

# BUDGET

STRATEGI

2019-2026



*Vejle*  
...med vilje

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>	<b>Tidsplan</b> .....	<b>22</b>
<b>Årets strategi</b> .....	<b>4</b>	<b>Historisk udgiftsudvikling</b> .....	<b>24</b>
<b>Fokusområder</b> .....	<b>5</b>	Budgetmæssig udvikling – serviceudgifter .....	24
Indsatsområderne i Vejle ... med Vilje .....	6	Budgetmæssig udvikling – overførselsudgifter .....	24
Fremtid og befolkningsudvikling .....	6	Budgetmæssig udvikling – anlæg .....	25
Tænke løsninger på tværs .....	6	<b>Økonomiske oversigter</b> .....	<b>26</b>
Omprioritering og tilpasninger .....	7	Beregning af resultat	
Resiliens .....	7	for det skattefinansierede område .....	26
<b>Det økonomiske udgangspunkt</b> .....	<b>8</b>	Økonomi- og Indenrigsministeriets	
Model for balance .....	9	nøgletal for 2016 .....	27
<b>Moderniserings- og effektiviseringsprogram</b> .....	<b>10</b>		
Prioriteringsmodel .....	12		
<b>Økonomiske styringsprincipper</b> .....	<b>13</b>		
Anlægsmodel .....	15		
Anlægsproces .....	16		
<b>Værktøjer</b> .....	<b>17</b>		
<b>Proces og opgavefordeling</b> .....	<b>18</b>		
Spor 1: Det tekniske budgetforslag .....	18		
Spor 2: Oplæg til budget i balance .....	18		
Fokus på personalemæssige processer .....	19		
Opgavefordeling .....	20		

# Forord

Hovedoverskriften for budgetstrategi 2019 er ***Investering i fremtiden – vi tænker „på tværs“***. Budgetstrategien sætter dermed fokus på fremtidsorienterede og tværgående løsninger. Til at understøtte dette indeholder strategien en række fokusområder: *fremtid og befolkningsudvikling, tænke løsninger på tværs, omprioritering og tilpasninger, resiliens og de politisk prioriterede indsatsområder i vision „Vejle ... med vilje“*.

Fokusområderne skal være med til at sikre, vi får iværksat og investeret i de tiltag, der skal ruste Vejle Kommune til fremtiden. Ved at være fremtidsorienteret og gennem tværgående samarbejde og løsninger skal servicen for vore borgere og virksomheder fortsat udvikles og have det højeste mulige niveau inden for de givne rammer. Velfærden skal prioriteres under hensyntagen til den økonomi, der er til rådighed og midlerne skal tilgodesee de borgere, der har det største behov.

Budgetarbejdet for 2019 tager afsæt i den nuværende økonomiske kurs med fokus på økonomisk styring og prioritering af midlerne. Processen fortsætter den ansvarlige kurs og tager højde for regeringens økonomiske styring af kommunerne med tilpasning af de offentlige udgifter over de kommende år. Der lægges således også i dette års strategi op til at reservere økonomiske reserver mellem årene. Herved

kan eventuelle reduktioner af kommunernes økonomiske rammer imødegås.

Vi må forudse, at der fortsat i de kommende år skal håndteres et øget udgiftspres inden for uændrede udgiftsrammer til drift og anlæg. Dette stiller til stadighed krav om omprioriteringer og tilpasninger inden for alle udgiftsområder. Bl.a. gennem vores deltagelse i Resilient Cities hentes inspiration til den nytænkning, digitalisering, innovation og afbureaukratisering, der skal sikre dette.

Med budgetstrategien fastsætter Økonomiudvalget de overordnede rammer for udarbejdelsen af et budget 2019 i balance. Der er fokus på fremtidens udfordringer og muligheder. Vi skal nå i mål med de tiltag, staten har sat i gang gennem moderniserings- og effektiviseringsprogrammet. Samtidig giver økonomien i Vejle Kommune i de kommende år mulighed for at skabe gode rammer for den vækst, kommunen oplever.

Økonomiudvalget sætter med budgetstrategien gang i budgetprocessen, hvor medinddragelse og høringer indgår som en vigtig del af hele processen.

  
Jens Ejner Christensen  
Borgmester

Vejle  
...med vilje

# Årets strategi

Budgetstrategi 2019-2026 er udgangspunktet for udarbejdelse af budgettet for perioden 2019-2022. I budgetstrategien udstikkes rammerne for budgetprocessen og den overordnede styring af budgetlægningen. Strategien indeholder bl.a. det økonomiske udgangspunkt for det kommende års budget, opgavefordelingen mellem fagudvalg, Økonomiudvalg og Byråd, tidsplan for processen, fokusområder, styringsprincipper m.v.

Formålet med strategien er at:

- Sætte retning
- Øge det langsigtede fokus
- Give mulighed for politisk prioritering
- Sikre en klar ansvarsfordeling

Overskriften for årets budgetstrategi er:

**Investering i fremtiden  
– vi tænker „på tværs“**

Med årets budgetstrategi lægges der op til en løbende involvering af Byrådet i budgetfasen. Dette sker bl.a. ved afholdelse af temamøder for Byrådet, hvor tværgående emner, driftsudfordringer og anlægsbehov drøftes i lyset af den vækst, der sker i kommunen.

Budgetstrategien tager udgangspunkt i budgetforliget og det vedtagne budget for 2018. Det økonomiske udgangspunkt for årets strategi og de

kommende års budgetlægning er en stabil økonomi, hvor udgifter og indtægter forventes at balancere på såvel kort som lang sigt. Vejle Kommunes økonomiske styring er baseret på en stram styring og skarpe prioriteringer. Dette er også fremadrettet afgørende for at sikre den fremtidige balance og det højeste mulige serviceniveau inden for de ændrede økonomiske rammer for landets kommuner.

Blandt fokusområderne i årets strategi er „fremtid og befolkningsudvikling“ og „tænke løsninger på tværs“. Disse skal sammen med de øvrige fokusområder være med til at sikre, vi får iværksat de tiltag, der skal ruste Vejle Kommune til fremtiden. Ved at være fremtidsorienteret og gennem tværgående samarbejde og løsninger vil vi skabe endnu bedre resultater og service til gavn for byens borgere og virksomheder.

Ligesom ved budgetlægningen for 2018 er moderniserings- og effektiviseringsprogrammet et vigtigt element i den kommende budgetlægning. I budget 2018 er serviceudgifterne reduceret med 10 mio. kr. som følge af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet og i 2019-2020 skal udmøntes yderligere 10 mio. kr. årligt. Udmøntningen af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet sker som udgangspunkt via den økonomiske effekt af en række igangsatte budgetanalyser og en forholdsmæssig reduktion i de enkelte udvalgs driftsrammer.

Vejle Kommunes prioriteringsmodel for „rum til prioritering“ fortsætter som supplement og et yderligere tiltag til at frigøre midler og imødegå det økonomiske pres på den kommunale sektor.

# Fokusområder

Hovedoverskriften for årets strategi er *investering i fremtiden – vi tænker „på tværs“*. Dette skal bl.a. understøttes med fokus på følgende områder:



Vejle  
...med Vilje

## **Indsatsområderne i Vejle ... med Vilje**

Byrådets vedtagne vision og de politisk prioriterede indsatsområder er fortsat styrende for udviklingen af Vejle Kommune. De særlige indsatsområder er:

- Mest attraktive kommune at bo og leve i
- Førende erhvervs- og vækstkommune
- De bedste læringsmiljøer til børn, unge og voksne
- National førerposition inden for velfærdsudvikling

Vejle Kommune er og skal være en attraktiv kommune af bo og leve i. Dette sikres bl.a. ved nye by- og boligområder, som borgerne kan trives og udvikles i samt gode rammer for et aktivt arbejds- og fritidsliv.

Der arbejdes fortsat på at give erhvervslivet de bedst mulige vilkår – og dermed understøtte oprettelsen af private arbejdspladser.

En god uddannelse af kommunens børn og unge er fundamentet for at skabe vækst. Alle børn skal lykkes – gennem trivsel og ved at sætte fagligheden i centrum.

Vejle Kommune vil være førende inden for velfærdsudvikling og dette skal bl.a. sikres gennem innovation, tværfagligt samarbejde og partnerskaber med erhvervslivet og uddannelsesinstitutioner.

## **Fremtid og befolkningsudvikling**

Med budgetstrategien sættes fokus på fremtiden.

Der sættes fokus på, hvilke økonomiske forventninger vi har til fremtiden i forhold til de udstukne økonomiske rammer fra regeringen og i forhold til den økonomiske kurs, som Vejle Kommune ønsker.

Der sættes fokus på befolkningsudviklingen og på tiltrækning af borgere, virksomheder og uddannelsespladser. Befolkningsudviklingen og den seneste befolkningsprognose danner bl.a. baggrund for budgetlægningen af de kommende års udgifter og indtægter.

Desuden sættes fokus på at forstå fremtiden. Ved at forstå fremtidens krav, problemstillinger og muligheder, kan vi allerede nu iværksætte de tiltag, der er nødvendige for at imødegå fremtiden. Dermed kan vi sikre rammerne for den ønskede udvikling af Vejle Kommune, og den ønskede service for kommunens borgere og virksomheder.

## **Tænke løsninger på tværs**

Der vil i de kommende år være flere og flere opgaver, der har sammenhæng og skal løses på tværs af forvaltnings- og udvalgsområder. For at løse de fremtidige opgaver på den bedst mulige måde er det afgørende, at vi i Vejle Kommune arbejder helhedsorienteret og på tværs af „silerner“ i organisationen. De snitflader, der er mellem forskellige opgaver og ydelser, skal synliggøres, og opgaverne skal løses



## Fokuspunkter

tværgående. Gennem tværgående samarbejde og løsninger kan Vejle Kommune skabe endnu bedre resultater, brugervenlighed og service til gavn for borgerne.

### **Omprioritering og tilpasninger**

Den seneste økonomiaftale mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening har fokus på tilpasning af de offentlige udgifter over de kommende år via omprioriteringer inden for den samlede offentlige sektor.

For at give Vejle Kommunes borgere og virksomheder det højeste mulige serviceniveau under hensyntagen til den økonomi, der er til rådighed og inden for de fastsatte rammer for landets kommuner, skal der skal til stadighed foretages omprioriteringer og tilpasninger. Dette sker bl.a. via nytænkning, digitalisering, innovation og afbureaukratisering.

### **Resiliens**

I forhold til fokus på fremtiden indgår arbejdet med resiliens som en væsentlig faktor, der skal være med til at sikre en langsigtet og bæredygtig vækst. Resiliens tænkes ind som en naturlig del af Vejle Kommunes opgaveløsning og sætter fokus på fremtidens udfordringer og muligheder. Gennem vores deltagelse i Resilient Cities samarbejder vi med byer over hele verden. Det er bl.a. her, vi henter inspiration til den nytænkning, digitalisering, innovation og afbureaukratisering, der skal sikre de løbende omprioriteringer og tilpasninger.

# Det økonomiske udgangspunkt

Det økonomiske udgangspunkt for Vejle Kommunes budgetlægning for 2019 er et budget 2018, hvor der i overslagsår 2019 er balance på det skattefinansierede område og med et årligt overskud i 2020-2026. Dette fremgår af tabellen nedenfor. Balancen i 2019 er bl.a. skabt ved hensættelse af 66,8 mio. kr. af finansiering fra 2018.

Det gennemsnitlige overskud i perioden 2020-2026 er 20,5 mio. kr. Det svarer til ca. 0,4 pct. af kommunens samlede nettoserviceudgifter.

Som følge af statens moderniserings- og effektiviseringsprogram er forudsat en reduktion af serviceudgifterne med 10 mio. kr. årligt i 2018-2020. Dvs. reduktionen på 10 mio. kr. i budget 2018 stiger til 20 mio. kr. i 2019 og 30 mio. kr. i 2020. Denne reduktion er medtaget i resultatet og er således en forudsætning for at kunne opnå balance /overskud.

Budgetstrategi 2019-2026								
Beløb i mio. kr. "-" = overskud	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nettoresultat vedr. det skattefinansierede område *)	0,0	-5,6	-9,5	-21,6	-18,7	-31,4	-29,3	-27,3

\*) Nettoresultat ekskl. særlige anlægsprojekter/éngangstilskud

"-" foran beløb = overskud

Tabellen er specificeret i det sidste afsnit med økonomiske oversigter.

Forventningerne til økonomien i 2019 er dog behæftet med en vis usikkerhed. Det skyldes bl.a., at konsekvenserne af økonomiaftalen for 2019

endnu ikke kendes og dermed er de økonomiske rammer for de kommende år endnu ikke konkretiseret. Dette medfører usikkerhed i forhold til bl.a. tilskudssiden og den fremtidige sanktionsmekanisme m.v.



Den seneste økonomiaftale mellem regeringen og Kommunernes Landsforening har fokus på at tilpasse de offentlige udgifter over de kommende år med henblik på at leve op til de økonomiske aftaler inden for EU. Tilpasningen skal ske via omprioriteringer inden for den samlede offentlige sektor, hvor især kommunerne må forudse at skulle

håndtere et øget udgiftspræs inden for uændrede udgiftsrammer til service, overførsler og anlæg.

Såfremt dette års økonomiforhandlinger giver ekstra finansiering til Vejle Kommune, vil det kunne medgå i det økonomiske handlerum og imødegåelse af eventuelle fremtidige tiltag.

Model for balance	
2019	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reserverede midler fra 2018</li><li>• Yderligere 10 mio. kr. reduktion af serviceudgifter</li></ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yderligere 10 mio. kr. reduktion af serviceudgifter</li></ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveau som 2020 (afventer økonomiaftale)</li></ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveau som 2020 (afventer økonomiaftale)</li></ul>



# Moderniserings-og effektiviseringsprogram

Et vigtigt element i den kommende budgetlægning er fortsættelsen af moderniserings- og effektiviseringstiltag inden for de enkelte udvalgsområder som følge af statens moderniserings- og effektiviseringsprogram.

Med programmet sætter regeringen og KL rammerne for et samarbejde, der skal understøtte kommunerne i at udvikle og modernisere den kommunale service inden for stramme økonomiske rammer og sikre et styrket lokalpolitisk råderum til at kunne prioritere til gavn for borgerne.



Moderniserings- og effektiviseringsprogrammet skal årligt frigøre 1 mia. kr. på landsplan. Heraf frigøres årligt 0,5 mia. kr. til prioritering bredt i den offentlige sektor. Vejle Kommunes andel af de 0,5 mia. kr. udgør ca. 10 mio. kr. årligt. Dette reduceres i Vejle Kommunes bloktilskud.

Som følge af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet er det tidligere politisk besluttet at foretage en reduktion af serviceudgifterne med 10, 20 og 30 mio. kr. i 2018-2020. Hermed udmøntes „kun“ 50 % af programmet. Det svarer til den del, der reduceres i Vejle Kommunes bloktilskud til prioritering bredt i den offentlige sektor.

Reduktionen på 10 mio. kr. i 2018 blev udmøntet ved en gevinst på 1,5 mio. kr. som følge af en række budgetanalyser. De resterende 8,5 mio. kr. blev udmøntet ved en forholdsmæssig reduktion af de enkelte udvalgs driftsrammer.

På baggrund af budgetforlig 2018 gennemføres på samme vis en række budgetanalyser med henblik på forelæggelse forud for budgetforhandlingerne 2019-2022. Den økonomiske effekt af analyserne er prioriteret til at imødegå effektiviseringskravet på 10 mio. kr. i 2019 og 2020, ligesom yderligere forventede gevinster fra analyserne i 2017 kan modregnes.

Effektiviseringskravet på 10 mio. kr. i 2019 og 2020 er i første omgang placeret som en puljebesparelse under Økonomiudvalget med henblik på en efterfølgende udmøntning. Udmøntningen sker som udgangspunkt via den økonomiske effekt af analyserne og restbeløbet reduceres forholdsmæssigt i de enkelte udvalgs driftsrammer.

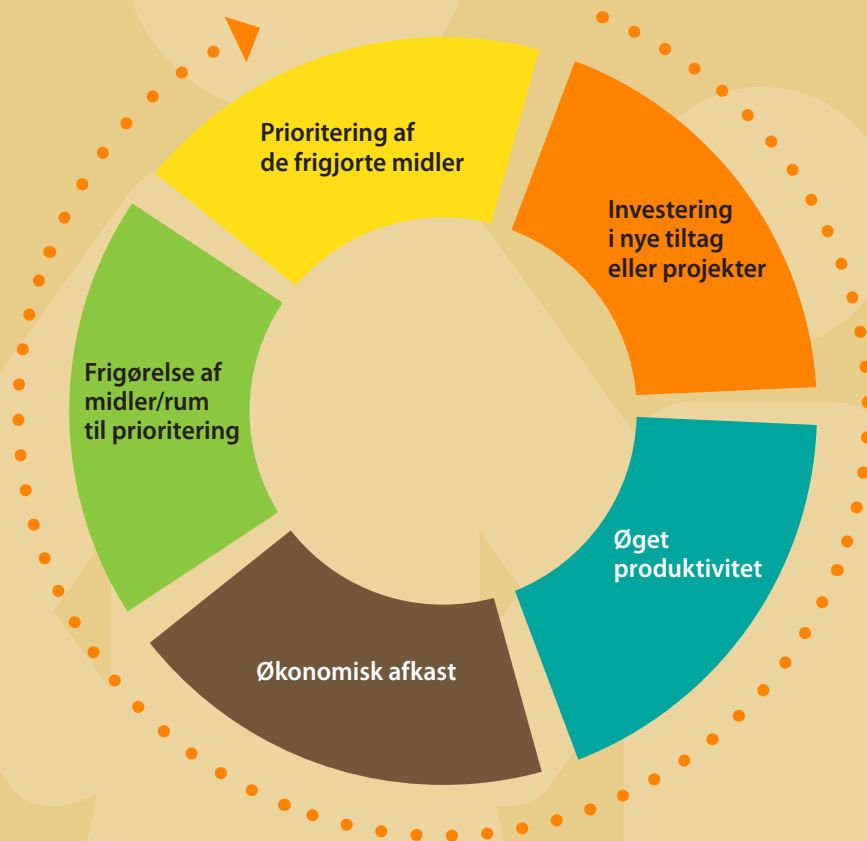
### **Prioriteringsmodel**

Den tidligere godkendte prioriteringsmodel er en årlig metode, der indgår som en del af budgetlægningen. Modellen for „rum til prioritering“ er et redskab til at understøtte udvalgenes decentrale arbejde med omstilling og fornyelse.

Metoden består af flg.:

- Investering i nye tiltag eller projekter
- Øget produktivitet
- Økonomisk afkast
- Frigørelse af midler/rum til prioritering
- Prioritering af de frigjorte midler

Udvalgene investerer egne midler i nye tiltag eller projekter, der forøger produktiviteten og giver et økonomisk afkast. Herved frigøres midler til „rum til prioritering“. Dette er en tilbagevendende cyklus, som skal sikre en fremtidig frigørelse af midler



til politisk prioritering. Processen er illustreret ovenfor.

Desuden vurderer de enkelte udvalgsområder opgaveporteføljen mht., om der er opgaver i dag, som ikke skal laves fremover og derved kan bidrage til rum til prioritering.

Prioriteringsmodellen skal sikre politisk handle- rum inden for udvalgenes egne rammer og – hvis det er nødvendigt – på tværs af udvalgene. Dette afhænger af den økonomiske situation og eventu- elle politiske ønsker om prioritering på tværs af udvalgene de enkelte år.

# Økonomiske styringsprincipper

Vejle Kommune har udarbejdet et overordnet regelsæt for styringen af kommunens økonomi. Regelsættet består af et hoveddokument og underliggende bilag. Formålet er blandt andet at sikre en effektiv og sikker forvaltning af de økonomiske ressourcer på alle niveauer i kommunen. Regelsættet giver således ledere og øvrige budgetansvarlige et fælles grundlag for den løbende økonomistyring.

Filosofien bag principperne er bl.a.:

- Sikker økonomisk og holdningsmæssig styring
- Stram styring af udgifterne
- Stor ressourcebevidsthed
- Løbende omstilling
- Decentralisering af kompetence og ansvar til de udførende led
- Koncern- og helhedsstyring

Holdningen i Vejle Kommune er:

- Alle områder er som udgangspunkt styrbare
- Budgetrammer skal overholdes
- Ønsker om tillægsbevillinger skal ledsages af forslag til kompenserende besparelser på udvalgets andre områder

## Anlægsmodel

Anlægsmodellen er en fleksibel ramme, der sikrer en række basale anlægsaktiviteter på et acceptabelt minimumsniveau. Modellen, som er vedtaget af Byrådet, fortsætter uændret i budgetlægningen for 2019. Anlægsmodellen opdeler anlægsbudgettet i særlige projekter, konkrete projekter og et basisbudget med 5 delområder.

Basisbudgettet dækker områderne infrastruktur, natur- og miljømyndighed, klimaskærm, vedligehold og nyanlæg. I perioden 2019-2022 udgør basisbudgettet gennemsnitligt ca. 99 mio. kr. pr. år. Ud over basisbudgettet indeholder anlægsmodellen konkrete projekter og særlige projekter. Størrelsen af de konkrete projekter varierer fra år til år afhængig af de afsatte midler. Som udgangspunkt gennemføres der i 2019 konkrete projekter for ca. 192 mio. kr. De særlige projekter kører i „lukkede“ kredsløb, og har en særlig finansiering.

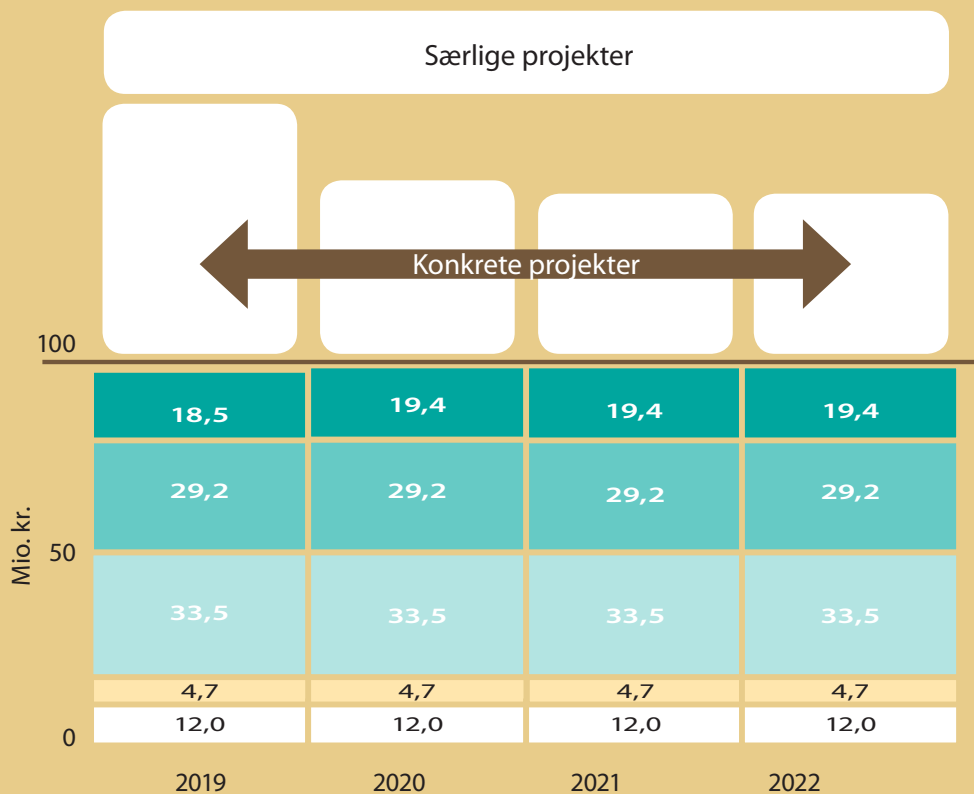
Se figur med anlægsmodel på næste side.

De særlige projekter kører i lukkede kredsløb og har en særlig finansiering.

Størrelsen af de konkrete projekter varierer fra år til år afhængig af de afsatte midler. Hvert projekt er et aktivt tilvalg.

Basisbudget på 99 mio. kr. (Gennemsnit 2019-2022).

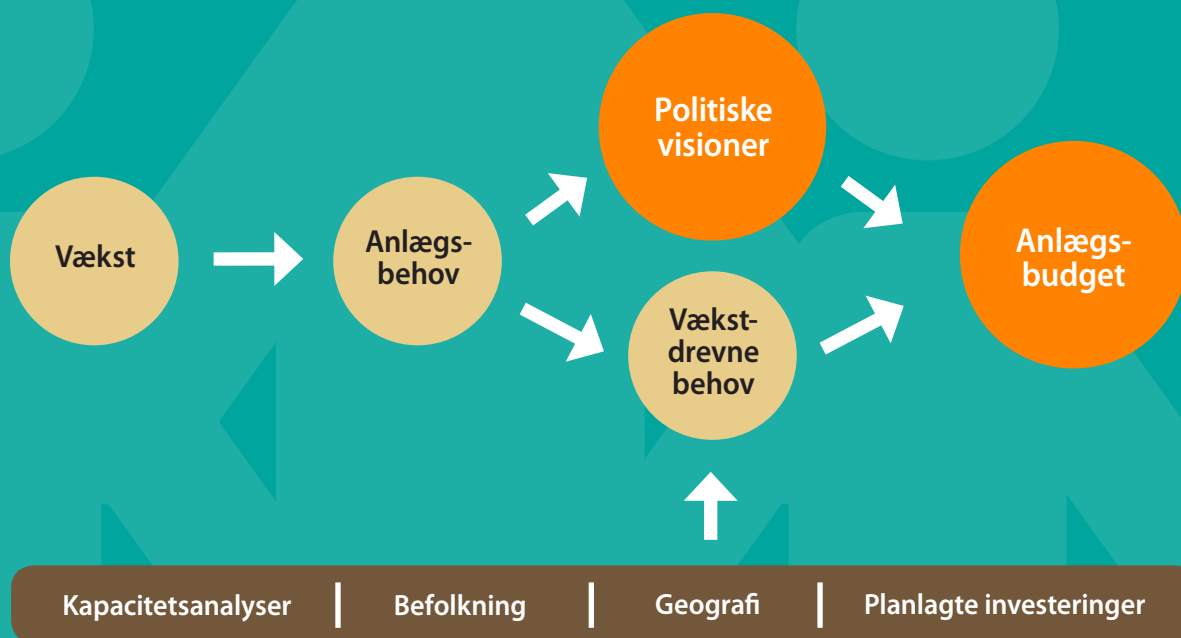
- Nyanlæg
- Vedligehold
- Klimaskærm
- Natur- og Miljømyndighed
- Infrastruktur



## Anlægsproces

Til brug for politisk prioritering af kommende konkrete projekter, blev der ved budgetlægningen 2018 igangsat en ny proces, hvor der, udover de

politiske visioner, også tages udgangspunkt i de kapacitetsmæssige behov, der bl.a. opstår som følge af Vejle Kommunes befolkningsmæssige og geografiske sammensætning.



Fagudvalgene opdaterer de nuværende og udarbejder nye kapacitetsanalyser, der redegør for de behov og udfordringer der måtte være. Definitionen af kapacitetsanalysernes indhold er udvidet i forhold til sidste år, så det også omfatter afledte kapaciteter. Kapacitetsanalyserne indgår i den videre budgetlægning og de politiske forhandlinger frem til budgettets vedta-

gelse. Fagudvalgenes arbejde foregår henover foråret med henblik på fremlæggelse på en temadag for Byrådet i juni. Ved fremlæggelse af behovet for kommende projekter bør fagudvalgenes prioritering ske under hensyntagen til den udmeldte anlægsramme fra Økonomaftalen mellem Regeringen og KL samt historiske gennemførte anlægsniveauer.



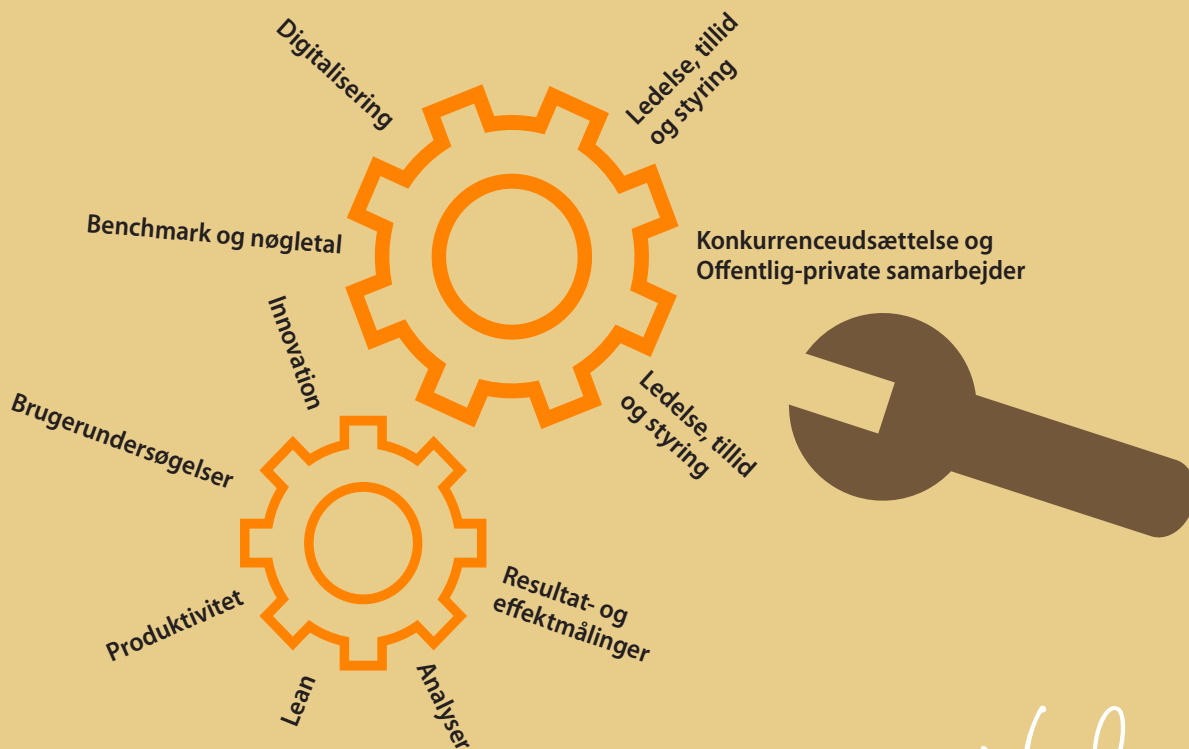
# Værktøjer

Vejle Kommune arbejder permanent på, at borgerne får mest mulig velfærd og service for pengene.

Nedenfor er vist eksempler på nogle af de værktøjer, som løbende tages i brug for at opfylde dette. Nogle af dem – eksempelvis analyser af nøgletal, benchmarking af kommuner og service- & produktivitsanalyser – bruges mere bredt. Det kan

være af ministerier, offentlige og private analyse- og konsulentvirksomheder, interesseorganisationer og pressen.

Værktøjerne har forskellige formål og ansvaret for at vælge det rette værktøj til den konkrete opgave ligger hos de enkelte udvalg, forvaltninger og decentrale enheder i Vejle Kommune.



# Proces og opgavefordeling

Som start på budgetlægningen for 2019-2022 godkender Økonomiudvalget budgetstrategi, budgetproces og politisk tidsplan. Budgetlægningen foregår i to spor:

- Spor 1: Det tekniske budgetforslag
- Spor 2: Oplæg til budget i balance

## Spør 1 – Det tekniske budgetforslag

I budgetlægningens spor 1 udarbejdes det tekniske budgetforslag. Økonomiudvalget udmelder driftsrammer for fagudvalgenes serviceudgiftsområder. Driftsrammerne tager udgangspunkt i det vedtagne budget 2018 og korrigeres for politiske beslutninger, som er godkendt af Økonomiudvalget og Byrådet. Fagudvalgene udarbejder det tekniske budgetforslag inden for de udmeldte driftsrammer og udarbejder konkrete aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder. Udvalgene løser inden for de fastsatte driftsrammer egne økonomiske udfordringer og sikrer rammeoverholdelse. Desuden arbejder udvalgene med moderniserings- og effektiviseringstiltag jf. afsnit herom.

I det tekniske budgetforslag indgår desuden udvalgenes overførselsudgiftsområder og det brugerfinansierede område. Der udmeldes ikke rammer for disse områder. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2018 og en konkret vurdering ud fra det fak-

tiske udgiftsniveau samt den forventede udvikling og politiske målsætninger på området – herunder en samlet ramme for overførselsudgifter på landsplan.

I det tekniske budgetforslag indgår også anlægsbudgetforslag 2019-2022. I det tekniske anlægsbudgetforslag er puljen til konkrete projekter og nyanlæg i 2019-2022 ikke udmøntet. Det sker i budgetlægningens spor 2. Med udgangspunkt i den godkendte anlægsmodel udarbejder Direktionen et oplæg til anlægsbudget 2019-2022 til Økonomiudvalget. Efter Økonomiudvalgets behandling sendes anlægsbudgetforslaget til orientering i fagudvalgene og indgår i det tekniske budgetforslag og i den videre politiske behandling efter sommerferien.

I august-september kendes de endelige forudsætninger for budgetlægningen bl.a. som følge af økonomiaftalen med Regeringen. Der vil indtil da kunne ske ændringer i budgettet på alle områder. Det tekniske budgetforslag 2019-2022 fremsendes til Byrådets 1. behandling.

## Spør 2 – Oplæg til budget i balance

Det andet spor i budgetlægningen er udarbejdelse af oplæg til budget i balance. Sideløbende med udarbejdelsen af det tekniske budgetforslag (spor 1) udarbejder Direktionen et samlet oplæg til budget

i balance for Økonomiudvalget (spor 2). Oplægget udarbejdes med udgangspunkt i budgetstrategien og på baggrund af forudsætningerne for budgetlægningen 2019, herunder økonomaftalen med Regeringen. Oplæg til budget i balance afstemmes løbende med Økonomiudvalget.

Økonomiudvalgets forslag til budget i balance vil foreligge som et forhandlingsoplæg til Byrådets budgetforhandlinger.

Udmøntning af anlægspuljen til konkrete projekter og nyanlæg i 2020-2022 indgår ligeledes i budgetlægningens spor 2. I 2020 resterer der 35,6 mio. kr. i puljen og i 2021-22 udgør puljen 117,3 mio. kr. i hvert af årene. Forslag til konkrete projekter og nyanlæg indgår som emne ved et temamøde for Byrådet i juni måned og derefter i den videre budgetlægning og de politiske prioriteringer og forhandlinger efter sommerferien.

### **Fokus på personalemæssige processer**

Som en vigtig og integreret del af budgetprocessen skal der i forbindelse med budgetlægningen ske inddragelse af Vejle Kommunes MEDsystem jf. MED-reglerne. Inddragelse sker på relevant Lokal-, Fag- og HovedMED niveau. Der afholdes i løbet af budgetprocessen to fællesmøder mellem Økonomiudvalget og HovedMED. Det

sidste møde holdes, når oplæg til budget i balance foreligger.

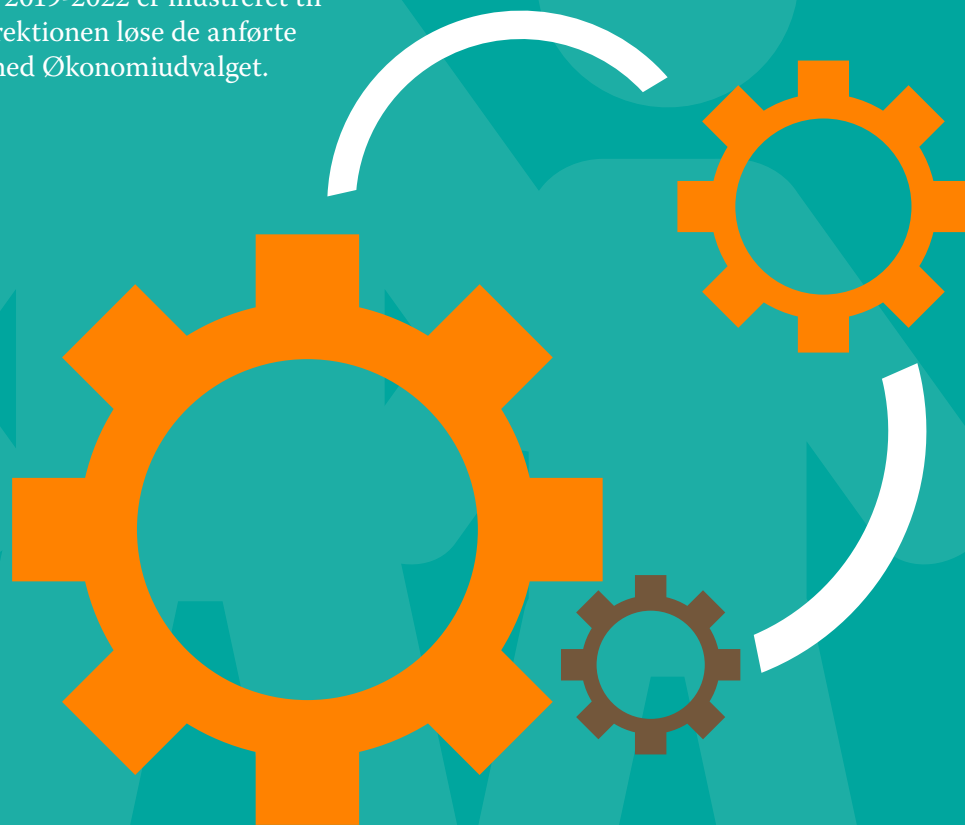
HovedMED justerede i 2014 procedureretningslinjerne vedr. rammer for budgetlægningen:

*„Et „normalt år“ er kendetegnet af et årshjul, som giver overblik over forløbet for budgetlægningen for det kommende år. Derudover laver Økonomiudvalget hvert år en budgetstrategi, som beskriver den økonomiske kurs i Vejle Kommune i en given periode. Budgetstrategien beskriver endvidere, hvordan relevante MEDudvalg inddrages rettidigt i budgetprocessen“.*



## Opgavefordeling

Opgavefordelingen mellem Byrådet, Økonomiudvalget og fagudvalgene i forbindelse med udarbejdelsen af budgetforslag 2019-2022 er illustreret til højre. Desuden skal Direktionen løse de anførte opgaver i samarbejde med Økonomiudvalget.

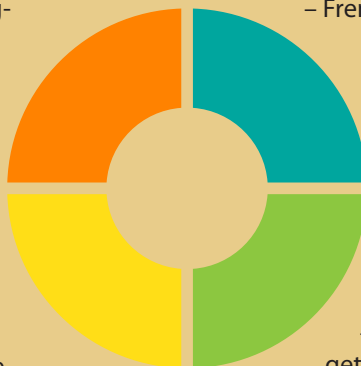


## Byråd

- Udmønte årets økonomiaftale
- Temadrøftelse vedr. anlæg og udmøntning af anlægspulje
- Temadrøftelse vedr. drift
- Temadrøftelse vedr. tværgående emner
- Øvrige temadrøftelser og seminarer i budgetfasen
- Behandle teknisk budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemføre budgetforhandlinger på baggrund af oplæg til budget i balance
- Vedtage budget 2019-2022

## Økonomiudvalg

- Vedtage budgetstrategi
- Fastsætte rammer
- Igangsætte Direktionens arbejde
- Koordinere budgetarbejdet
- Temadrøfte og fremlægge det tekniske anlægsbudgetforslag
- Fremlægge teknisk budgetforslag til Byrådets 1. behandling
- Fremlægge forslag til budget i Balance



## Fagudvalg

- Udarbejde teknisk budgetforslag
- Sikre balance i 2019-2022 ud fra de kendte rammer
- Fastsætte aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Udarbejde/opdatere kapacitetsanalyser på anlæg
- Forberede moderniserings- og effektiviseringstiltag i 2019-2020
- Arbejde med involvering af borgere, brugere, virksomheder og MED system
- Overholde vedtaget budget 2018

## Direktion

- Udarbejde oplæg til overordnet budgetstrategi til Økonomiudvalget
- Udarbejde oplæg til anlægsbudgetforslag til Økonomiudvalget
- Understøtte fagudvalgenes budgetarbejde
- Udarbejde oplæg til budget i balance for Økonomiudvalget
- Overholde vedtaget budget 2018

# Tidsplan for budgetstrategiens 2. Spor

**29.1.2018:** Økonomiudvalget drøfter indhold i budgetstrategi 2019-2026.

**19.2.2018:** Økonomiudvalget drøfter udkast til budgetstrategi 2019-2026.

**26.2.2018:** Orientering og drøftelse vedr. udkast til budgetstrategi 2019-2026 i HovedMED.

**12.3.2018:** Økonomiudvalget godkender budgetstrategi 2019-2026.

**13.-14.3.18:** 12-12-seminar for Økonomiudvalget

**21.3.2018:** Temamøde for Byrådet vedr. indledende budget, proces, budgetstrategi 2019-2026 samt opstart af tværgående emner (kl. 13-15).

**18.4.2018:** Temamøde for Byrådet vedr. budget (kl. 14-15).

**9.5.2018:** Temamøde for Byrådet vedr. budget (kl. 14-15).

**16.5.2018:** Orientering om budgetlægningen i HovedMED.

**22.5.2018:** Økonomiudvalget og HovedMED drøfter budgetudgangspunktet.

**4.6.2018:** Temamøde for Byrådet vedr. budget (kl. 12-16).

**11.6.2018:** Status vedr. budget i balance forelægges ØU.

Januar

Februar

Marts

Maj

Juni

**20.6.2018:** Temamøde for Byrådet vedr. budget – regeringsaftale og status (kl. 14-15).

**6.8.2018:** Status, økonomiaftalens konsekvenser m.v. forelægges Økonomiudvalget.

**13.8.2018:** Økonomiudvalget drøfter prognosetal vedr. budgetforslag 2019 til KL.

**20.8.2018:** Lov- og Cirkulæreprogrammets konsekvenser for budget 2019-2022 forelægges Økonomiudvalget.

**27.8.2018:** Budgetdrøftelse/høring og orientering om budget i balance i HovedMED.

**27.8.2018:** Økonomiudvalget forelægges oplæg til budget i balance og drøfter prognosetal vedr. budgetforslag 2019 til KL.

**27.8.2018:** Temamøde for Byrådet om oplæg til budget i balance (eftermiddag/aften kl. 16-20).

**3.9.2018:** Økonomiudvalget og HovedMED drøfter budgetforslaget.

**12.9.2018:** Byrådets 1. behandling af budgetforslag 2019-2022 (spor 1).

**21.9.2018 (kl. 12.00):** Frist for fremsættelse af politiske ændringsforslag til budgetforslag 2019-2022.

**24.9.2018:** Økonomiudvalget orienteres om de indkomne ændringsforslag til budgetforslag 2019-2022.

**3.10.2018:** Byrådets 2. behandling af det samlede budgetforslag 2019-2022.

August

September

Oktober

*Vejle*  
...med Vilje

# Historisk udgiftsudvikling

Følgende 3 tabeller viser den budgetmæssige udvikling i årene 2012-2021 vedr. serviceudgifter, overførselsudgifter og anlægsudgifter.

## Budgetmæssig udvikling – serviceudgifter

Vejle Kommunes serviceudgifter er under konstant udgiftspres samtidig med, at der fra staten udmeldes maks-rammer og stilles krav om yderligere effektiviseringer. Dette nødvendiggør en stram styring af serviceudgifterne og konstant fokus på digitalisering, effektivisering og omstilling. Vejle Kommune har i årene 2012-2017 foretaget en række tiltag for at effektivisere og omstille den kommunale service.

Dette har samtidig givet mulighed for at tilgodese det stigende udgiftspres på andre områder – eksempelvis ved tilførsel og omprioritering af midler gennem Byrådets budgetforhandlinger om de enkelte års budgetter.

Tabellen nedenfor viser den budgetmæssige udvikling i netto-serviceudgifterne i årene 2012-2021 i procent. Samlet set er der i perioden en netto stigning på 2,1 procent. Heri er indeholdt konsekvenserne af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet, hvor der reduceres med 10 mio. kr. årligt i 2018-2020.

Udviklingen i serviceudgifter										
Procent	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ændring fra år til år	-1,5 *)	2,1	0,1	0,7	0,5	0,5	0,1	-0,1	-0,3	0

\*) For at kunne sammenligne over tid er korrigeret for ændret kontering af grundbidrag til sundhedsvæsenet.

## Budgetmæssig udvikling – overførselsudgifter

Tabellen viser den budgetmæssige udvikling i netto- overførselsudgifter i årene 2012-2021 i procent. Udviklingen afspejler konjunktoren, regelændringer

og ændring i omfanget af opgaver på området. Eksempelvis har kommunerne overtaget indsatsen for de forsikrede ledige.



### Udviklingen i overførselsudgifter

Procent	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ændring fra år til år	5,4	0	-0,1	-4,7	7,8	-4,1	-0,1	2,3	2,7	3,0

### Budgetmæssig udvikling – anlæg

Anlægsbudgettet er udarbejdet med udgangspunkt i en anlægsmodel, der fastlægger et anlægsniveau, som er økonomisk muligt og inden for økonomiaftalens rammer. Inden for det fastlagte anlægsniveau er foretaget en række tiltag og prioriteringer med

henblik på i videst muligt omfang at tilgodese den ønskede udvikling.

Tabellen nedenfor viser udviklingen i skattefinansierede brutto-anlægsudgifter i årene 2012-2021 på baggrund af de vedtagne budgetter.

### Udviklingen i anlægsudgifter

Mio. kr.	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vedtaget budget	416	349	299	282	344	300	287	303	257	252

*Det højere bruttoanlægsniveau i 2012 og 2013 skyldes hovedsageligt særlige projekter med ekstern finansiering.*

# Økonomiske oversigter

## Beregning af resultat for det skattefinansierede område

Resultatet på det skattefinansierede område er beregnet på baggrund af budgetoverslagsårene i vedtaget budget 2018. Der korrigeres i 2022-2026 for det forudsatte niveau vedr. afdrag på lån og øget egenfinansiering vedr. skolereform.

Budgetstrategi 2019-2026								
Mio. kr.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nettoresultat Budget 2018-2021 – Skattefinansieret område <sup>1)</sup>	66,8	-5,6	-9,5	-9,5	-9,5	-9,5	-9,5	-9,5
Hensættelse fra 2018 til 2019 jfr. budgetforlig 2018	-66,8							
Ændringer til år 2022 og frem:								
Afdrag på lån excl. støttet byggeri (nulstilling af 2021-niveau )				-69,6	-69,6	-69,6	-69,6	-69,6
Afdrag på lån excl. støttet byggeri (aktuelt niveau i 2022 og frem)				61,0	63,9	51,2	53,3	55,3
Skolereform – øget egenfinansiering ved aldersreduktion (BFU)				-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5
Korrigeret nettoresultat - skattefinansieret område <sup>1)</sup>	0,0	-5,6	-9,5	-21,6	-18,7	-31,4	-29,3	-27,3

<sup>1)</sup> Nettoresultat excl. særlige projekter/éngangstilskud

”-” foran beløb = overskud

## Økonomi- og Indenrigsministeriets nøgletal for 2016 (senest offentliggjorte tal)

ØIM's nøgletal for Regnskab 2016 (kr.)				
Nr.	Område	Vejle Kommune	Lands gennemsnit	Forskel
46 (45)	Udgiftsbehov pr. indbygger	58.576	58.565	11
7 (2)	Nettodriftsudgifter pr. indbygger	52.227	57.788	-5.561
3 (1)	Nettodriftsudgifter til fælles udgifter til administration pr. indbygger <sup>1)</sup>	4.671	6.432	-1.761
39 (19)	Udgifter til folkeskolen (netto) pr. elev	64.215	65.968	-1.753
41 (31)	Udgifter (netto) til dagtilbud pr. 0-13 årig	27.868	32.433	-4.565
16 (12)	Nettodriftsudgifter til bibliotek/kultur/folkeoplysning pr. indbygger	1.143	1.505	-362
22 (36)	Udgifter til sundhedsydelser inkl. medfinansiering pr. indbygger	4.654	4.847	-193
26 (24)	Ældreudgifter (netto) pr. 65+ / 67+ årig	35.930	41.258	-5.328

Tal i parentes er placering i regnskab 2015.

"-" foran beløb = mindreudgift

<sup>1)</sup> Nøgletal fra KL's opgørelse, da ØIM ikke offentliggør tilsvarende nøgletal.

### Officielle nøgletal på udgiftsniveau

Tabellen viser nøgletal fra Økonomi – og Indenrigsministeriet for en række områder. Ministeriet har opgjort Vejle Kommunes udgiftsbehov til 58.576 kr. pr. indbygger, hvilket stort set svarer til landsgennemsnit. Udgiftsbehovet er opgjort ud fra befolkningens alder og sociale forhold. De øvrige nøgletal for Vejle Kommune ligger under landsgennemsnit.

