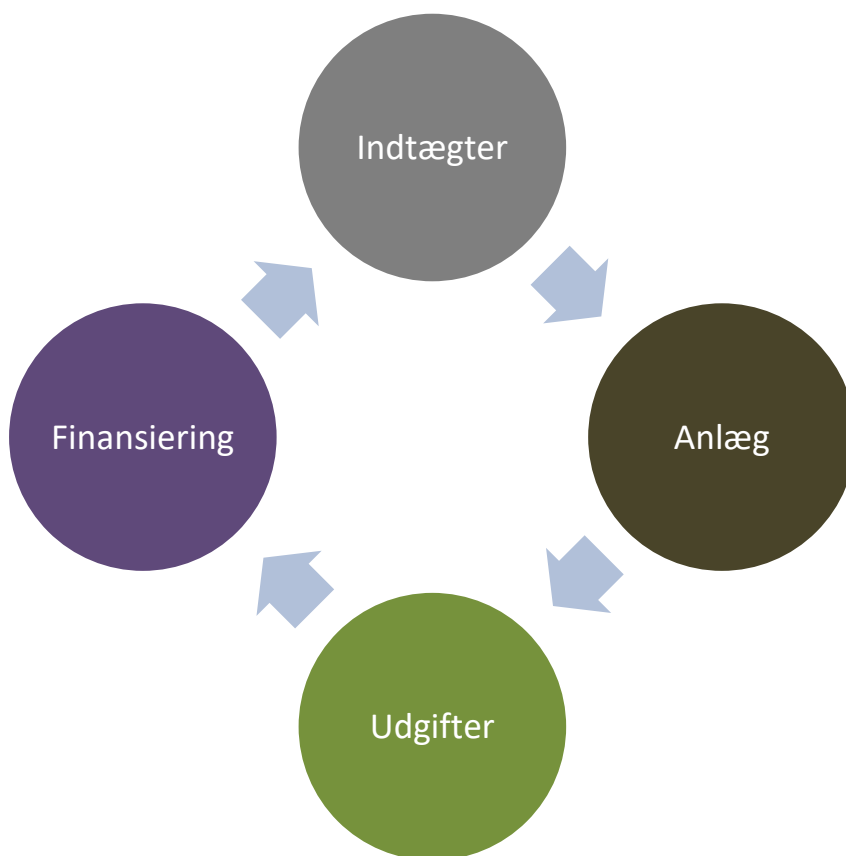


*UDKAST*  
**Budgetproces  
for  
Budget  
2019-2022**



## Indhold

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>2</b>
<b>2. BYRÅDETS, ØKONOMIUDVALGETS OG FAGUDVALGENES ROLLER .....</b>	<b>2</b>
<b>3. ØKONOMISKE MÅL .....</b>	<b>3</b>
<b>4. BUDGETRAMMER .....</b>	<b>4</b>
4.1 Budgetrammer - drift .....	4
4.1.1 Råderumskatalog (Effektiviserings- og Besparelsesforslag) .....	4
4.1.2 Udmøntning af rammereduktioner godkendt i Budget 2018-2021 .....	7
4.2 Budgetoverslagsår .....	7
4.3 Nye driftsønsker .....	7
4.4 Anlæg .....	7
4.5 Indtægtsgrundlaget .....	7
4.6 Takster .....	8
<b>5. HØRING.....</b>	<b>8</b>
5.1 MED-organisationen .....	8
5.2 Øvrige høringsberettigede.....	9
5.3 Høringsproces .....	9
5.4 Borgerinddragelse.....	9
<b>6. BYRÅDETS BUDGETFORHANDLINGER .....</b>	<b>9</b>
6.1 Heldagsseminar den 25. april 2018 .....	9
6.2 Halvdagsseminar den 20. juni 2018 .....	9
6.3 Orienteringsmøde den 13. august 2018 .....	10
6.5 Forslag fra Byrådets partier og enkeltmedlemmer senest 19. august.....	10
6.6 Byrådets budgetseminar den 28.-29. august 2018.....	10
<b>7. PROCES- OG TIDSPLAN FOR BUDGET 2019-2022.....</b>	<b>10</b>
<b>BILAG 1 – BUDGETOPLÆG FEBRUAR .....</b>	<b>13</b>

## 1. Indledning

Budget 2019-2022 er det første budget, der skal vedtages i den ny byrådsperiode. Budgetprocessen skal derfor tilrettelægges på en måde, der sikrer involvering af hele byrådet i budgetlægningen og giver mulighed for at arbejde med nye prioriteringer og mere strukturelle forhold.

Samtidig skal budgetlægningen tilrettelægges således, at de væsentlige økonomiske udfordringer, som Slagelse Kommune gennem flere år har stået overfor, kan imødegås på både kort og lang sigt.

Budgetlægningsprocessen for Budget 2019-2022 er i sin overordnede struktur bygget op omkring:

1. kvartal fastlægger Økonomiudvalget og Byrådet principper, rammer og proces
2. kvartal udarbejdes administrativt et budgetoplæg, som Borgmesteren kan lægge til grund for Byrådets budgetforhandlinger
3. kvartal forhandler Byrådet en budgetaftale på plads
4. kvartal udmønter fagudvalgene budgetaftalen, således at grundlaget i det enkelte fagudvalg er på plads inden budgetårets start.

I de følgende afsnit beskrives i kort form budgetprocessens elementer, og i afsnit 7 findes en samlet tidsplan for hele budgetprocessen.

I forlængelse af denne politiske budgetplan udarbejdes endvidere en administrativ budgetvejledning, som uddyber det materiale, der skal anvendes, og de terminer, der sikrer processens gennemførelse.

## 2. Byrådets, økonomiudvalgets og fagudvalgenes roller

Med ovenstående budgetlægningsproces gives de forskellige politiske fora veldefinerede roller:

### 2.1 Byrådet

Byrådet fastlægger de overordnede rammer/principper samt tidsplanen for budgetprocessen efter indstilling fra Økonomiudvalget. Når der forelægges et administrativt/teknisk budgetgrundlag medio august er det endvidere byrådet som, ledet af borgmesteren, forhandler budgettet på plads. Det sker med udgangspunkt i et forhandlingsoplæg fra borgmesteren. På baggrund af forhandlingerne udarbejdes endelig budget, som vedtaget af byrådet ved 2. behandlingen i oktober.

### 2.2 Økonomiudvalget

Økonomiudvalget har jf. styrelsesloven ansvaret for, at der fremlægges et budgetgrundlag til byrådets 1. behandling. Som konsekvens heraf er det Økonomiudvalget som forbereder oplæg til budgetproces til byrådets godkendelse. Økonomiudvalget koordinerer endvidere hele budgetprocessen, herunder træffer beslutninger indenfor de rammer/principper og den tidsplan som byrådet har godkendt. Endelig er det Økonomiudvalget som medio august godkender det administrative/tekniske budgetgrundlag som er udgangspunkt de politiske forhandlinger i byrådet om det endelige budget. Økonomiudvalget har altså en særlig koordinerende rolle i hele budgetprocessen.

### 2.3 Fagudvalg

Forud for vedtagelsen af budgettet involveres fagudvalgene alene i indledende drøftelser – bl.a. af det råderumskatalog som Økonomiudvalget godkender som en del af budgetgrundlaget til de politiske forhandlinger om budgettet. Fagudvalgene har til gengæld en afgørende rolle i den efterfølgende udmøntning af de økonomiske rammer. Inden for rammerne af gældende lovgivning og byrådets beslutninger udmønter udvalgene således deres eget budgettet i mål og aktiviteter. Udvalgene starter op på denne proces efter budgettets vedtagelse i oktober, herunder tage hånd om de budgetbeslutninger, der vedrører det enkelte udvalgs fagområde.

## 3. Økonomiske mål

Processen for udarbejdelse af Slagelse Kommunes Budget 2019 og overslagsår 2020-2022 skal sikre en realisering af de økonomiske mål, som Byrådet har fastlagt.

Byrådet fastlagde i den foregående valgperiode de økonomiske mål, som nedenfor er vist med en "trafiklysoversigt" (beløb angivet i mio. kr.). Som et element i budgetprocessen evaluerer Økonomiudvalget den økonomiske politik i sit møde i marts 2018 med henblik på en drøftelse på Byrådets temamøde i april. Forslag til justeret økonomisk politik fremlægges herefter til godkendelse på et ordinært møde i byrådet.

De økonomiske mål er i Den Økonomiske Politik fra april 2016 indeholder følgende:

Definitioner	Ordinært driftsresultat	Anlægsbudget (brutto)	Gennemsnitlig kassebeholdning )	Skattefinansieret gæld
"Rum for udvikling"	Over 150	Over 125	Over 160	Faldende
"Basisbudget"	125 - 150	100 - 125	120 - 160	Status quo
"Pres på økonomien"	Under 125	Under 100	Under 120	Stigende

Budgetlægningen for 2019-2022 tager udgangspunkt i de budgetoverslag for 2019-2021, som er vedtaget i forbindelse med Budget 2018, der indeholder følgende målopfølgelse.

Budgetår	Ordinært driftsresultat	Anlægsbudget (brutto)	Gennemsnitlig kassebeholdning	Skattefinansieret gæld
2019	165	124	179	Faldende
2020	170	121	182	Faldende
2021	175	121	188	Faldende

Det fremgår, at niveauet for anlægsbudgettet i alle årene er i kategorien "Basisbudget", mens de øvrige parametre karakteriseres med "Rum for udvikling". Dette forudsætter dog, at de økonomiske rammer i budgetoverslagene holdes.

Ud over de angivne mål indeholder Byrådets økonomiske mål en ambition om hvert år i forbindelse med budgetlægningen at skabe et økonomisk råderum for omprioriteringer m.v. Råderummet skal være min. 50 mio. kr. for at kunne beskrives som "Rum for udvikling" og dermed være i grønt.

I budgetoverslag for 2019-2021 indgår en lille kasseopsparing, som samlet for hele perioden er på ca. 5 mio. kr. Dermed er der ikke et økonomisk råderum for væsentlige nye tiltag medmindre dette sikres gennem effektiviseringer, omprioritering af indsatser eller øgede indtægter.

Derudover er der en række usikkerhedsmomenter som kræver en fortsat robusthed i den økonomiske politik, herunder et økonomisk råderum som kan prioriteres.

Et af usikkerhedsmomenterne i budgetlægningen er naturligvis den økonomiaftale, der hvert år indgås mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening om den kommunale økonomi for det efterfølgende år. Usikkerheden for 2019 vil bl.a. omfatte det ekstraordinære likviditetstilskud, som kommunerne har modtaget de seneste år, og hvor der i Slagelse Kommunes budgetoverslag for 2019-2021 er indarbejdet en indtægt på årligt ca. 75 mio. kr. Endvidere forestår en revision af tilskuds- og udligningssystemet for kommunerne, som kan medvirke til væsentlige indtægtsændringer på længere sigt – både i positiv og negativ retning.

Tilsvarende har der over de seneste år været pres på forskellige velfærdsområder. Dette kan også betyde, at der til budget 2019-2021 opstår behov for at have et økonomisk råderum til budgetfor-

handlingerne. Desuden blev der ved budgetlægningen for 2018 indarbejdet en besparelse vedr. organisationstilpasninger på 15 mio. kr. i budgetoverslag 2019 og med 20 mio. kr. i de efterfølgende år. Såfremt den igangsatte proces vedr. organisationsændring ikke realiserer dette beløb vil der være behov for et økonomisk råderum til omprioritering.

## 4. Budgetrammer

Rammestyringskonceptet - og dermed tildeling af økonomiske rammer samt ressourcefordelingsmodeller på de enkelte områder - fastholdes i budgettet, således at ansvaret for at udmønte budgettet i høj grad er placeret i fagudvalgene.

I de følgende underafsnit er kort beskrevet, hvorledes rammerne fastlægges og justeres i det budgetgrundlag, som udarbejdes administrativt.

### 4.1 Budgetrammer - drift

Rammerne for driftsbudgettet tager udgangspunkt i overslagsårene i det vedtagne budget for 2018, jfr. Bilag 1. Derudover budgetlægges overslagsår 2022 som udgangspunkt lig 2021. Budgetrammerne forelægges Økonomiudvalget i foreløbig udgave medio juni og ajourført i august efter udmelding om tilskud og udligning m.v. Rammerne bliver i budgettoplægget korrigeret på følgende måde:

- Rammerne for drift (inkl. refusion) prisen skrives efter KL's senest udmeldte skøn over pris- og lønstigninger, således at budgetrammerne udmeldes i 2019-niveau. Det vil sige, at hele budgetlægningen finder sted i 2019-priser. KL's prisfremskrivninger forventes udmeldt i marts 2018 og evt. revideret i juli 2018.
- Med udgangspunkt i de gældende demografimodeller og i befolkningsprognosen, der behandles politisk i marts, indregnes i budgetrammerne på følgende områder forlods konsekvenser af den demografiske udvikling:
  - Dagtilbud
  - Skoler og SFO
  - Hjemmehjælp
  - Hjemmesygepleje
- Tillægsbevillinger givet i 2017 (efter budgetvedtagelsen for 2018) samt i 2018 (frem til 1. august), der har virkning for 2019-2022, indarbejdes.
- Med udgangspunkt i årets Lov- og Cirkulæreprøve, der udsendes af Økonomi- og Indenrigsministeriet i juli, beregnes de konkrete økonomiske konsekvenser for Slagelse Kommune.
- Overførselsudgifter budgetlægges på grundlag af konkrete beregninger af forventet antal modtagere og ydelser for såvel budgetåret 2019 som budgetoverslagsårene 2020-2022. Der fremlægges en foreløbig beregning i juni og en opfølgning i august med henblik på at sikre størst mulig aktualitet i datagrundlaget.

Det administrative budgetgrundlag vil som udgangspunkt ikke indeholde andre budgetforslag, medmindre der er sket væsentlige skred i de forudsætninger, som Budget 2018-2021 bygger på, jf. tidligere omtalte pres på velfærdsområderne samt de allerede besluttede reduktioner vedrørende en organisationsændring.

#### 4.1.1 Råderumskatalog (Effektiviserings- og Besparelsesforslag)

Budgetlægningen indeholder som nævnt under den økonomiske politik (afsnit 2.1), at der gennem effektiviserings- og besparelsesforslag fremskaffes et økonomisk råderum på minimum 50 mio. kr., der kan prioriteres af Byrådet i budgettet.

For 2019 fremskaffes råderummet via 2 elementer:

- a) Forslag fra Direktionen for samlet 35 mio. kr.
- b) Forslag fra alle budgetbærende enheder (virksomheder og centre) på 33 mio. kr., hvoraf halvdelen kanaliseres tilbage til enhederne til disponering

Processen omkring de 2 dele af råderumskataloget kan beskrives således:

### **Ad a) Direktionens forslag**

Det foreslås, at direktionen skal udarbejde forslag for i alt 35 mio. kr. Forslagene forventes at fordele sig med:

- Tværgående reduktioner af serviceudgifterne for i alt 5 mio. kr.
- Sektorspecifikke reduktioner af serviceudgifterne for 20 mio. kr. samt
- Reduktion af overførselsudgifterne på 10 mio. kr.

Den endelig fordeling af sektorspecifikke reduktionsforslag mellem fagudvalg besluttet af Økonomiudvalget. Der sker på baggrund af analyser af udgiftsniveauer sammenlignet med landsplan, region og sammenligningskommuner, som administration udarbejder til Økonomiudvalgsmødet i marts.

De tværgående forslag fremlægges alene for Økonomiudvalget, mens såvel sektorspecifikke reduktioner af serviceudgifter som overførselsudgifter drøftes med relevant fagudvalg inden de færdiggøres og forelægges Økonomiudvalget til godkendelse. Herefter indgår forslagene i de politiske forhandlinger om Budget 2019-2022.

Tidsplanen ser i forlængelse heraf således ud:

Handling	Handling	Hvornår
Byrådet	Overordnet rammer/principper og tidsplan	26. februar
HovedMED	Fastlæggelse retningslinjer/procedure for MED-organisationens drøftelser af råderumskatalog.	7. marts
Økonomiudvalget	Rammefordeling på udvalg	19. marts
Direktionen	Udarbejder udkast til handlingsforslag	April
Fagudvalg	Drøfter og kommenterer udkast til handlingsforslag fra Direktionen	Primo maj
Direktionen	Færdiggør handlingsforslag til at indgå i budgetforhandlinger	Primo juni
Økonomiudvalg	Godkender handlingsforslag	18. juni
MED-udvalg, Brugerbestyrelser m.m.	Høring om forslag	15. – 22. august
Byrådet	Forhandlinger om budget	Budgetseminar den 28. – 29. august og evt. efterfølgende forhandlinger
MED-udvalg, Brugerbestyrelser m.m.	Høring om budgetaftale	13. – 20. september

### **Ad b) Virksomhedernes og centrenes egne effektiviseringsforslag**

Økonomiudvalget ønsker at stimulere kreativitet og nytænkning i udførelsen af de kommunale opgaver, og derigennem øge effektiviteten i organisationen. Derfor igangsættes en proces, hvor alle enheder inden for en økonomisk ramme på 1 % af serviceudgifterne gennemfører lokale effektiviseringer, dog således at halvdelen af beløbet forbliver i enheden til egen disponering. Den anden halvdel fratrækkes forlods enhedens budget som en rammereduktion på ½ %.

De effektiviseringer, der iværksættes, skal naturligvis leve op til alle lovgivningsmæssige regler, retningslinjer og de politiske beslutninger der i øvrigt er truffet lokalt. Ligeledes skal det være effektiviseringer, der reducerer omkostninger uden at påføre andre disse.

Effektiviseringsforslagene har en anden tids- og procesramme end direktionens råderumsforslag til Byrådets budgetforhandlinger. Derved sikres det, at der ikke er sammenfald i forslagene, ligesom der vil give mulighed for, at lederne kan tilrettelægge en samlet lokal proces omkring Budget 2019 med involvering af MED-organisationen (inden for rammerne af Slagelse Kommunes MED-aftale), brugerbestyrelser og andre relevante interessenter.

Center for Økonomi understøtter, at der inden for de enkelte område iværksættes fælles initiativer, der kan give gensidig inspiration og derigennem opnå en spredning af gode ideer. Det er samtidig målet at støtte en kultur, der vægter inddragelse og fornyelse.

Alle enheder skal endvidere rapportere, hvilke initiativer de vil gennemføre og de afledte personale-mæssige konsekvenser. Dermed kan direktionen sikre, at der ikke er sammenfald med forslag fra det overordnede råderumskatalog. Ligeledes understøtter det, at eventuelle afskedigelser sker som en del af den fælles personalepolitiske proces, der gennemføres efter byrådets 2. behandling af budgettet, herunder sikring af at gældende varslingslovgivning, MED-aftale m.m. overholdes.

Der udarbejdes i forbindelse med fagudvalgenes udmøntning af det vedtagne budget en oversigt over de gennemførte effektiviseringerne inden for det enkelte udvalgsområde, som forelægges udvalgene til orientering, ligesom HovedMED og byrådet orienteres.

Tids- og procesplanen ser således ud:

Handling	Handling	Hvornår
Byrådet	Overordnet rammer/principper og tidsplan	26. februar
HovedMED	Uddybende retningslinjer/procedure for MED-organisationens drøftelser af lokale reduktionsforslag.	7. marts
Enhederne (hver budgetansvarlig virksomhed, center m.v.)	Lederne udarbejder forslag med inddragelse af relevante parter, herunder SektorMED, LokalMED og brugerbestyrelser	Marts – oktober
Direktionen	Koordinering af forslag og fælles personalepolitisk proces	Oktober-november
Fagudvalg	Orienteres om enhedernes forslag og beslutninger	December
HovedMED og Byrådet	Overordnet orientering om processens forløb og iværksatte forslag	December

I afsnit 5, Høring, er tilknyttet yderligere bemærkninger vedr. inddragelse i forslag til at skabe et økonomisk råderum.

## 4.1.2 Udmøntning af rammereduktioner godkendt i Budget 2018-2021

Ud over tilvejebringelse af økonomisk råderum gennem de nævnte initiativer indeholder budgetlægningen også en konkretisering af de rammebesparelser, som ved budgetlægningen for 2018 blev indarbejdet med 15 mio. kr. i budgetoverslag 2019 og med 20 mio. kr. i de efterfølgende år.

Budgetaftalen for 2018-2021 indeholder følgende bemærkning:

- *Igangsætte arbejdet med medarbejdere og organisationen. Vi ønsker i 2018 at have en åben og respektfuld proces ift. en ændret organisationsmodel, der skal skabe overblik, klarhed samt frigøre 15 mio.kr. i 2019 og yderligere 5 mio.kr. i årene derefter. Medarbejderinddragelse herunder direktion og det politiske niveau skal inddrages.*

Da budgetoverslagene rammemæssigt allerede er reduceret med de nævnte beløb, giver en konkretisering og udmøntning ikke i sig selv nogen samlet forbedring af det økonomiske råderum, men vil alene medvirke til at kunne realisere gældende budget. Økonomiudvalget har på sit møde den 22. januar 2018 igangsat en proces, så der i juni 2018 kan træffes beslutning om udmøntningen af ovenstående. Den endelige udmøntning vil indgå i budgetfastsættelsen.

## 4.2 Budgetoverslagsår

Budgetoverslagsårene 2020-2022 budgetlægges differentieret med udgangspunkt i bl.a. den demografiske udvikling, overførselsindkomsternes udvikling samt skøn over pris- og lønudviklingen.

Grundlaget for den demografiske tilpasning er kommunens vedtagne befolkningsprognose, som forelægges til Økonomiudvalgets godkendelse i marts 2018.

Effektiviserings- og besparelsesmuligheder indarbejdes i overslagsårene som beskrevet i afsnit 4.1.1. og 4.1.2.

## 4.3 Nye driftsønsker

Med ovenstående beskrivelse vil der ikke være indarbejdet nye driftsønsker i det administrative/tekniske budgetgrundlag, der fremlægges i august. Byrådets medlemmer og partier har dog mulighed for at bringe sådanne forslag ind i budgetforhandlingerne ligesom Byrådet kan udpege særlige indsats/temaer i forbindelse med de temamøder, der afholdes i april og juni.

## 4.4 Anlæg

Forslag til anlægsbudget tager udgangspunkt i gældende budgetoverslag for 2019-2021, jf. Bilag 1. Anlægsprojekterne, der indgår i disse budgetoverslag, vil dermed på forhånd være indarbejdet administrativt budgetgrundlaget.

På Byrådets temamøde den 25. april 2018 drøftes anlægs- og investeringsprogram for de næste 4 år, bl.a. set i lyset af samarbejdsaftalen, kommuneplan og muligheder for at effektivisere driften. Disse drøftelser kan give anledning til, at der skal udarbejdes forslag til anlæg, som skal indgå i de politiske forhandlinger om budget 2019-2022 ultimo august og i september.

Fagudvalgene har i tidligere budgetprocesser haft mulighed for at fremsætte anlægsønsker. Dette er ikke indeholdt i processen, men der vil som nævnt være mulighed for, at partierne og Byrådets medlemmer kan fremsætte forslag i forbindelse med budgetforhandlingerne efter sommerferien.

## 4.5 Indtægtsgrundlaget

Indtægtsgrundlaget i form af skat, tilskud og udligning mv., budgetteres ud fra de faktiske beregninger samt konkrete skøn over udvikling på de respektive indtægtstyper.

I evt. budgetprognoser i foråret 2018 tages udgangspunkt i de af KL udmeldte forudsætninger og med anvendelse af KL's modeller for beregning af tilskud og udligning samt skatteprognose.



Økonomi- og Indenrigsministeriet udmelder ultimo juni tilskud og udligning samt statsgaranteret udskrivningsgrundlag. Med den befolkningsvækst, der har været i Slagelse Kommune i de seneste år, vil det være relevant at beregne konkret på såvel selvbudgettering som statsgarantien. Det vil ske med de data, der foreligger helt frem til august/september. Økonomiudvalget forelægges i sit møde den 13. august disse beregninger af indtægtsgrundlaget. Endelig stillingtagen til statsgaranteret eller selv-budgetteret udskrivningsgrundlag vil dog først ske i forbindelse med Byrådets 2. behandling af budgettet.

Eventuelle særlige incitamenter til skattnedsættelser/-forhøjelser kan endvidere indgå i den politiske behandling af finansieringsområdet, når de konkrete vilkår fra Økonomiaftalen mellem KL og Regeringen kendes.

Det forventes, at der i lighed med tidligere år vil være særtilskud o. lign., der skal ansøges af kommunen, og hvor ministeriets svar først vil foreligge i starten af september. Disse puljemidler vil som udgangspunkt ikke være indarbejdet i det administrative budgetgrundlag, men der udarbejdes ansøgninger i forhold til relevante puljer m.v.

## 4.6 Takster

Takster for de forskellige kommunale ydelser indgår som en del af budgetlægningen og dermed i det budgetgrundlag, som fremlægges i august.

Takster kan være en del af den politiske forhandling, men kan også være en konsekvens af andre beslutninger i forhandlingerne (eksempelvis på områder, hvor der er lovmæssig binding i forhold til de budgetterede udgifter).

Takster godkendes sammen med budgettet ved 2. behandlingen i Byrådet i oktober. Takstoversigten foreligger derfor til denne behandling. Såfremt det endelige budget giver anledning til en efterfølgende justering af nogle takster, sker godkendelse heraf i Byrådet i november.

## 5. Høring

### 5.1 MED-organisationen

MED-organisationen inddrages i budgetprocessen på forskellig vis, koordineret via HovedMED.

HovedMED orienteres i starten af marts om den forventede budgetproces på baggrund af de beslutninger, som Økonomiudvalget og Byrådet har truffet i februar, herunder den overordnede tidsplan.

HovedMED aftaler i forlængelse heraf de endelige rammer for hvordan medarbejderne involveres i budgetlægningen. Herunder vil det være relevant at sikre, at den decentrale proces med egne effektiviseringsforslag opfylder såvel lov- og aftalemæssige krav som ønsket om inddragelse af medarbejderne i en hensigtsmæssig og ikke-bureaukratisk proces.

HovedMED har mulighed for at fremkomme med input til budgettet på det personalepolitiske område m.v. Udvalget tilrettelægger en proces, som sikrer involvering af Sektorudvalg og Lokaludvalg. MED-organisationens input til budgettet på det personalepolitiske område drøftes i juni med henblik på evt. at kunne indgå i budgetgrundlaget og den videre proces.

HovedMED orienteres om budgetstatus frem til Byrådets budgetseminar. Personalerepræsentanterne deltager i Budgetorienteringen den 13. august sammen med Byrådet, og orienteres om budgetaftale, når den foreligger.

## 5.2 Øvrige høringsberettigede

Ud over MED-udvalg inddrages også brugerbestyrelser, Ældreråd, Handicapråd og andre fora i høring af budgetforslag for 2019-2022. De respektive fagcentre fastlægger selv evt. yderligere høring / in-volvering af interessenter i forbindelse med budgetprocessen.

## 5.3 Høringsproces

I perioden 15.-22. august er det samlede budgetgrundlag til høring. Høringsperioden er kort for at sikre aktualitet i det materiale, der udsendes, og samtidig sikre, at høringssvar kan indgå i Byrådets forhandlinger om en budgetaftale, som påbegyndes med budgetseminar ultimo august.

Modtagne høringssvar udsendes til Byrådet den 24. august forud for budgetseminaret.

Der gennemføres yderligere en høringsproces mellem byrådets 1. og 2. behandling af budgettet. Høringen planlægges gennemført fra den 13.-20. september.

## 5.4 Borgerinddragelse

Ud over MED-udvalg og andre høringsberettigede vil der også for kommunens borgere i almindelighed være mulighed for at give kommentarer til budgetoplægget. I høringsperioden vil budgetmaterialet være tilgængeligt på kommunens hjemmeside, og borgerne har mulighed for at give deres mening til kende pr. mail. Disse tilkendegivelser vil kunne læses af alle på hjemmesiden.

## 6. Byrådets budgetforhandlinger

Byrådet involveres gennem hele budgetprocessen. Ud over de formelle beslutningsprocesser i byrådsmøderne afholdes temamøder/-seminarer med fokus på informationsformidling samt drøftelser specifikke problemstillinger og handlemuligheder.

### 6.1 Heldagsseminar den 25. april 2018

Seminar for Byrådets medlemmer med fokus på den økonomiske status samt hvilke visioner/temaer, der ønskes at indgå i det videre arbejde. I den forbindelse drøftes anlægs- og investeringsprogrammet for de næste 4 år, bl.a. set i lyset af samarbejdsaftalen og kommuneplanen.

Temadrøftelsen skal særligt have fokus på de væsentlige indsatser/forslag, som ønskes prioriteret - både for drift og anlæg. Disse indsatser/forslag skal efterfølgende beskrives nærmere og fremlægges som en del af budgetmaterialet.

### 6.2 Halvdagsseminar den 20. juni 2018

Der afholdes et ½-dagsseminar for Byrådets medlemmer med orientering om den aktuelle økonomi, bl.a. på baggrund af Økonomiaftalen mellem KL og Regeringen og forventet indtægtsprognoser.

Med aftalen om kommunernes økonomi mellem KL og Regeringen (som traditionelt indgås i juni), fastlægges de fælles rammer og indsatsområder for det kommende budgetår. Erfaringerne viser, at det ikke er muligt at beregne endelige økonomiske konsekvenser af årets Økonomiaftale før sommerferien. Der vil dog til byrådets seminar juni blive forelagt en foreløbig forventet budgetbalance, som kan tages som en retningspil på evt. finansieringsbehov og prioriteringsmulighed.

Udmelding fra Økonomi- og Indenrigsministeriet om kommunens tilskud og udligning samt statsgaranteret udskrivningsgrundlag forventes at foreligge omkring 1. juli, hvorefter det finansielle grundlag for budgettet kan fastlægges med nogenlunde sikkerhed.

## 6.3 Orienteringsmøde den 13. august 2018

Mødet har til formål at give Byrådet en samlet orientering om den foreløbige resultatopgørelse og det administrative/tekniske budgetgrundlag, der er udgangspunkt for de politiske forhandlinger. Hoved-MED samt centerchefer inviteres til at deltage i orienteringen.

## 6.4 Borgmesterens forslag til budget

I perioden fra den 13. august og frem til byrådets budgetseminar vil borgmesteren på baggrund af det administrative/tekniske budgetgrundlag udarbejde sit forslag til budget.

## 6.5 Forslag fra Byrådets partier og enkeltmedlemmer senest 19. august

Tilsvarende har samtlige partier og medlemmer af Byrådet mulighed for at fremsætte forslag til både drift, anlæg og finansiering.

Med henblik på at kvalitetssikre forslagene i forhold til bl.a. legalitet, faglig sammenhæng og realiserbarhed tilbydes administrativ bistand til at udarbejde forslagene. Forslagene skal i så fald være Center for Økonomi i hænde senest den 19. august.

Endvidere udarbejdes en standardskabelon til beskrivelse af forslag, idet den konkrete budgetudmøntning af et forslag dermed kan tydeliggøres.

Det skal endelig fremhæves, at budgetforslag så vidt muligt skal følges af forslag til finansiering. Forslag, der ikke indeholder finansieringsforslag, vil i budgetforhandlingerne blive betragtet som finansieret af kassen.

Forslag, der fremsendes til Center for Økonomi senest den 19. august 2018 vil, hvis det ønskes, indgå i det materiale, der udsendes til Byrådet forud for budgetseminaret.

## 6.6 Byrådets budgetseminar den 28.-29. august 2018

Der afholdes 2-dages budgetseminar med det formål at påbegynde politiske forhandlinger om Budget 2019 – 2022, herunder en budgetaftale. Center for Økonomi udsender forud for seminaret elektronisk budgetmappe samt prioriteringsark til byrådsmedlemmerne.

Indholdet på budgetseminaret vil i hovedtræk være:

- Status for budgetbalancen
- Drøftelse af økonomisk råderum, herunder råderumskatalog over effektiviserings- og besparelsesmuligheder
- Drøftelse af forslag til udmøntning af effektivisering og besparelser
- Forelæggelse af de politiske partier og enkeltmedlemmers forslag til budgetforhandlingerne
- Politiske forhandlinger

Der kan efter budgetseminaret være behov for yderligere forhandlinger. Disse forhandlinger aftales mellem forhandlingspartnerne i byrådet.

## 7. Proces- og tidsplan for budget 2019-2022

Den overordnede proces- og tidsplan for budgetlægningen fremgår af den efterfølgende oversigt. Her angives terminer for orientering, drøftelse og beslutning i MED-organisation, fagudvalg, Økonomiudvalg og Byråd m.v.

Proces- og tidsplanen kan justeres/udbygges i forløbet på baggrund af de beslutninger, der træffes om den videre budgetbehandling.

## Proces og tidsplan for Budget 2019-2022

Måned	Dato	Aktør	Budgetaktivitet
Januar	22.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiudvalget har indledende drøftelse af overordnede principper for budgetlægningen, herunder model for frembringelse af budgetgrundlag.</li> </ul>
Februar	19.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indstilling til Byrådet af budgetproces og overordnet politisk tidsplan</li> </ul>
	26.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godkendelse af budgetproces og overordnet politisk tidsplan</li> </ul>
Marts	7.	Hoved-MED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientering af HovedMED om overordnet budgetproces</li> <li>Fastlægge retningslinjer for MED-organisationens inddragelse i arbejdet med at etablere et økonomisk råderum.</li> </ul>
	19.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlæggelse af økonomiske rammer for fagudvalg</li> <li>Godkendelse af befolkningsprognose som budgetteringsgrundlag</li> <li>Evaluering af Den Økonomiske Politik af april 2016</li> </ul>
	Ultimo	KL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skøn over forventet løn- og prisudvikling</li> </ul>
April	25.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-dags seminar med økonomisk status, Den Økonomiske Politik og temaer i budgetprocessen, herunder anlægsinvesteringer m.v.</li> </ul>
Maj	Uge 19	Fagudvalg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientering og drøftelse af temaer fra Byrådets seminar d. 25. april</li> <li>Oplæg vedr. råderumskatalog på udvalgets område</li> </ul>
Juni	6.	HovedMED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drøftelse af personalepolitiske forslag til budgetoplæg</li> <li>Orientering om aktuell status for budgetlægningen</li> </ul>
	Medio	KL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomaftale mellem KL og Regeringen om kommunernes økonomi for 2019. Aftale udsendes til Byrådet</li> <li>Reviderede skøn over forventet løn- og prisudvikling udmeldes</li> </ul>
	18.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientering om status på budgetlægningen med foreløbig budgetgrundlag</li> <li>Orientering om råderumskatalog</li> </ul>
	20.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>½-dags temamøde med aktuell status bl.a. på baggrund af Økonomaftale mellem KL og Regeringen</li> </ul>
	30.	Social- og Indenrigs-min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udsendelse af Tilskud og Udligning samt tilbud om statsgaranteret udskrivningsgrundlag</li> </ul>
Juli	Primo	KL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lov- og Cirkulæreprogram udsendes til kommunerne</li> </ul>
August	7.	Administrationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udsendelse af budgetgrundlag til Økonomiudvalget</li> </ul>
	13.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgetgrundlag forelægges til godkendelse og afklaring af videre proces</li> </ul>
	13.	Byrådet og HovedMED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientering om budgetgrundlag</li> </ul>
	15.-22.	MEDudvalg m.fl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Høring af budgetgrundlag</li> </ul>
	19.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frist for Byrådets partier og enkeltmedlemmer til at fremsætte forslag, der skal udsendes til budgetseminar og -forhandlinger. Mulighed for administrativ bistand fra Center for Økonomi ved udarbejdelsen af forslag.</li> </ul>

	24.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Center for Økonomi udsender budgetmateriale samt prioriteringsark til brug for budgetseminar m.v.</li> </ul>
	28.-29.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgetseminar med forhandlinger om budgetaftale               <ul style="list-style-type: none"> <li>Drøftelse af økonomisk råderum</li> <li>Drøftelse af forslag til udmøntning af effektivisering og besparelser</li> <li>Forelæggelse af de politiske partier og enkeltmedlemmers forslag</li> <li>Politiske forhandlinger</li> </ul> </li> </ul>
September	1.-9.	Gruppeformænd m.fl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forhandlinger om budgetaftale (perioden kan forlænges frem til frist for ændringsforslag, hvis nødvendigt).</li> </ul>
	10.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indstilling af budgetforslag til Byrådets 1. behandling</li> </ul>
	17.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. behandling af budgetforslag for 2019-2022 med oversendelse til 2. behandling samt frist for ændringsforslag</li> </ul>
	13.-20.	MEDudvalg m.fl.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Høring budgetaftale (dato afhængig af hvornår aftale indgås)</li> </ul>
	28. kl. 12.00	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frist for ændringsforslag (og underændringsforslag den 1.10.)</li> </ul>
Oktober	1.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indstilling af ændringsforslag til Byrådets 2. behandling af budget, herunder godkendelse af takster</li> </ul>
	9.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. behandling af budget, herunder godkendelse af takster</li> </ul>
November	19.	ØU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evt. supplerende vedr. takster</li> <li>Evaluering af budgetproces mhp. Budget 2020</li> </ul>
	28.	Byråd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evt. supplerende vedr. takster</li> </ul>
December	uge 49	Fagudvalg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udmøntning af budget 2019</li> <li>Orientering om enhedernes effektiviseringstiltag (råderumskataloget del b)</li> </ul>
	Uge 50-51	HovedMED og Byrådet	Overordnet orientering om processens forløb og iværksatte forslag

## Bilag 1 – Budgetoplæg februar

Budgettrammer på drift Budget 2019 - 2022

1.000 kr.

	Budget	Budgetoverslag		
	2019	2020	2021	2022
<b>SKATTEFINANSIERET OMRÅDE</b>				
<b>Indtægter</b>				
Skatter	-3.422.482	-3.544.601	-3.684.024	-3.794.024
Generelle tilskud mv.	-1.734.945	-1.714.355	-1.697.954	-1.697.954
<b>Indtægt i alt</b>	<b>-5.157.427</b>	<b>-5.258.956</b>	<b>-5.381.978</b>	<b>-5.491.978</b>
<b>Driftsudgifter</b>				
<b>Økonomiudvalget</b>	<b>430.758</b>	<b>422.508</b>	<b>420.770</b>	<b>420.770</b>
1.01 Beredskab	13.734	13.711	13.700	13.700
1.02 Administration	452.125	450.270	449.466	449.466
1.03 Tværgående områder og initiativer	-35.756	-42.127	-43.050	-43.050
1.05 Køb og salg af ejendomme m.m.	-773	-773	-773	-773
1.06 Havne	1.429	1.428	1.427	1.427
<b>Beskæftigelses- og Integrationsudvalget</b>	<b>1.315.268</b>	<b>1.319.210</b>	<b>1.329.167</b>	<b>1.329.167</b>
2.01 Forsørgelse, revalidering og aktivering	1.315.268	1.319.210	1.329.167	1.329.167
<b>Erhvervs-, Plan- og Miljøudvalget</b>	<b>16.088</b>	<b>16.088</b>	<b>16.088</b>	<b>16.088</b>
3.01 Erhvervsservice	11.331	11.331	11.331	11.331
3.02 Turisme	4.757	4.757	4.757	4.757
<b>Handicap- og Psykiatriudvalget</b>	<b>424.212</b>	<b>418.254</b>	<b>417.072</b>	<b>417.072</b>
4.01 Handicap, Psykiatri og Misbrug	424.212	418.254	417.072	417.072
<b>Kultur-, Fritidsudvalget</b>	<b>94.579</b>	<b>93.842</b>	<b>93.183</b>	<b>93.183</b>
5.01 Kultur, Fritid og Borgerservice	94.579	93.842	93.183	93.183
<b>Landdistrikts-, Teknik- og Ejendomsudvalget</b>	<b>321.411</b>	<b>321.291</b>	<b>321.258</b>	<b>321.258</b>
6.01 Landdistriktsudvikling	2.887	2.887	2.887	2.887
6.02 Drift og Teknik	157.395	157.338	157.323	157.323
6.03 Kommunale Ejendomme	161.129	161.066	161.048	161.048
<b>Seniorudvalget</b>	<b>665.103</b>	<b>667.632</b>	<b>672.043</b>	<b>672.043</b>
7.01 Pleje og Omsorg	665.103	667.632	672.043	672.043
<b>Børne- og Ungeudvalget</b>	<b>1.285.127</b>	<b>1.283.141</b>	<b>1.280.736</b>	<b>1.280.736</b>
8.01 Skole	736.757	736.414	735.569	735.569
8.02 Dagtilbud	303.335	301.716	300.167	300.167
8.03 Produktionsskoler over 18 år	9.547	9.545	9.544	9.544
8.04 Børn og Unge	235.487	235.466	235.455	235.455
<b>Sundheds- og Forebyggelsesudvalget</b>	<b>426.364</b>	<b>426.880</b>	<b>426.862</b>	<b>426.862</b>
9.01 Sundhed og Forebyggelse	102.663	102.678	102.660	102.660

9.02 Medfinansiering	323.700	324.202	324.202	324.202
<b>Miljø-, Planlægnings- og Bæredygtighedsudvalget</b>	<b>14.529</b>	<b>14.428</b>	<b>14.427</b>	<b>14.427</b>
10.01 Miljø og Natur	14.012	14.011	14.010	14.010
10.02 Planlægning og Byggesager	517	417	417	417
<b>Skattefinansieret drift i alt</b>	<b>4.993.438</b>	<b>4.983.274</b>	<b>4.991.606</b>	<b>4.991.606</b>
P/L vedr. drift		104.051	210.903	320.220
<b>Resultat af ordinær drift</b>	<b>-163.989</b>	<b>-171.631</b>	<b>-179.469</b>	<b>-180.152</b>

## Budgetrammer på anlæg

## Budget 2019 - 2022

1.000 kr.

	Budget 2019	Budgetoverslag		
		2020	2021	2022
<b>Anlægsudgifter</b>				
<b>Økonomiudvalget</b>	<b>28.982</b>	<b>60.642</b>	<b>75.200</b>	<b>75.200</b>
1.02 Administration	0	0	0	0
1.03 Tværgående områder og initiativer	30.000	65.000	75.000	75.000
1.05 Køb og salg af ejendomme m.m.	-1.218	-4.558	0	0
1.06 Havne	200	200	200	200
<b>Beskæftigelses- og Integrationsudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.01 Forsøgelse, Revalidering og Aktivering	0	0	0	0
<b>Erhvervs-, Turismeudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.01 Erhvervsservice	0	0	0	0
3.02 Turisme	0	0	0	0
<b>Handicap- og Psykiatriudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4.01 Handicap, Psykiatri og Misbrug	0	0	0	0
<b>Kultur- og Fritidsudvalget</b>	<b>6.400</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.01 Kultur, Fritid og Borgerservice	6.400	1.000	0	0
<b>Landdistrikts-, Teknik- og Ejendomsudvalget</b>	<b>46.578</b>	<b>46.578</b>	<b>40.078</b>	<b>40.078</b>
6.01 Landdistriktsudvikling	0	0	0	0
6.02 Drift og Teknik	43.200	43.200	36.700	36.700
6.03 Kommunale Ejendomme	3.378	3.378	3.378	3.378
<b>Seniorudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.01 Pleje og Omsorg	0	0	0	0
<b>Uddannelsesudvalget</b>	<b>36.900</b>	<b>8.500</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
8.01 Uddannelse	22.500	8.500	6.000	6.000
8.02 Dagtilbud	14.400	0	0	0
8.03 Produktionsskoler over 18 år	0	0	0	0
8.04 Børn og Unge	0	0	0	0
<b>Sundheds- og Forebyggelsesudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Budget 2019-2022

9.01 Sundhed og Forebyggelse	0	0	0	0
9.02 Medfinansiering	0	0	0	0
<b>Miljø-, Planlægnings- og Bæredygtighedsudvalget</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
10.01 Miljø og Natur	0	0	0	0
10.02 Planlægning og Byggesager	0	0	0	0
<b>Anlæg i alt</b>	<b>118.860</b>	<b>116.720</b>	<b>121.278</b>	<b>121.278</b>
<b>Resultat af det skattefinansierede område</b>	<b>-45.129</b>	<b>-54.911</b>	<b>-58.191</b>	<b>-58.874</b>
<b>BRUGERFINANSIERET OMRÅDE</b>				
<b>Erhvervs-, Plan- og Miljøudvalget</b>				
3.03 Miljø og natur	-60	-60	-60	-60
<b>Resultat af det brugerfinansierede område</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>
<b>Resultat før renter</b>	<b>-45.189</b>	<b>-54.971</b>	<b>-58.251</b>	<b>-58.934</b>
Renteindtægter og -udgifter netto	1.161	717	3.769	3.769
<b>Resultat efter renter</b>	<b>-44.028</b>	<b>-54.253</b>	<b>-54.482</b>	<b>-55.165</b>

Bemærk: Positive tal angiver udgifter og negative tal angiver indtægter

## Finansieringsoversigt

1.000 kr.

## Budget 2019 - 2022

	Budget	Budgetoverslag		
	2019	2020	2021	2022
<b>Resultat efter renter</b>	<b>-44.028</b>	<b>-54.253</b>	<b>-54.482</b>	<b>-55.165</b>
Optagne lån Ældreboliger og handicapboliger	0	0	0	0
Optagne lån	-9.500	-9.500	-9.500	-9.500
Afdrag på lån	67.743	68.212	68.954	68.954
Finansforskydninger	-9.710	-9.710	-9.710	-9.710
<b>Ændring kassebeholdning*</b>	<b>-4.506</b>	<b>5.252</b>	<b>4.738</b>	<b>5.421</b>
Balance	0	0	0	0

\*Bemærk: Positive tal angiver kassestyrkelse og negative tal angiver kassetræk