



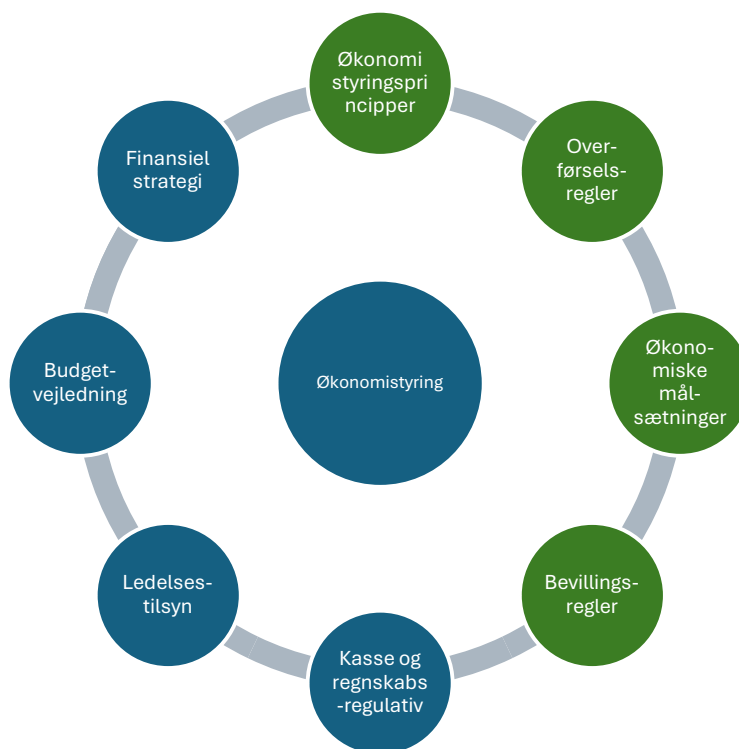
Mariagerfjord
Kommune

Økonomistyringsprinsipper

2027-2030

Økonomistyring i Mariagerfjord Kommune

Når man taler om økonomistyring i Mariagerfjord Kommune, er der en række delelementer, der på den ene eller anden måde har indflydelse herpå. Nedenfor er disse oplistet og kort beskrevet.



Figur 1

Økonomistyringsprincipper

For hver byrådsperiode godkender Byrådet økonomistyringsprincipperne for en fireårig periode. Økonomistyringsprincipperne fastlægger de overordnede rammer for kommunes økonomistyring, og lægger en linje for den daglige håndtering af økonomistyringen.

Økonomiske målsætninger

De økonomiske målsætninger indgår i økonomistyringsprincipperne, og sætter mål for nøgletallene "Anlæg pr. indbygger", "Gennemsnitlig kassebeholdning" og "Lån". Målene for disse nøgletal er retningsgivende og rammestyrende for kommunens budgetlægning. De økonomiske målsætninger godkendes politisk af Byrådet en gang i starten af hver byrådsperiode.

Bevillingsregler

Bevillingsreglerne er fastlagt i budget- og regnskabssystemer for kommuner som fastlægges af Indenrigsministeriet. Desuden er Mariagerfjord Kommunes bevillingsregler beskrevet i disse økonomistyringsprincipper. Bevillingskompetencen er hos Byrådet, der giver bemyndigelse til bevillingsmodtager om at oppebære indtægter og afholde udgifter i henhold til de beløbsmæssige og materielle vilkår, hvorunder bevillingen er givet.

Overførselsreglerne

Overførselsreglerne er ligeledes beskrevet i økonomistyringsprincipperne og sætter de overordnede rammer for, hvordan institutioner/enheder kan overføre et eventuelt mer- eller mindreforbrug til det efterfølgende år. Muligheden for at overføre mellem årene giver den mest rationelle økonomiske

adfærd for organisationens enheder. Overførselsreglerne er ligeledes nævnt i dokumentet om Dialog og aftalestyring, men i Økonomistyringsprincipperne beskrives specifikt, hvordan procenterne beregnes.

Budgetvejledning

I begyndelsen af hvert år udarbejdes og godkendes den budgetvejledning, der benyttes som udgangspunkt for arbejdet med budgettet. Budgetvejledningen tager udgangspunkt i de økonomiske målsætninger som er beskrevet i økonomistyringsprincipperne. Derudover adresserer budgetvejledningen bl.a. også tekniske korrektioner, pris- og lønfremskrivinger, lov- og mængdereguleringer samt demografireguleringer.

Finansiel strategi

Formålet med den finansielle strategi- og risikopolitik er at fastlægge rammer og retningslinjer for den finansielle håndtering. Dette for at reducere risikoen for rente- og kursudsving. Den finansielle strategi fastsætter i praksis de retningslinjer, som kommunens kapitalforvaltere skal agere efter i deres arbejde med at investere kommunes midler.

Kasse- og regnskabsregulativ

I styrelseslovens § 42 stk. 7 beskrives, at Byrådet skal fastsætte de nærmere regler, procedurer og forretningsgange inden for kommunens kasse- og regnskabsvæsen. Kasse- og regnskabsregulativet fastlægger i mere detaljeret grad de rammer og procedurer for bl.a. de økonomistyringsprincipper, der står beskrevet i nærværende dokument. Kommunens revision skal orienteres, når der sker ændringer i dette regulativ.

Ledelsestilsyn

Ledelsestilsyn er beskrevet i kommunens kasse- og regnskabsregulativ, og fastlægger rollefordelingen og ansvaret for, at der sker et betryggende tilsyn, samt beskriver hvordan der, via kommunens afdeling for Intern kontrol, sker en dokumentation og kontrol af det planlagte tilsyn.

Den næste del af dokumentet vil have fokus på cirklerne markeret med grøn i figur 1: Økonomistyringsprincipper, herunder Økonomiske målsætninger, Bevillingsregler og Overførselsregler. Emnerne i de blå cirkler relaterer sig til andre processer og bliver politisk behandlet særskilt.

Mariagerfjord Kommunes økonomistyringsprincipper 2027-2030

I Mariagerfjord Kommune vedtages økonomistyringsprincipperne ved indgangen af en ny byrådsperiode af det nye Byråd. I sidste byrådsperiode blev principperne dog revideret i foråret 2025. Dette blev gjort for at præcisere dele af principperne og fjerne uoverensstemmelser i relation til andre styringsdokumenter.

Disse principper er godkendt af Mariagerfjord Kommunes Byråd 26. marts 2026, og fastlægger og beskriver de overordnede retningslinjer for økonomisk styring i Mariagerfjord Kommune. Disse principper afløser tidligere godkendte principper.

Formål

Formålet med udarbejdelsen af principperne er, at

- 1) give et fælles grundlag for, hvordan økonomistyringen i Mariagerfjord Kommune skal varetages, herunder sikre, at
 - a. der fastholdes en sund og bæredygtig økonomi
 - b. der udvises økonomisk forsvarlighed
 - c. sikre en offensiv og proaktiv økonomistyring

- 2) give en effektiv og retvisende økonomistyring i kommunen
- 3) skabe klarhed over, hvem der har ansvaret for de enkelte budgetter, samt kontrol og opfølgning på disse.
- 4) sikre den økonomiske kommunikation i ledelseshierarkiet, så handletiltag rettidigt kan iværksættes fra administrativ og politisk side.

Hvem henvender økonomistyringsprincipperne sig til?

Som leder i Mariagerfjord Kommune er det vigtigt, at man har sat sig ind i principperne. Overholdelse af retningslinjerne er vigtig både for den enkelte medarbejder, den enkelte afdeling/institution, men også for hele Mariagerfjord Kommunes økonomi. Manglende overholdelse af retningslinjer og procedurer kan medføre, at kommunens samlede økonomi ikke fremstår korrekt. Det kan betyde, at beslutninger træffes på et forkert grundlag.

Administrative roller og ansvar

For at kunne udarbejde et fælles og klart grundlag for økonomistyring er første skridt at definere roller og ansvar. Et centralt princip er, at budget- og økonomiansvaret følger ledelseskæden. Uanset om der er tale om en institution, afdeling eller et direktørområde, har ledelsen ansvar for økonomien inden for eget ansvarsområde. Opgavernes karakter, detaljeniveau og den konkrete rolle kan variere, men dette ændrer ikke ved, at det overordnede ansvar for økonomi og budgetoverholdelse er forankret i ledelsen på alle niveauer.

Den administrative organisering og de formelle budgetansvar er opdelt på følgende niveauer:

- Kommunaldirektør
- Fagdirektører
- Fag- og stabschefer
- Afdelings- og institutionsledere med budgetansvar (herunder sekretariatsledere)

Ud over dette ledelsesansvar spiller en række funktioner og fora en særlig og understøttende rolle i forhold til at sikre en helhedsorienteret og ansvarlig økonomistyring samt budgetoverholdelse:

- **Direktionen** har et tværgående ansvar for den samlede økonomiske styring og prioritering på tværs af organisationen. Direktionen har herudover en central rolle som rådgiver for det politiske niveau og bidrager til at sikre, at de samlede budgetter er i balance og hænger sammen med de politiske mål og rammer.
- **Stabschefen for Økonomi, It, Ejendomme og Borgerservice** varetager et tværgående sigte med fokus på, at de nationale og overordnede økonomiske rammer overholdes, og at kommunens økonomistyring understøtter en effektiv ressourceanvendelse, så der opnås mest mulig velfærd for de tilgængelige midler.
- **Økonomiafdelingen** understøtter ledelsen på alle niveauer gennem controlling, overvågning og opfølgning på økonomien samt ved at fungere som sparringspartner i forhold til budgetlægning, prognoser og økonomiske vurderinger.
- **Bygherreudvalg** har en særlig rolle i forbindelse med større anlægsprojekter, hvor de bidrager til at sikre, at projekterne gennemføres inden for de fastlagte økonomiske rammer og i overensstemmelse med de godkendte bevillinger.

Samlet set understøtter disse funktioner ledelseskædens ansvar og bidrager til en sammenhængende, transparent og robust økonomistyring i kommunen.

Hvad betyder det at være budgetansvarlig?

Den budgetansvarlige er ansvarlig for, at budgettet på eget område overholdes. Det betyder, at bogførte indtægter og udgifter skal kunne rummes inden for den budgetansvarliges tildelte budget. Den budgetansvarlige har ligeledes ansvar for:

- at driftsindtægterne og -udgifterne vedrører ansvarsområdet og er relevante for rådets drift.
- at anlægsindtægter og -udgifter er inden for anlægsbevillingens rammer.
- at transaktionerne er dokumenteret elektronisk i Mariagerfjord Kommunes økonomisystem eller fagsystemer.
- at der er sket behørig kontering og godkendelse af disse.
- at retningslinjerne i kommunes Økonomistyringsprincipper og kasse- og regnskabsregulativ overholdes.

Den budgetansvarlige skal kunne forklare eventuelle forventede afvigelser til budgettet.

Den budgetansvarlige har ansvaret for, at der hver måned ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko skabes et økonomisk overblik til sikring af, at enhedens forventede regnskabsresultat for hele året er retvisende med henblik på budgetoverholdelse. Økonomistaben understøtter processen. Såfremt den budgetansvarlige konstaterer, at der er afvigelser til budgettet, skal den budgetansvarlige iværksætte initiativer til sikring af budgetoverholdelse. Den budgetansvarlige kan ikke uddelegere ansvaret for at skabe det månedlige økonomiske overblik, selvom den daglige administration af delområder kan være videredelegeret til øvrige medarbejdere.

Den budgetansvarlige har altid pligt til at informere nærmeste chef/direktør ved konstatering af væsentlige forventede budgetoverskridelser. Det er et ledelsesmæssigt ansvar at vurdere, hvad der er væsentligt – økonomisk eller politisk.

Opfølgning og rapportering

Der er i Mariagerfjord Kommune to årlige økonomivurderinger, der sendes til politisk behandling. Fra 2025 vil der i august blive udarbejdet et *økonominotat*, som vil fokusere på udfordrede områder og om budgetforudsætningerne for disse områder, vurderes realistiske i efterfølgende budgetår. Notatets konklusioner bringes med ind i budgetforhandlingerne for det kommende års budget.

- Den første økonomivurdering pr. 31. marts, som bliver politisk behandlet i maj
- Et kort økonominotat i august, som vil indgå i de videre budgetforhandlinger
- Den anden økonomivurdering pr. 30. september, som bliver politisk behandlet i november

Derudover kan der på alle fagområder aftales ekstraordinære økonomivurderinger, hvis det findes nødvendigt.

På de fleste fagområder er der udarbejdet dynamisk ledelsesinformation til alle ledelsesniveauer, hvor hver enkel leder vil få mulighed for at følge op på økonomi, aktiviteter, fravær mm. på en nem og grafisk overskuelig måde. Den model der arbejdes med, vil understøtte og fastholde økonomistyringen som proaktiv og offensiv. Ledelsesinformation skal bl.a. danne grundlag for en mere individuel og sektorspecifik opfølgning på udvalgsniveau.

Målet er, at man på overordnet niveau vil kunne give indsigt i udviklingen på fagområderne, og som give mulighed for at foretage omprioriteringer på et velbelyst grundlag.

Økonomikonsulenterne vil i samarbejde med fagchefer og direktører via risikostyring tilrette og fokusere opfølgningen og rapporteringen på de udvalgte områder, der pga. politisk fokus eller økonomisk usikkerhed behøver et større fokus.

Inden et økonomiopfølgingsmøde er deltagerne forpligtet til at have opdateret sig på både økonomi- og aktivitetsdata. For at sikre et proaktivt blik, skal der være et skarpt fokus på ændrede tendenser i aktivitetsdata, der kan have økonomisk konsekvens.

I situationer hvor der sker systemskifte, skal der være et øget fokus på aktivitetsdata, da der ofte vil være en periode med datausikkerhed og dermed øget brug for controlling og datavalidering. Ved systemskifte skal det ligeledes sikres, at systemet kan levere relevant og nødvendige aktivitetsdata.

Sagsfremstillinger og ansvarsfordeling

Økonomi har ansvaret for at udarbejde sagsfremstillinger i relation til:

- Økonomivurderinger
- Årsregnskabet
- Budgettet

Punkterne er generelle og forsøges at gøres ens på tværs af udvalgssområderne. Økonomi sørger for at disse punkter afklares med fagchef og direktører inden de klarmeldes.

I andre sager med økonomisk konsekvens for kommunen er det fagchefernes og sekretariatsledernes ansvar, at inddrage den relevante økonomikonsulent i god tid inden udsendelse af dagsordenen for at sikre, at den økonomiske påvirkning bliver tydeligt belyst og efterfølgende kan indarbejdes i budgetterne.

Økonomiske målsætninger

I Mariagerfjord Kommune ønsker vi at udvise en høj grad af økonomisk ansvarlighed.

Dette ved at Mariagerfjord Kommune ønsker at udvise en kollektiv økonomisk ansvarlighed og derfor vil kommunen sigte mod at overholde den økonomiaftale, der laves hvert år mellem Kommunernes Landsforening (KL) og regeringen. Sammen med landets andre kommuner er det derfor et mål at holde økonomien inden for de rammer, der er for service- og anlægsforbrug. Dette for at undgå, at kommunen bliver sanktioneret, med en økonomisk bod til følge – og for at bakke op om fortsat frie rammer for det kommunale selvstyre.

Mariagerfjord Kommune har desuden opsat nogle overordnede økonomiske mål, der udstikker rammerne og grundlaget for fastholdelsen af en sund, ansvarlig og bæredygtig økonomi.

Styringsmålene skaber en fælles ramme for prioriteringer og beslutninger og understøtter, at ressourcerne anvendes effektivt og i overensstemmelse med kommunens politiske mål.

Det er afgørende for en god økonomistyring, at der er enighed om, hvilke overordnede mål, der styres efter.

Der benyttes to nøgletal og et princip til at rammesætte de overordnede mål. Disse er som følger:

	Anlæg pr. indbygger (kr.)	Gennemsnitlig kassebeholdning (mio. kr.)	Lån
Mål for perioden 2027-2030	2.000	150	Der afdrages mere på kommunens lån, end der optages

Anlæg pr. indbygger (Anlæg eksklusiv jordforsyning og alm. boligbyggeri.)

Ved at medtage et mål for investeringer i anlæg lægges der en klar linje for, hvor meget der som minimum bør investeres. Beløbet svarer til anlægsniveauet i Budget 2025. Budgettet til



anlægsprojekter skal sikre, at kommunens aktiver som f.eks. bygninger, institutioner, veje og tekniske anlæg løbende vedligeholdes og ikke bliver udsat for store vedligeholdelsefterløb.

Et mål for anlægsinvesteringer vil ligeledes understøtte strategiske flerårige investeringer som f.eks. skolemoderniseringer, klimatilpasninger eller campus i Hobro, da disse kræver et stabilt økonomisk fundament. Et mål for anlæg sikrer derfor, at større investeringer ikke skubbes eller reduceres i år, hvor der er et lavere økonomisk råderum.

Gennemsnitlig kassebeholdning/Likviditet

Beregnes som den gennemsnitlige kassebeholdning over de seneste 365 dage (kassekreditreglen) Kommunens likviditet er den "pengekasse", der bruges til at betale alle løbende udgifter – løn, ældrepleje, skoler, anlæg osv.

En sund likviditet betyder, at kommunen f.eks. kan håndtere uforudsete udgifter (f.eks. energiprisstigninger), sikre at større anlægsprojekter kan gennemføres som planlagt, kommunen undgår at komme under statens skærpede tilsyn eller at kommunen undgår at bremse driften eller udsætte investeringer.

Et for lavt niveau betyder, at kommunen mister handlefrihed – og i yderste konsekvens skal lægge en plan for genopretning efter krav fra Indenrigsministeriet.

Et for højt niveau betyder derimod, at kommunen opsparer flere penge, end der reelt er behov for, og dermed holder for mange skattekrone tilbage, som burde bruges på service eller investering.

Derfor er det vigtigt, at der fastsættes et klart og realistisk mål for kommunens likviditet.

Mariagerfjord Kommune har i de sidste to byrådsperioder haft et mål om en løbende stigende likviditet. Med dette måltal hæves niveauet til en likviditet på 150 mio. kr., og fastholdes gennem hele byrådsperioden.

Hvis opgørelsen viser, at det økonomiske måltal for likviditeten udfordres, kan Økonomiudvalget igangsætte tiltag for at forsøge at styre mod overholdelse af måltallet.

Kommunens likviditet kan være misvisende, fordi en del af pengene er bundet, selv om de står på kassebeholdningen. Det gælder især overførte drifts- og anlægsmidler. Disse overførsler giver et billede af, at kommunen har flere penge frit til rådighed, end den faktisk har.

Derfor udvides begrebet likviditet, så der også holdes fokus på kommunes strukturelle gennemsnitslikviditet. Den strukturelle likviditet er kommunes 'frie midler'. Det vil sige likviditeten fraregnet drifts- og anlægsoverførslerne. Denne kan kun opgøres præcist i forbindelse med regnskabsafslutningen. I de kvartalsvise likviditetsopgørelser, der tilgår Økonomiudvalg og Byråd, vil den strukturelle likviditet dog blive vurderet af administrationen.

Afdrag på lån

I forbindelse med kommunens optagelse af lån, f.eks. til anlæg og likviditet, fastsættes et princip om, at der som udgangspunkt ikke må optages mere lån, end der afvikles. Kommunen har pr. december 2025 udstøttede lån ved KommuneKredit på ca. 460 mio. Kr., men der er støttede lån (til plejecentre, ældreboliger mv.) for ca. 200 mio. kr. I budget 2026 afdrages der for ca. 68,6 mio. kr. (inkl. lån til ældreboliger), mens der forventes optaget nye lån på 24,4 mio. kr.

Opfølgning på mål

I forbindelse med regnskabsafslutningen følges der systematisk op på kommunens økonomiske målsætninger. Det gælder både målet for det skattefinansierede anlægsniveau samt målet for den gennemsnitlige kassebeholdning, herunder både den faktiske og den strukturelle likviditet. Samtidig opgøres udviklingen i kommunens gæld, herunder princippet om, at afdrag som udgangspunkt overstiger låneoptagelse, er overholdt. Regnskabet giver dermed det samlede grundlag for at vurdere, om de fastsatte økonomiske mål er nået, og om der er behov for at iværksætte korrigerende tiltag.



Overførselsregler

Kommunens konti er opdelt, så der for nogle konti er adgang til at overføre uforbrugte midler mellem budgetår, mens andre konti er uden overførselsret. Overførselsret anvendes for at understøtte en hensigtsmæssig og langsigtet økonomistyring, og en effektiv ressourceudnyttelse, hvor enhederne har mulighed for at disponere fleksibelt inden for fastlagte rammer. Konti uden overførselsret er typisk kendetegnet ved at være lov-, takst- eller aktivitetsstyrede og indgår derfor fuldt ud i årets regnskab uden mulighed for overførsel.

Mer- og mindreforbrug overføres jf. gældende regler om, at der kan overføres et merforbrug på 5 % og et mindreforbrug på 10 % af rammen.

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

Hvis en institution har en positiv overførsel, der overskrider de fastsatte procentsatser, tilgår overskuddet, ud over procentsatsen, kommunens kasse. Hvis en institution har en begrundelse for at overføre mere end fastsat, skal institutionen lave en sag til direktionen, som derefter beslutter, om overskuddet skal tilgå kassen, eller om overførslen tillades.

I ekstraordinære situationer har Økonomiudvalget, efter indstilling fra direktionen, mulighed for at ændre muligheden for overførselsadgangen.

På området vedr. indkomstoverførsler er der det særlige forhold, at området er genstand for løbende forhandling, som giver sig udtryk i bl.a. midtvejsreguleringen af statstilskuddet, som kan blive op- og nedjusteret på linje med forventningerne på landsplan. Mer- eller mindreforbrug på dette område overføres derfor ikke.

Bevillingsregler

Driftsbevillinger

Mariagerfjord Kommune har 7 udvalg og 11 politikområder. Under hvert politikområde er der to bevillinger – én til serviceudgifter og én til overførselsudgifter på de områder, hvor det er relevant. Såfremt en bevilling er flerårig, vil bevillingen blive prisreguleret i forhold til KL's satser. Nedenfor ses udvalg og politikområder

Udvalg	Politikområde
Økonomiudvalget	• Politisk organisation og administrativ organisation
Udvalget for Arbejdsmarked og Uddannelse	• Arbejdsmarked
Udvalget for Børn og Familie	• Familie • Dagtilbud • Skoler
Udvalget for Klima og Landdistrikter	• Klima og Landdistrikter • Forsyning
Udvalget for Kultur og Fritid	• Kultur og Fritid
Udvalget for Sundhed og Omsorg	• Social og sundhed • Ældre og omsorg
Udvalget for Teknik og Miljø	• Teknik og Miljø

I kompetencefordelingsplanen er beskrevet, at et udvalg har mulighed for at omprioritere inden for politikområder, men ikke imellem politikområder. Hvert politikområde ses adskilt, men Byrådet vil til

enhver tid kunne beslutte budgetændringer på tværs af bevillinger for eksempel i forbindelse med en økonomivurdering.

For at sikre overholdelse af servicerammen kan midler ikke flyttes mellem bevillinger inden for et udvalg. Det begrænser muligheden for, uden beslutning i Byrådet, at konvertere midler fra overførselsområdet til at øge serviceudgifterne.

Fag- og Stabschefer har stadig mulighed for at omprioritere inden for de rammer, udvalget har udstukket inden for politikområderne.

Særligt vedrørende eksterne driftsbevillinger:

I de tilfælde at Byrådet, i forbindelse med budgetforhandlingerne, bevilger et årligt driftstilskud til eksterne foreninger mm. pristalsreguleres dette tilskud som udgangspunkt ikke, medmindre andet er aftalt.

Anlægsbevillinger

Der udmeldes et rådighedsbeløb pr. projekt. Anlægsbevillingerne søges særskilt for det enkelte projekt og såfremt bevillingen er flerårig, sker der ikke pristalsregulering. I forbindelse med budgettets vedtagelse frigives en række rådighedsbeløb (anlægsbevilling). I de tilfælde hvor anlægsbevillingen ikke frigives, ansøges der særskilt om dette f.eks. i forbindelse med en økonomivurdering. Frigivelsen skal altid godkendes inden projektet opstartes.

Hvis eksterne anlægsprojekter ikke er opstartet to år efter bevillingen er givet, skal byrådet tage fornyet stilling til bevillingen.

Ved anlægsprojekter, som overstiger 2 mio. kr., skal der aflægges særskilt anlægsregnskab. Desuden skal der som hovedregel nedsættes et bygherreudvalg ved projekter, der overstiger 2 mio. kr., men det overvejes konkret, hvornår projektet nødvendiggør nedsættelse af styrende udvalg m.v.

Tillægsbevillinger

I udgangspunktet gives ikke kassefinansierede tillægsbevillinger. Kassefinansierede tillægsbevillinger vil på serviceområdet presse kommunens udmeldte serviceramme, og kan i yderste konsekvens betyde, at kommunen får en bod for overskridelse af servicerammen. Der må ligeledes ikke afholdes merudgifter eller -indtægter, uden der foreligger en bevilling på det.

Hvis der konstateres forventede budgetoverskridelser på op til 2 % på et fag-/politikområde, er det udvalgets opgave at finde finansiering ved enten effektivisering eller ændring af serviceniveau. Evt. ændring/flytning af budget fra et fag-/politikområde til et andet under samme udvalg kræver Byrådets godkendelse jf. kompetencefordelingsplanen. Overskridelser over 2 % af et udvalgs nettoramme finansieres forholdsmæssig af alle udvalg. Spørgsmål omkring budgetoverskridelser, tillægsbevillinger og finansiering løftes i forbindelse med de to årlige økonomivurderinger.

I budgetlægningen søger Byrådet mod at afsætte en servicebuffer. En tillægsbevilling finansieret af servicebufferen vil ikke presse kommunens serviceramme, men eventuelle ansøgninger om tillægsbevillinger finansieret af servicebufferen kan først komme på tale, når kompenserende besparelser og aktivitetsændringer har været vurderet.

Budgetoverskridelser på drifts- og anlægsområder som ikke vurderes muligt at dække inden for eget politikområde, skal dagsordenssættes hos direktionen inden politisk behandling.