

Kommunedirektørens forslag

Økonomi- og handlingsplan 2027-2030

Forberedt på å møte morgendagens behov

HORTEN
KOMMUNE

Gode resultater, men fortsatt stramme rammer

Nøktern drift og gode resultater. Samtidig må utgiftene tilpasses inntektene for å sikre bærekraftige tjenester over tid.

1

Redusere utenforskap

Flere skal kunne delta i arbeidslivet og fellesskapet.

2

Sikre kompetanse

Beholde, utvikle og bruke arbeidskraften klokere.

3

Tilpasse tjenestene

Flere eldre og færre barn endrer behov og inntekter.

4

Redusere gjeld

Forsiktig investeringsnivå skal gi lavere risiko og større handlingsrom.

BUDSJETT 2027 **Innsparinger på 29,5 mill. kroner er nødvendig for å få budsjettet i balanse**

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Hovedprofil og budsjettpremisser



HORTEN
KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Forberedt på å møte morgendagens behov

HOVEDUTFORDRINGER

01 Redusere utenforskap og bedre levekår

02 Tilpasse tjenester til befolkningsutviklingen

03 Sørge for tilgang på kompetanse og arbeidskraft

04 Redusere gjeld

SAMFUNNSUTFORDRINGER

Klima, natur og miljø

Beredskap og sikkerhet

Redusere utenforskap og bedre levekår

Flere må få mulighet til å delta i arbeid, utdanning og fellesskap.



Alle skal kunne bidra

Arbeid, utdanning, aktivitet og bolig er sentrale veier til bedre levekår.

Utfordringsbildet

- Vedvarende lavinntekt og trangboddhet rammer særlig barn.
- Lavere sysselsetting blant personer med kun grunnskole.
- Flere lever alene, og åpne møteplasser blir viktigere.

Retning i planperioden

- Skape arenaer for mestring og sosial tilhørighet.
- Sikre tilgjengelige tjenester og tilbud.
- Styrke kvalifisering og samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor.

Mål: Flere deltar, færre faller utenfor.

Tilpasse tjenester til befolkningsutviklingen

Flere eldre og færre barn endrer behovet for kommunale tjenester.



Færre barn og unge

Lavere barnetall endrer behovet for tjenester til barn og unge.

Flere eldre

Personer over 80 år

1 722
2026

3 366
2051

Endrede tjenestebehov

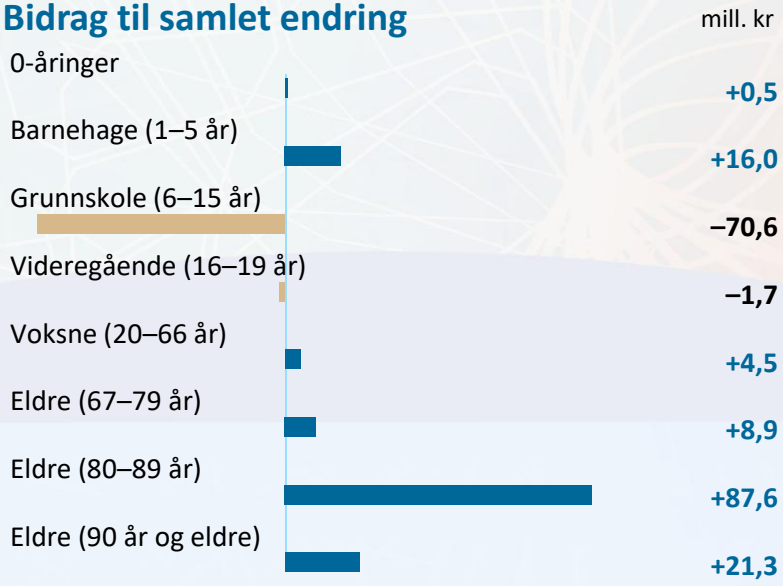
- Større behov for helse- og omsorgstjenester.
- Færre i yrkesaktiv alder gjør rekruttering vanskeligere.
- Flere lever lenger med sykdom.

Alderssammensetningen endrer både tjenestebehov og tilgang på arbeidskraft.

Demografiutgifter: én utvikling – ulike utslag

Årlig endring og samlet effekt per aldersgruppe, 2026–2030

Bidrag til samlet endring



80–89 år driver 132 % av netto utgiftspress

Demografiutgifter per gruppe

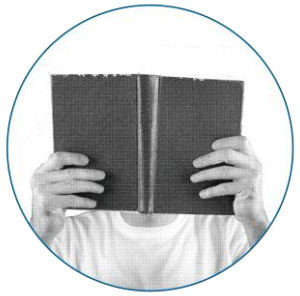
mill. kr

Aldersgruppe	2026	2027	2028	2029	2030	Totalt
0-åringer	0,6	–0,1	0,0	0,0	0,0	**0,5**
Barnehage (1–5 år)	5,0	4,1	–2,5	5,0	4,4	**16,0**
Grunnskole (6–15 år)	–23,7	–15,8	–11,3	–8,7	–11,0	**–70,6**
Videregående (16–19 år)	1,3	1,1	–0,5	–1,8	–1,8	**–1,7**
Voksne (20–66 år)	1,7	–0,5	1,0	0,4	1,9	**4,5**
Eldre (67–79 år)	5,8	–2,8	1,5	3,3	1,1	**8,9**
Eldre (80–89 år)	14,4	28,4	19,5	11,4	14,0	**87,6**
Eldre (90 år og eldre)	4,7	1,2	4,7	5,9	4,7	**21,3**

Positive tall = økt beregnet utgiftsbehov. Negative tall = redusert beregnet utgiftsbehov.

Sørge for tilgang på kompetanse og arbeidskraft

Færre i yrkesaktiv alder gjør rekruttering, utvikling og god oppgavedeling avgjørende.



Knappere tilgang

Flere eldre og stagnasjon i yrkesaktiv befolkning gir særlig press på helse- og omsorgstjenestene.

01	**Rekruttere og beholde**	Legge til rette for at kommune og næringsliv kan beholde lokal kompetanse.
02	**Attraktive lokalsamfunn**	Boliger, barnehage, skole og fritidstilbud påvirker tilflytting.
03	**Kvalifisere unge**	Gi barn og unge læring som leder videre til utdanning og yrkesliv.
04	**Utnytte universitetsbyen**	Campus Vestfold gir muligheter for rekruttering og tilflytting.

Redusere gjeld

Lavere gjeld og finanskostnader skal frigjøre handlingsrom til tjenester og prioriteringer.



om lag 1 mrd. kr

langsiktig ambisjon om redusert samlet gjeldsbyrde

Hvorfor?

- Renter og avdrag binder midler i driften.
- Høy gjeld reduserer økonomisk handlefrihet.

Hva kreves?

- Begrense nye lånefinansierte investeringer.
- Vurdere investeringsnivået mot handlingsrommet.
- Redusere arealbruk og vurdere salg av bygg og eiendom.

Målet er ikke lav gjeld i seg selv, men større økonomisk handlefrihet.

Øvrige samfunnsutfordringer

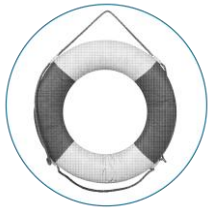
To utfordringsområder som må håndteres samlet gjennom forebygging, tilpasning og robusthet.



Klima, natur og miljø

- Mer ekstrem nedbør, vind og tørke krever klimatilpasning.
- Tap av natur og artsmangfold er en økende risiko.
- Oslofjorden påvirkes av fiske, miljøgifter og avrenning.

Retning: klimatilpasning og vern av naturverdier i vann og på land.



Beredskap og sikkerhet

- Geopolitisk uro og klimaendringer øker behovet for beredskap.
- Samfunnskritisk infrastruktur og tjenester må sikres.
- Egenberedskap og digital sikkerhet blir stadig viktigere.

Retning: robuste planer, sikre leveranser og evne til å håndtere bortfall.

Økonomi- og handlingsplan er én samlet beslutning

Første år er bindende årsbudsjett. De neste tre årene viser retning og økonomiske konsekvenser.

2027	2028	2029	2030
BINDENDE ÅRSBUDSJETT	**RULLERENDE ØKONOMIPLAN**	**RULLERENDE ØKONOMIPLAN**	**RULLERENDE ØKONOMIPLAN**

drift • investeringer • låneopptak • skatter • gebyrer • tiltak

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Kommuneloven styrer oss

§ 14-1.Grunnleggende krav til økonomiforvaltningen

Kommuner og fylkeskommuner skal forvalte økonomien slik at den økonomiske handleevnen blir ivaretatt over tid.

Kommuner og fylkeskommuner skal utarbeide samordnete og realistiske planer for egen virksomhet og økonomi og for lokalsamfunnets eller regionens utvikling.

Kommuner og fylkeskommuner skal forvalte finansielle midler og gjeld på en måte som ikke innebærer vesentlig finansiell risiko, blant annet slik at betalingsforpliktelser kan innfris ved forfall.

Hva betyr det at kommunen er rammestyrt?

Politikerne styrer retningen og rammene. Administrasjonen finner den beste veien innenfor dem.

1 Politikerne bestemmer

- mål og prioriteringer
- økonomisk ramme
- ønskede resultater

2 Administrasjonen fordeler

- tiltak og aktiviteter
- bemanning og drift
- løpende tilpasninger

3 Resultatene følges opp

- måloppnåelse
- økonomi og avvik
- behov for nye prioriteringer

✓ **Kort sagt:** Kommunestyret bestemmer hva som skal oppnås og hvor mye penger som kan brukes. Administrasjonen avgjør hvordan oppgavene løses innenfor rammen.

Forutsetninger i kommunedirektørens forslag

01

Eiendomsskatt

Forslag for 2027
Om lag 81 mill. kr i inntekter: 64 mill. fra bolig og fritid, samme som i dag, og 16,8 mill. fra næring.

02

Handlingsplan for eldreomsorg

Innarbeidet politisk vedtak
15 mill. kr i 2027, økende til 105 mill. kr i 2030.

03

Renteutvikling

Prognosegrunnlag
Kommunen legger ikke et eget rentesyn til grunn.

04

Statsforvalterens forventningsbrev

Statlige forventninger
Oppsummerer hva nasjonale myndigheter krever av kommunen, og hva de mener kommunen bør prioritere.

Forslaget bygger på inntektsanslag, innarbeidede vedtak og prognoser.
Nye forslag må skilles fra tidligere vedtak.



Tiltak for en bærekraftig kommuneøkonomi

Kommunedirektøren skal legge frem en økonomi- og handlingsplan som er realistisk og bærekraftig. For å få balanse i økonomien må inntekter økes og utgifter reduseres.

Tiltak innen følgende områder foreslås:

- Tilpasse tjenestene til samfunnsutviklingen
- Digitalisering
- Effektivisering og omstilling
- Fortsette salg av kommunal eiendom og effektivisere arealbruken
- Begrense investeringer og låneopptak for å redusere gjeldsveksten
- Innføring av eiendomsskatt på næringseiendom

Tiltakene er krevende, men nødvendige for å tilpasse kommunens tjenester og ressursbruk til endrede behov og sikre en bærekraftig kommuneøkonomi over tid.

Hvilke tall legger vi til grunn i økonomiarbeidet?

Rente- og inflasjonsforutsetninger

- Vi benytter Kommunalbanken Finans som kilde for renteprognoser
- Kommunalbanken Finans bygger sine anslag på Statistisk sentralbyrå (SSB) og Norges Bank

Skatteinntekter og rammetilskudd

- Beregnes ved hjelp av KS sin prognosemodell
- Modellen gir anslag for frie inntekter (skatt + rammetilskudd) og tar hensyn til:
  - Befolkningsutvikling (Statistisksentralbyrå sine prognoser)
  - Historiske inntektsdata
  - Stortingets vedtak om statsbudsjett
  - Inntekts- og utgiftsutjevning i inntektssystemet

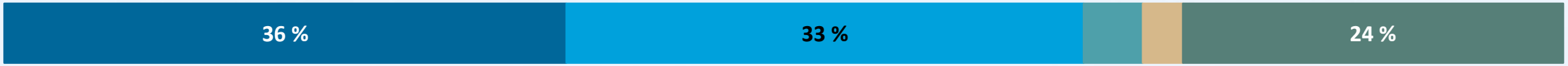
Hvor kommer kommunens sentrale inntekter fra?

73 % **kommer fra skatt, rammetilskudd og inntektsutjevning**

Dette er inntektene som i hovedsak finansierer kommunens samlede tjenester.

Skatteinntektene er lavere enn landsgjennomsnittet og suppleres gjennom inntektsutjevningen.

1 131 mill. kr	1 041 mill. kr	119 mill. kr	81 mill. kr	765 mill. kr
Skatt på inntekt og formue	**Rammetilskudd**	**Inntektsutjevning**	**Eiendomsskatt**	**Andre tilskudd og overføringer**
Kommunens andel av skatt på inntekt og formue	Statlig overføring gjennom inntektssystemet	Utjevner deler av forskjellen i skatteinntekter	Bolig og fritid: 64 Næring: 16,8	Salgs- og leieinntekter Overføringer fra andre Andre statstilskudd Brukerbetalinger



2027 · 3, 137 mrd. kroner

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Hvor går kommunens utgifter?

63 % **av utgiftene er lønnsutgifter**

Dette er den største delen av kommunens utgifter.

Viser hvordan utgiftene fordeler seg i 2027. Høye finansutgifter begrenser kommunens handlingsrom.

1 984 mill. kr	688 mill. kr	197 mill. kr	268 mill. kr
Lønnsutgifter	**Kjøp av varer og tjenester**	**Overføringer og tilskudd**	**Netto finansutgifter**
Lønn og personalkostander	Varer og tjenester i kommunens drift	Overføringer og tilskudd til andre	Renter, avdrag, renteinntekter og utbytte netto



2027 · 3, 137 mrd. kroner

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Årets prosess er ikke et nullpunkt

- Hvert kommunalområde får bevilgninger på rammenivå og må holde seg innenfor den vedtatte økonomiske rammen.
- En økonomiplan bygger alltid på forutsetninger fra tidligere
- Nye vedtak, lovkrav, avtaler og endret organisering kan endre rammene.
- Vi må vurdere fjorårets forutsetninger på nytt og justere planen der de ikke lenger gjelder.

Tidligere innsparingstiltak synliggjøres

Tidligere vedtatte tiltak gjøres synlige

Tidligere og nye innsparingstiltak vises samlet, slik at hele innsparingsbildet kommer fram.

Hvorfor gjør vi dette?

- Politikerne ser hvilke innsparinger som allerede ligger i planen
- Kommunalområdene får oversikt over samlede innsparingstiltak
- Gjennomføring og økonomisk effekt blir enklere å følge opp

Tiltakene synliggjøres tydeligere

Overordnet fordeling av rammer og innsparingstiltak



HORTEN
KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Rammer fordelt per kommunalområde

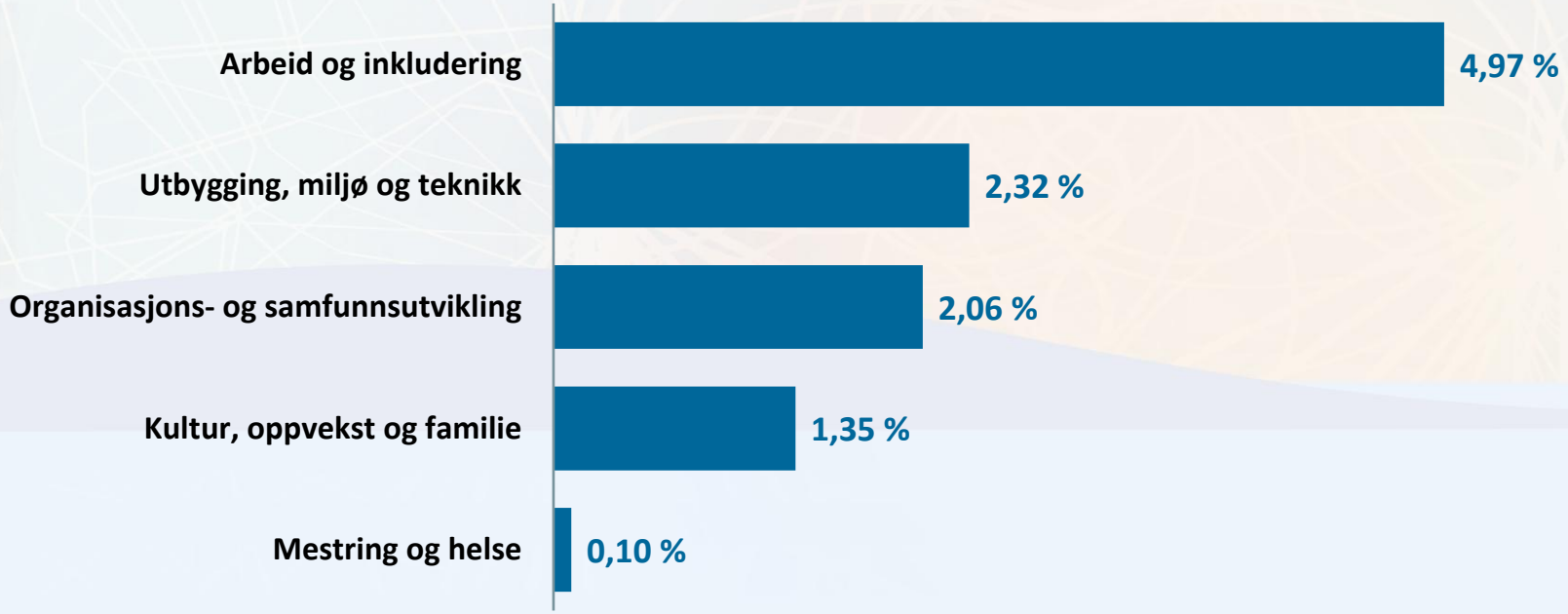
Kommunalområde	2027	2028	2029	2030
Organisasjons- og samfunnsutvikling	150 467	148 544	149 084	148 244
Mestring og helse	771 791	805 811	832 661	859 861
Kultur, oppvekst og familie	928 385	901 299	891 394	881 714
Arbeid og inkludering	190 158	157 699	157 462	156 462
Utbygging, miljø og teknikk	160 220	157 492	157 242	154 842
Til fordeling totalt	**2 201 021**	**2 170 845**	**2 187 843**	**2 201 123**

Innsparingstiltak per kommunalområde

Kommunalområde	2027	2028	2029	2030
Organisasjons- og samfunnsutvikling	3 101	3 841	4 141	4 141
Mestring og helse	750	1 550	2 300	4 000
Kultur, oppvekst og familie	12 490	23 600	32 830	42 510
Arbeid og inkludering	9 452	10 702	10 952	11 952
Utbygging, miljø og teknikk	3 714	5 778	6 028	8 428
SUM INNSPARINGSTILTAK	**29 507**	**45 471**	**56 251**	**71 031**
Økning i innsparing per år		15 964	10 780	14 780

Innsparing i prosent av egen ramme 2027

Innsparingstiltak 2027 som andel av kommunalområdets egen ramme (%)



Hva betyr dette?

1. **Arbeid og inkludering**
   4,97 % av egen ramme – størst relativ byrde.
2. **Kultur, oppvekst og familie**
   Størst beløp (12,5 mill. kr), men 1,35 % av egen ramme.
3. **Mestring og helse**
   Største ramme, men bare 0,10 % (0,75 mill. kr).

Totalt: 1,34 % av samlet ramme

De største økonomiske grepene i perioden

Inntektstiltak og innsparingstiltak som gir størst utslag.

Beløp i mill. kroner

STØRSTE ENKELTGREP

16,8

mill. kr

Eiendomsskatt på næring

Effekt fra 2027.
Dette er et inntektstiltak, ikke en reduksjon i tjenestene.

1 Bemanning og kapasitet

32,5 mill. kr

effekt i 2030

Færre stillinger og redusert tjenestetilbud i kommunen.

2 Arbeid og utdanning

8,45 mill. kr

årlig effekt fra 2027

Flere kommer i arbeid eller utdanning og trenger mindre støtte fra kommunen.

3 Omstilling og digitalisering

12,3 mill. kr

effekt i 2030

Smartere arbeidsmåter og digitale løsninger gir lavere driftsutgifter.

4 Øvrige innsparingskrav

17,7 mill. kr

effekt fra 2030

Flere mindre innsparingskrav må ses i sammenheng.

Eiendomsskatt på næring er det største enkeltgrepet. På utgiftssiden er de største innsparingene knyttet til redusert bemanning og tjenestekapasitet

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Hva betyr tiltakene for tjenestene?

01 Organisasjons- og samfunnsutvikling



Mer digitalisering og automatisering i administrasjonen. Reduserte utgifter til lisenser, tjenester og markedsføring fra 2027.

02 Mestring og helse



Eldreomsorgsplanen får økte midler gjennom perioden. Digitalisering og langvakter inngår fra 2027, med flere omstillingstiltak senere.

03 Kultur, oppvekst og familie



Færre barn gir noe færre skoleklasser og lavere bemanning fra 2027. Tjenestene tilpasses, og noen fritidstilbud kan reduseres.

04 Arbeid og inkludering



Økte midler til bosetting, integrering og sosial fra 2027. Innsparingene bygger blant annet på overgang til arbeid og utdanning.

05 Utbygging, miljø og teknikk



Lavere tilskudd til idrett og reduserte vedlikeholdsutgifter. Økte inntekter fra parkering og utleie inngår fra 2027.

Økonomiske nøkkeltall



HORTEN
KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Økonomisk handlingsrom – hva styrer vi etter?

Kommunens økonomiske handlekraft handler om hvor godt vi tåler uforutsette utgifter uten å måtte kutte i tjenestene

1,75 %

Netto driftsresultat

Hvor mye setter vi av til dårligere tider?

85 %

Netto lånegjeld

Hvor mye av midlene er bundet opp i lang tid fremover?

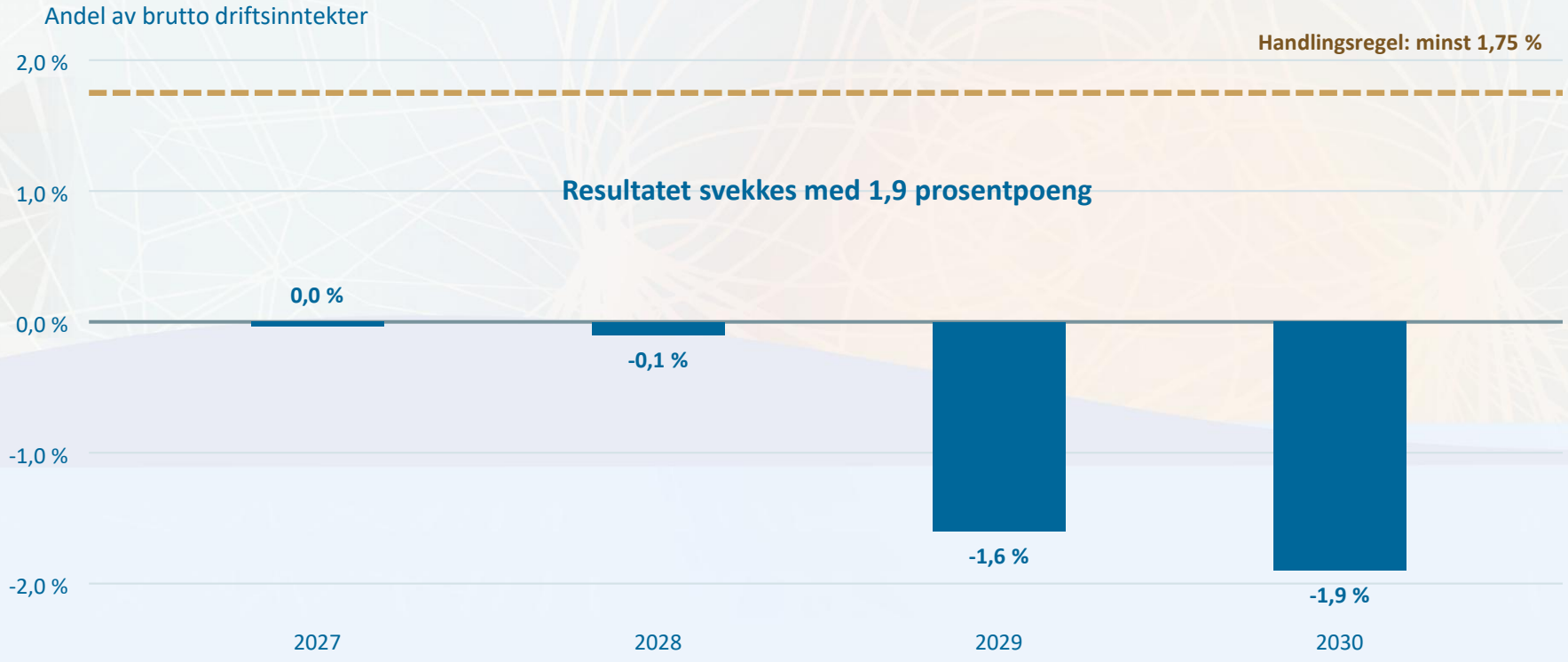
5–10 %

Disposisjonsfond

Hvor mye sparepenger har vi?

Vesentlig finansiell risiko – kommunelovens § 14-13

Netto driftsresultat – fra balanse til underskudd



Hva betyr dette?

1. **0,0 % i 2027**
   Driften er omtrent i balanse, men uten buffer i årets resultat.
2. **Negativt fra 2028**
   Utgiftene er høyere enn de løpende inntektene.
3. **–1,9 % i 2030**
   Driften må balanseres med fond eller varige tiltak.

1,75 % tilsvarer ca. 55 mill. kr i årlig overskudd

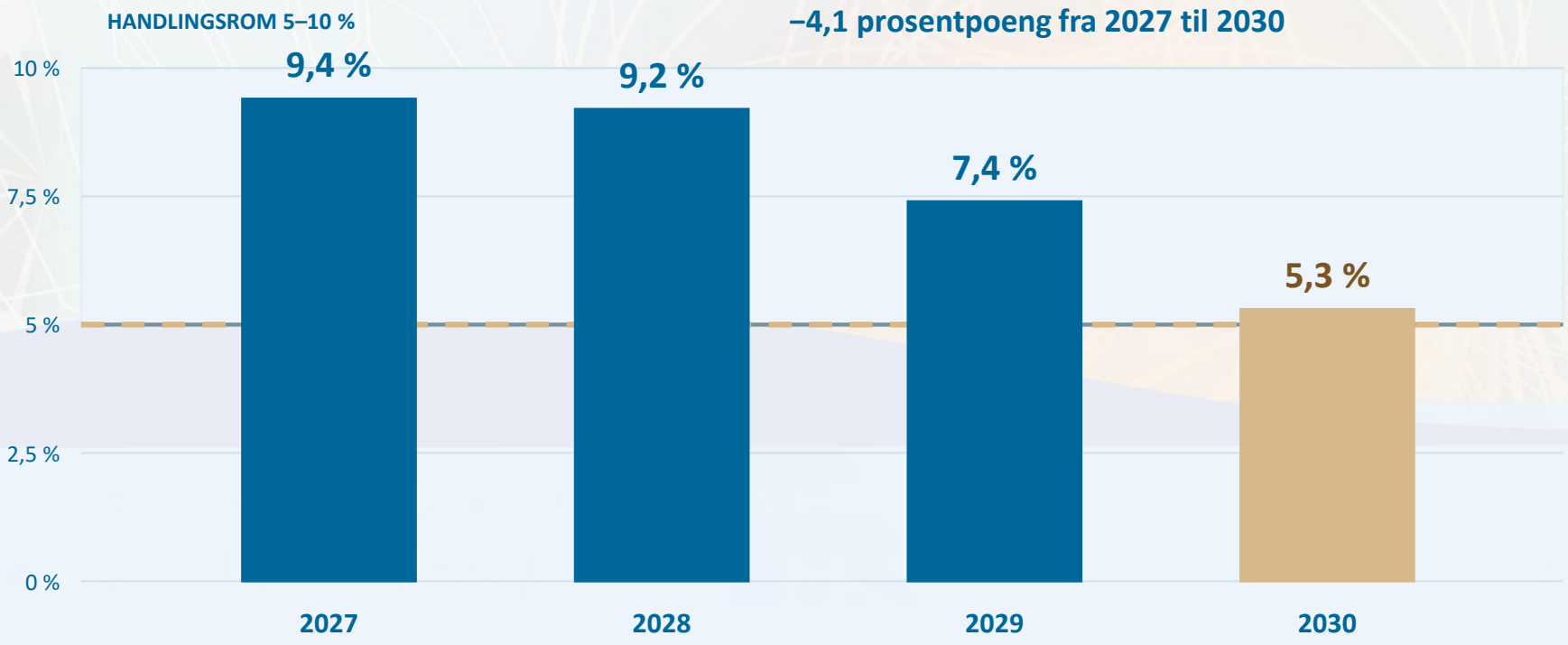
Planen beveger seg bort fra anbefalt nivå og gir gradvis mindre økonomisk handlingsrom.

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Disposisjonsfond – bufferen reduseres betydelig

Andel av brutto driftsinntekter



Bufferen i 2030

5,3 %

Bare 0,3 prosentpoeng over nedre grense.

2027: 9,4 %

Fondet ligger nær øvre del av handlingsregelen.

2029: 7,4 %

Bufferen er tydelig redusert, men fortsatt innenfor intervallet.

5 % tilsvarer nær 160 mill. kr

Fondet er innenfor handlingsregelen, men bufferen er nær minimumsnivået i 2030.

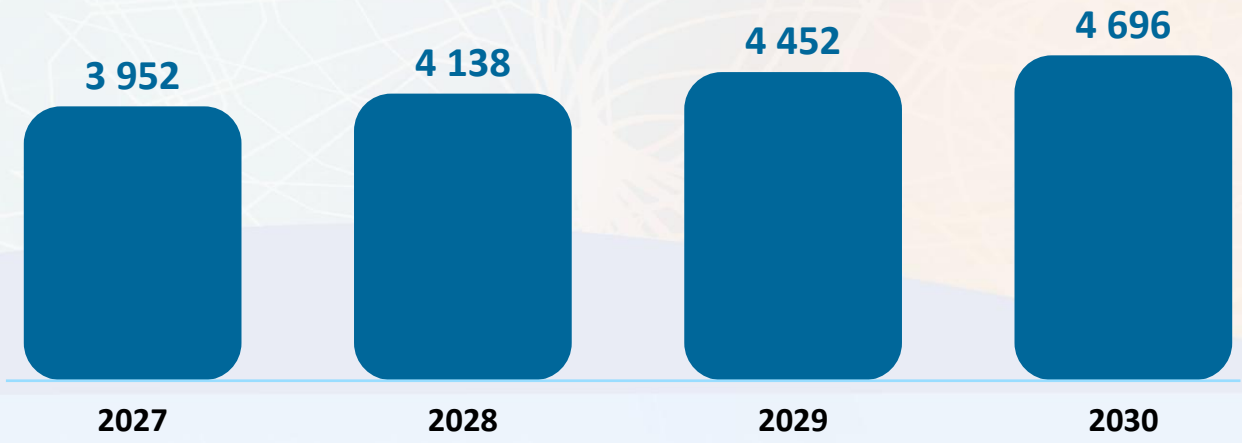
HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Netto lånegjeld - Fordeling og utvikling

SUM GJELD 2030
4,70 mrd.

Samlet langsiktig gjeld



Netto lånegjeld / brutto driftsinntekter

2027	2028	2029	2030
100,2 %	104,1 %	112,2 %	117,4 %

Hva driver utviklingen?

mill. kr	2027	2030
Egne investeringer	1 881	1 670
Selvkost (VAR)	830	992
Nytt renseanlegg	59	705
Startlån	824	1 023

Handlingsregel: 85 %

Gjeldsnivået ligger over handlingsregelen gjennom hele planperioden.

Egen investeringsgjeld reduseres, men samlet gjeld øker særlig som følge av selvkost og nytt renseanlegg.

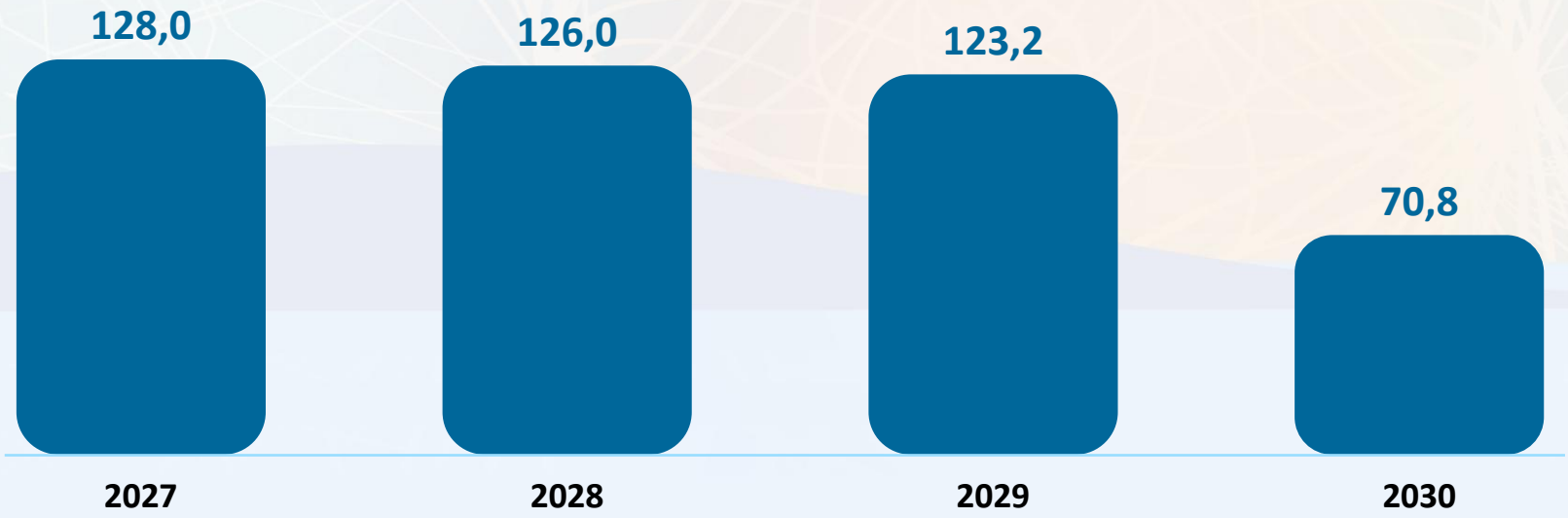
HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Investeringer med effekt på driftsbudsjettet

SUM PLANPERIODEN
448,0 mill.

Årlig investeringsnivå



Hovedbilde

29 %	av egne investeringer ligger i 2027
56 %	gjennomføres i 2027–2028
–45 %	lavere nivå i 2030 enn i 2027

Kommunens egne investeringer holdes på et forsiktig nivå.

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

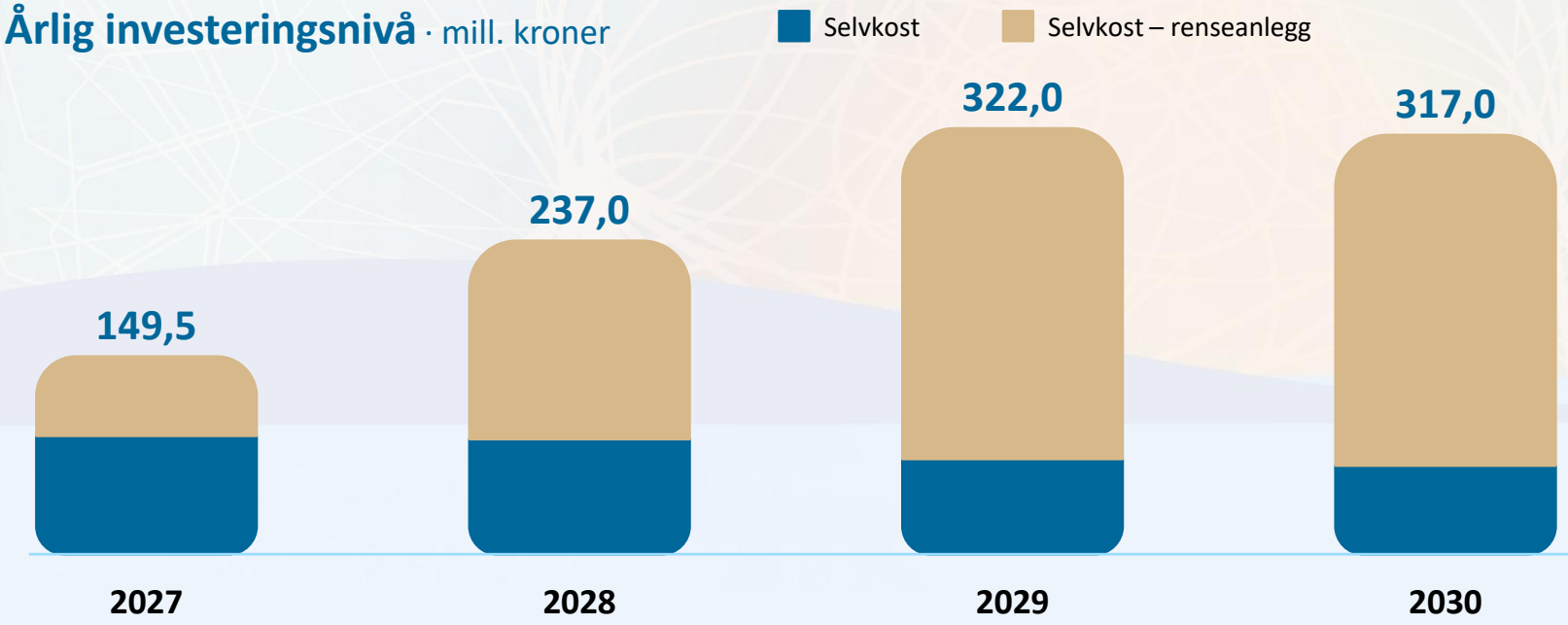
De største investeringene 2027–2030



Disse prosjektene utgjør 271,1 mill. kroner, tilsvarende 72 % av investeringene i tabellen.

Investeringer selvkost og renseanlegg 2027–2030

Årlig investeringsnivå · mill. kroner



SUM PLANPERIODEN
1 025,5 mill.

Hovedbilde

69 %	av rammen gjelder nytt renseanlegg
62 %	av investeringene gjennomføres i 2029–2030
+112 %	høyere årlig nivå i 2030 enn i 2027
31 %	er øvrig selvkost, utenom renseanlegg

Investeringsnivået øker kraftig gjennom perioden. Nytt renseanlegg er den klart største driveren.

Beredskap i økonomien krever et langt perspektiv

Kommunen må både tåle det uforutsette og sikre bærekraftige tjenester over tid

En trygg og bærekraftig økonomi er også beredskap

1 Bevar den økonomiske bufferen

Disposisjonsfondet er kommunens økonomiske beredskapslager. Det skal håndtere kriser og uforutsette utgifter, ikke finansiere varige underskudd.

2 Skap balanse i den løpende driften

Gunstige finansposter hjelper noen år, men løser ikke at tjenestene koster mer enn inntektene. Vi må få kostnadene ned til et nivå vi kan bære.

3 Planlegg i et tiårsperspektiv

Befolkningsutvikling, arbeidskraft og investeringer må ses i sammenheng, også utover økonomiplanens fire år. Det gir bedre grunnlag for prioriteringer i usikre tider.

Egen politisk sak om prosess for å skape handlingsrom til å møte kriser, omstilling og framtidige behov uten raske kutt.

Oppsummering og veien videre



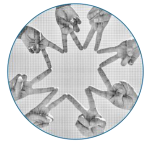
HORTEN
KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Fire hovedgrep i planperioden

Grepene må ses i sammenheng. De skal styrke både tjenestene og kommunens handlingsrom.

01



Redusere utenforskap

Flere skal kunne delta i arbeidslivet og fellesskapet.

02



Sikre kompetanse og arbeidskraft

Beholde, utvikle og bruke tilgjengelig kompetanse bedre.

03



Tilpasse tjenestene

Ressursene må følge endringer i befolkningens behov.

04



Redusere gjeldsbyrden

Lavere risiko og større økonomisk handlingsrom over tid.

Bærekraftige tjenester og en kommune som er bedre forberedt på å møte morgendagens behov

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Økonomi- og handlingsplan 2027–2030

ADMINISTRATIV FASE

POLITISK FASE

31. MARS	MAI	2. JUNI	7. AUGUST	24. SEPT.	2. NOVEMBER	4. NOVEMBER	24. NOVEMBER	24. NOV.–16. DES.	16. DESEMBER
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investerings-innspill	**RNB og kommunepro-posisjon**	**ØHP åpnes**	**Frist for innspill**	**Forslaget ferdigstilles**	**Offentliggjøring**	**Opplæring**	**Behandling i Formannskap**	**Høring**	**Politisk vedtak**
Frist for nye og endrede investeringer	Oppdaterte nasjonale rammer	Innspill og tekstbidrag åpnes	Kommunal-områdene leverer	Administrativ prioritering	Kommune-direktørens forslag	I politikermodulen i Framsikt	Formannskapets behandling	Høring av formannskapets innstilling	Kommunestyret vedtar

Medvirkning:

- Informasjon på drøftingsmøtet 19.08.26
- Opplæring HTV og HVO 30.09.26
- Formell drøfting 16.10.26

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN

Veien videre for politikere

Politikermodulen i Framsikt er åpen frem til kommunestyret **16.12.26**

Spørsmål kan sendes inn fortløpende innen **12.11.26**. Opplæring i politikermodul **04.11.26**

Svar blir gitt fortløpende og sendes alle

Lykke til videre med budsjettarbeidet!

HORTEN KOMMUNE

ØKONOMI- OG HANDLINGSPLAN