

## Byrådets budgetstrategi for byrådsperioden 2018-2021 – Version 2.0

### 1. Introduktion og formål

Nærværende budgetstrategi tager sit udgangspunkt i den vedtagne budgetstrategi fra budget 2018-2021. Den udlægger retningen og sætter de strategiske spor for, hvordan det solide økonomiske fundament fortsat kan udvikles samtidig med, at det sikres, at der løbende skabes økonomisk råderum til at investere og realisere nye politiske projekter i Syddjurs.

I forbindelse med budgetforliget vedr. budget 2019 og budgetoverslagsårene 2020-2022 blev det besluttet at revidere nærværende budgetstrategi med den politiske ambition at hæve det strategiske pejlemærke for økonomisk råderum fra 100 mio. kr. i 2021 til 120 mio. kr. i 2022. Med budgetlægningen for 2020-2023 er der et nyt overslagsår 2023 for byrådet at forholde sig til. Derfor forelægger byrådets budgetstrategi hermed i en "version 2".

Baggrunden for at pejlemærket er hævet fra 100 mio. kr. til 120 mio. kr. i 2022 skyldes primært, at den positive udvikling med flere indbyggere i kommunen indebærer flere udgifter for kommunens samlede virksomhed, men uden at de samlede indtægter stiger tilsvarende. På kort sigt dvs. i 2019 og 2020 er Syddjurs Kommune blevet økonomisk kompenseret via en midlertidig overgangsordning i det kommunale tilskuds- og udlignings-system vedr. primært flere ældre borgere. Denne overgangsordning bortfalder i 2020.

Pejlemærket for 2023 er markeret med lyseblå i tabellerne herunder.

#### Budgetstrategiens pejlemærke for økonomisk råderum

Mio. kr.	2019	2020	2021	2022	2023
Version 1, maj 2018	25	60	100		
Version 1, oktober 2018	25	60	100	120	
Version 2, marts 2019	25	60	100	120	

Selvom samfundsøkonomien er ændret fra lav- til højkonjunktur vil der fortsat være behov for, at der politisk arbejdes målrettet med at sikre et løbende økonomisk råderum til at kunne håndtere fremtidige udfordringer, ønsker og behov. Kommunen får løbende nye erfaringer, viden og teknologiske værktøjer til rådighed, som påvirker prioriteringen af ressourcerne, herunder budgettets disponering, Samtidig ændres borgernes forventninger til, hvilken service der skal leveres på alle velfærdsområder.

Syddjurs oplever aktuelt en flot vækst i indbyggertallet bl.a. med flere børnefamilier særligt i den vestlige del af kommunen. Udviklingen i særligt den østlige del af kommunen er til gengæld kendetegnet ved flere ældre i de kommende år. Stigningen i indbyggertallet kombineret med forandringer i den socioøkonomiske og demografiske sammensætning af borgere, vil over tid kalde på nye politiske prioriteringer, som kræver råderum og løbende diskussion af velfærdstilbuddene og deres mest hensigtsmæssige geografiske placering. Disse demografiske bevægelser er ikke mindst væsentlige at have sig for øje i den politiske budgetlægningsproces i et flerårigt perspektiv, når det gælder såvel kommunens service- som anlægsvirksomhed.

Med budgetstrategien sætter byrådet rammerne for et fortsat flerårigt perspektiv i budgetprocessen, hvor medinddragelse og høringer indgår som en vigtig del af hele processen. Formålet med budgetstrategien er på ovenstående baggrund, at:

- Sætte politisk retning for Syddjurs Kommune
- Øge det langsigtede fokus i omstilling og udvikling af kommunens kerneopgaver
- Give mulighed for politisk prioritering

## **2. De politiske ledetråde for budgetlægningen**

Udgangspunktet for budgetstrategien er de centrale politiske ledetråde for budgetlægningen:

- Efterlevelse af kommunens økonomiske politiks pejlemærker
- Det lange blik i budgetlægningen: Flerårigt perspektiv bag omstillings- og effektiviseringsinitiativer
- Resultatbaseret fokus: Fokus på resultater til gavn for borgerne – mindre på proces
- Tidligere, tættere og mere tværfaglige indsatser: Tæt på borgeren – baseret på viden
- Fokus på borgernes ressourcer – fokus på civilsamfund og samskabelse

## **3. Syddjurs har opbygget en robust økonomi med rum til at investere i mere kvalitet i kerneopgaverne og i øget bosætning**

Syddjurs Kommune er et attraktivt sted at bo, leve og arbejde – omgivet af skøn natur og stadig tæt på storbyen Aarhus. Der er fokus på at styrke bosætningen, understøtte væksten og få endnu flere borgere i den arbejdsdygtige alder i enten beskæftigelse eller uddannelse.

Det går samtidig godt i Syddjurs. Beskæftigelsen er stigende og ledigheden er faldende. Der bliver flere indbyggere, og primo 2019 har vi rundet 42.800 indbyggere, hvilket svarer til en vækst i indbyggertallet på ca. 1 pct. årligt de sidste par år. Udviklingen med flere tilflyttere, ikke mindst flere unge børnefamilier og flere seniorer, forventes at fortsætte i de kommende år.

## **4. Fortsat omstilling og udvikling af kernevefærden i byrådsperioden 2018-2021**

Samlet set er udviklingen i Syddjurs således positiv på flere fronter. Landets kommuner udfordres dog til stadighed af de stramme nationaløkonomiske rammer for de kommunale service- og anlægsudgifter, som hvert år i juni beskrives i aftalen med regeringen om kommunernes økonomi. På lige fod med hovedparten af landets øvrige kommuner, har Syddjurs Kommunes budget ramt loftet for kommunens service- og anlægsrammer til bl.a. skoler, dagtilbud, ældre og socialt udsatte. Overskrider kommunerne samlet set disse aftalte vilkår med staten, kan kommunerne blive straffet økonomisk både individuelt og kollektivt. Det har ingen interesse i bliver tilfældet.

Den demografiske udvikling med en større stigning i antallet af ældre borgere end landsgennemsnittet samt udviklingen i primært de varige overførselsudgifter, lægger samtidig et fortsat pres på Syddjurs' økonomi i de kommende år.

Syddjurs Kommune har et årligt bruttobudget på over 3 mia. kr. og mere end 3.000 ansatte. Vi er en stor organisation i løbende udvikling, ligesom det øvrige samfund, vi er en del af. Derudover er der i Syddjurs et højt ambitionsniveau i forhold til digitaliseringsdagsordenen og de heraf afledte muligheder for omstilling, udvikling og effektivisering af opgaveløsningen. Digitalisering og ny teknologi skal være med til at sikre, at vi i Syddjurs kan levere en moderne og tidssvarende service, der lever op til borgernes og virksomhedernes forventninger om effektiv og sammenhængende service af højt niveau. Syddjurs Kommune har i høj grad fulgt op på det høje nationale ambitionsniveau med kommunens digitaliseringsstrategi, hvori indgår en løbende proces for

udvælgelse og opsamling af strategiske temaer, der vælges ud fra de tendenser der ses nationalt og internt i kommunen.

Ny teknologi tages således løbende i anvendelse i vores daglige arbejde. Ny viden og nye metoder udvikles og herigennem flytter også den faglige praksis i løsningen af vores kerneopgaver sig til gavn for borgere og virksomheder i kommunen.

Budgetanalyser har i 2019 anvist muligheder for investeringer og effektiviseringer for ca. 25 mio. kr. årligt fra 2019. Resultaterne herfra understøtter en kommunaløkonomi i fortsat balance og med plads til fortsat udvikling af den kommunale virksomhed i de kommende år, herunder har det bl.a. givet mulighed for rekordhøje anlægsinvesteringer i de senere år. Det flerårige perspektiv i budgetlægningen med understøttelse af de årlige konkrete budgetanalyser sikrer et fortsat rum for politiske prioriteringer.

Økonomisk råderum kommer således indefra, og vi vil også i fremtiden selv være hovedansvarlige for at skabe det. Dette skal ske gennem fortsat dialog med hinanden på tværs af organisationen – blandt ledere og medarbejdere - omkring prioriteringen og anvendelsen af vores ressourcer bedst muligt. Vi er omkostningsbevidste, og omstilling og effektivisering af vores organisation er derfor også i de kommende år politikken i Syddjurs.

Direktionen har det overordnede ansvar for at levere på denne politiske målsætning over for økonomiudvalget og byrådet. Direktionen forventes hvert år i juni at afrapportere resultatet af de årlige budgetanalyser.

### **Budgetlægningsproces i to tempi – hovedtræk**

Pejlemærket for omstilling på 120 mio. kr. i 2022 svarer til et årligt måltal for budgetarbejdet på ca. 25 mio. kr. i budgetår 2019, 35 mio. kr. i budgetår 2020 og 40 mio. kr. i budgetår 2021, 20 mio. kr. i 2022. Der er endnu ikke taget stilling til pejlemærkets størrelse i 2023, som er markeret med lyseblå herunder.

#### **Budgetstrategiens pejlemærke for økonomisk råderum, Version 2, marts 2019**

Mio. kr.	2019	2020	2021	2022	2023
Måltal for budget 2019	25	25	25	25	25
Måltal for budget 2020		35	35	35	35
Måltal for budget 2021			40	40	40
Måltal for budget 2022				20	20
Måltal for budget 2023					
<b>Samlet måltal</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	

Budgetlægningsprocessen har i 2018 og 2019 været tilrettelagt i to hoved tempi, som søger både at tage bestik af nationale reformkrav, som lokale udfordringer. Den første proces har fokuseret på udmøntning af måltallet for 2019 på 25 mio. Den anden har fokuseret på udmøntning af måltallet for 2020 og 2021 på samlet 75 mio. kr.. Begge processer er igangsat i 1. kvartal 2018, men afrapporteringstidspunktet for byrådet sker med et års forskydning i henholdsvis juni 2018 og juni 2019, givet forskellig kompleksitet i omstillingsopgaven. Som en vigtig og integreret del af budgetprocessen skal der i forbindelse med budgetlægningen ske inddragelse af hele MED-systemet og de høringsberettigede parter i øvrigt.

I første trin frem mod budget 2019 var ambitionen at frigøre et råderum på 25 mio. kr. i forbindelse med budget 201 primært tilvejebragt på følgende fire hovedområder:

1. **Erhverv og Beskæftigelse.** Indarbejdelse af de nationale reformkrav vedrørende afbureaukratisering kombineret med en fortsat styrkelse af beskæftigelsesindsatsen generelt, med særligt fokus på de ressourcesvage og sygedagpengeområdet.
2. **Voksen-socialområdet.** Syddjurs oplever stigende udgifter på det specialiserede voksenområde og udfordringer med at styre økonomien på området i såvel 2017 og 2018. Der er derfor her i fase 1 igangsat et projekt på området, som skal se på både tilgang, visitationspraksis samt brug af tilbudsviften med henblik på at optimere disse og bringe kommunens udgiftsniveau tilbage på et bedre end gennemsnitligt udgiftsniveau. I næste fase, fase 2, skal der på området frem mod næste års budgetlægningsproces foretages en mere grundlæggende evaluering af egen tilbudsvifte på området med henblik på at fremtidssikre denne.
3. **Indkøbsområdet.** Der er behov for at få foretaget en systematisk indkøbsanalyse og evaluering af værdien af de aftaler, som Syddjurs igennem årene har opnået gennem en stadig større professionalisering af området. Værdien af aftalerne har indgået i den løbende omprioritering men kun sporadisk - og på generelt niveau. Parallelt hermed skal der i 2018-19 gennemføres en politisk revision af kommunens udbuds- og indkøbspolitik med særlig politisk fokus på at skærpe den grønne profil heri.
4. **Anlæg.** Der har været et behov for et servicetjek af kommunens aktuelt meget ambitiøse anlægsniveau i forhold til, om niveauet er det rigtige. Opmærksomheden skal samtidig henledes på den generelle økonomiske gensidighed mellem drift og anlæg i den samlede skattefinansierede virksomhed i Syddjurs. Driftseffektiviseringer har således igennem en årrække muliggjort et markant løft i kommunes anlægsinvesteringer. Omvendt kan anlægsinvesteringer også være forudsættende for fortsat at kunne høste driftsrationaler bl.a. gennem stordrift og energieffektiviseringer og tiltrækning af nye borgere. Endelig skal anlægsniveauet tilpasses og tænkes sammen med den planstrategi, som er under udarbejdelse. Planstrategien skal både tage højde for krav og forventninger omkring udviklingen primært i Hornslet, Rønde-området og i Ebeltoft. Det stigende demografipres har medført at anlægsområdet har været friholdt for nedprioritering.

På baggrund af ovenstående strategiske retningsangivelse er der i budgettet for 2019 indarbejdet planlagte initiativer svarende til 31 mio. kr. i 2019 stigende til 71 mio. kr. i 2022. Da der er tale om planlagte initiativer knytter der sig en vis usikkerhed om realiseringen af det endelige råderum. Fordelingen af det planlagte råderum på kommunens serviceområder vises i tabellen herunder.

<i>Mio. kr.</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Realiseret råderum i Budget 2019</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>71</b>
<i>Heraf:</i>				
Administration	-3	-6	-8	-11
Erhverv og Beskæftigelsesområdet	-15	-20	-21	-21
Social og Familie	-5	-11	-12	-13
Sundhed og Omsorg	-2	-7	-9	-9
Tværgående områder (Indkøb og effektivisering på løn)	-6	-10	-13	-16

I næste trin frem mod udarbejdelse af budget 2020, arbejdes der over en flerårig horisont med de mest komplekse dele af den fortsatte omstilling og udvikling på nogle af kommunens store velfærdsområder, som derfor også forudsætter en endnu større grad af involvering og kvalificering fra de berørte områder.

De økonomiske pejlemærker for råderum via budgetanalyser fra 2020 og frem fremgår af tabellen nedenfor:

**Budgetstrategiens pejlemærke for økonomisk råderum**

Mio. kr.	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Råderum realiseret i alt i B2019-2022</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>71</b>
Børn og læring		10	20	30	30
Sundhed og omsorg		10	20	30	30
Nye fokusområder		5	10	15	
<b>Udmøntet råderum i alt</b>	<b>31</b>	<b>78</b>	<b>114</b>	<b>146</b>	
<b>Måltal for råderum</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	
Buffer	6	18	14	26	

**Ad. Buffer**

Med ovenstående udmøntningsprofil skabes en midlertidig buffer på 6 mio. kr. i 2019 stigende til 26 mio. kr. i 2022. På baggrund af erfaringerne fra budgetlægningen for 2019 anses denne midlertidige buffer for hensigtsmæssigt. For det første fordi der knytter sig en vis usikkerhed til realisering af de planlagte initiativer, som er indarbejdet i budgettet. Derudover skal bufferen ses i sammenhæng med følgende:

I budget 2019 blev hovedparten af råderummet på 31 mio. kr. imødegået af en række budgetstigninger samtidig med vigende indtægter. Væksten i befolkningstallet førte i budget 2019 til en markant stigning i demografi-udgifterne, uden at det stigende befolkningstal medførte flere indtægter samlet set.

Det er formentlig de stramme økonomiaftaler, som medfører et relativt vigende indtægtsgrundlag fra tilskud og udligning. Hertil kom, at demografipresset generelt medfører et stigende behov for anlægsinvesteringer. Oveni kom at der i budgetlægningen fremkom en række tekniske merudgifter som følge af generelt stigende aktivitet, der ligeledes reducerede råderummet.

Bufferen kan endvidere ses i sammenhæng med investeringer i omstilling.

De strategiske hovedtemaer frem mod budget 2020 vedr. følgende:

**1. Fremtidens læringsmiljøer for børn og unge i kommunens dagtilbud, skoler og ungdomsskolen. Økonomisk måltal: 30 mio. kr. årligt fra 2022 med gradvis økonomisk indfasning fra 2020**

Byrådet vedtog den 17. marts 2017 Lærings- og Trivselspolitikken. Politikken har som mål, at alle børn og unge i Syddjurs skal blive så dygtige, de kan. Samtidig med vedtagelsen af politikken startede et målrettet og tværgående arbejde med det mål at få *Alle Unge i Uddannelse*. *Alle Unge i Uddannelse* danner rammen for at iværksætte konkrete indsatser og etablering af nye læringsmiljøer, der understøtter, at alle unge finder den rette vej ind i uddannelsessystemet, der også matcher den enkeltes evner og interesseområder. Frem mod budget 2020 skal der indenfor området egen økonomi skabes et råderum til at indfri politikken med fokus på styrkede læringsmiljøer. I den forbindelse skal også den differentierede bosætning af bl.a. børnefamilier på tværs af kommunen indgå i analysen.

**2. Fremtidens Sundhed og Omsorg. Økonomisk måltal: 30 mio. kr. årligt fra 2022 med gradvis økonomisk indfasning fra 2020**

Den demografiske udvikling, hvor der bl.a. kan forventes flere plejkrævende ældre, udfordrer kraftigt Syddjurs' økonomi i de næste mange år. Syddjurs har i de senere år etableret løsninger og investeret i det kommunale sundhedspersonale, som har bragt behandlingen tættere på borgerne. Der udvikles løbende nye hjælpemidler og ny teknologi, som understøtter de ældre medborgere til at være så selv-hjulpne i hverdagen som muligt. Samtidig er de ældres krav til de kommunale tilbud under konstant udvikling, hvilket tilbudsviften for målgruppen skal afspejle. Økonomi og faglighed skal imidlertid fortsat gå hånd i hånd. Et mere nært og sammenhængende sundhedsvæsen skal løse langt flere opgaver i fremtiden. Syddjurs arbejder bl.a. med digitalisering, kompleks sygepleje og rehabilitering. Udbygningen af det nære sundhedsvæsen nødvendiggør, at Syddjurs løser sundhedsopgaverne med høj, ensartet kvalitet og styrker brugen af data og digitale løsninger. Frem mod budget 2020 skal der indenfor området egen økonomi skabes et råderum til at indfri politikken på området.

- 3. Øvrige velfærds- og driftsområder: Økonomisk måltal på 15 mio. kr i 2022 med delvis økonomisk indfasning fra 2020.** De øvrige velfærdsområder forventes at kunne bidrage med et råderum på samlet set 5 mio. kr. årligt fra 2020 stigende til 15 mio. kr. i 2022.