

September

Økonomisk Politik

2017

Økonomisk
politik for
Frederiksberg
Kommune

Indledning

Frederiksberg Kommunes økonomiske politik sætter rammerne for kommunens økonomiske styring både på kort og lang sigt. Dette sker gennem fastlæggelsen af konkrete pejlemærker for den økonomiske udvikling. Pejlemærkerne skal understøtte de politiske prioriteringer i budgetprocessen, skabe ejerskab for centrale nøgletal, udnytte de planlægningsmuligheder, der knytter sig til den flerårige budgettering, og skabe et tidligt overblik over det økonomiske handlerum.

Omdrejningspunktet for den økonomiske politik er begrebet "økonomisk balance". Økonomisk balance handler både om at sikre en grundlæggende balance mellem kommunens udgifter og indtægter i det vedtagne budget (med overslagsår) og om at sikre en langsigtet økonomisk bæredygtighed. Målsætningerne i den økonomiske politik skal sikre, at kommunen på både kort og længere sigt kan opretholde en sund og stabil økonomisk situation, der skaber økonomisk handlerum til at realisere Kommunalbestyrelsens mål for kommunen. En stabil økonomisk situation skabes ikke udelukkende ved at fokusere på bundlinjen, men også ved at have det omkringliggende samfunds og kommunens egen udvikling for øje, således at disse indtænkes i kommunens fremadrettede mål for økonomisk bæredygtighed.

Frederiksberg Kommune står som vækstkommune i en finansieringsmæssig gunstig situation, men den nationale finanspolitiske situation, hvor den offentlige sektor underlægges stadig strammere udgiftsstyring og stilles historisk lave vækstrater i udsigt, skaber samtidig en række udfordringer for kommunen. Kravet til den offentlige sektor er, at den skal udvikle sig inden for de nuværende ressourcerammer, hvilket i sig selv er en udfordring som forstørres, når man som kommune er i befolkningsmæssig tilvækst. Samtidig har Kommunalbestyrelsen med Frederiksbergstrategien vedtaget en ambitiøs strategi for udvikling af byen som klima-, videns- og kultur- og oplevelsesby. Det stiller store krav til kommunens styring af ressourcer og udvikling af opgaveløsning for at sikre økonomiske bæredygtighed.

I praksis skal den økonomiske politik først og fremmest være et styringsredskab for Kommunalbestyrelsen og Magistraten i forbindelse med den årlige budgetproces, men politikken skal også understøtte den løbende økonomiopfølgning, hvis den skal have effekt.

Den økonomiske politik indeholder målsætninger for:

1. Balance på det skattefinansierede område
2. Overholdelse af økonomiaftaler og budgetlov
3. Ansvarlighed og rettidig omhu i den løbende økonomistyring
4. Bæredygtigt gælds niveau
5. Finansiell strategi / ansvarlige investeringer
6. Effektiv drift

I erkendelse af at en kommunes økonomiske rammevilkår jævnligt ændrer sig, er den økonomiske politik tænkt som et dynamisk og fremadskuende styringsredskab. Den økonomiske politik behandles derfor hvert år af Kommunalbestyrelsen i forbindelse med budgetlægningen. Det giver mulighed for at justere målsætninger og skabe størst mulig aktualitet til de aktuelle rammevilkår.

I det følgende vil målene i forslaget til den økonomiske politik blive præsenteret nærmere.

1. Balance på det skattefinansierede område

Det skattefinansierede resultat er defineret som kommunens samlede indtægter (skatter, tilskud og udligning) fratrukket de samlede driftsudgifter, netto anlægsudgifter, udgifter til renter og afdrag samt finansforskydninger. Resultatet på det skattefinansierede område viser, om kommunen overordnet har en økonomi i balance, eller om der i en kortere eller længere periode realiseres et under- eller overskud, som

følge af et misforhold mellem udgifter og indtægter. Resultatet heraf er en ned- eller opsparring, der kan aflæses på størrelsen af kommunens kassebeholdning. Er kassebeholdningen tom, befinder kommunen sig grundlæggende i en meget sårbar situation, hvor den er i fare for at blive sat under administration¹ af Social- og Indenrigsministeriet. Hermed mister Kommunalbestyrelsen sin ret til frit at disponere efter eget ønske.

Det skattefinansierede resultat er derfor et meget centralt pejlemærke for udviklingen i kommunens samlede økonomi. En sund økonomi kræver som minimum, at der – under hensyntagen til kassebeholdningens størrelse, jf. nedenfor – inden for den 4-årige budgetperiode er balance mellem alle de skattefinansierede udgifts- og indtægtsposter. Er ubalancen stor og kassebeholdningen lille, kræves en kortere tidshorisont til opfyldelse af balancekravet. Dette understøtter samtidig, at en siddende Kommunalbestyrelse ikke kan efterlade en økonomi i ubalance til den kommende Kommunalbestyrelse.

En sund økonomi er yderligere kendetegnet ved, at de løbende indtægter som minimum dækker de løbende udgifter. Dette forhold benævnes den strukturelle balance, og størrelsen heraf definerer sammen med størrelsen på kassebeholdningen, hvor robust kommunens økonomi er.

A) Krav til strukturel balance

Den strukturelle balance angiver, i hvilket omfang skatteindtægterne og indtægterne fra tilskud og udligning kan dække de skattefinansierede driftsudgifter, herunder renteudgifter. Den strukturelle balance angiver med andre ord, i hvilket omfang kommunen kan finansiere sit driftsniveau samt skabe råderum til at finansiere anlæg og afdrage på gæld. I budgetloven (jf. BEK nr. 387 af 14.4.2013) er det et krav, at den strukturelle balance altid skal være positiv. Specielt i en vækstsituation eller i større omstillingsperioder er det væsentligt, at den strukturelle balance udviser et tilstrækkeligt stort overskud, der kan understøtte investeringsbehovet inden for de angivne rammer. Den strukturelle balance skal også til hver en tid kunne dække kommunens afdrag på eksisterende gæld.

B) Krav til kassebeholdning

Kassebeholdningens størrelse spiller en rolle i forhold til at definere kommunens økonomiske handlefrihed. En lav kassebeholdning gør kommunen sårbar overfor uforudsete økonomiske begivenheder, som fx strukturelle ændringer i indtægtsgrundlaget (ændringer i udligningssystemet, skattesystemet, refusionsomlægning mm.), hvor en stor kassebeholdning giver mulighed for at tilpasse sig de nye vilkår over en periode. En lav kassebeholdning begrænser også kommunens mulighed for at agere på større strategiske beslutninger inden for en kort periode, uden at det får konsekvenser for det øvrige drifts- og anlægsniveau.

Der findes ikke en entydig opgørelse af den rigtige størrelse på en kommunes kassebeholdning. I den øvre ende ligger KL's anbefaling på en gennemsnitlige kassebeholdning, der svarer til en måneds drift. Dette svarer for Frederiksberg Kommune til en kassebeholdning på godt 400 mio. kr. I den nedre ende arbejder Økonomi- og Indenrigsministeriet ud fra en antagelse om en ultimo likviditet på 3 procent af bruttodrifts- og anlægsudgifter ved vurderinger af låneansøgninger fra kommunerne og ved tidligere påbud om binding af likviditet. Denne opgørelse indikerer den nødvendige kassebeholdning for en kommune, og giver for Frederiksberg en minimumsbeholdning på godt 200 mio. kr.

For Frederiksberg Kommune bør der i definitionen af den ønskede kassebeholdning tages hensyn til kommunens generelle rammevilkår. Kommunens befolkningsmæssige tilvækst samt kommunens strategiske placering i hovedstadsområdet stiller krav til byens udvikling, og dermed et potentielt stort behov for investeringer. Samtidig er kommunen på grund af sin strukturelle indkomstsituation sårbar over for

¹ Kommunerne er underlagt kravet om at overholde den såkaldte "kassekreditregel", hvilket indebærer, at gennemsnittet af de daglige saldi på kommunens likvide konti (nettoindeståender på bankkonti, forskudskasser samt beholdning af investeringsbeviser fratrukket evt. udnyttet kassekredit), opgjort over de seneste 12 måneder, ikke må være negativ.

ændringer i tilskuds- og udligningssystemet, hvor selv små justeringer slår mærkbart igennem på indtægtsiden.

Set i lyset af kommunens vækstsituation og snævre økonomiske rammer for både drift og anlæg, er det formålstjenligt at reservere en pulje i kassebeholdningen til imødegåelse af deponeringer mm. Med en sådan pulje skabes der finansielle rammer for indgåelse af offentlig-private partnerskaber mm., som vil kunne understøtte udviklingen af byens rum vel at mærke uden for anlægsrammen. Størrelsen på puljen bør årligt afspejle et gennemsnit for konkrete OPP-projekter, hvilket for nuværende vurderes at være ca. 100 mio. kr. Puljen vil hvert år automatisk i større eller mindre omfang blive revitaliseret gennem frigivelse af deponerede midler, såfremt kommunen ikke udnytter sin låneramme og der ikke samtidig foretages nye deponeringer udover dette niveau.

Kassebeholdningen skal endvidere have en størrelse, der gør det muligt at reservere midler til fremtidige større investeringer i fx infrastruktur, klima, byudvikling eller kapacitet på velfærdsområderne.

Målsætning:

Frederiksberg Kommune ønsker, at der altid opnås balance på det skattefinansierede område i budgetperioden. Tidsperspektivet for balancekravet skærpes/fremrykkes, såfremt kassebeholdningen i løbet af budgetperioden kommer under det ønskede årlige niveau på 500 mio. kr. uden deponeringer og 400 mio. kr. med deponeringer.

Frederiksberg Kommune ønsker et løbende overskud på den strukturelle balance, der:

- 1. Medfører en gennemsnitlig kassebeholdning med deponeringer på gennemsnitligt 400 mio. kr. over budgetperioden*
- 2. Finansierer kommunens ønske til budgetperiodens netto-anlægsinvesteringer. Netto-anlægsniveauet skønnes for nuværende at ligge på 1,1 mia. kr. i budgetperioden, svarende til et årligt gennemsnit på ca. 260 mio. kr.*
- 3. Finansierer afdrag på kommunens eksisterende gæld. Afdragsniveauet skønnes for nuværende at udgøre ca. 370 mio. kr. i budgetperioden, svarende til et årligt gennemsnit på ca. 93 mio. kr.*

Sammenfattende er kravet til den strukturelle balance minimum 353 mio. kr. årligt.

Kravene til kassebeholdningens og den strukturelle balances størrelse kan fraviges for en kortere tilpasningsperiode, dvs. inden for budgetperioden, som følge af strukturelle ændringer på indtægtsiden.

2. Overholdelse af økonomiaftaler og budgetlov mm.

Frederiksberg Kommunes økonomiske rammevilkår er afhængig af gældende lovgivning samt den siddende regerings offentlige udgiftspolitik. Frederiksberg Kommunes økonomiske ageren har sammen med landets øvrige kommuner en væsentlig betydning for den samlede offentlige sektors økonomistyring.

Overholdelse af budgetloven

I lyset af den internationale økonomiske krise har Folketinget vedtaget en budgetlov, der skal sikre ro om den danske økonomi gennem tillid til finanspolitikken og troværdighed om de offentlige finanser. I budgetloven fastsættes et krav til den økonomiske politik i Danmark, hvor det årlige strukturelle underskud ikke må overstige 0,5 pct. af BNP. I forbindelse med vedtagelsen af budgetloven er der samtidig indbygget korrektionsmekanismer i lovgivningen, der sikrer en opfyldelse af budgetlovens mål.

For den samlede offentlige sektor (stat, kommuner og regioner) vil Folketinget fremadrettet skulle vedtage 4-årige udgiftslofter for henholdsvis staten, kommunerne og regionerne. De første udgiftslofter blev fastlagt for perioden 2014-2017, og Finansministeren fremsætter i forbindelse med de årlige finanslove dels de gældende udgiftslofter for stat, kommuner og regioner for de kommende 3 år, dels de (nye) foreslåede udgiftslofter for det 4. år.

Det kommunale udgiftsloft, som fastsættes i budgetloven, omfatter alene de kommunale nettodriftsudgifter til service og er en overgrænse for de kommunale serviceudgifter. De kommunale nettodriftsudgifter til service svarer til ca. 70 pct. af de samlede kommunale udgifter, som hermed er underlagt et udgiftsloft.

Budgetloven betyder også, at der forud for de årlige forhandlinger mellem KL og regeringen om kommunernes økonomi er fastlagt rammer for de kommende 4 års kommunale serviceudgifts-niveau.

Overholdelse af økonomiaftaler

Hvert år forhandler KL og regeringen en aftale om kommunernes økonomi for det kommende budgetår. Aftalen fastlægger både udgifts- og indtægtsrammerne for kommunerne set under ét, og specielt (netto)serviceudgifts-, (brutto)anlægsudgifts- og skatteudskrivningsniveauet er i fokus med henblik på at efterleve hhv. budgetloven og skattestoppet. Aftalen indeholder derudover en lang række indsatsområder, bl.a. som følge af ny lovgivning (reformer mm.), hvor der knyttes finansiering til, såfremt indsatsområderne vurderes at have økonomiske konsekvenser for kommunerne.

Aftalen mellem KL og regeringen indgås som før nævnt for kommunerne under ét, og KL forestår derfor på det kommunale fællesskabs vegne en tæt koordineringsproces med henblik på at sikre en samlet aftaleoverholdelse fra aftaleindgåelse og frem mod den enkelte kommunes budgetvedtagelse. Formålet er ikke blot at sikre aftaleoverholdelse, men også at værne kommunerne imod statslige sanktioner og i yderste konsekvens, at kommunerne fremadrettet styres enkeltvis fra regeringens side. Der er således både en række principielle selvstyretilkår og konkrete økonomiske sanktionstrusler på spil, når det kommunale fællesskab og den enkelte kommune skal forholde sig til den indgåede økonomiaftale.

Korrektionsmekanismer i anden lovgivning

De konkrete økonomiske konsekvenser ved manglende overholdelse af økonomiaftalen er fastlagt i henholdsvis lov om kommunal udligning og generelle tilskud til kommuner og lov om nedsættelse af statstilskuddet til kommuner ved forhøjelser af den kommunale skatteudskrivning.

Det gælder i forhold til budgetsiden, at Finansministeren kan beslutte, at en andel af det betingende bloktilskud alene kommer til udbetaling, hvis kommunernes budgetter samlet set overholder de aftalte udgiftsrammer. For 2018 er 3 mia. kr. kroner betinget af overholdelse af serviceudgifterne, mens 1 mia. kr. er betinget af anlægsudgifterne. Økonomi- og Indenrigsministeren kan endvidere beslutte, hvorvidt en evt. modregning skal være helt eller delvis kollektiv, og dermed også indeholde individuel sanktion.

På regnskabssiden er der tilsvarende indført sanktionsmekanismer vedr. de kommunale servicedriftsudgifter. Det er dog vurderingen, at en større overskridelse af det aftalte anlægsniveau i regnskabet kan medføre indgreb af hensyn til den samlede overholdelse af budgetlovens mål. Ved en overskridelse af de budgetlagte servicedriftsudgifter vil der blive foretaget en individuel sanktion svarende til 60 pct. af overskridelsen med de resterende 40 pct. båret kollektivt.

Forhøjer kommunerne deres samlede skatteudskrivning udover evt. aftalte skattepuljer i økonomiaftalerne, enten som følge af forhøjelser af de kommunale udskrivningsprocenter, grundskyldspromiller eller promillerne for udskrivning af dækningsafgift af erhvervsejendomme, vil der fra ministeriels side indtræde en sanktion. De kommuner, der har forhøjet deres skatteudskrivning (og som ikke fra ministeriel side har fået tildelt en andel af en evt. skatteforhøjelsespulje), vil forholdsmæssigt af den samlede forhøjede kommunale

skatteudskrivning blive modregnet 75 pct. af forhøjelsen i det første budgetår, 50 pct. de efterfølgende to budgetår og 25 pct. det fjerde budgetår. Heri ligger også en kollektiv straf for landets kommuner, som vil blive modregnet 25 pct. af den samlede forhøjede kommunale skatteudskrivning i det første budgetår, 50 pct. i de efterfølgende to budgetår og 75 pct. i det fjerde budgetår. I det femte år efter skatteforhøjelsen bæres sanktionen udelukkende af kollektivet.

Sanktionsmekanismerne betyder, at det både for den enkelte kommune og kommunerne under ét er forbundet med betydelige økonomiske tab at bryde rammer og skattestop.

Målsætning:

Frederiksberg Kommune vil overholde de årlige økonomiaftaler mellem KL og regeringen samt overholde skattestopet. Det betyder, at kommunen vil udnytte rammerne bedst muligt, men at kommunen respekterer nødvendigheden af en samlet overholdelse af økonomiaftalens rammer. Kommunen ønsker ikke at påføre sig selv eller landets øvrige kommuner et økonomisk tab ved ikke at overholde økonomiaftalens rammer.

3. Ansvarlighed og rettidig omhu i den løbende økonomistyring

Grundlaget for en sund og bæredygtig økonomi skabes gennem den daglige styringspraksis, hvor økonomiske styringsregler, strategier og politikker føres ud i livet.

God økonomistyring handler om at have fuldt og gennemsigtigt overblik over opgaver og ressourcer, således at de rette ressourcer anvendes til de indsatser, som politisk er prioriteret og som giver mest værdi for borgerne. Under de nye rammevilkår for den offentlige sektors økonomi er det afgørende, at økonomistyringen, lige fra lokal institution til central forvaltning, understøtter frigørelsen og reallokeringen af (overskydende) ressourcer.

Det nye styringsparadigme, som kommunerne er underlagt med rammestyring og sanktionsmekanismer, stiller samtidig skærpede krav om budgetoverholdelse i det enkelte budgetår. Reageres der ikke rettidigt på evt. budgetudfordringer, kan det få den konsekvens, at de forhåndenværende modgående tiltag bliver større og mere generelle end nødvendigt er, i bestræbelserne på at undgå økonomiske sanktioner.

Som det fremgår af kommunens økonomiske styringsregler (Principper for økonomistyring) er ansvaret for god økonomistyring derfor placeret hos den enkelte budgetansvarlige leder, som er forpligtet til omgående at iværksætte kompenserende tiltag (evt. af foreløbig karakter), når et merforbrug identificeres, og der er risiko for, at budgettet overskrides. Såfremt det kompenserende tiltag er af en art, der bør forelægges politisk, er områdedirektøren forpligtet til hurtigt at fremme en sag først for direktionen og derefter politisk.

Et retvisende styringsgrundlag er forudsætningen for rettidigt at reagere på nye udfordringer. Derfor er der også i kommunen tilrettelagt løbende opfølgings- og prognosticeringsprocesser, der skal bibringe et samlet overblik over økonomien og evt. udfordringer i forhold til budgetoverholdelse. Direktion, Magistrat og medlemmerne af Kommunalbestyrelsen modtager jævnligt månedlige økonomiopfølgninger udover forelæggelsen af tre forventede regnskaber for regnskabsåret (typisk april, august og november), som bl.a. har til formål at give et mere præcist billede af forventningerne til det samlede regnskab samt skabe rammerne for tværgående budgetprioriteringer.

Målsætning:

I Frederiksberg Kommune overholdes budgettet. For kommunens samlede regnskab betyder det, at regnskabsresultatet for service- og bruttoanlægsudgifterne overholder det oprindelige budget². For det

² Korrigeret for eventuelle meropgaver, hvor der fra statslig side er tildelt nye rammer (eksempelvis DUT)

enkelte udvalg, fagforvaltning og institution betyder det, at regnskabsresultatet holder sig inden for det korrigerede budget. Kravet om budgetoverholdelse betyder samtidig, at der ikke gives ufinansierede tillægsbevillinger.

4. Bæredygtigt gældsniveau

Muligheden for at låneoptage er i lovgivningen i sig selv meget begrænset. Dette er i god tråd med, at kommunerne i udgangspunktet ikke bør basere indtægtssiden på lånefinansiering, da ydelserne på gælden lægger beslag på fremtidige indtægter og dermed reducerer det fremtidige råderum. Men der kan være særlige tilfælde, hvor lånefinansiering hensigtsmæssigt kan overvejes. Disse tilfælde vurderes for Frederiksberg Kommune at være:

1. Gæld vedrørende alment boligbyggeri og klimatilpasninger, hvor kommunen ikke selv finansierer ydelserne
2. Selvejende institutioners gæld, som kommunen ikke har indflydelse på
3. Finansiell leasing
4. Metro

Den langfristede gæld har historisk været optaget til finansiering af andre større anlægsinvesteringer med lang levetid (bl.a. metroen), hvor det har ligget til grund, at finansieringsbyrden blev delt mellem nuværende og fremtidige brugere. Dette har medført, at Frederiksberg Kommune i dag har en langfristet gæld pr. indbygger, der er højere end landsgennemsnittet (nr. 37 ud af 98 kommuner i regnskab 2016, landsgennemsnittet ville ligge som nr. 56). Så længe kommunens langfristede gæld ligger over landsgennemsnittet ønskes gældsniveauet nedbragt.

Ved gældsafvikling bør der tages udgangspunkt i den gæld, som kommunen reelt har indflydelse på. Dernæst bør der ses på sammensætningen. Det vil ikke altid være hensigtsmæssigt at nedbringe eksisterende gæld. Eksempelvis kan der være tilknyttet renteafdækning til nogle lån, som kan medføre betydelige kurstab ved førtidig indfrielse, ligesom gælden kan være så lavt forrentet, at rentegevinsten ved at indfri den ikke står mål med rentetabet af den deraf reducerede likvide beholdning.

Et nærliggende alternativ til at afvikle eksisterende gæld er derfor at undlade at stifte ny gæld.

Målsætninger:

Med udgangspunkt i ovenstående fastsættes der målsætning for gældsafvikling om, at:

1. *Frederiksberg Kommune ikke optager ny langfristet gæld (undtaget de fire områder der er nævnt ovenfor). Herved afvikles via ordinære afdrag mindst 7 pct. p.a. af den langfristede gæld (undtaget de tre områder).*

Når eventuelle indtægter realiseres fra salg af ejendomme vil disse i kunne anvendes til at nedbringe gælden, såfremt der ikke opstår tab herved, men de vil også kunne anvendes til at modgå deponeringsbehov og styrke kassebeholdningen.

5. Finansiell strategi / ansvarlige investeringer

Finansiell strategi

Formålet med risikopolitikken er at fastlægge tiltag og rammer for håndtering af kommunens finansielle poster (gæld og likvide beholdninger), hvorved risikoen for manglende betalingsevne og valuta-, rente- og

kursudsving samt kredit-/modpartsrisiko afgrænses og minimeres. Med udgangspunkt i definerede risikorammer søges afkastet maksimeret.

Den finansielle strategi bliver løbende vurderet med henblik på revision af hele eller dele heraf. Formålet er at sikre en hensigtsmæssig og rationel økonomiforvaltning af kommunens indeståender og gæld.

Målsætninger:

Med udgangspunkt i ovenstående fastsættes der målsætning for den finansielle strategi, som skal sikre, at:

- 1. Finansielle samarbejdspartnere er udpeget som SIFI (systemisk vigtige finansielle institutter) eller har en kreditværdighed hos Moody's svarende til minimum A2 og P1 vedrørende henholdsvis langvarige og kortvarige indskud (eller tilsvarende niveau fra et andet anerkendt ratingbureau).*
- 2. Porteføljen hos den enkelte kapitalforvalter maksimalt udgør 10 pct. af dennes egenkapital.*
- 3. Porteføljen indeholder minimum 75 pct. i danske obligationer og maksimalt 25 pct. aktier/erhvervsobligationer. Andelen af erhvervsobligationer må dog ikke udgøre mere end 10 pct..*
- 4. Evt. optagelse af nye lån sker i Danske kroner eller Euro.*
- 5. Andelen af fast forrentet lån (inkl. swaps) udgør minimum 50 pct. af låneporteføljen.*

Ansvarlige investeringer

Frederiksberg Kommune har besluttet, at finansielle anbringelser/investeringer ikke må krænke bredt anerkendte internationale konventioner og normer vedrørende miljø, sociale forhold og forretningsetik. Yderligere gælder det, at der ikke investeres i virksomheder, hvor mere end 5 pct. af den årlige omsætning stammer fra tobak, våben, pornografi og hasardspil. Retningslinjerne herfor indgår i kontrakterne med de forskellige kapitalforvaltere.

Målsætning:

Med udgangspunkt i ovenstående er målsætningerne for kommunens investeringer, at sikre, at kapitalforvalterne overholder kommunens retningslinjer for investeringer. Hvis et selskab viser sig at bryde med internationale normer og konventioner, skal investeringen i selskabet afvikles.

Der henvises til bilaget vedrørende Finansiell strategi for Frederiksberg Kommune for nærmere detaljer.

6. Effektiv drift

Økonomisk bæredygtighed indebærer også, at der fokuseres på den langsigtede omkostningsstruktur. En effektiv og effektiv kommunal service kan mindske udgiftspresset, skabe råderum for ny udvikling og bidrage til at fastholde kommunen som et attraktivt sted at bo.

Frederiksberg Kommune har besluttet at arbejde med effekt og innovation for at sikre en langsigtet sammenhæng mellem de kommunale velfærdsydelser og en optimal produktion heraf. Velfærdsydelserne skal udvikles med henblik på, at kommunen kan levere netop de ydelser, der skaber størst effekt for borgerne og med henblik på, at borgerne har størst mulig handlekraft selv. Innovation af velfærdsydelserne vil være påkrævet, og effektiviseringsprogrammer med en klar sammenhæng til effektstyring og nye måder at levere de kommunale velfærdsydelser på kan understøtte optimeringen af kommunens omkostningsstruktur.

Samtidig er effekt-, innovations og effektiviseringsarbejdet vigtige forudsætninger for at lette det krydspres, kommunen befinder sig i mellem en stram økonomi i den offentlige sektor, ændringer i demografien og målsætningen om at fastholde den gode service i forhold til borgerne.

Målsætning:

Frederiksberg Kommune vil i de årlige budgetvedtagelser og øvrige løbende prioriteringer sikre, at kommunens langsigtede økonomisk bæredygtighed understøttes. Det skal bl.a. ske gennem:

- 1. En effektiv drift, der baserer sig på effekt og innovation men også en generelt høj produktivitet. Kommunens langsigtede omkostningsstruktur skal være økonomisk bæredygtig og understøttes af vedvarende effektiviseringsprogrammer. Frederiksberg Kommune vil fastholde sin position, som et af landets mest effektivt drevne kommuner.*