



# Budgetstrategi

2024-2031





# 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 nye 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 2021 .....	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

Budgetstrategien for 2024 har hovedoverskriften „Vejle – den attraktive kommune“. Dermed videreføres intentionen om, at der i budgetlægningen sættes 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 Byrådets nye vision og ambitionerne for fremtiden indeholder budgetstrategien flg. fokusområder:

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

Vejle vokser og har nu rundet 121.000 borgere. I 2022 blev vi 2.021 flere borgere. Den høje tilflytning sætter Vejle Kommune i en gunstig position med et stigende indtægtsgrundlag, men fordrer også et øget udgiftsbehov. Det stiller krav om en fortsat sikker økonomisk styring for, at vi kan understøtte og prioritere midler til velfærd og udvikling til gavn for kommunens borgere og virksomheder.

Væksten skal være bæredygtig og balanceret, så service, kvalitet og attraktivitet følger med, når kommunens befolkning vokser. Vejle Kommune har fokus på bæredygtig vækst gennem investering i infrastruktur og mobilitet, byudvikling og bosætning, klimainsats og klimasikring samt natur og biodiversitet. Vil vi sikre

de bedste rammer for bosætning, en offensiv og strategisk erhvervsudvikling samt et tæt samarbejde med vore uddannelsesinstitutioner.

Rekruttering er en af de store udfordringer og på nogle områder, må der forventes en forværret rekrutteringsituation frem mod 2030. I Vejle Kommune arbejder vi strategisk på at fastholde og rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen i vores velfærd. Vi tænker nye veje og ser indsatserne på tværs af hele kommunen.

Processen for budgetlægningen 2024 holder fast ved en sikker økonomisk styring og den økonomiske ansvarlige kurs, ligesom processen imødeser den måde, forhandlingerne mellem regeringen og Kommunernes Landsforening foregår på. Dannelsen af en ny regering og det fremlagte regeringsgrundlag stiller nye krav til kommunerne, hvilket også vil indgå i kommende budgetlægning.

Med denne budgetstrategi fastsætter Økonomiudvalget de overordnede rammer for udarbejdelsen af et budget 2024 i balance og sætter gang i budgetprocessen. En proces, hvor medinddragelse og høringer indgår som en vigtig del.

God arbejdslyst!

  
Jens Ejner Christensen  
Borgmester

# Årets strategi

Budgetstrategi 2024 danner udgangspunkt for udarbejdelse af Vejle Kommunes budget for perioden 2024-2027. 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**  
– den attraktive kommune

Ved budgetlægningen for 2024 er der fortsat fokus på, at Vejle 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.

Byrådet har 14. december 2022 vedtaget en ny vision for Vejle Kommune under den kendte overskrift „Vejle med vilje“. Visionen indeholder en grundfortælling om Vejle Kommune, hvad kommunen er rundet af og den fremadrettede retning. Desuden indeholder visionen tre tværgående ambitioner, der er afgørende for, at Vejle Kommune imødegår fremtidens udfordringer og potentialer. Med visionen sætter Byrådet således den fremtidige retning for Vejle Kommune, hvilket også indgår som et overordnet parameter ved udarbejdelsen af det kommende års budget.

Det økonomiske udgangspunkt for årets budgetstrategi og budgetlægning er en stabil økonomi som følge af en ansvarlig økonomisk politik. Udgangspunktet for budget 2024 er således et budget i balance. Den ansvarlige kurs fortsætter samtidig med, at servicen for borgere og virksomheder har det højeste mulige niveau inden for de givne rammer. Der er i budgetprocessen fokus på sikker økonomisk styring med omprioritering og tilpasning indenfor de givne rammer. Det fremlagte regeringsgrundlag understreger, at der frem mod år 2030 vil være et begrænset økonomisk råderum og et større økonomisk krav til landets kommuner.

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 budgetstrategiens fokusområder og tværgående temaer. 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:



## Byrådets nye vision – Vejle med Vilje

Byrådets nye vision og ambitionerne heri er styrende for den fremadrettede retning for Vejle Kommune. Vi er fælles om fremtiden!

Den nye vision for Vejle Kommune 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

Med visionen sætter Byrådet således den fremtidige retning for Vejle Kommune, og dette indgår som et overordnet parameter ved udarbejdelsen af det kommende års budget.

## Sikker økonomisk styring

Vejle Kommune har en sund økonomi. Det skyldes bl.a., at vi er en kommune i vækst og dermed har et stigende indtægtsgrundlag, og at der gennem mange år er ført en ansvarlig økonomisk politik. Vejle Kommunes økonomiske styring er baseret på stram styring, omstilling og skarpe prioriteringer. Faste principper som rammeoverholdelse, ansvarlighed i udvalgene og stor ressourcebevidsthed er helt centrale. Økonomistyringen sikres desuden gennem løbende omstillinger og ved decentralisering af kompetence og ansvar til de udførende led.

God økonomistyring er også at sikre økonomisk balance i de kommende år. I budgetstrategien er der et langsigtet fokus frem til 2031 og jf. Vejle Kommunes økonomiske politik har økonomisk balance høj prioritet ved budgetlægningen for det kommende år. Målsætningen er, at der på det skattefinansierede område er balance i budgetåret og de tre overslagsår.

En stærk økonomi er forudsætningen for, at Vejle Kommune fortsat kan være en attraktiv kommune, ligesom det er forudsætningen for understøttelse af ambitionerne i Byrådets nye vision. Den nuværende økonomiske situation, hvor der er stor usikkerhed og den højeste inflation i 35 år samt et stigende udgiftspres på mange udgiftsområder, øger behovet for omprioritering og tilpasning. Der lægges således ved budgetlægningen for 2024 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.

Regeringen og Kommunernes Landsforening har i de seneste års økonomiaftaler ligeledes sat fokus på tilpasning af de offentlige udgifter via omprioriteringer inden for den samlede offentlige sektor. I økonomiaftalen for 2023 videreføres arbejdet med velfærdsrioritering inden for kommunernes eksisterende rammer og frigørelse af midler til omprioritering ved reduceret forbrug af eksterne konsulenter. Dette indgår i budgetarbejdet for 2024 jf. særskilt afsnit.

Den nye regerings fremlagte regeringsgrundlag understreger, at der frem mod år 2030 vil være et begrænset økonomisk råderum. Dette resulterer bl.a. i, at der vil blive gennemført en række reformer, som skal understøtte fremdriften i dansk økonomi. For landets kommuner er der udsigt til mindre bureaukrati og større grad af frisættelse, men samtidig også et større økonomisk krav.

Udsigterne for de kommende års økonomiske situation, regeringsgrundlaget, forventningerne til økonomiaftalen for 2024 og det stigende udgiftspres sætter i høj grad fokus på økonomistyringen. 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 stor befolkningstilvækst og har succes med tiltrækning af nye virksomheder og uddannelsespladser til kommunen. Vi skal arbejde for, at det fortsætter. 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 går 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 uddannelses og på en udvikling, hvor vi sætter naturen først. Samtidig vil vi sikre en boligudbygning, der dels imødegår fremtidens behov i en ændret befolkningssammensætning 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, herunder den grønne mobilitet, 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, 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 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 Centerby-visionerne 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. Samtidig er det afgørende, at vi gennem inddragelse bliver bedre til at forventningsafstemme mellem os og borgerne, når vi former fremtiden.

En strategisk indsats for fastholdelse og rekruttering forudsætter, at vi tænker nye veje og ser indsatserne 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 arbejdsliv, der er bæredygtigt og som skaber 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 samskabe 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. Derfor vil vi passe på klimaet i alt, hvad vi gør. Byrådet har med konstitueringsaftalen 2022-2025 prioriteret klimaindsatsen højt, og Vejle kommunes borgere er optaget af fremdrift og handlinger på klimadagsordenen. Over de kommende år skal de store greb, der implementerer klimahandlingsplanen, gennemføres og finansieres. Vi vil handle klogt, langsigtet og i vished om, at hastigheden, hvormed har klimaplanens indsatser implementeres, har betydning for 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 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 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 i.f.t. 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 2024 er et budget 2023, hvor der på det skattefinansierede område er et årligt overskud i 2024 og frem. Dette fremgår af tabellen nedenfor.

Det gennemsnitlige overskud i perioden 2024-2031 er 252,7 mio. kr. Det svarer til ca. 4,9 pct. af kommunens samlede serviceudgifter.

Den besluttede årlige reduktion på 5 mio. kr. vedr. „rum til velfærdsprioritering“ og reduceret forbrug af eksterne konsulenter – jf. afsnit herom – er medtaget i nettoresultatet nedenfor i årene 2024-2031. Det er således en forudsætning for overskuddets størrelse.

Budgetstrategi 2024-2031								
Beløb i mio. kr. "-" = overskud	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nettoresultat vedr. det skattefinansierede område	-83,0	-192,6	-274,0	-281,6	-285,0	-299,0	-301,8	-304,5

Tabellen er specificeret i det sidste afsnit med økonomiske oversigter.

I overskuddet på 83 mio. kr. i 2024 indgår et hensat beløb på 56,6 mio. kr. fra budget 2022 og 2023 jf. budgetforliget for henholdsvis 2022 og 2023. Overskuddet i 2025 og 2026 indeholder en hensættelse fra 2023 på 6,0 mio. kr. i 2025 og 2,9 mio.kr. i 2026 jf. budgetforliget for budget 2023. Hensættelsen fra 2023 skyldes forskydning i anlægsprojekter.

Forventningerne til økonomien i 2024 er behæftet med en vis usikkerhed. Det skyldes bl.a., at konsekvenser-

ne af økonomiaftalen for 2024 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, rammer, den fremtidige sanktionsmekanisme m.v.

På samme vis kender vi endnu ikke konsekvenserne af regeringsgrundlaget, hvor der er et større økonomisk krav til kommunerne og krav om yderligere effektivisering.

# Model for balance



Reserverede midler fra tidligere år

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 2023 videreføres arbejdet med velfærdsprioritering. Der skal fortsat ske en omstilling af kommunernes drift vedr. serviceudgifter for at skabe rum til velfærdsprioritering. I 2022 udgjorde det samlede beløb for kommunerne 0,4 mia. kr., svarende til 8 mio. kr. for Vejle Kommune. Beløbet bliver ude i de enkelte kommuner. I 2023 og frem er budgetlagt med en reduktion på 5 mio. kr. år-

ligt, 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. I økonomiaftalen for 2023 indgik en yderligere reduktion i 2023-2026 vedr. brug af

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

1.000 kr.	Rum til velfærds- prioritering 2024	Reduktion eksterne konsulenter 2024
Økonomiudvalget	-577	-543
Teknisk Udvalg	-238	-229
Klima-, Natur- og Miljøudvalget	-33	-30
Børne- og Familieudvalget	-2.263	-2.046
Seniorudvalget	-928	-829
Sundheds- og Forebyggelsesudvalget	-157	-135
Voksenudvalget	-544	-482
Arbejdsmarkedsudvalget	-47	-35
Kultur- og Idrætsudvalget	-179	-166
Lokalsamfund og Nærdemokrati	-6	-5
Beredskabskommission	-28	0
<b>I alt</b>	<b>-5.000</b>	<b>-4.500</b>

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 og 2023 er 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 2024 og reduceret forbrug af eksterne konsulenter på yderligere 4,5 mio. kr. i 2024 (stigning fra 17,5 mio. kr. i 2023 til 22 mio. kr. i 2024) fremgår af tabellen til venstre. Omstillingskravet indgår i det tekniske budgetforslag i budgetlægningsens spor 1, hvor de enkelte udvalgs driftsrammer reduceres med udvalgets andel.

### **Prioriteringsmodel**

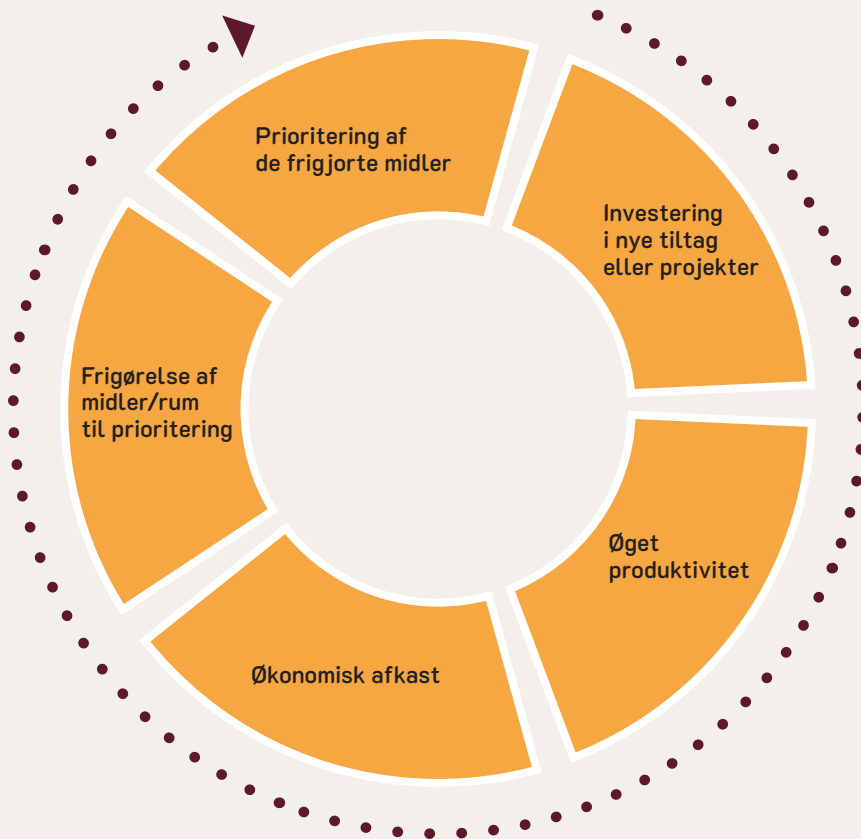
Den tidligere godkendte prioriteringsmodel er en årlig metode, der indgår som en del af budgetlægningsen. Prioriteringsmodellen er et redskab til at understøtte udvalgenes decentrale arbejde med omstilling og for-

nyelse. Modellen er samtidig en rigtig god ramme ift. regeringsgrundlaget og den fremtidige gennemførelse af en omfattende frisættelse af den offentlige sektor med styrkelse af det lokale ansvar.

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 – eksempelvis rum til velfærdsrioritering.



# 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**

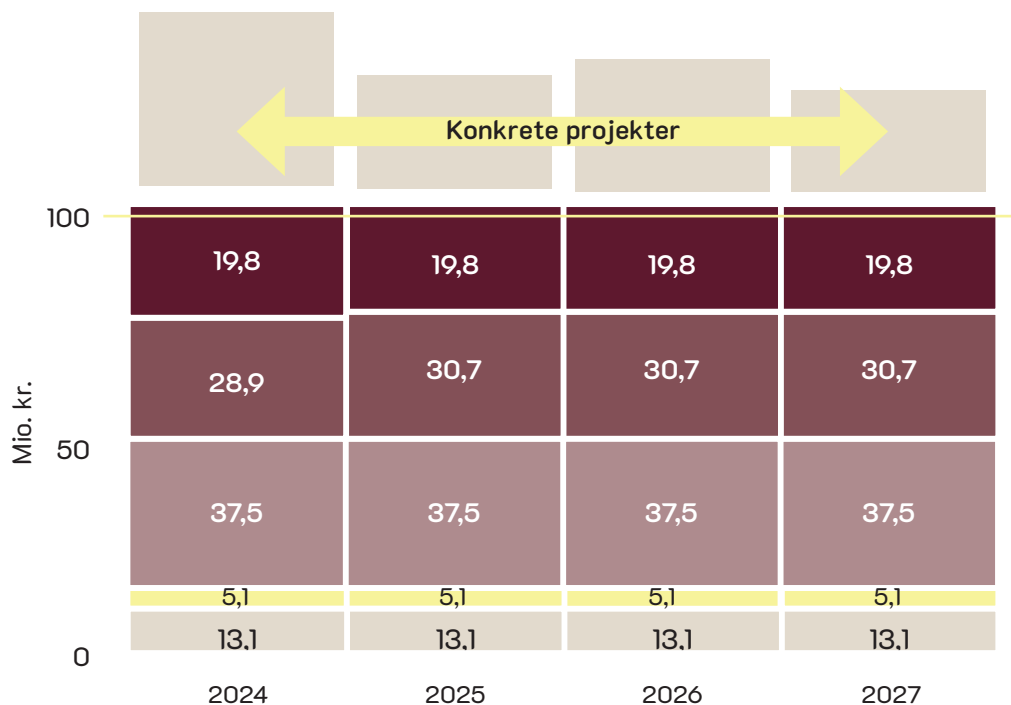
Anlægsmodellen er en fleksibel ramme, der sikrer en række basale anlægsaktiviteter på et acceptabelt minimumsniveau. Modellen, som er vedtaget af Byrådet, fortsætter uændret i budgetlægningen for 2024. Anlægsmodellen opdeler anlægsbudgettet i særlige projekter, konkrete projekter og et basisbudget med 5 delområder.

Basisbudgettet dækker områderne infrastruktur, natur- og miljømyndighed, klimaskærm, vedligehold og nyanlæg. I perioden 2024-2027 udgør basisbudgettet gennemsnitligt ca. 106 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 2024 konkrete projekter for netto ca. 257 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.



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

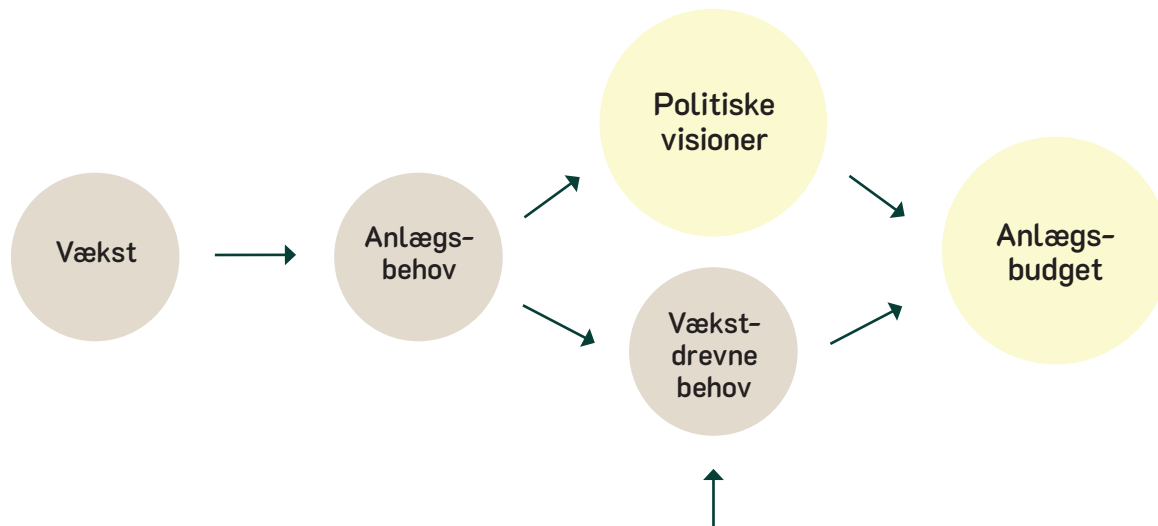
Basisbudget på 106 mio. kr. (Gennemsnit 2024-2027).

- 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 Økonomiaftalen mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening samt historiske gennemførte anlægsniveauer.

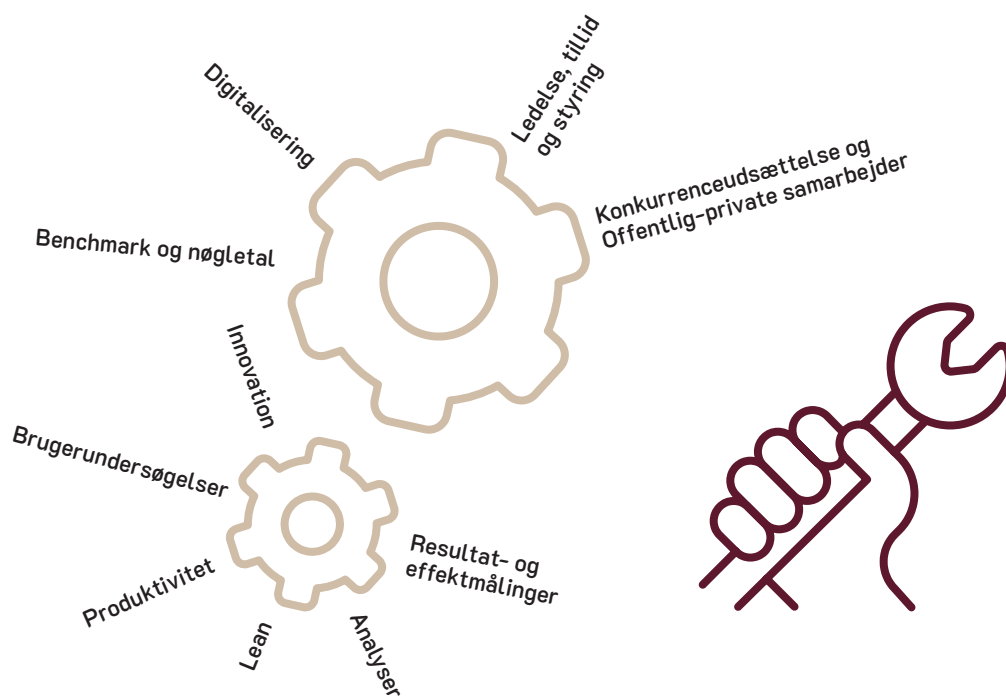
# Værktøjer

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- & 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.

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 2024-2027 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 2023 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 2023 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 2024-2027. I det tekniske anlægsbudgetforslag er puljen til konkrete projekter og nyanlæg i 2026 og 2027 samt en del af puljen i 2025 ikke udmøntet. Det sker i budgetlægningens spor 2. Med udgangspunkt i den godkendte anlægsmodel udarbejder Direktionen et oplæg til teknisk anlægsbudgetforslag 2024-2027 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 2024-2027 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 2024, 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.

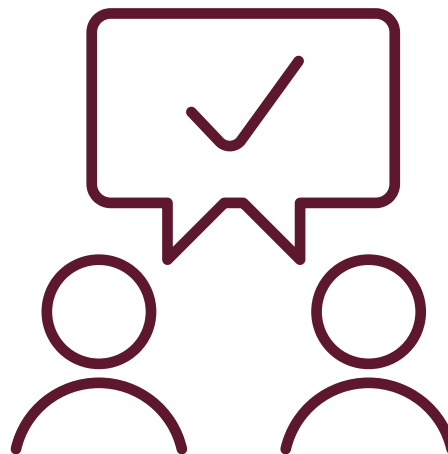
Udmøntning af anlægspuljen til konkrete projekter og nyanlæg indgår også i budgetlægningens spor 2 og dermed i de politiske prioriteringer og forhandlinger. Anlægspuljen udgør 73,4 mio. kr. i 2025 og 124,8 mio. kr. i hvert af årene 2026 og 2027. I 2024 resterer der 0 kr., da anlægspuljen i budgetforliget 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. MEDreglerne. 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 procedu-

reretningslinjer 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 2024-2027 er illustreret til højre. Desuden skal Direktionen løse de anførte opgaver i samarbejde med Økonomiudvalget.



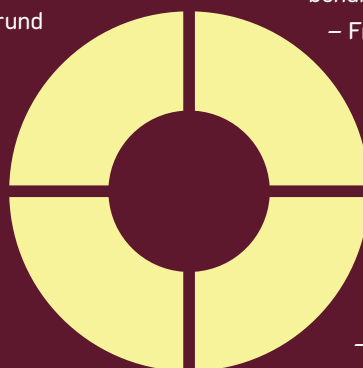


## Byråd

- 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 2024-2027

## 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



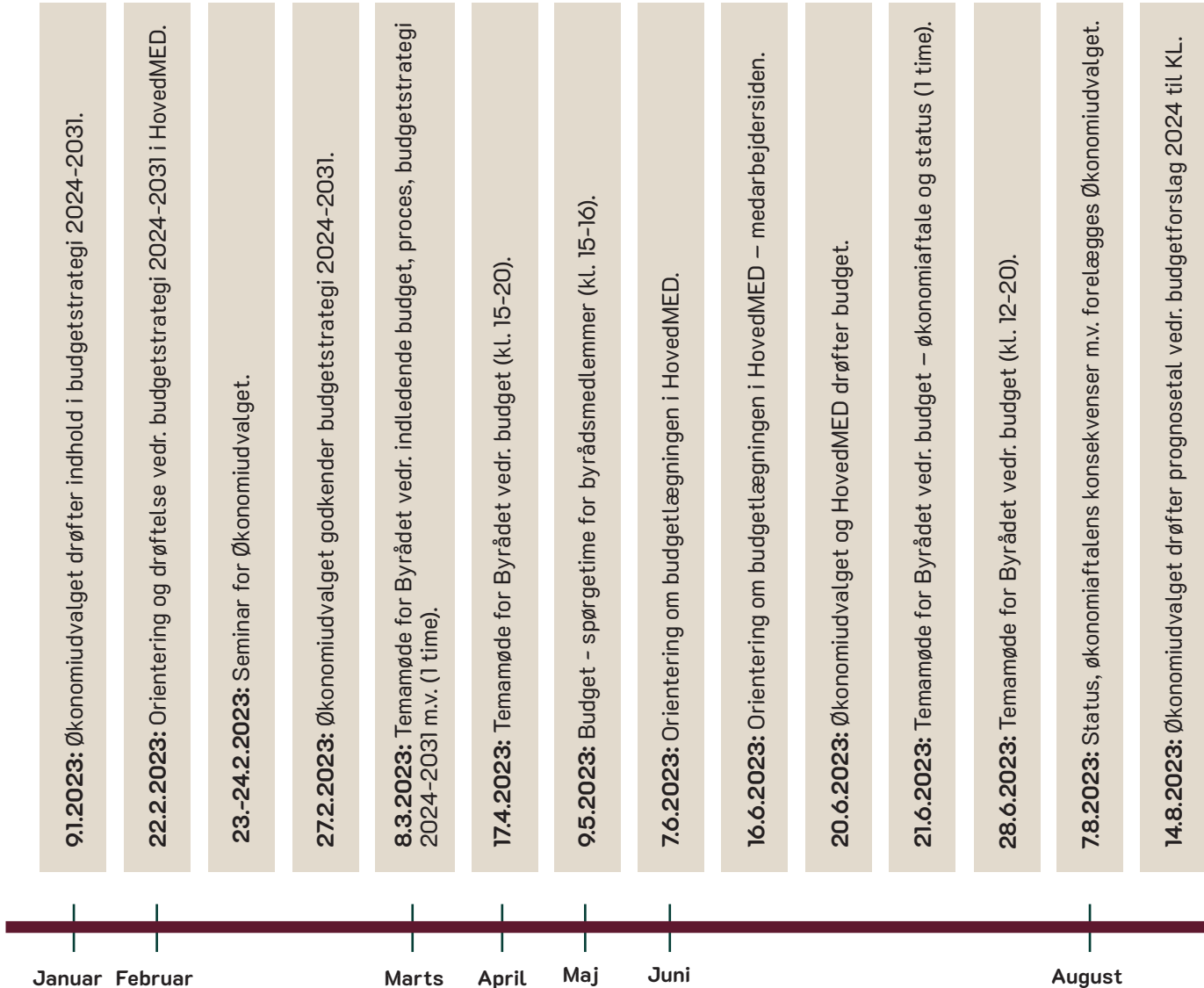
## Fagudvalg

- Udarbejde teknisk budgetforslag
- Fastsætte aktivitetsforudsætninger på alle væsentlige områder
- Sikre balance i 2024-2027 ud fra de kendte rammer
- Udmønte „rum til velfærdsprioritering“ og reduceret brug af eksterne konsulenter i 2024 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 2023

## 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 2023

# Tidsplan for budgetstrategiens 2. Spor



**21.8.2023:** Lov- og Cirkulærepragrammets konsekvenser for budget 2024-2027 forelægges Økonomiudvalget.

**23.8.2023:** Budget - spørgetime for byrådsmedlemmer (k.l. 15-16).

**29.8.2023:** Økonomiudvalget forelægges oplæg til budget i balance.

**29.8.2023:** Temamøde for Byrådet om oplæg til budget i balance (k.l.16-20).

**30.8.2023:** Budgetdrøftelse og orientering om oplæg til budget i balance i HovedMED – medarbejdersiden.

**31.8.2023:** Økonomiudvalget og HovedMED drøfter budget.

**6.9.2023:** Byrådets 1. behandling af budgetforslag 2024-2027 (spor 1).

**8.9.2023:** Formøde/spørgsmål inden budgetforhandlinger.

**12.9.2023:** Budgetforhandlinger.

**15.9.2023:** Orientering/status i HovedMED vedr. budgetforslag 2024

**22.9.2023:** (k.l. 12): Frist for fremsættelse af politiske ændringsforslag til budgetforslag 2024-2027.

**25.9.2023:** Økonomiudvalget orienteres om de indkomne ændringsforslag og forslag til afstemningsprocedure.

**4.10.2023:** Byrådets 2. behandling af det samlede budgetforslag 2024-2027.

September

Oktober

# Historisk udgiftsudvikling

Følgende 3 tabeller viser den budgetmæssige udvikling i årene 2017-2026 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 2017-2026 i procent. Samlet set er der i perioden en netto stigning på 6,7 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 jf. økonomiaftalen for henholdsvis 2021, 2022 og 2023.

### Udviklingen i serviceudgifter

Procent	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ændring fra år til år	0,5	0,1	0,7	1,1	1,2	1,3	1,3	0,9	0,2	-0,6

\*) 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 2017-2026 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	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ændring fra år til år	-4,1	-0,1	-1,9	0,7	17,2	0,9	-4,2	2,3	1,6	2,0

**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 de skattefinansierede brutto-anlægsudgifter i årene 2017-2026 på baggrund af de vedtagne budgetter.

**Udviklingen i anlægsudgifter**

Mio. kr.	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vedttaget budget	300	287	353	320	441	459	423	442	281	277

# Økonomiske oversigter

## Beregning af resultat for det skattefinansierede område

Resultatet på det skattefinansierede område er beregnet på baggrund af budgetoverslagsårene i vedtaget budget 2023. Der korrigeres i 2027-2031 for det forud-

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

Budgetstrategi 2024-2031								
Mio. kr.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nettoresultat Budget 2023-2026 – Skattefinansieret område <sup>1)</sup>	-26,4	-186,6	-271,1	-271,1	-271,1	-271,1	-271,1	-271,1
Hensættelse fra 2023 til 2024-2026 jf. budgetforlig 2022 og 2023	-56,6	-6,0	-2,9					
Ændringer til år 2027 og frem:								
Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (nulstilling af 2026-niveau)				-61,5	-61,5	-61,5	-61,5	-61,5
Afdrag på lån ekskl. støttet byggeri (aktuelt niveau i 2027 og frem)				56,0	57,6	48,6	50,8	53,1
Rum til velfærdsprioritering på 5 mio. kr. årligt (stigning i 2027 og frem)				-5,0	-10,0	-15,0	-20,0	-25,0
Korrigeret nettoresultat - skattefinansieret område	-83,0	-192,6	-274,0	-281,6	-285,0	-299,0	-301,8	-304,5

1) Nettoresultat ekskl. særlige projekter/éngangstilskud.

”-” foran beløb = overskud

## Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal for regnskab 2021

Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal for regnskab 2021 Beløb i kr.				
Nr.	Område	Vejle Kommune	Landsgennemsnit	Forskel
33 (36)	Udgiftsbehov pr. Indbygger	66.340	67.228	-888
3 (2)	Nettodriftsudgifter pr. indbygger	58.357	64.939	-6.582
2 (2)	Nettodriftsudgifter til fælles udgifter til administration pr. indbygger 1)	5.112	7.228	-2.116
27 (30)	Udgifter til folkeskolen (netto) pr. elev	71.175	75.961	-4.786
49 (41)	Udgifter (netto) til dagtilbud pr. 0-13 årig	32.874	36.884	-4.010
13 (7)	Nettodriftsudgifter til bibliotek/kultur/folkeoplysning pr. indbygger	1.192	1.562	-370
31 (26)	Udgifter til sundhedsydelser inkl. medfinansiering pr. indbygger	5.544	5.607	-63
10 (18)	Udgifter til ældre pr. 67 +-årig	39.641	47.197	-7.556

Tal i parentes er placering i regnskab 2020.

"-" 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 66.340 kr. pr. indbygger, hvilket er under landsgennemsnittet, der er

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



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)