



# Budgetstrategi

2025-2032





# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>	Fokus på personalemæssige processer .....	23
<b>Årets strategi</b> .....	<b>6</b>	Opgavefordeling .....	24
<b>Fokusområder</b> .....	<b>7</b>	<b>Tidsplan</b> .....	<b>26</b>
Byrådets vision – Vejle med vilje .....	7	<b>Historisk udgiftsudvikling</b> .....	<b>28</b>
Sikker økonomisk styring .....	7	Budgetmæssig udvikling – serviceudgifter .....	28
Balanceret vækst .....	8	Budgetmæssig udvikling – overførselsudgifter .....	29
Rekruttering og velfærd .....	9	Budgetmæssig udvikling – anlæg .....	29
Klima .....	10	<b>Økonomiske oversigter</b> .....	<b>30</b>
<b>Det økonomiske udgangspunkt</b> .....	<b>12</b>	Beregning af resultat for det skattefinansierede område .....	30
Model for balance .....	13	Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal for regnskab 2022 .....	31
<b>Rum til velfærdsprioritering</b> .....	<b>14</b>		
Prioriteringsmodel .....	15		
<b>Økonomiske styringsprincipper</b> .....	<b>17</b>		
Anlægsmodel .....	18		
Anlægsproces .....	20		
<b>Værktøjer</b> .....	<b>21</b>		
<b>Proces og opgavefordeling</b> .....	<b>22</b>		
Spor 1: Det tekniske budgetforslag .....	22		
Spor 2: Oplæg til budget i balance .....	22		



# Forord

Med budgetstrategien for 2025 fastsætter Økonomiudvalget de overordnede rammer for budgetprocessen og for udarbejdelse af et budget 2025 i balance.

„Vejle – den attraktive kommune“ er hovedoverskriften på budgetstrategi 2025. Dermed sættes der i budgetprocessen fokus på intentionen om, at Vejle Kommune fortsat skal være en ambitiøs kommune med en position blandt de mest attraktive kommuner i Danmark.

Vejle Kommune er et centrum for vækst og udvikling. I 2019-2023 er kommunens indbyggertal vokset med 5,3 % svarende til 6.119 nye borgere. Det er den største vækst blandt landets 8 største kommuner og den 5. højeste befolkningsvækst af alle landets kommuner. Den høje vækst i Vejle Kommune giver et godt udgangspunkt for budgetlægningen for 2025. Men med væksten følger et behov for mere velfærd og dermed også et øget udgiftsbehov. Det stiller krav om en fortsat sikker økonomisk styring, for at sikre økonomisk balance de kommende år og rum til prioritering af midler til velfærd og udvikling.

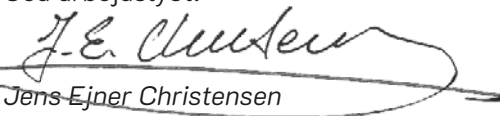
Budgetstrategien har fire fokusområder, der skal understøtte Byrådets vision og ambitionerne for fremtiden:

- Sikker økonomisk styring
- Balanceret vækst
- Rekruttering og velfærd
- Klima

Vejle Kommune har en robust økonomi. I processen for budgetlægningen 2025 fastholdes den ansvarlige økonomiske kurs og en sikker økonomisk styring. Vi ønsker en klog og bæredygtig vækst og vil arbejde for en balanceret bosætning i hele Vejle Kommune. Rekruttering er fortsat en af de store udfordringer. Vi arbejder strategisk på at tilknytte og rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen i vores velfærd. Klimaindsatsen prioriteres højt og vi vil passe på klimæet i alt, hvad vi gør. Det sker bl.a. ved, at vi klogt og langsigtet implementerer klimahandlingsplanens indsatser de kommende år.

Med denne budgetstrategi sætter Økonomiudvalget gang i processen for budget 2025. En proces, hvor medinddragelse og høringer indgår som en vigtig del.

God arbejdslyst!

  
Jens-Ejner Christensen  
Borgmester

# Årets strategi

Budgetstrategi 2025 danner udgangspunkt for udarbejdelse af Vejle Kommunes budget for perioden 2025-2028. 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, 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:



Vejle Kommune vil også ved budgetlægningen for 2025 have fokus på „den attraktive kommune“. Vejle skal fortsat være en attraktiv og ambitiøs kommune, der opleves som professionel og veldrevet med borgerne i centrum. Byrådets vision sætter den fremtidige retning for Vejle Kommune med tre tværgående ambi-

tioner, der er afgørende for imødegåelse af fremtidens udfordringer og potentialer. Fokus på den attraktive kommune understøttes bl.a. ved de politiske temadrøftelser og prioriteringer, der foretages i budgetprocessen.

Budgetstrategien tager udgangspunkt i budgetforliget og det vedtagne budget for 2024. Det økonomiske udgangspunkt for årets budgetlægning er en sund økonomi og et budget i balance. Det vil vi gerne fastholde. Den ansvarlige økonomiske politik fortsætter med fokus på sikker økonomisk styring, omprioritering og tilpasning indenfor de givne økonomiske rammer.

Fokusområderne i strategien skal understøtte arbejdet med at sikre optimale løsninger og velfærd til gavn for byens borgere og virksomheder. Vejle er en vækstkommune og har fokus på en balanceret og bæredygtig vækst og udvikling af kommunen, ligesom klimaindsatsen er højt prioriteret. Fokus på rekruttering og velfærd skal være med til at sikre, at vi med de rette medarbejdere kan levere den bedst mulige velfærd for borgerne.

Budgetstrategien lægger op til en budgetproces med løbende involvering af Byrådet i form af temadrøftelser frem til Byrådets 1. behandling af budgetforslaget. Temamødet i april er Byrådets „budgetåbningsdebat“ og på temamødet i juni vil udvalgenes budgetudfordringer, vigtige budgettemaer og indsatser blive præsenteret for Byrådet.

# Fokusområder

Fokus på „Vejle - den attraktive kommune“ som en del af budgetlægningen understøttes bl.a. med følgende fokusområder:



## Byrådets vision – Vejle med Vilje

Vi er fælles om fremtiden! Det står i Byrådets vision. Med visionen sætter Byrådet den fremadrettede retning for Vejle Kommune, og visionen indgår som et overordnet parameter ved udarbejdelsen af det kommende års budget.

Visionen indeholder nedenstående tre stærke ambitioner, der er afgørende for, at Vejle Kommune imødegår fremtidens udfordringer og potentialer:

- Vi er noget for hinanden
- Vi giver mere end vi tager
- Vi former fremtiden med mod

## Sikker økonomisk styring

Budgetstrategien er et styringselement i den gode økonomistyring jf. Vejle Kommunes godkendte økonomiske politik. Det er her de overordnede rammer for udarbejdelse af et budget i balance fastsættes. God økonomistyring er også at sikre økonomisk balance i de kommende år og i budgetstrategien er der et langsigtet fokus frem til 2032. Økonomisk balance har høj prioritet ved budgetlægningen og målsætningen er, at der på det skattefinansierede område er balance i budgetåret og de tre overslagsår.

Vejle Kommune har en ambition om – også i fremtiden – at være blandt de mest attraktive kommuner i Danmark. En af forudsætningerne for dette er en stærk økonomi, ligesom en stærk økonomi er forudsætningen for understøttelse af ambitionerne i Byrådets vision.

Udgangspunktet for budgetlægningen 2025 er en robust økonomi og økonomisk balance. Vi er en kommune i vækst med et stigende indtægtsgrundlag og det sætter Vejle Kommune i en gunstig situation. Kommunens robuste økonomi er desuden resultatet af, at der gennem mange år er ført en ansvarlig økonomisk politik og en stram økonomisk styring med omstilling, tilpasning og skarpe prioriteringer.

Ved budgetlægningen for 2025 lægges fortsat vægt på omstilling, nytænkning, optimering og innovation. Et stigende udgiftspres på mange udgiftsområder øger behovet for dette. Faste principper som rammeoverholdelse, ansvarlighed i udvalgene og stor resourcebevidsthed er helt centrale. Det er afgørende, at fagudvalgene fortsat tager ansvar for omprioritering og tilpasninger inden for den ramme, udvalget råder over. Økonomistyringen sikres desuden gennem løbende omstillinger og ved decentralisering af kompetence og ansvar til de udførende led.

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 2024 videreføres arbejdet med velfærdsprioritering inden for kommunernes eksisterende rammer og frigørelse af midler til omprioritering ved reduceret forbrug af eksterne konsulenter. Dette indgår i budgetarbejdet for 2025 jf. særskilt afsnit. Regeringsgrundlaget „Ansvar for Danmark“ understreger, at der frem mod år 2030 vil være et be-

grænset økonomisk råderum. For landets kommuner er der udsigt til mindre bureaukrati og større grad af frisættelse, men samtidig også et større økonomisk krav. Kommuner og regioner skal på administration spare 1 mia. kr. i 2024 stigende til 3 mia. kr. i 2030. Vejle Kommunes andel af 1 mia. kr. i 2024 indgik i budgetlægningen for 2024. Desuden vil regeringen nytænke og reformere beskæftigelsesindsatsen, så udgifterne reduceres med 3 mia. kr. på landsplan i 2030. De fremadrettede besparelser vedr. administration og beskæftigelsesindsatsen forventes at indgå i de kommende års økonomiaftaler.

Udsigterne for de kommende års økonomiske situation, regeringsgrundlaget, forventningerne til økonomiaftalen for 2025 og det stigende udgiftspres sætter i høj grad fokus på kommunens økonomistyring. Sikker økonomisk styring er en forudsætning for, at Vejle Kommune kan sikre velfærd og den bedst mulige anvendelse af de eksisterende midler, igangsætte nye initiativer og samtidig overholde de rammer, regeringen udstikker for kommunerne.

### **Balanceret vækst**

Vejle Kommune oplever en fortsat befolkningstilvækst og har succes med tiltrækning af nye virksomheder og uddannelsespladser til kommunen. Vi skal arbejde for, at det fortsætter – særligt i en tid, hvor flere vækstkommuner i Danmark oplever en mindre befolkningstilvækst end i tidligere år. Derfor skal vi sikre de bedste rammer for bosætning, en offensiv og strategisk erhvervs- og boligudvikling



og et tæt samarbejde med vores uddannelsesinstitutioner.

Vejle Kommune skal også i fremtiden være et attraktivt sted at bo og leve. Den hårde vækst skal gå hånd i hånd med vækst i livskvalitet, så udviklingen sker bæredygtigt og balanceret, og så service, kvalitet og attraktivitet følger med, når kommunens befolkning vokser, og så alle behov sikres. Vi griber mulighederne, vi skaber plads til det særlige, og vi skaber rammer om fællesskaber og medansvar, hvor nye forbindelser og roller mellem kommune, borgere og erhvervsliv kan opstå og afprøves.

Bosætningsperspektivet skal fokusere på, hvorhen og hvordan vores byer skal udvikle sig, på plangrundlaget vedr. strategiske opkøb af jord, befolkningsprognosen, kapacitet i skoler og daginstitutioner, på indsatser for tiltrækning af videregående uddannelser og på en udvikling, hvor vi sætter naturen først. Samtidig vil vi sikre en by- og boligudbygning, der dels imødegår fremtidens behov i en ændret befolknings sammensætning med flere ældre, og som dels sikrer studie- og ungdomsboliger og attraktive studiemiljøer til et stigende antal studerende, herunder i udviklingen af et fremtidigt universitetsmiljø i Vejle midtby. Befolknings- og boligudviklingen danner baggrund for budgetlægningen af de kommende års udgifter og indtægter.

Vi vil skabe plads til væksten. Udbygningen af den overordnede infrastruktur, herunder den grønne

mobilitet, er en grundlæggende forudsætning for udviklingen af Vejle Kommune og de kommende årtiers udvidelse af Vejle by. Derfor skal de næste skridt tages i arbejdet med den nordlige omfartsvej, den sydlige ringvej samt for havneruten. 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 resilient med fokus på at sikre øget kapacitet, sammenhæng og kvalitet, grønne miljøer, klimavenlige og intelligente trafikløsninger, attraktioner og oplevelser for unge såvel som for ældre.

Fortsat vækst og attraktivitet kræver også videre investeringer i Vejle Kommunes natur-, kultur-, 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, Hærvejsprojekterne, stormflodssikringen af Vejle by og processen med udbygning af et nyt bibliotek/kulturhus fortsætter.

### **Rekruttering og velfærd**

Med de store årgange, der forlader arbejdsmarkedet 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. En udvikling der forudsætter, at vi er fælles om fremtiden. Fælles på tværs af faglige områder og mellem borgere og kommune.

I Vejle Kommune vil vi strategisk arbejde på at fastholde og rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen af vores velfærd. En udvikling der samtidig skal ske gennem dialog og forventningsafstemning mellem os og borgerne, så vi sammen kan forme fremtiden.

En strategisk indsats for fastholdelse og rekruttering forudsætter, at vi tænker nye veje og ser indsætterne på tværs af hele kommunen. Eksempelvis skal rekrutterings- og beskæftigelsesindsatsen være hinandens forudsætning, ligesom vi allerede i folkeskolen skal inddrage kommende jobmuligheder inden for velfærdsområderne som en aktiv del af UU-vejledningen. På den måde er vi på tværs af generationer, ressourcer og fagområder noget for hinanden.

På samme måde skal vi, som kommunens største arbejdsplads, udvikle og gå foran med nye modeller for tilrettelæggelse af medarbejdernes arbejdsdag således, at vi tilpasser os medarbejdernes mulighed for at skabe et arbejdsliv, der er bæredygtigt, og en arbejdsplads med plads til mangfoldigheden. På den måde skaber vi grundlaget for, at vi kan give mere end vi tager.

Rekruttering 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 forudsætter, at vi former fremtiden med mod.

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.

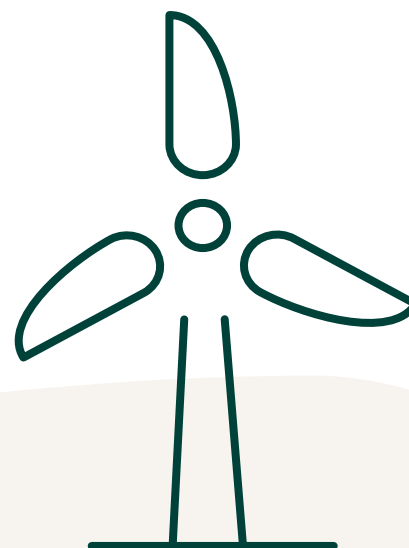
### **Klima**

Klima og klimaforandringerne er en af vor tids største samfundsudfordringer, der allerede i dag lokalt i Vejle Kommune har konsekvenser som følge af vildt vejr – bl.a. stormflod, ekstrem nedbør og hedebølge. Derfor vil vi passe på klimaet i alt, hvad vi gør – gennem forebyggelse og tilpasning. Byrådet har med konstitueringsaftalen 2022-2025 prioriteret klimaindsatsen højt, og Vejle kommunes borgere er optaget af fremdrift og handlinger på klimadagsordenen. Vejle Kommune er godt i gang med implementeringen af de store greb i Klimaplanen, i tæt samarbejde med forsyningsvirksomheder, private virksomheder, boligforeninger, brancheforeninger med flere. Arbejdet med at implementere klimahandlingsplanen skal fortsættes og finansieres. Vi vil handle klogt, langsigtet og i vished om, at hastigheden, hvormed klimaplanens indsatser implementeres, har betydning for den globale klimakrise.

Vejle Kommunes Klimaplan viser vejen mod en reduktion af CO<sub>2</sub>-aftrykket fra kommunen med 70 % i 2030 i forhold til 1990-niveau – og netto-nul 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 eksempelvis 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 i.f.t. den grønne omstilling vil skulle ske kommunalt, hos forsyningselskaber, hos private virksomheder og i husholdninger.



# Det økonomiske udgangspunkt

Det økonomiske udgangspunkt for Vejle Kommunes budgetlægning for 2025 er et budget 2024, hvor der på det skattefinansierede område er balance i 2025 og et årligt overskud i 2026 og frem. Dette fremgår af tabellen nedenfor.

Det gennemsnitlige overskud i perioden 2025-2032 er 225 mio. kr. Det svarer til ca. 4,1 pct. af kommunens

samlede serviceudgifter.

Den besluttede årlige reduktion på 5 mio. kr. vedr. „rum til velfærdsprioritering“ og reduceret brug af eksterne konsulenter – jf. afsnit herom – er medtaget i nettoresultatet nedenfor i årene 2025-2032. Det er således en forudsætning for overskuddets størrelse.

Budgetstrategi 2025-2032								
Beløb i mio. kr. "-" = overskud	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nettoresultat vedr. det skattefinansierede område	0,0	-38,1	-290,1	-278,7	-293,9	-296,6	-299,4	-302,1

Tabellen er specificeret i det sidste afsnit med økonomiske oversigter.

I nettoresultatet for 2025 indgår et hensat beløb på 89,1 mio. kr. fra budget 2022 og 2023 jf. tidligere budgetforlig og som følge af anlægsrevision ved budgetlægningen for 2024.

Overskuddet i 2026 og 2027 indeholder en hensættelse på 7,8 mio. kr. i 2026 og 17,9 mio. kr. i 2027 jf. tidligere budgetforlig og som følge af anlægsrevision ved budgetlægningen for 2024.

Forventningerne til økonomien i 2025 er behæftet med en vis usikkerhed. Det skyldes bl.a., at konsekvenserne af økonomiaftalen for 2025 endnu ikke kendes og dermed er de økonomiske rammer for de kommende år endnu ikke konkretiseret. Det medfører bl.a. usikkerhed i forhold til tilskudssiden, drifts- og anlægsrammer, den fremtidige sanktionsmekanisme og krav om yderligere effektivisering m.v.

# Model for balance



Reserverede midler fra tidligere år

Evt. merfinansering fra økonomiaftale

Rum til prioritering

Løbende optimering på arbejdsmarked

Evt. reservere midler til kommende år

# Rum til velfærdsprioritering

Jf. økonomiaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening videreføres arbejdet med velfærdsprioritering. Der skal fortsat ske en omstilling af kommunernes drift vedr. serviceudgifter for at skabe rum til velfærdsprioritering. I 2024 udgjorde det samlede beløb for kommunerne 0,250 mia. kr., svarende til 5 mio. kr. for Vejle Kommune. Beløbet bliver ude

i de enkelte kommuner. I 2025 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

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

1.000 kr.	Rum til velfærds- prioritering 2025	Reduktion eksterne konsulenter 2025
Økonomiudvalget	-561	-1.229
Teknisk Udvalg	-240	-530
Klima-, Natur- og Miljøudvalget	-33	-66
Børne- og Familieudvalget	-2.246	-4.537
Seniorudvalget	-946	-1.824
Sundheds- og Forebyggelsesudvalget	-154	-296
Voksenudvalget	-561	-1.066
Arbejdsmarkedsudvalget	-48	-68
Kultur- og Idrætsudvalget	-178	-373
Lokalsamfund og Nærdemokrati	-5	-12
Beredskabskommission	-27	0
<b>I alt</b>	<b>-5.000</b>	<b>-10.000</b>

ressourcer kan i stedet anvendes andre steder i den enkelte kommune. I økonomiaftalen for 2023 indgik en yderligere reduktion i 2023-2026 vedr. brug af eksterne konsulenter. Jf. aftalen er forventningen, at der samlet kan frigøres 1,6 mia. kr. frem mod 2025, hvoraf 0,5 mia. kr. frigøres i 2021, 0,7 mia. kr. i 2022, 0,875 mia. kr. i 2023, 1,1 mia. kr. i 2024 og 1,6 mia. kr. i 2025.

Vejle Kommunes andel af beløbet udgør 10 mio. kr. i 2021, 14 mio. kr. i 2022, 17,5 mio. kr. i 2023, 22 mio. kr. i 2024 og 32 mio. kr. i 2025 og varigt.

På baggrund af økonomiaftalen og Vejle Kommunes budgetforlig for henholdsvis budget 2021, 2022, 2023 og 2024 er der indarbejdet et årligt krav om „rum til velfærdsprioritering“ på 5 mio. kr. svarende til 0,1 pct. samt reduceret forbrug af eksterne konsulenter på 10 mio. kr. i 2021 stigende til 32 mio. kr. i 2025. Omstillingskravet fordeles ud fra udvalgenes andel af de samlede serviceudgifter.

Udvalgenes andel af rum til velfærdsprioritering på 5 mio. kr. i 2025 og reduceret forbrug af eksterne konsulenter på yderligere 10 mio. kr. i 2025 (stigning fra 22 mio. kr. i 2024 til 32 mio. kr. i 2025) fremgår af tabellen til venstre. Omstillingskravet indgår i det tekniske budgetforslag i budgetlægningens spor 1, hvor de enkelte udvalgs driftsrammer reduceres med udvalgets andel.

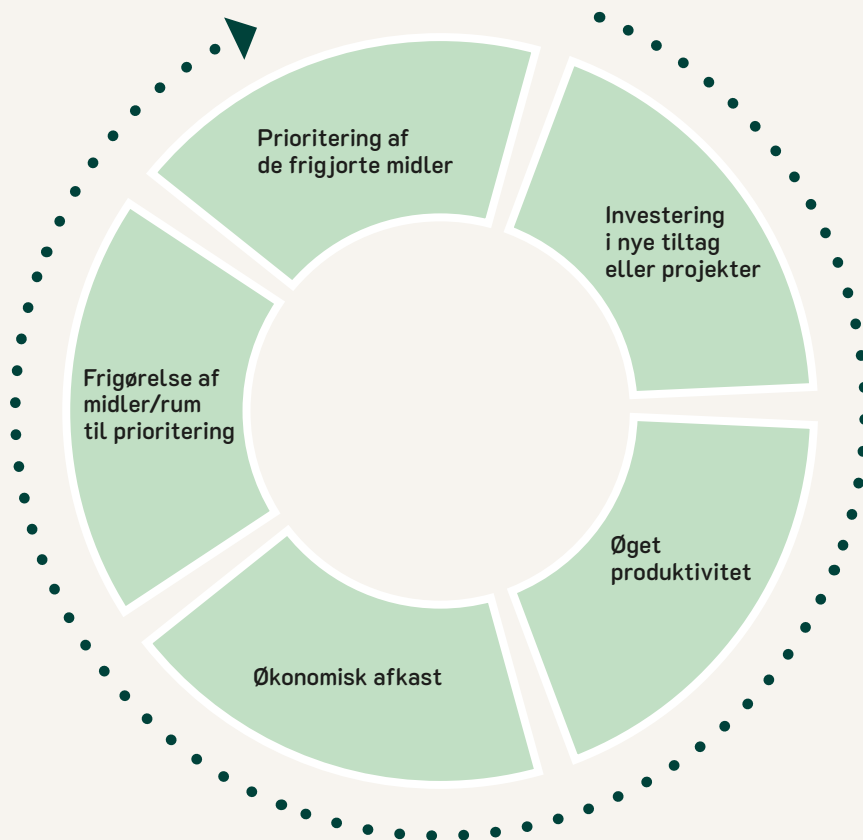
### Prioriteringsmodel

Den 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. Udvalgene har rammestyring indenfor eget budgetområde. Det kræver, at udvalgene løbende arbejder med at skabe økonomisk handlerum indenfor egen ramme. Modellen kan samtidig understøtte den fremtidige gennemførelse af en omfattende frisættelse af den offentlige sektor med styrkelse af det lokale ansvar jf. regeringsgrundlaget.

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 af nye tiltag og medfinansiering af udvalgenes økonomiske udfordringer.



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 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 – f.eks. 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 2025. 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 2025-2028 udgør basisbudgettet gennemsnitligt ca. 140 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 2025 konkrete projekter for netto ca. 322 mio. kr. De særlige projekter kører i „lukkede“ kredsløb, og har en særlig finansiering. Der er p.t. ingen særlige anlægsprojekter i 2025-2028.

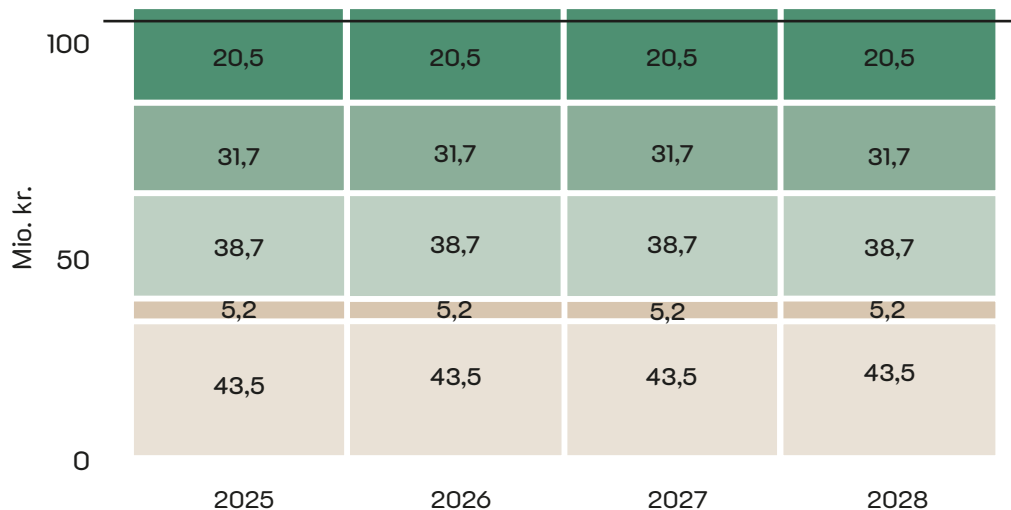
Se figur med anlægsmodel på næste side.

## 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.



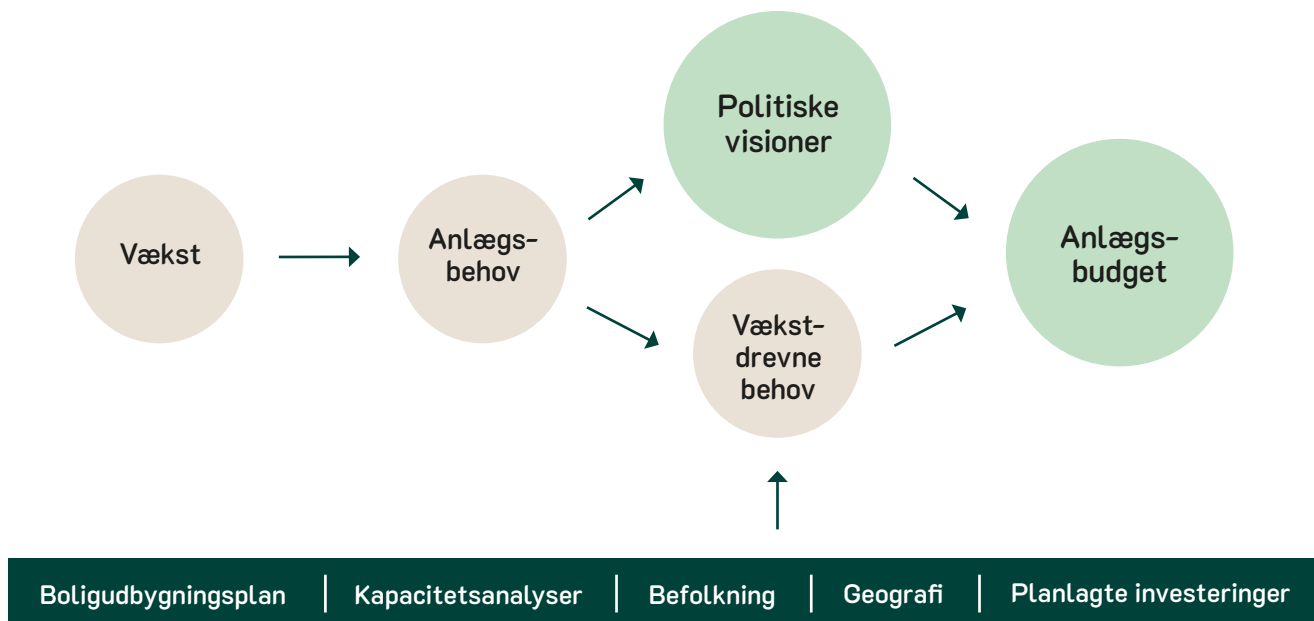
Basisbudget på 140 mio. kr. (gennemsnit 2025-2028)

- 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 hen over 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.

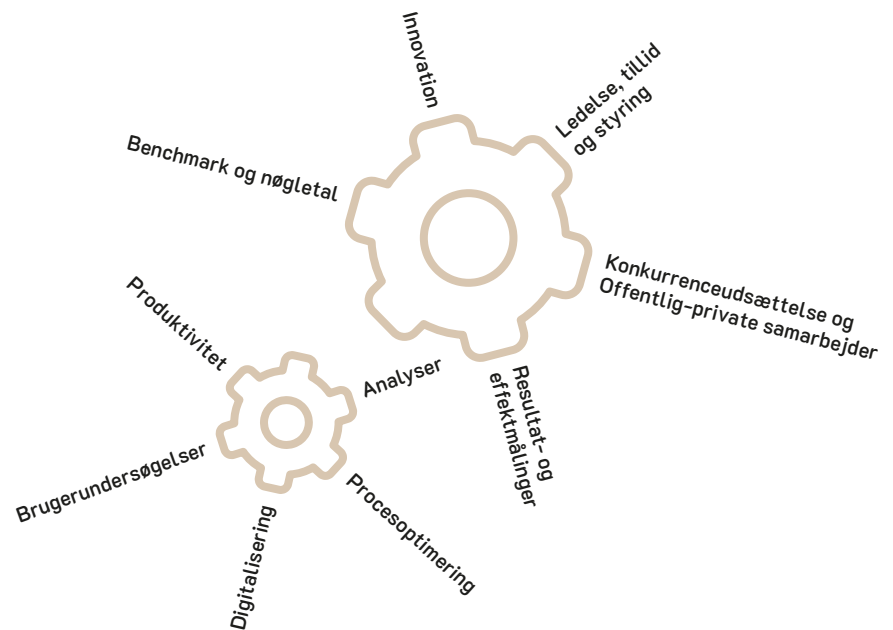
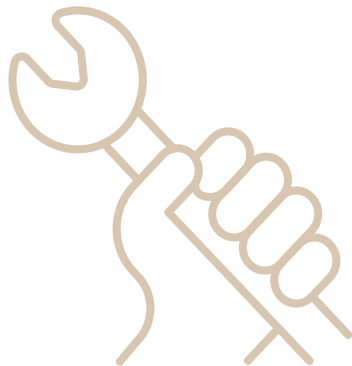
# Værktøjer

Vejle Kommune arbejder konsekvent på, at borgerne får mest mulig velfærd og service for pengene. Det er derfor nødvendigt at fastholde et stort fokus på at sikre de mest effektive arbejdsgange og det bedste beslutningsgrundlag. Der er stor opmærksomhed på at udfordre vanetænkningen – og proaktivt skabe nye og mere smidige veje – med fokus på forenkling.

Beslutningsprocessen understøttes blandt andet ved at søge at belyse kommunens aktiviteter og indsatsernes effekter. Til dette formål anvendes blandt andet nøgletalsanalyser, benchmarking af kommuner, brugermålinger samt service- og produktivitetstiltag.

Effektiviseringen understøttes også gennem en række digitale værktøjer. Her er særligt fokus på en offensiv anvendelse af software automatisering (RPA) og AI-teknologi. Digitalisering er dermed et af de værktøjer, der forventes at blive anvendt i arbejdet med at sikre borgerne mest mulig velfærd og service for pengene.

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 2025-2028 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 2024 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. tidligere års budgetforlig, samt 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 2024 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 2025-2028. I det tekniske anlægsbudgetforslag er puljen til konkrete projekter og nyanlæg endnu ikke fuldt udmøntet. Det sker i budgetlægningens spor 2. Med udgangspunkt i den godkendte anlægsmodel udarbejder Direktionen et oplæg til teknisk anlægsbudgetforslag 2025-2028 til Økonomiudvalget. Efter Økonomiudvalgets behandling sendes anlægsbudgetforslaget til orientering i fagudvalgene og indgår i det tekniske budgetforslag og den videre politiske behandling efter sommerferien.

I august-september kendes de endelige forudsætninger for budgetlægningen bl.a. som følge af økonomifaktalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening. Der vil indtil da kunne ske ændringer i budgettet på alle områder. Det tekniske budgetforslag 2025-2028 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 ud-

arbejdes med udgangspunkt i budgetstrategien og på baggrund af forudsætningerne for budgetlægningen 2025, herunder økonomiaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening. Oplæg til budget i balance afstemmes løbende med Økonomiudvalget.

Økonomiudvalgets oplæg 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 78,8 mio. kr. i 2025, 128,8 mio. kr. i hvert af årene 2026 og 2027, samt 134,0 mio. kr. i 2028. I budgetlægningens spor 2 indgår desuden de budgetmæssige konsekvenser af anlægsrevision bl.a. som følge af forskydninger mellem budgetår og budget- overslagsårene vedr. eksisterende anlægsprojekter.

### **Fokus på personalemæssige processer**

Som en vigtig og integreret del af budgetprocessen skal der i forbindelse med budgetlægningen ske inddragelse af Vejle Kommunes MED-system 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 procedure-retningslinjer 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 MEDudvalg inddrages rettidigt i budgetprocessen“.*



### Opgavefordeling

Opgavefordelingen mellem Byrådet, Økonomiudvalget og fagudvalgene i forbindelse med udarbejdelsen af budgetforslag 2025-2028 er illustreret til højre. Desuden skal Direktionen løse de anførte opgaver i samarbejde med Økonomiudvalget.



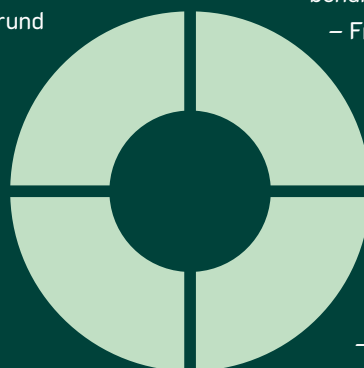


## Byråd

- Udmønte årets økonomiaftale
- Temadrøftelse vedr. budgetstrategiens fokusområder, tværgående emner m.v.
- 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 2025-2028

## 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 2025-2028 ud fra de kendte rammer
- Udmønte „rum til velfærdsprioritering“ og reduceret brug af eksterne konsulenter i 2025 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 2024

## 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 2024

## Tidsplan for budgetstrategiens 2. Spor



**19.8.2024:** Lov- og Cirkulæreprogrammets konsekvenser for budget 2025-2028 forelægges Økonomiudvalget.

**21.8.2024:** Budget - spørgetime for byrådsmedlemmer (kl. 15-16).

**26.8.2024:** Økonomiudvalget forelægges oplæg til budget i balance.

**26.8.2024:** Temamøde for Byrådet om oplæg til budget i balance (kl. 16-20).

**27.8.2024:** Budgetdrøftelse og orientering om oplæg til budget i balance i HovedMED – medarbejdersiden.

**28.8.2024:** Økonomiudvalget og HovedMED drøfter budget.

**4.9.2024:** Byrådets 1. behandling af budgetforslag 2025-2028 (spor 1).

**6.9.2024:** Formøde/spørgsmål inden budgetforhandlinger.

**10.9.2024:** Budgetforhandlinger.

**17.9.2024:** Orientering/status i HovedMED vedr. budgetforslag 2025

**20.9.2024:** (kl. 12): Frist for fremsættelse af politiske ændringsforslag til budgetforslag 2025-2028.

**23.9.2024:** Økonomiudvalget orienteres om de indkomne ændringsforslag og forslag til afstemningsprocedure.

**2.10.2024:** Byrådets 2. behandling af det samlede budgetforslag 2025-2028.

September

Oktober

# Historisk udgiftsudvikling

Følgende 3 tabeller viser den budgetmæssige udvikling i årene 2018-2027 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 2018-2027 i procent. Samlet set er der i perioden en netto stigning på 7,0 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 der 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 32 mio. kr. i 2025 og varigt jf. økonomiaftalen for henholdsvis 2021, 2022 og 2023.

## Udviklingen i serviceudgifter

Procent	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ændring fra år til år	0,1	0,7	1,1	1,2	1,3	1,3	1,8	0,7	-0,5	-0,1

**Budgetmæssig udvikling – overførselsudgifter**

Tabellen viser den budgetmæssige udvikling i netto-overførselsudgifter i årene 2018-2027 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 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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ændring fra år til år	-0,1	-1,9	0,7	17,2	0,9	-4,2	8,5	2,4	2,1	1,7

**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 vi-

dest muligt omfang at tilgodese den ønskede udvikling.

Tabellen nedenfor viser de skattefinansierede brutto-anlægsudgifter i årene 2018-2027 på baggrund af de vedtagne budgetter.

**Udviklingen i anlægsudgifter**

Mio. kr.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vedttaget budget	287	353	320	441	459	423	350	505	498	376

# Økonomiske oversigter

## Beregning af resultat for det skattefinansierede område

Resultatet på det skattefinansierede område er beregnet på baggrund af budgetoverslagsårene i vedtaget budget 2024. Der korrigeres i 2028-2032 for

det forudsatte niveau vedr. afdrag på lån og for en forudsat årlig reduktion på 5 mio. kr. vedr. rum til velfærdsprioritering.

Budgetstrategi 2025-2032								
Mio. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nettoresultat Budget 2024-2027 – Skattefinansieret område <sup>1)</sup>	88,4	-30,3	-272,2	-272,2	-272,2	-272,2	-272,2	-272,2
Hensættelse fra 2022 til 2023 til overslagsår	-6,0	-2,9						
Hensættelse som følge af anlægsrevision og bibliotek	-83,1	-4,9	-17,9					
Reservation - fremrykket anlæg 2023	0,7							
<b>Ændringer til år 2028 og frem:</b>								
Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (nulstilling af 2027-niveau)				-63,5	-63,5	-63,5	-63,5	-63,5
Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (aktuelt niveau i 2028 og frem)				62,0	51,8	54,1	56,3	58,6
Rum til velfærdsprioritering på 5 mio. kr. årligt (stigning i 2028 og frem)				-5,0	-10,0	-15,0	-20,0	-25,0
Korrigeret nettoresultat - skattefinansieret område	0,0	-38,1	-290,1	-278,7	-293,9	296,6	-299,4	-302,1

1) Nettoresultat ekskl. særlige projekter/éngangstilsbud.

”-” foran beløb = overskud

## Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal for regnskab 2022

Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal for regnskab 2022 Beløb i kr.				
Nr.	Område	Vejle Kommune	Landsgennemsnit	Forskel
32 (33)	Udgiftsbehov pr. Indbygger	69.031	70.003	-972
3 (3)	Nettodriftsudgifter pr. indbygger	58.811	66.156	-7.345
2 (2)	Nettodriftsudgifter til fælles udgifter til administration pr. indbygger 1)	5.375	7.493	-2.118
29 (27)	Udgifter til folkeskolen (netto) pr. elev	76.417	79.743	-3.326
39 (49)	Udgifter (netto) til dagtilbud pr. 0-13 årig	32.860	37.562	-4.702
13 (13)	Nettodriftsudgifter til bibliotek/kultur/folkeoplysning pr. indbygger	1.179	1.602	-423
20 (31)	Udgifter til sundhedsydelser inkl. medfinansiering pr. indbygger	5.502	5.656	-154
8 (10)	Udgifter til ældre pr. 67 +-årig	41.073	48.910	-7.837

Tal i parentes er placering i regnskab 2021.

"-" foran beløb = mindreudgift

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

### Officielle nøgletal på udgiftsniveau

Tabellen viser nøgletal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet for en række områder. Ministeriet har opgjort Vejle Kommunes udgiftsbehov til 69.031 kr. pr. indbygger, hvilket er under landsgennemsnittet, der er

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



VEJLE  
KOMMUNE

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)