



Målsætninger for økonomistyring

Norddjurs Kommune

Maj 2026

Rammesætning og program

Kl. 13.00 Velkomst og rammesætning v. Kasper

Kl. 13.05 Økonomiske situationsbillede og proces v. Bettina

Kl. 13.15 Målsætning om serviceramme og tilpasning

Kl. 13.25 Temadrøftelse - 2 grupper

Kl. 13.50 Målsætning om balance i budget og kassebeholdning

Kl. 14.00 Temadrøftelse - 2 grupper

Kl. 14.20 Målsætning om anlæg og overførsler.

Drøftelse i plenum

Kl. 14.40 Målsætning om gæld og investeringsstrategi.

Drøftelse i plenum

Kl. 14.55 Afrunding v. Kasper



Formål og rammesætning

Hvorfor har vi politiske målsætninger for økonomistyring?

- Sætter hjørneflagene og retningen for kommunens overordnede økonomiske *mål* og styringsprincipper
- Sikre størst mulig *værdi* for borgerne og opfyldelse af lovpligtige opgaver
- Skaber økonomisk *råderum* til politiske prioriteringer
- Sætter *rammen* for budgetopfølgning og -kontrol
- Vigtigt at de økonomiske målsætninger understøtter kommunens vision

Målsætningerne godkendes og revideres mindst én gang pr. valgperiode



Marts/april

Forberedende fase
med DIR og ØK-
formandskabet

12. maj

Temadrøftelse i ØK med
deltagelse af
fagudvalgsformænd

13.-17. maj

Tjek ind ØK-
Formandskabet

20. maj

DIR behandling

12. juni

Behandling i KB

9. juni

Behandling
i ØK

29.maj-1. juni

Tjek ind ØK-
Formandskabet

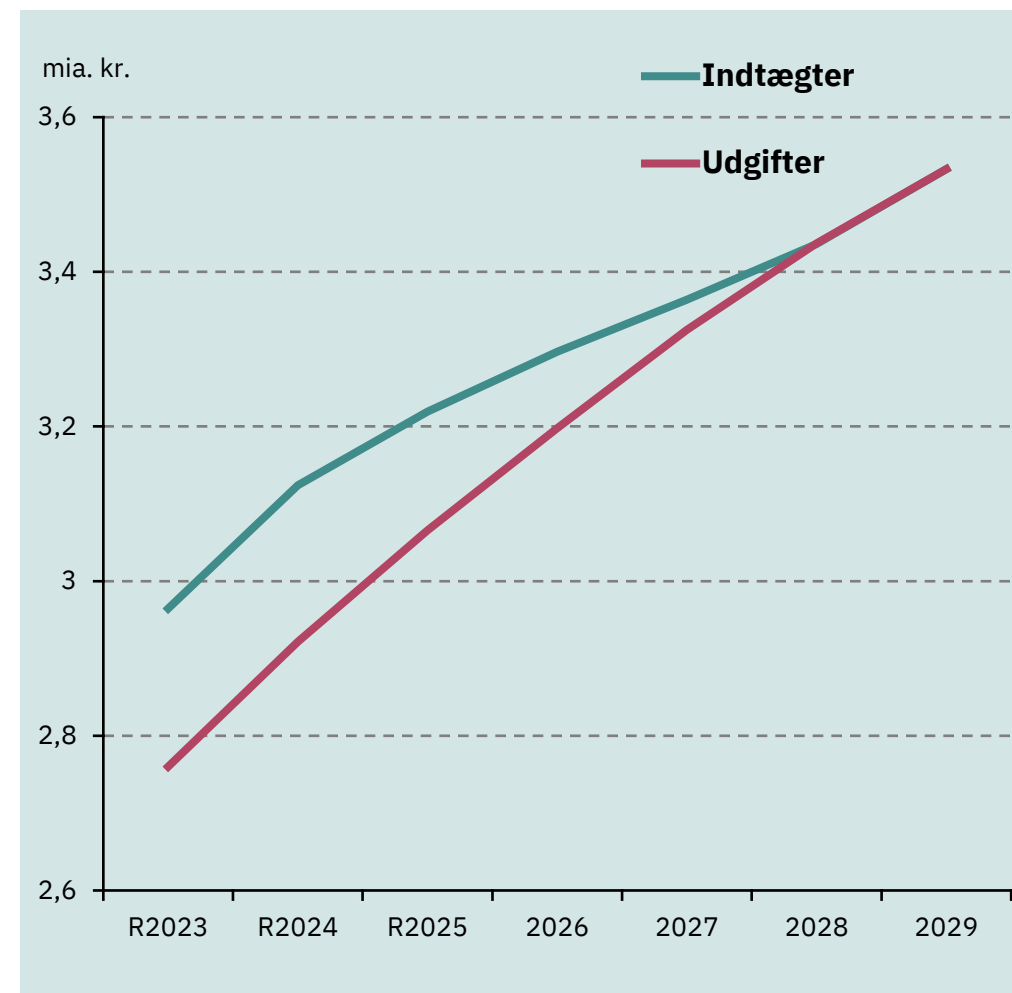
20.-28. maj

Høring i fagudvalg

Situationsbillede økonomi

Kort sigt: stabil økonomi og solid kassebeholdning, men...

- Indtægterne stiger ikke i samme takt som udgifterne
- Ubalance i overslagsårene
- Solid kassebeholdning giver robusthed og mulighed for investering på mellemlang sigt
- Uden tilpasning af udgifter eller ekstra indtægter i de kommende år vil størstedelen af kommunens overskudslikviditet være opbrugt ved udgangen af 2030



Hvad zoomer vi ind på i dag?

De nuværende overordnede økonomiske målsætninger

- Strukturel balance
 - Gennemsnitlig kassebeholdning på minimum 175 mio. kr.
 - Servicerammen skal overholdes (indenfor +/- 1%) i budget og regnskab
 - Anlægsudgifterne skal årligt udgøre ca. 100 mio. kr.
 - Afdrag minimum 10 mio. kr. af langfristet gæld ekskl. ældreboliglån. Dog kan der være år, hvor det er nødvendigt at optage lån til kritisk infrastruktur.
-
- Overførsler mellem årene på driften
 - Investeringsstrategi - riskoprofil og virksomheder



Servicerammen

Målsætning: Servicerammen overholdes i budget og regnskab

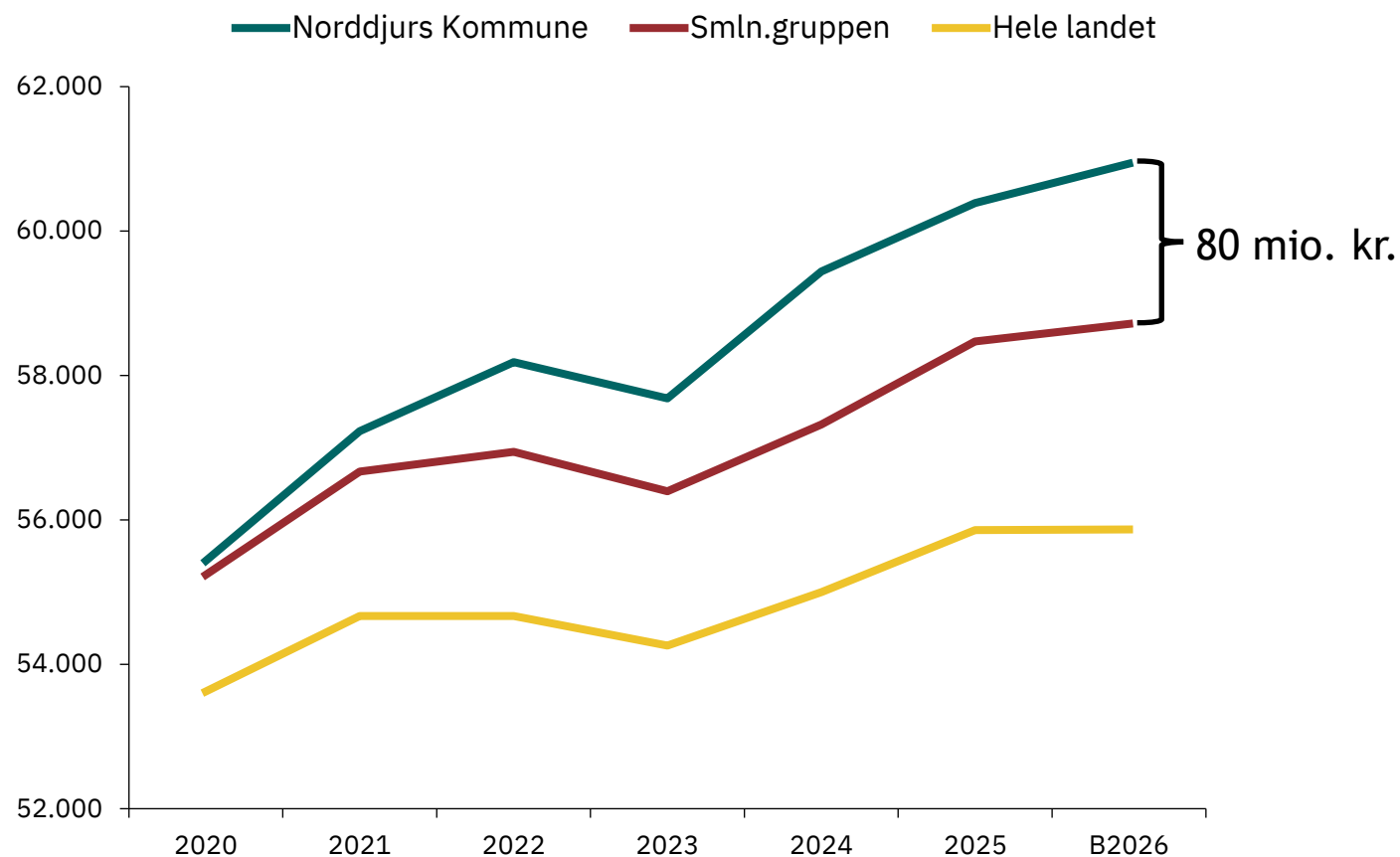
Servicerammen

- loft for, hvor mange penge landets kommuner samlet set må bruge på service
- Hvis kommunerne samlet set overskrider servicerrammen, medfører det økonomiske sanktioner
- Servicerammen bruges i praksis som et styringsværkstøj/målsætning for driftsudgifterne. Men servicerrammen tager ikke højde for udviklingen i befolkningstallet



Udviklingen i serviceudgifterne

- På 5 år har vi øget serviceudgifterne med 80 mio. kr. i forhold til sammenligningsgruppen
- 60 mio. kr. kan forklares ved, at vi ikke har korigeret vores serviceramme i forhold til befolkningsudviklingen
- Vi skal bringe serviceudgifterne på niveau med sammenlignelige kommuner



Serviceammen

Nuværende praksis

A Uden justering

Serviceammen følger KL's vejledende rammefordeling.

Ubevidst serviceudvidelse eller -reduktion ved faldende/stigende befolkningstal.

Forslag til justering

B Befolkningsjusteret

Serviceammen følger KL's vejledende rammefordeling som reguleres på baggrund af udviklingen i indbyggertallet.

Langsigtet mål om at serviceudgifterne pr. indbygger er på niveau med sammenlignelige kommuner.

Serviceammen

Gruppedrøftelse 15 min.

Gruppe 1 - Kaspers kontor

Kasper Bjerregaard

Lars Møller

Dag Kristiansen

Aleksander Myrhøj

Jens Kannegaard Lundager

Bente Hedegaard

Gruppe 2 - Jonas' kontor

Kasper Vindbjerg

Rikke Albæk Jørgensen

Ulf Harbo

Niels Ole Birk

Karoline Bergkvist

Stinne Kvorning

Serviceammen - opsamling i plenum

Nuværende praksis

A Uden justering

Serviceammen følger KL's vejledende rammefordeling.

Ubevidst serviceudvidelse eller -reduktion ved faldende/stigende befolkningstal.

Forslag til justering

B Befolkningsjusteret

Serviceammen følger KL's vejledende rammefordeling som reguleres på baggrund af udviklingen i indbyggertallet.

Langsigtet mål om at serviceudgifterne pr. indbygger er på niveau med sammenlignelige kommuner.

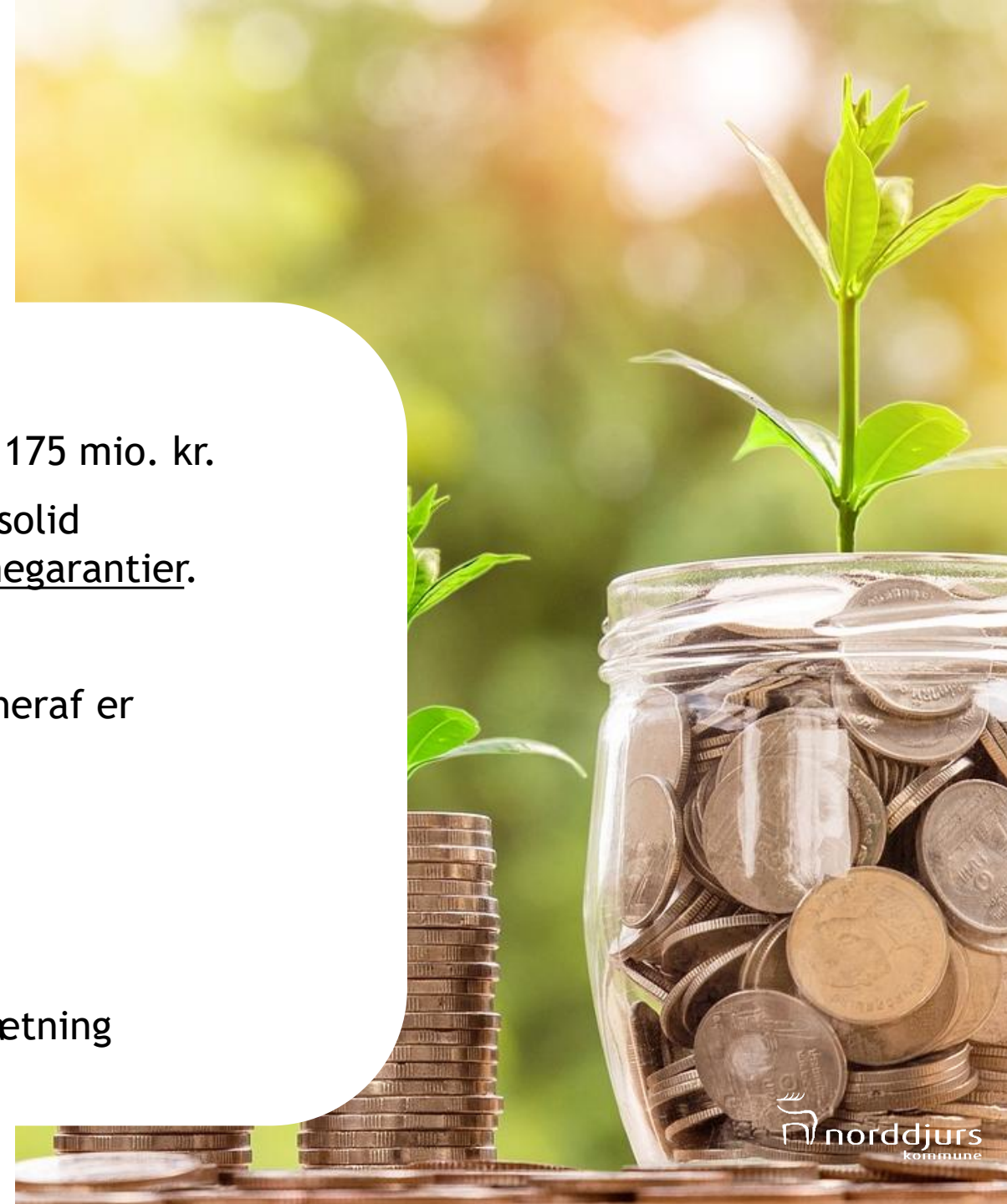
Kassebeholdning

Nuværende målsætning: kassebeholdning på minimum 175 mio. kr.

- Sikrer stabil drift og økonomisk robusthed. Behov for solid kassebeholdning vokser, når der gives mange kommunegarantier.
- Kassebeholdningen ultimo 2025 var på **555 mio. kr.**, heraf er beboerindskud ældreboliger ca. 62 mio. kr.
- ca. 25% højere end landsgennemsnittet pr. indbygger

Forslag: kassebeholdning på minimum 250 mio. kr.

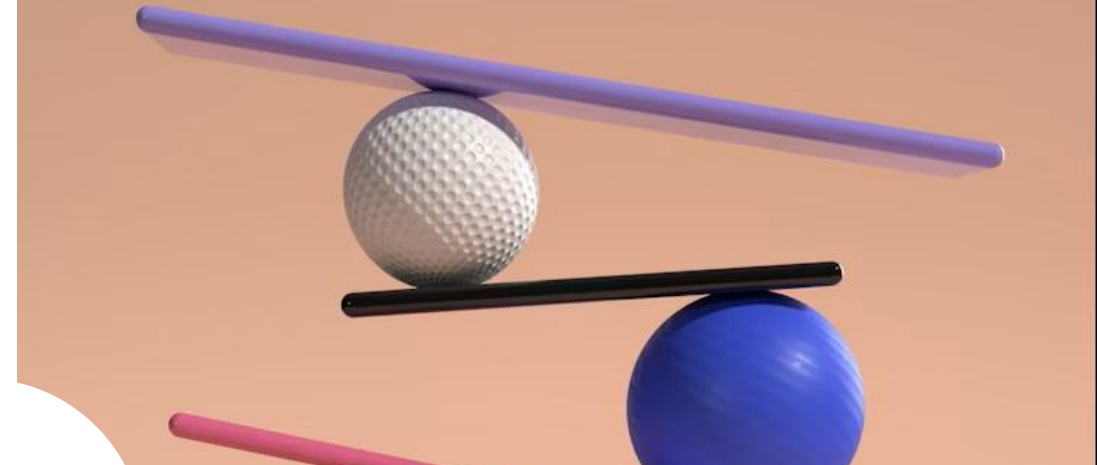
- svarende til kommunens gennemsnitlige månedsomsætning



Strukturel balance

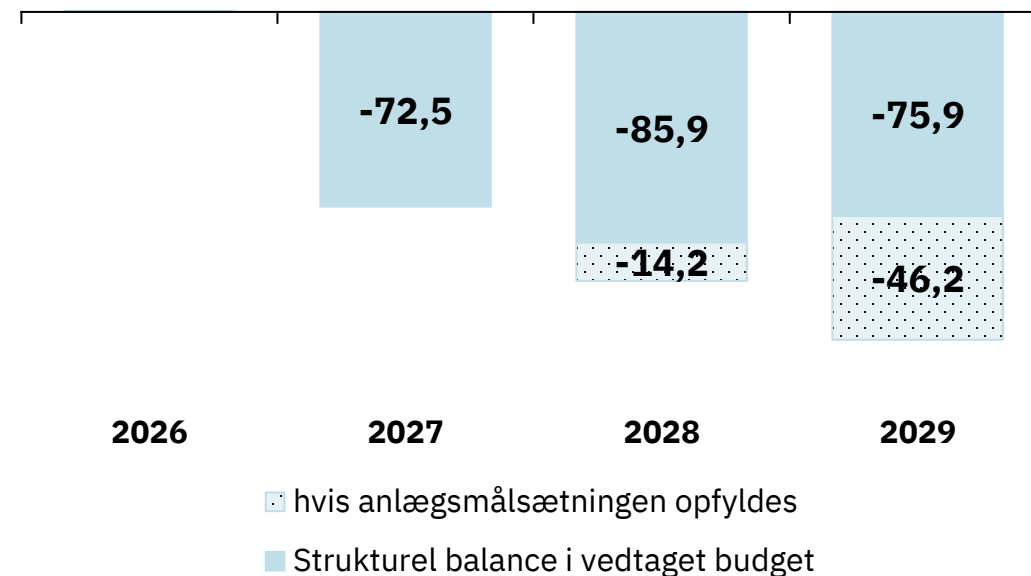
Nuværende målsætning: Strukturel balance i hvert budgetår

- Indtægter dækker drift, anlæg, kapitalindskud og gældsafdrag (årets indtægter skal dække årets udgifter)

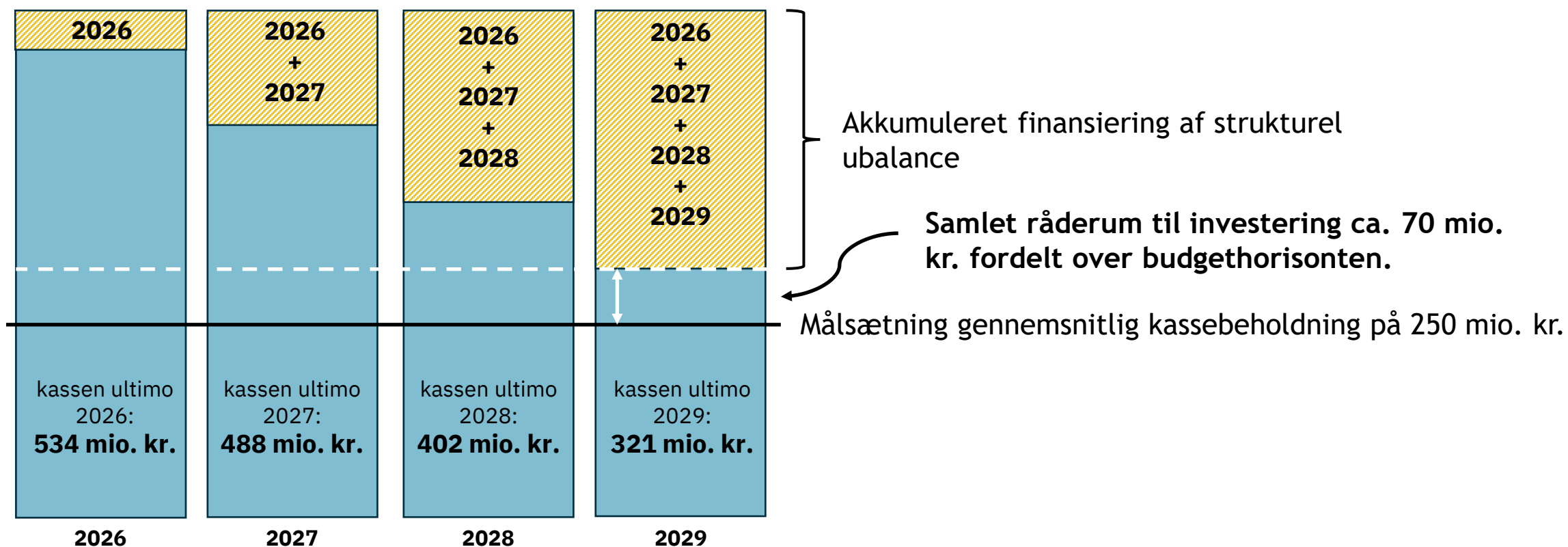


Strukturel (u)balance i budget 2026-2029

0,4
mio. kr.



Budgetbalancen B2026-2029



Strukturel balance

Nuværende praksis

A

Strukturel balance i det enkelte år

Der skal være strukturel balance i budgetåret.

Forslag til ændring

B

Strukturel balance over valgperioden

Målsætning suppleres med mulighed for investeringspulje fra kassen til at udvikle og tilpasse kommunens drift, så der igen skabes strukturel balance ved udgangen af valgperioden i budget 2030.

Kapitalindskud til alment byggeri behandles særskilt.

Kassebeholdning - strukturel balance

Gruppedrøftelse 15 min.

Gruppe 1 - Kaspers kontor

Kasper Bjerregaard

Lars Møller

Dag Kristiansen

Aleksander Myrhøj

Jens Kannegaard Lundager

Bente Hedegaard

Gruppe 2 - Jonas' kontor

Kasper Vindbjerg

Rikke Albæk Jørgensen

Ulf Harbo

Niels Ole Birk

Karoline Bergkvist

Stinne Kvorning

Strukturel balance / kasse - opsamling i plenum

Nuværende praksis

A

Strukturel balance i det enkelte år

Der skal være strukturel balance i budgetåret.

Forslag til ændring

B

Strukturel balance over valgperioden

Målsætning suppleres med mulighed for investeringspulje fra kassen til at udvikle og tilpasse kommunens drift, så der igen skabes strukturel balance ved udgangen af valgperioden i budget 2030.

Kapitalindskud til alment byggeri behandles særskilt.

Anlæg

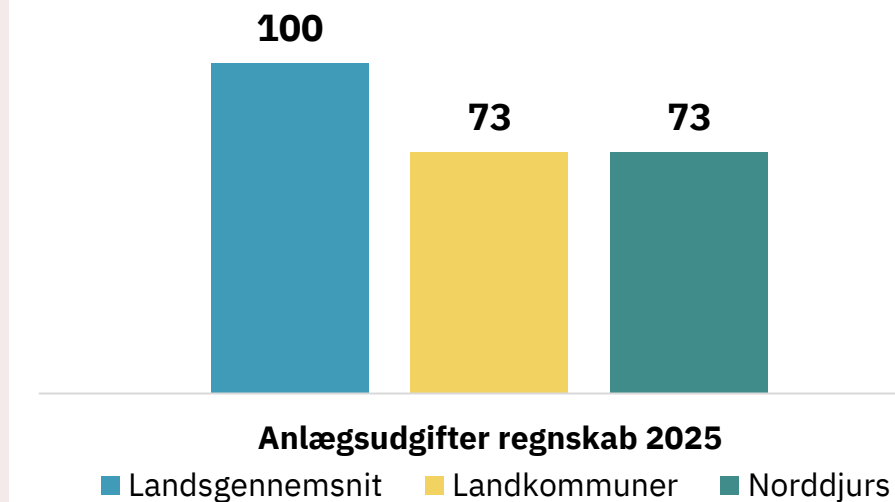
Anlæg er grundlag for:

- Vedligeholdelse af veje og bygninger
- Udvikling og strategiske investeringer

Anlægsrammen

- Hvis de kommunale *budgetter* samlet set overskrider anlægsrammen, kan staten modregne overskridelsen i kommunernes bloktilskud
- **Nuværende målsætning:** At følge anlægsrammen som pt. udgør ca. 100 mio. kr. årligt, svarende til 2.700 pr. indbygger

(Indekseret, 100 = landsgennemsnit)



Anlægsniveau

Nuværende praksis

A Fast niveau - uændret

Målsætningen for anlægsniveauet fastholdes på det nuværende niveau.

Min. 100 mio. kr., svarende til ca. 2.700 kr. pr. indbygger.

Forslag til ændring

B Fast niveau - hævet

Målsætningen for anlægsniveauet hæves til at svare til den samlede anlægsramme.

Min. 110 mio. kr., svarende til ca. 3.000 kr. pr. indbygger.

Evt. stigende over en årrække til landsgennemsnittet?

Evt. øremærkning til grøn omstilling og/eller basisanlæg?

Overførselsadgang

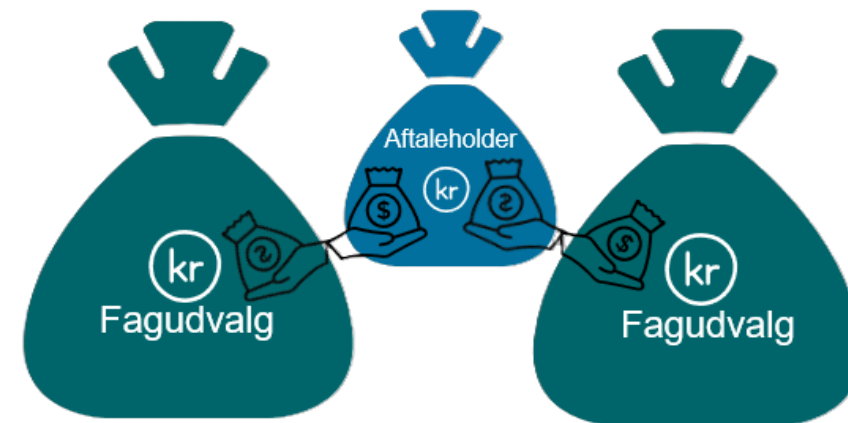
Gældende princip: Mindreforbrug på 5% overføres til kommende år. Resten går i kassen (merforbrug overføres fuldt ud).

Princippet udfordres ved ændring af styrelsesvedtægten, da flere aftaleholderområder deles mellem fagudvalg.

Budgetansvar: Fagudvalgene skal fortsat holde deres økonomiske ramme. Vil også være gældende efter aftaleholderes disponering på tværs af fagudvalg.

- Økonomiudvalget skal varetage kommunens overordnede hensyn

Aftaleholderes disponering på tværs af fagudvalg



Disponering på tværs af udvalgene

Nuværende praksis

A

Begrænset disponering på tværs af fagudvalg

Aftaleholdere kan kun i begrænset omfang disponere på tværs af udvalgene.

Forslag til ændring

B

Disponering på tværs af fagudvalg

På indstilling fra direktionen kan aftaleholdere disponere på tværs af udvalg.

Vil fortsat kræve en formel behandling i fagudvalg, ØK og KB.

Mindreforbrug større end 5%

Nuværende praksis

A

Mindreforbrug >5% tilgår kassen

Opsparinger på over 5% tilfalder kassen.

Kan bruges til strategiske prioriteringer i senere års budgetter.

Forslag til ændring

B

Mindreforbrug >5% tilgår udvalget

Aftaleholders opsparinger på over 5% tilfalder fagudvalget, i tilfælde af merforbrug.

Kan bruges til at dække merforbrug som ellers skal overføres fuldt ud.

Økonomiudvalget skal varetage det overordnede koncernhensyn.

Investering & gæld

Låntagning

Lånoptagelse binder fremtidige kommunalbestyrelser til faste afdrag i op til 25-30 år. Reducerer den økonomiske fleksibilitet i mange år frem

Afdrag på gælden

- Nuværende målsætning: årlig afvikling på 10 mio. kr.
- Langfristet gæld er ~69% lavere end landsgennemsnittet (31/12/2025)
- Aktuelle årlige afdrag på 7,5 mio. kr. inkl. feriepenge

Investeringsstrategi

- Nuværende målsætning: 75/25 pct. i hhv. obligationer/aktier
- Sortliste over selskabskategorier der ikke investeres i



Gældsafvikling

Nuværende praksis

A

**Minimum 10 mio. kr. i
årlig afvikling**

Der optages som udgangspunkt ikke ny gæld.

Der skal som minimum afdrages 10 mio. kr. årligt på den langfristede gæld (ekskl. ældreboliger).

Dog: kan være år, hvor det er nødvendigt at optage lån til kritisk infrastruktur.

Forslag til ændring

B

realafvikling

Der optages som udgangspunkt ikke ny gæld.

Der skal være en realafvikling af kommunens restgæld.

Dog: kan være år, hvor det er nødvendigt at optage lån til kritisk infrastruktur.

Aktieandel af porteføljen

Nuværende praksis

A Aktieandel på 20%

Aktieandelen i kommunens portefølje bibeholdes på 20%. Under landsgennemsnittet.

Giver høj sikkerhed (*lav varians*), men mindre forventet afkast.

Forslag til ændring

B Aktieandel på 30%

Aktieandelen i kommunens portefølje forøges til at være på niveau med medianen for resten af kommunerne.

Højere risiko (*højere varians*) men også højere forventet afkast.

Selskabskategorier

Nuværende praksis

A

Behold nuværende sortliste

Behold kommunens nuværende sortliste over selskabskategorier vi ikke vil investere i.

- Kontroversielle våben
- Spilindustri
- Fossile brændstoffer

Forslag til ændring

B

Evt. justering i sortlistede selskaber

Investeringer i f.eks. Våbenindustri?

Øvrige justeringer?

Spørgsmål?

