



# Budgetstrategi

2023-2030



# 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>25</b> |
| <b>Fokusområder .....</b>                  | <b>5</b>  | Budgetmæssig udvikling – serviceudgifter .....     | 24        |
| Indsatsområderne i Vejle med Vilje .....   | 5         | Budgetmæssig udvikling – overførselsudgifter ..... | 25        |
| Omprioritering og tilpasning .....         | 5         | Budgetmæssig udvikling – anlæg .....               | 25        |
| Balanceret vækst .....                     | 6         | <b>Økonomiske oversigter .....</b>                 | <b>26</b> |
| Rekruttering og velfærd .....              | 6         | Beregning af resultat                              |           |
| Klima .....                                | 7         | for det skattefinansierede område .....            | 26        |
| <b>Det økonomiske udgangspunkt .....</b>   | <b>8</b>  | Indenrigs- og Boligministeriet                     |           |
| Model for balance .....                    | 9         | nøgletal for 2020 .....                            | 27        |
| <b>Rum til velfærdsprioritering .....</b>  | <b>10</b> |                                                    |           |
| Prioriteringsmodel .....                   | 11        |                                                    |           |
| <b>Økonomiske styringsprincipper .....</b> | <b>13</b> |                                                    |           |
| Anlægsmodel .....                          | 14        |                                                    |           |
| 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

Med denne budgetstrategi fastsætter Økonomiudvalget de overordnede rammer for udarbejdelsen af et budget 2023 i balance og sætter gang i budgetprocessen.

Budgetstrategien for 2023 har hovedoverskriften „Vejle – den attraktive kommune“. Dermed sættes i budgetlægningen fokus på, at Vejle Kommune fortsat skal være en ambitiøs kommune med en position blandt de mest attraktive kommuner i Danmark. En kommune, hvor borgere, virksomheder og uddannelsesinstitutioner gerne vil slå sig ned samt en attraktiv arbejdsplads for medarbejdere.

Til at understøtte indsatsområderne i Byrådets vision og videreudviklingen af en attraktiv kommune indeholder budgetstrategien flg. fokusområder:

- Omprioritering og tilpasning
- Balanceret vækst
- Rekruttering og velfærd
- Klima

I Vejle Kommune vil vi arbejde for en bæredygtig vækst og udvikling i balance for hele Vejle kommune. En udvikling, hvor vi har fokus på bæredygtig vækst gennem investering i infrastruktur og mobilitet, byudvikling og bosætning, klimaindsats og klimasikring, natur og biodiversitet samt fokus på Vejle som en attraktiv uddannelses- og studieby. Vi vil samtidig arbejde for en udvikling, hvor vi har fokus på velfærd, forebyggende indsatser, styrket medborgerskab og borgerdialog.

I budgetstrategien sættes fokus på rekruttering og velfærd. Vi har i Vejle Kommune rekrutteringsudfordringer – ligesom resten af landet. Vi vil arbejde strategisk på at fastholde og rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen af vores velfærd.

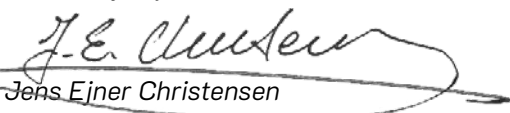
Det øgede udgiftspres stiller fortsat krav om omprioritering og tilpasning inden for alle udgiftsområder. Dette skal være med til at sikre, at vi kan understøtte og prioritere midler til velfærd og udvikling til gavn for kommunens borgere og virksomheder.

Processen for budgetlægningen 2023 holder fast ved den nuværende og ansvarlige økonomiske kurs samtidig med, at servicen for borgere og virksomheder har det højeste mulige niveau inden for de givne rammer.

Processen imødeser den måde, forhandlingerne mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening foregår på og tilpasser den lokale økonomiske kurs til Regeringens økonomiske styring af kommunerne.

Medinddragelse og høringer indgår som en vigtig del af hele budgetprocessen.

God arbejdslyst!

  
Jens Ejner Christensen  
Borgmester

# Årets strategi

Budgetstrategi 2023-2030 er udgangspunktet for udarbejdelse af budgettet for perioden 2023-2026. I budgetstrategien udstikkes rammerne for budgetprocessen og den overordnede styring af budgetlægningen.

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:



**Vejle**  
– den attraktive kommune

Med denne overskrift sættes der ved budgetlægningen for 2023 fokus på, at Vejle fortsat skal være en attraktiv kommune, der opleves som en professionel og veldrevet kommune med borgerne i centrum. Vejle er en vækstkommune, hvor mange ønsker at bosætte sig og virksomheder prioriterer at være. Vi ønsker en klog og bæredygtig vækst og vil arbejde for en balanceret bosætning i hele Vejle Kommune.

Fokusområderne i strategien skal understøtte arbejdet med at sikre optimale løsninger og velfærd til gavn for byens borgere og virksomheder. For at kunne levere den bedst mulige velfærd for borgerne kræver det bl.a., at vi har de rette medarbejdere. Derfor er rekruttering og velfærd et af fokusområderne. Et andet fokusområde er klima. Klima og klimaforandringer er en af vor tids største samfundsudfordringer og i Vejle Kommune prioriteres klimaindsatsen højt.

Budgetstrategien tager udgangspunkt i budgetforliget og det vedtagne budget for 2022. Det økonomiske udgangspunkt for årets strategi og budgetlægning er en stabil økonomi som følge af en ansvarlig økonomisk politik. Den ansvarlige kurs fortsætter samtidig med, at servicen for borgere og virksomheder har det højest mulige niveau inden for de givne rammer. Som en del af budgetlægningen er der et fortsat krav om omstilling og tilpasning af kommunens drift, for at sikre „rum til velfærdsprioritering“. Udgangspunktet for budget 2023 er således et budget i balance.

Budgetstrategien lægger op til en budgetproces med løbende involvering af Byrådet i form af temadrøftelser. På budget-temamødet i april vil indholdet bl.a. være „Vejle – den attraktive kommune“ og budgetstrategiens fokusområder. På temamødet i juni vil de enkelte udvalgsområders budgetudfordringer, vigtige budgettemaer og indsatser blive præsenteret.

# Fokusområder

Hovedoverskriften for årets strategi er „Vejle – den attraktive kommune“. Dette skal bl.a. understøttes med følgende fokusområder:



## Indsatsområderne i Vejle... med Vilje

Byrådets vedtagne vision og indsatsområderne i Vejle... med Vilje er fortsat styrende for udviklingen af Vejle Kommune. De politisk prioriterede indsatsområder i visionen 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

## Omprioritering og tilpasning

Vejle Kommune skal fortsat være en ambitiøs kommune med udvikling og velfærd og en position blandt de mest attraktive i Danmark. Det stiller krav om en stærk økonomi med fokus på løbende omprioritering og tilpasning inden for de eksisterende rammer og budgetter, så borgerne får mest mulig service for så få penge som muligt.

Regeringen og Kommunernes Landsforening har i de seneste års økonomiaftaler sat fokus på tilpasning af de offentlige udgifter via omprioriteringer inden for den samlede offentlige sektor. I økonomiaftalen for 2022 videreføres arbejdet med velfærdsprioritering inden for kommunernes eksisterende rammer og frigørelse af midler til omprioritering ved reduceret forbrug af eksterne konsulenter.

Der skal også fremadrettet foretages omprioritering og tilpasninger, for at kunne give borgere og virksomheder i Vejle Kommune det højeste mulige serviceniveau under hensyntagen til den økonomi, der er til rådighed og inden for de fastsatte rammer for landets kommuner. Der lægges således ved budgetlægningen for 2023 fortsat vægt på omstilling, nytænkning, optimering og innovation, ligesom det er afgørende, at fagudvalgene fortsat tager ansvar for omprioritering og tilpasninger inden for den ramme, udvalget råder over.

Omprioritering og tilpasning er en forudsætning for, at vi kan sikre velfærd og den bedst mulige anvendelse af de eksisterende midler, igangsætte nye ini-

tiativer og samtidig overholde de rammer, regeringen udstikker for kommunerne.

### **Balanceret vækst**

Vejle Kommune har stor succes med befolkningsudvikling, tiltrækning af flere nye borgere, virksomheder og uddannelsespladser – og vi skal arbejde for, at det fortsætter. Derfor skal vi sikre de bedste rammer for bosætning, en offensiv og strategisk erhvervsudvikling og et tæt samarbejde med vores uddannelsesinstitutioner.

Vejle Kommune skal også i fremtiden være et attraktivt sted at bo og leve. Derfor skal væksten være bæredygtig og balanceret, så service, kvalitet og attraktivitet følger med, når kommunens befolkning vokser, og så alle behov sikres. Vi griber mulighederne, og vi skaber plads til det særlige.

Bosætningsperspektivet skal fokusere på, hvor vores byer skal udvikle sig hen, på plangrundlaget vedr. strategiske opkøb af jord, befolkningsprognosen, kapacitet i skoler og daginstitutioner, på fortsat udvikling af naturen, og på en boligudbygning, der dels imødegår fremtidens behov i en ændret befolknings sammensætning med flere ældre og dels sikrer studie- og ungdomsboliger og attraktive studiemiljøer til et stigende antal studerende. Befolknings- og boligudviklingen danner baggrund for budgetlægningen af de kommende års udgifter og indtægter.

Udbygningen af den overordnede infrastruktur er en grundlæggende forudsætning for udviklingen af kommunen og de kommende årtiers udvidelse af Vejle by. Derfor skal de næste skridt tages i arbejdet med den nordlige omfartsvej samt for havne-

ruten. I forbindelse med udviklingen af havneruten fortsættes processen med at styrke Sydkajen som driftig erhvervshavn samt nordkajens overgang til byformål. Ambitionen er at skabe bæredygtig og balanceret byudvikling, hvor vi arbejder resiliert med fokus på at sikre øget kapacitet, sammenhæng og kvalitet, grønne miljøer, klimavenlige og intelligente trafikløsninger, attraktioner og oplevelser.

Fortsat vækst og attraktivitet kræver også videre investeringer i Vejle Kommunes natur- og fritidsaktiviteter, og attraktiviteten skal udvikles i både byer og land. Derfor skal arbejdet med at udbygge Vejle Kommunes position som en af Danmarks førende kommuner inden for natur- og friluftsliv fortsættes. Det videre arbejde med udmøntning af Centerbyvisionerne og processen med udbygning af et nyt bibliotek/kulturhus fortsætter.

### **Rekruttering og velfærd**

Med de store årgange, der forlader arbejdsmarked og de mindre årgange, der kommer ind, så står vi generelt med en stor opgave i forhold til at sikre en udvikling af morgendagens velfærd.

I Vejle Kommune vil vi strategisk arbejde på at fastholde og rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen af vores velfærd. Samtidig er det afgørende, at vi gennem inddragelse bliver bedre til at forventningsafstemme mellem os og borgerne, når vi designer vores velfærdsløsninger.

En strategisk indsats for fastholdelse og rekruttering forudsætter, at vi tænker nye veje og ser indsatserne på tværs af hele kommunen. Eksempel-

vis skal rekrutterings- og beskæftigelsesindsatsen være hinandens forudsætning, ligesom vi allerede i folkeskolen skal inddrage kommende jobmuligheder inden for velfærdsområderne som en aktiv del af Ungdommens Uddannelsesvejledning.

På samme måde skal vi, som kommunens største arbejdsplads, udvikle og gå foran med nye modeller for tilrettelæggelse af medarbejdernes arbejdsdag, således vi tilpasser os medarbejdernes mulighed for at skabe et fleksibelt og balanceret arbejdslev.

Rekrutterings- og fastholdelse er kun det ene ben i at sikre udvikling af morgendagens velfærd. Lige så vigtigt er det, at vi finder nye veje til løsning af borgernes behov. Løsninger der tilrettelægges mere fleksibelt og som forudsætte, at vi i dialog med borgeren redesigner måden, vi leverer indsatser på.

Vi vil arbejde med „borgerrejser“ på velfærdsområderne, anvende viden fra fremtidsforskningen og styrke anvendelsen af velfærdsteknologi til at fremtidssikre vores løsninger. Vi vil gennemføre pilotprojekter, hvor vi gennem samskabelse og inddragelse af borgerne, samler erfaringer, inden vi breder løsningerne ud. Derudover er det afgørende for det gode liv i Vejle, at vi sikrer fokus på borgerens samlede livssituation, ved at styrke samarbejdet på tværs af forvaltninger og sektorer.

## Klima

Klima og klimaforandringerne er en af vor tids største samfundsudfordringer – også i Vejle Kommune. Byrådet har med konstitueringsaftalen 2022-2025 prioriteret klimaindsatsen højt. Det er i de kommende år, at de store greb, der implementerer klima-

handlingsplanen, skal gennemføres og finansieres. Jo hurtigere klimaplanens indsatser implementeres, des bedre i forhold til den globale klimakrise.

Klimaplanen viser vejen mod en reduktion af CO<sub>2</sub>-aftrykket fra kommunen som geografi med 70 % i 2030 i forhold til 1990-niveau – og neutral i 2050 gennem en række konkrete indsatser og handlinger. Planen indeholder også en række indsatser, der retter sig mod klimatilpasning, herunder sikring mod oversvømmelser ved brug af tilbageholdelse og styring af vandet og regnvandsseparering samt den videre udmøntning af stormflodsstrategien.

- Forbedringer af kommunens eget klimaaftryk – herunder med fokus på bygninger og mobilitet med afsæt i fagudvalgenes klimahandlingsplaner.
- Investering i naturbaserede løsninger med merværdi i forhold til fx rekreative områder eller biodiversitet, der understøtter klimaplanens indsatser.
- Investeringer i fremtidens grønne energiforsyning og grønne infrastruktur.
- Konkrete tiltag til at håndtere havvandsstigninger og stigende nedbørsmængder med afsæt i stormflodsstrategien og risikostyringsplan.
- Projekter og partnerskaber med brancher, sektorer og civilsamfundet om at realisere den meget store del af udledningen, der skabes i borgernes liv og virksomhedernes drift.

Investering, omprioritering og omstilling ift. den grønne omstilling vil skulle ske kommunalt, hos forsyningsselskaber, hos private virksomheder og i husholdninger.

# Det økonomiske udgangspunkt

Det økonomiske udgangspunkt for Vejle Kommunes budgetlægning for 2023 er et budget 2022, hvor der på det skattefinansierede område er balance i 2022 og et årligt overskud i 2024 og frem. Dette fremgår af tabellen nedenfor. Det gennemsnitlige overskud i perioden 2023-2030 er 118,7 mio. kr. Det svarer til ca. 2,4 pct. af kommunens samlede serviceudgifter.

Den besluttede årlige reduktion på 5 mio. kr. vedr. „rum til velfærdsprioritering“ samt reduceret forbrug af eksterne konsulenter – jf. afsnit herom – er medtaget i nettoresultatet nedenfor i årene 2023-2030. Dette er således en forudsætning for overskuddets størrelse.

| Budgetstrategi 2023-2030                          |      |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Beløb i mio. kr. "–" = overskud                   | 2023 | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   | 2030   |
| Nettoresultat vedr. det skattefinansierede område | 12,5 | -111,8 | -121,8 | -134,1 | -139,0 | -141,5 | -155,5 | -158,2 |

Tabellen er specificeret i det sidste afsnit med økonomiske oversigter.

I 2023 er skabt balance ved hensættelse af et beløb på 47,6 mio. kr. fra budget 2022 jf. budgetforliget for 2022. Dog er der som følge af tillæg til budgetforliget et mindre underskud i 2023 som følge af en anlægs-overførsel på 21,1 mio. kr. fra 2022 til 2023. Overskuddet i 2024 indeholder en hensættelse på 30,1 mio. kr. fra 2022 jf. budgetforliget for budget 2022.

Forventningerne til økonomien i 2023 er behæftet med en vis usikkerhed. Det skyldes bl.a., at konse-

kvenserne af økonomiaftalen for 2023 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. Hvis økonomiaftalen for 2023 giver ekstra finansiering til Vejle Kommune, vil det kunne medgå i det økonomiske handlerum og imødegåelse af eventuelle fremtidige tiltag.

# Model for balance



Reserverede midler fra 2022

Evt. merfinansering fra økonomiaftale

Rum til velfærdsprioritering/reduceret brug af eksterne konsulenter

Løbende optimering på arbejdsmarked

Evt. reservere midler til kommende år

# Rum til velfærdsprioritering

Jf. økonomiaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening vedr. budget 2021 og 2022 videreføres arbejdet med velfærdsprioritering. Der skal således fortsat ske en omstilling af kommunernes drift vedr. serviceudgifter for at skabe rum til velfærdsprioritering. I 2022 udgør det samlede beløb for kommunerne 0,4 mia. kr., der bliver ude i de enkelte kommuner. Vejle Kommunes andel af 0,4 mia. kr. udgør 8 mio. kr. I 2023 og frem er budgetlagt

med en reduktion på 5 mio. kr. årligt, svarende til Vejle Kommunes andel af 0,250 mia. kr. på landsplan.

Derudover er forventningen, at kommunerne kan frigøre ressourcer inden for eksisterende rammer ved at reducere forbruget af eksterne konsulenter. Disse ressourcer kan i stedet anvendes andre steder i den enkelte kommune. Jf. aftalen er forventningen,

## Rum til velfærdsprioritering og reduceret forbrug af eksterne konsulenter – Fordeling pr. udvalg (serviceudgifter)

| 1.000 kr.                          | Rum til velfærds-<br>prioritering 2023 | Reduktion eksterne<br>konsulenter 2023 |
|------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Økonomiudvalget                    | -582                                   | -251                                   |
| Teknisk Udvalg                     | -236                                   | -111                                   |
| Klima-, Natur- og Miljøudvalget    | -32                                    | -13                                    |
| Børne- og Familieudvalget          | -2.267                                 | -905                                   |
| Seniorudvalget                     | -930                                   | -361                                   |
| Sundheds- og Forebyggelsesudvalget | -154                                   | -58                                    |
| Voksenudvalget                     | -537                                   | -212                                   |
| Arbejdsmarkedsudvalget             | -47                                    | -11                                    |
| Kultur- og Idrætsudvalget          | -178                                   | -76                                    |
| Lokalsamfund og Nærdemokrati       | -6                                     | -2                                     |
| Beredskabskommission               | -31                                    | 0                                      |
| <b>I alt</b>                       | <b>-5.000</b>                          | <b>-2.000</b>                          |

at der samlet kan frigøres 1,250 mia. kr. frem mod 2025, hvoraf 0,5 mia. kr. frigøres i 2021, 0,7 mia. kr. i 2022, 0,8 mia. kr. i 2023, 0,9 mia. kr. i 2024 og 1,250 mia. kr. i 2025 og frem. Vejle Kommunes andel af beløbene udgør 10 mio. kr. i 2021, 14 mio. kr. i 2022, 16 mio. kr. i 2023, 18 mio. kr. i 2024 og 25 mio. kr. i 2025.

På baggrund af økonomiaftalen og Vejle Kommunes budgetforlig for budget 2021 og budget 2022 er indarbejdet et årligt krav om „rum til velfærdsprioritering“ på 5 mio. kr. svarende til 0,1 pct. Omstillingskravet fordeles ud fra udvalgenes andel af de samlede serviceudgifter. Desuden er indarbejdet et krav om reduceret forbrug af eksterne konsulenter på 10 mio. kr. i 2021 stigende til 25 mio. kr. i 2025.

Udvalgenes andel af rum til velfærdsprioritering på 5 mio. kr. i 2023 og reduceret forbrug af eksterne konsulenter på yderligere 2 mio. kr. i 2023 (stigning fra 14 mio. kr. i 2022 til 16 mio. kr. i 2023) fremgår af tabellen til venstre. Omstillingskravet indgår i det tekniske budgetforslag i budgetlægningens spor 1, hvor de enkelte udvalgs driftsrammer reduceres med udvalgets andel.

### Prioriteringsmodel

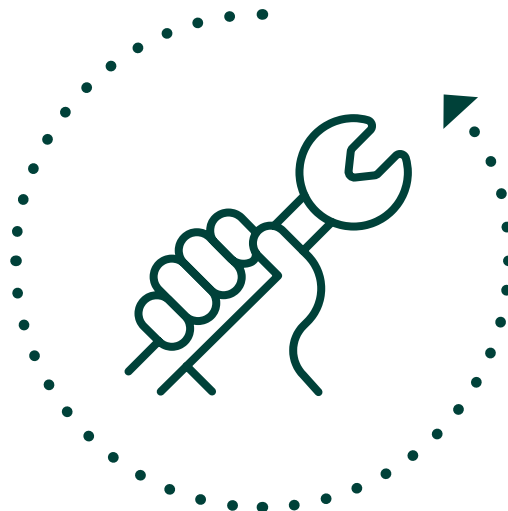
Den tidligere godkendte prioriteringsmodel er en årlig metode, der indgår som en del af budgetlægningen. Prioriteringsmodellen er et redskab til at understøtte udvalgenes decentrale arbejde med

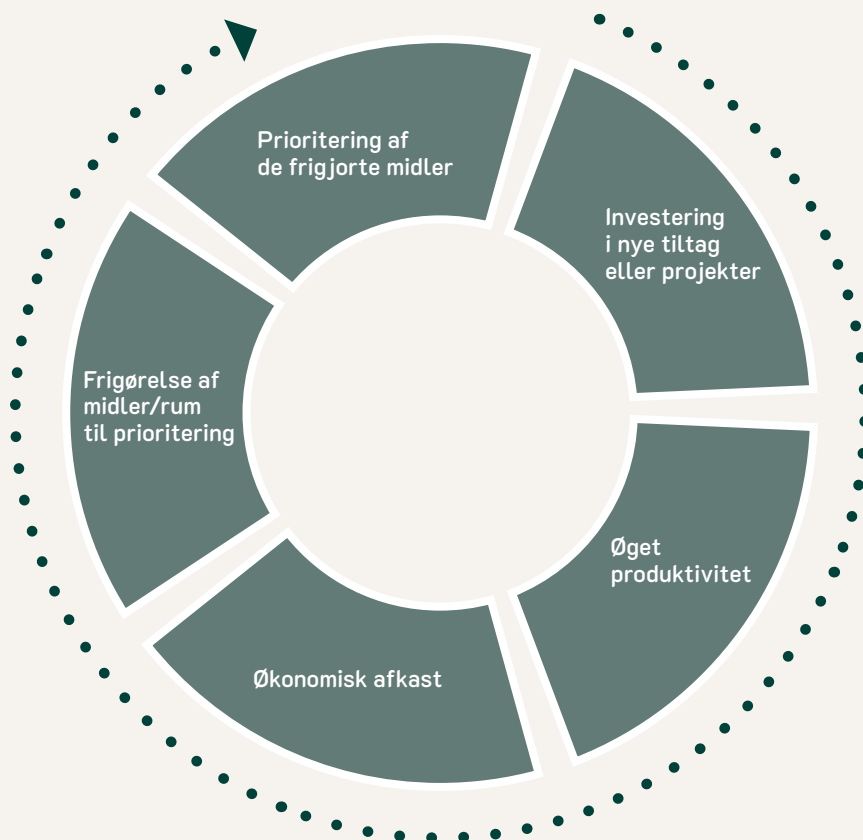
omstilling og fornyelse.

Metoden består af følgende:

- 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 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 udvalgssområder 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 handlerum inden for udvalgenes egne rammer og – hvis det er nødvendigt – på tværs af udvalgene. Dette afhænger af den økonomiske situation og eventuelle politiske ønsker om prioritering på tværs af udvalgene de enkelte år – eksempelvis rum til velfærdsprioritering.

# Økonomiske styringsprincipper

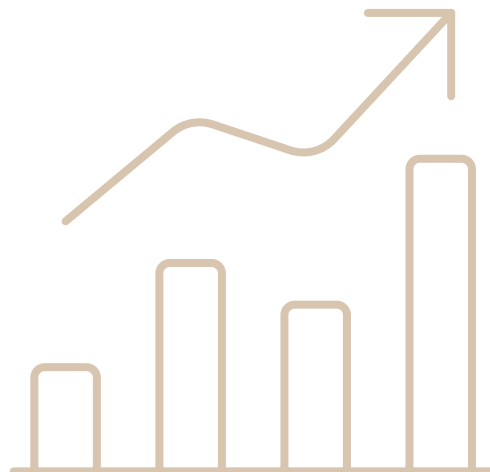
Vejle Kommune har udarbejdet et overordnet regelsæt for styringen af kommunens økonomi. Regelsættet består af et hoveddokument og underliggende bilag. Formålet er blandt andet at sikre en effektiv og sikker forvaltning af de økonomiske ressourcer på alle niveauer i kommunen. Regelsættet giver således 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 2023. 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 2023-2026 udgør basisbudgettet gennemsnitligt ca. 104 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 2023 konkrete projekter for netto ca. 353 mio. kr. De særlige projekter kører i „lukkede“ kredsløb, og har en særlig finansiering.

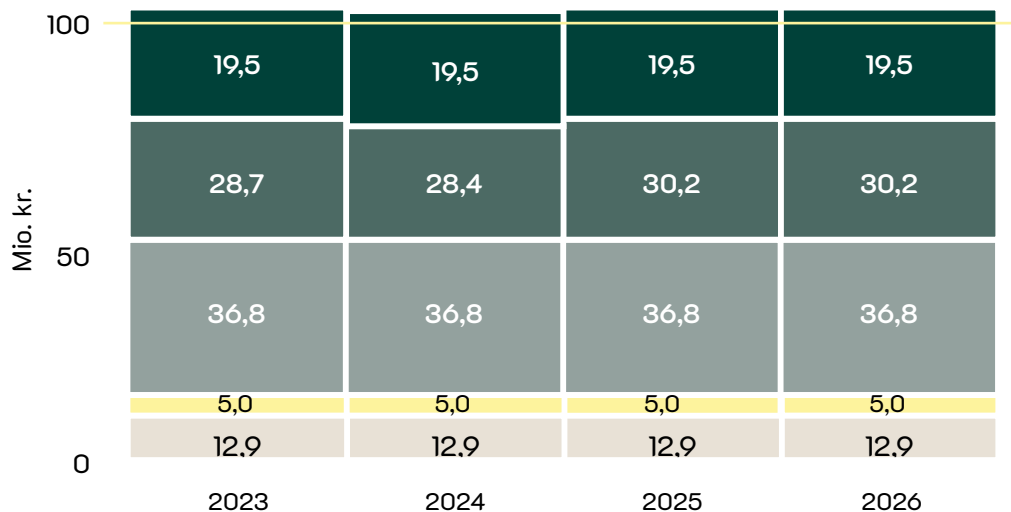
Se figur med anlægsmodel på næste side.

## Særlige projekter

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

### Konkrete projekter

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



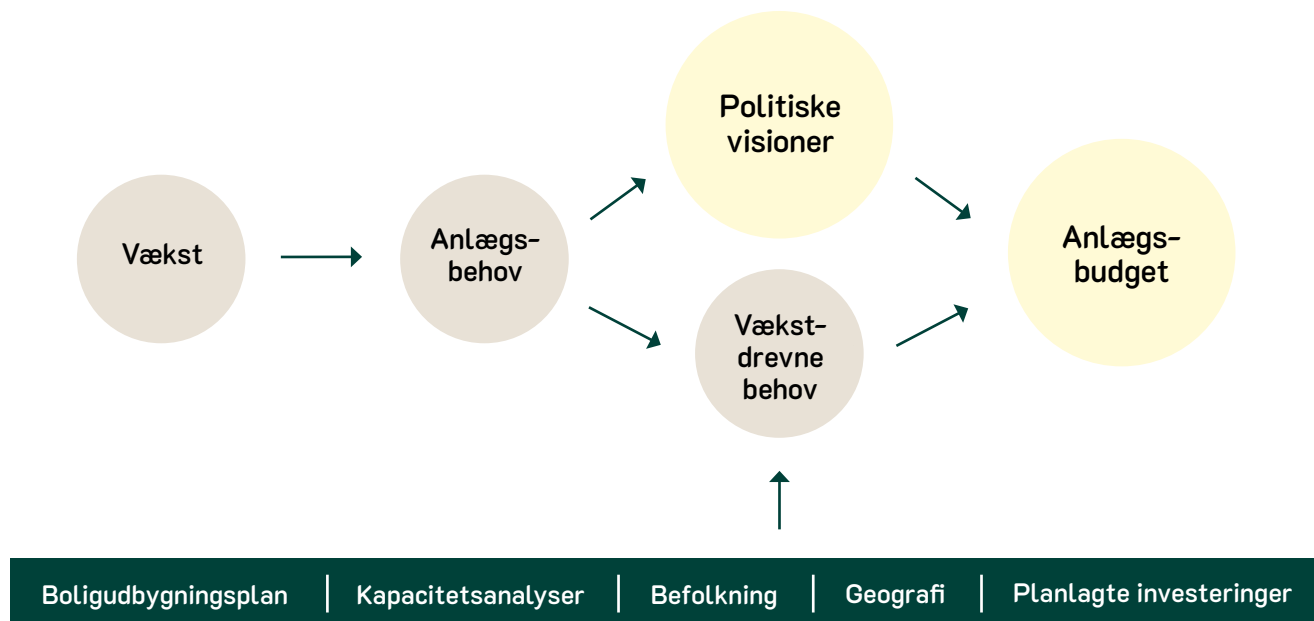
Basisbudget på 104 mio. kr. (Gennemsnit 2023-2026).

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

### Anlægsproces

Til brug for den politiske prioritering af kommende konkrete projekter er der en 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 kapacitetsanalyserne omfatter også afledte kapaciteter. Dette arbejde foregår i fagudvalgene henover foråret. De budgetmæssige behov og udfordringer, der er afledt af kapacitetsanalyserne, indgår i den videre bud-

getlægning og de samlede politiske forhandlinger frem til budgettets vedtagelse (budgetlægningens spor 2). Ved fremlæggelse af behovet for kommende projekter bør fagudvalgenes prioritering ske under hensyntagen til den udmeldte anlægsramme fra økonomaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening samt historiske gennemførte anlægsniveauer.

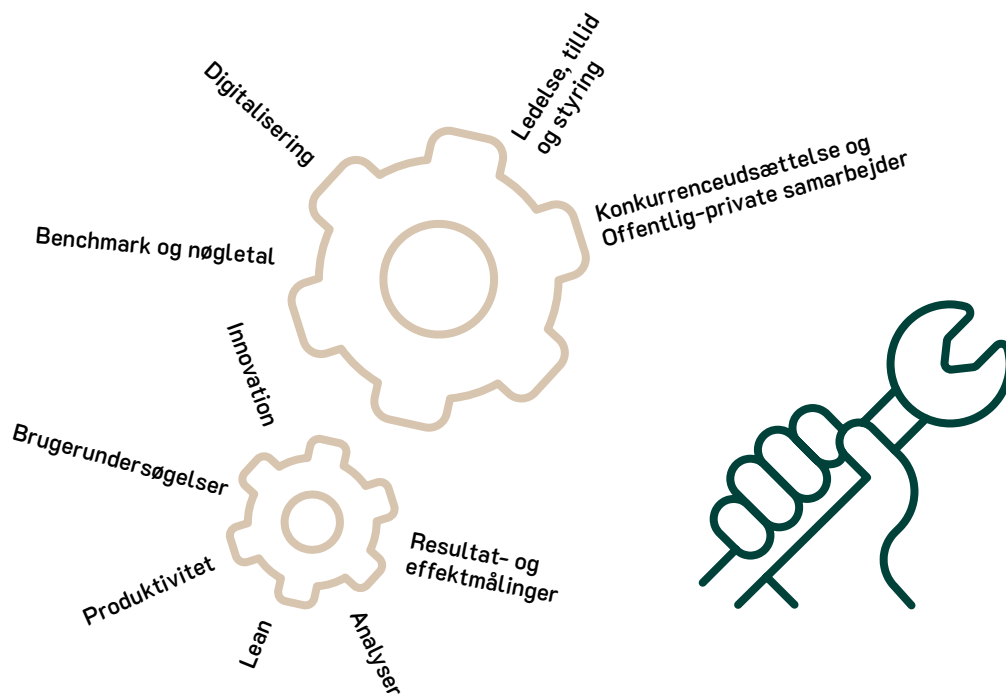
# Værktøjer

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

Nedenfor er vist eksempler på nogle af de værktøjer, der løbende tages i brug for at opfylde dette. Nogle af dem – eksempelvis analyser af nøgletal, benchmarking af kommuner og service- & produktivitetsanalyser – 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.

Digitalisering og herunder særligt data og automatisering af arbejdsgange er et af de værktøjer, forvaltningerne forventes at anvende i arbejdet med at sikre borgerne mest mulig velfærd og service for pengene.



# Proces og opgavefordeling

Som start på budgetlægningen for 2023-2026 godkender Økonomiudvalget budgetstrategi, budgetproces og politisk tidsplan. Budgetlægningen foregår i to spor:

**Spor 1:** Det tekniske budgetforslag

**Spor 2:** Oplæg til budget i balance

## **Spor 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 2022 og korrigeres for politiske beslutninger, som er godkendt af Økonomiudvalget og Byrådet. Fagudvalgene udarbejder det tekniske budgetforslag inden for de udmeldte driftsrammer. Udvalgene udmønter reduktion vedr. „rum til velfærdsprioritering“ og „reduceret brug af eksterne konsulenter“ jf. budgetforliget for budget 2021 og 2022, løser egne økonomiske udfordringer inden for de udmeldte driftsrammer og sikrer rammeoverholdelse.

I det tekniske budgetforslag indgår desuden udvalgenes overførselsudgiftsområder og det brugerfinansierede område. Der udmeldes ikke rammer for disse områder. Udgangspunktet er det vedtagne budget 2022 og en konkret vurdering ud fra det faktiske udgiftsniveau samt den forventede udvikling og politiske målsætninger på området – herunder

Vejle Kommunes andel af den samlede ramme for overførselsudgifter på landsplan.

I det tekniske budgetforslag indgår også anlægsbudgetforslag 2023-2026. I det tekniske anlægsbudgetforslag er puljen til konkrete projekter og nyanlæg i 2025 og 2026 ikke udmøntet. Det sker i budgetlægningens spor 2. Med udgangspunkt i den godkendte anlægsmodel udarbejder Direktionen et oplæg til teknisk anlægsbudgetforslag 2023-2026 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 2023-2026 fremsendes til Byrådets 1. behandling.

## **Spor 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

2023, herunder økonomiaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening. Oplæg til budget i balance afstemmes løbende med Økonomiudvalget.

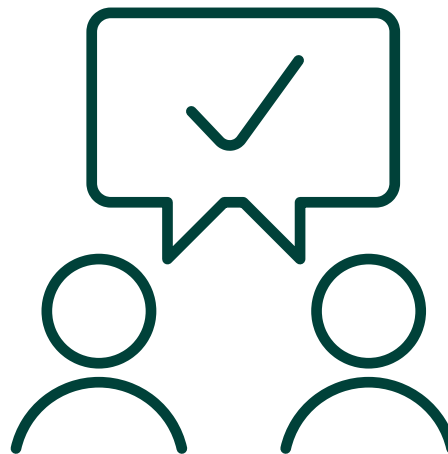
Økonomiudvalgets forslag til budget i balance vil foreligge som et forhandlingsoplæg til Byrådets budgetforhandlinger.

Udmøntning af anlægspuljen til konkrete projekter og nyanlæg indgår også i budgetlægningens spor 2 og dermed i de politiske prioriteringer og forhandlinger. Anlægspuljen udgør 82,7 mio. kr. i 2025 og 122,7 mio. kr. i 2026. I årene 2023 og 2024 resterer der 0 kr., da anlægspuljen i budgetforliget for budget 2021 blev fuldt udmøntet til konkrete projekter og nyanlæg i 2021-2024. I budgetlægningens spor 2 indgår desuden anlægsrevision bl.a. som følge af forskydninger vedr. eksisterende anlægsprojekter mellem budgetår og budgetoverslagsårene.

### **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's procedureretningslinjer vedr. rammer for budgetlægningen er flg.:

*„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 MEDvalg inddrages rettidigt i budgetprocessen“.*



### Opgavefordeling

Opgavefordelingen mellem Byrådet, Økonomiudvalget og fagudvalgene i forbindelse med udarbejdelsen af budgetforslag 2023-2026 er illustreret til højre. Desuden skal Direktionen løse de anførte opgaver i samarbejde med Økonomiudvalget.

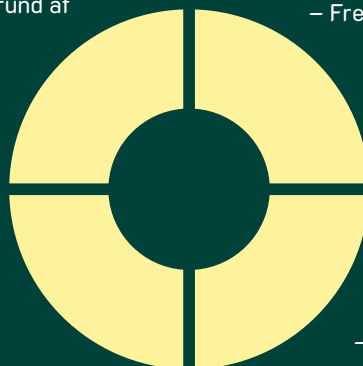


## Byråd

- Udmønte årets økonomiaftale
- Temadrøftelse vedr. årets strategi i budgetstrategien og fokusområder
- Temadrøftelse vedr. udvalgsområdernes budgetudfordringer, vigtige budgettemaer og indsatser
- Øvrige temadrøftelser i budgetfasen
- Behandle det tekniske budgetforslag fra Økonomiudvalget
- Gennemføre budgetforhandlinger på baggrund af oplæg til budget i balance
- Vedtage budget 2023-2026

## 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
- Fastsætte aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Sikre balance i 2023-2026 ud fra de kendte rammer
- Udmønte „rum til velfærdsprioritering“ og reduceret brug af eksterne konsulenter i 2023 inden for de udmeldte rammer
- Udarbejde/opdatere kapacitetsanalyser på anlæg
- Drøfte udvalgets budgetudfordringer, vigtige budgettemaer og indsatser
- Arbejde med involvering af borgere, brugere, virksomheder og MED-system
- Overholde vedtaget budget 2022

## 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 2022

## Tidsplan for budgetstrategiens 2. Spor



**15.8.2022:** Økonomiudvalget drøfter prognosetal vedr. budgetforslag 2023 til KL.

**22.8.2022:** Lov- og Cirkulæreprogrammets konsekvenser for budget 2023-2026 forelægges Økonomiudvalget.

**29.8.2022:** Økonomiudvalget forelægges oplæg til budget i balance.

**29.8.2022:** Temamøde for Byrådet om oplæg til budget i balance (kl. 16-20).

**30.8.2022:** Budgetdrøftelse og orientering om oplæg til budget i balance i HovedMED – medarbejdersiden.

**1.9.2022:** Økonomiudvalget og HovedMED drøfter budgetforslaget.

**7.9.2022:** Byrådets 1. behandling af budgetforslag 2023-2026 (spor 1).

**13.9.2022:** Budgetforhandlinger.

**23.9.2022:** (kl. 12): Frist for fremsættelse af politiske ændringsforslag til budgetforslag 2023-2026.

**26.9.2022:** Økonomiudvalget orienteres om de indkomne ændringsforslag og forslag til afstemningsprocedure.

**27.9.2022:** Orientering/status i HovedMED vedr. budgetforslag 2023

**5.10.2022:** Byrådets 2. behandling af det samlede budgetforslag 2023-2026.

September

Oktober

# Historisk udgiftsudvikling

Følgende 3 tabeller viser den budgetmæssige udvikling i årene 2016-2025 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 gennem årene 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 i forbindelse med Byrådets årlige budgetforhandlinger om det kommende års budget.

Tabellen nedenfor viser den budgetmæssige udvikling i netto-serviceudgifterne i årene 2016-2025 i procent. Samlet set er der i perioden en netto stigning på 5,2 procent. Heri er indeholdt konsekvenserne af moderniserings- og effektiviseringsprogrammet, hvor der er reduceret med 10 mio. kr. årligt i 2018-2019. Vedr. ”rum til velfærdsprioritering” er reduceret med 10 mio. i 2020, 5 mio. kr. i 2021, 8 mio. kr. i 2022 og yderligere 5 mio. kr. årligt i 2023 og frem. Desuden er indeholdt konsekvenserne af reduceret forbrug af eksterne konsulenter på 10 mio. kr. i 2021 stigende til 25 mio. kr. i 2025 jf. økonomiaftalen for 2021 og 2022.

| Udviklingen i serviceudgifter |      |      |      |      |      |      |      |      |       |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Procent                       | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024  | 2025 |
| Ændring fra år til år         | 0,5  | 0,5  | 0,1  | 0,7  | 1,1  | 1,2  | 1,3  | -0,1 | -0,04 | 0,04 |

\*) 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 2016-2025 i procent. Udviklingen afspejler konjunkturerne, regelændringer og ændring i omfanget af opgaver på området. Eksempelvis har kommunerne overtaget indsatsen

for de forsikrede ledige. Udviklingen i 2021 fremkommer som følge af en stigning i den samlede ramme for overførselsudgifter og forsikrede ledige på landsplan i 2021 jf. økonomiaftalen – og dermed en stigning i Vejle Kommunes andel heraf.

| Udviklingen i overførselsudgifter |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Procent                           | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Ændring fra år til år             | 7,8  | -4,1 | -0,1 | -1,9 | 0,7  | 17,2 | 0,9  | 1,3  | 2,9  | 2,5  |

**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 2016-2025 på baggrund af de vedtagne budgetter.

| Udviklingen i anlægsudgifter |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mio. kr.                     | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Vedtaget budget              | 344  | 300  | 287  | 353  | 320  | 441  | 459  | 503  | 345  | 271  |

# Økonomiske oversigter

## Beregning af resultat for det skattefinansierede område

Resultatet på det skattefinansierede område er beregnet på baggrund af budgetoverslagsårene i vedtaget budget 2022. Der korrigeres i 2026-2030 for det forudsatte niveau vedr. afdrag på lån og for en forudsat

årlig reduktion på 5 mio. kr. vedr. rum til velfærdsprioritering. Desuden er i overslagsårene korrigeret for netto-virkning vedr. skat, tilskud og udligning på baggrund af den seneste befolkningsfremskrivning jf. Danmarks Statistik.

| Budgetstrategi 2023-2030                                                     |      |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mio. kr.                                                                     | 2023 | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   | 2030   |
| Nettoresultat Budget 2022-2025 – Skattefinansieret område <sup>1)</sup>      | 60,1 | -125,7 | -186,8 | -186,8 | -186,8 | -186,8 | -186,8 | -186,8 |
| Hensættelse fra 2022 til 2023 og 2024 jf. budgetforlig 2022                  |      | -47,6  | -30,1  |        |        |        |        |        |
| Ændringer til år 2026 og frem:                                               |      |        |        |        |        |        |        |        |
| Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (nulstilling af 2025-niveau)            |      |        |        | -65,5  | -65,5  | -65,5  | -65,5  | -65,5  |
| Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (aktuelt niveau i 2026 og frem)         |      |        |        | 58,2   | 58,3   | 60,8   | 51,8   | 54,1   |
| Rum til velfærdsprioritering på 5 mio. kr. årligt (stigning i 2026 og frem)  |      |        |        | -5,0   | -10,0  | -15,0  | -20,0  | -25,0  |
| Skat, tilskud og udligning – udvikling jf. Danmarks Statistik, netto ændring |      | 44,0   | 65,0   | 65,0   | 65,0   | 65,0   | 65,0   | 65,0   |
| Korrigeret nettoresultat - skattefinansieret område                          | 12,5 | -111,8 | -121,8 | -134,1 | -139,0 | -141,5 | -155,5 | -158,2 |

1) Nettoresultat ekskl. særlige projekter/éngangstilskud.

”-” foran beløb = overskud

## Indenrigs- og Boligministeriets nøgletal for regnskab 2020

| Indenrigs- og Boligministeriets nøgletal for regnskab 2020<br>Beløb i kr. |                                                                             |               |                 |         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Nr.                                                                       | Område                                                                      | Vejle Kommune | Landsgennemsnit | Forskel |
| 36 (38)                                                                   | Udgiftsbehov pr. indbygger                                                  | 63.187        | 63.751          | -564    |
| 2 (6)                                                                     | Nettodriftsudgifter pr. indbygger                                           | 57.021        | 63.246          | -6.225  |
| 2 (2)                                                                     | Nettodriftsudgifter til fælles udgifter til administration pr. indbygger 1) | 4.685         | 6.974           | -2.289  |
| 30 (25)                                                                   | Udgifter til folkeskolen (netto) pr. elev                                   | 69.387        | 72.433          | -3.046  |
| 41 (33)                                                                   | Udgifter (netto) til dagtilbud pr. 0-13 årig                                | 31.271        | 35.750          | -4.479  |
| 7 (8)                                                                     | Nettodriftsudgifter til bibliotek/kultur/folkeoplysning pr. indbygger       | 1.086         | 1.534           | -448    |
| 26 (26)                                                                   | Udgifter til sundhedsydelser inkl. medfinansiering pr. indbygger            | 5.339         | 5.451           | -112    |
| 18 (24)                                                                   | Udgifter til ældre pr. 67+ årig                                             | 39.533        | 46.133          | -6.600  |

Tal i parentes er placering i regnskab 2019.

"-" foran beløb = mindredgift

1) Nøgletal fra KL's opgørelse, da ministeriet ikke offentliggør tilsvarende nøgletal.

### Officielle nøgletal på udgiftsniveau

Tabellen viser nøgletal fra Indenrigs- og Boligministeriet for en række områder. Ministeriet har opgjort Vejle Kommunes udgiftsbehov til 63.187 kr. pr. indbygger,

hvilket er under landsgennemsnittet, der er 63.751 kr. pr. indbygger. Udgiftsbehovet er opgjort ud fra befolkningens alder og sociale forhold. De øvrige nøgletal for Vejle Kommune ligger også under landsgennemsnit.



Økonomi- & Arbejdsmarkedsforvaltningen

Skolegade 1 · 7100 Vejle

Tlf.: 76 81 00 00

[post@vejle.dk](mailto:post@vejle.dk)

[www.vejle.dk](http://www.vejle.dk)