktivklasse	Rammer
Danske stats- og realkreditobligationer	0-100 %
Virksomhedsobligationer - Investment grade	0-15 %
Aktier og virksomhedsobligationer - Non- investment grade (højrenteobligationer)	0-25%

