



September

2020

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 målsætninger for den økonomiske udvikling. Målsætningerne skal understøtte de politiske prioriteringer i budgetprocessen, udnytte de planlægnings-muligheder, der knytter sig til den flerårige budgettering og sikre grundlaget for et økonomisk bæredygtigt Frederiksberg.

Rammen for den økonomiske politik er et bæredygtigt Frederiksberg. Den økonomiske politik har fokus på økonomisk bæredygtighed. Dette handler om at sikre en grundlæggende balance mellem kommunens udgifter og indtægter i det vedtagne 4-årige budget, samt sikre at Frederiksberg kan gribe de muligheder, der opstår, og er rustet til eventuelle udfordringer. En bæredygtig økonomi skabes ikke udelukkende ved at fokusere på bundlinjen, men også ved at have blik for den langsigtede udvikling af byen samt udvikling i velfærd og kerneopgaver med fokus på effekten for borgeren – således at disse indtænkes i kommunens fremadrettede mål for økonomisk bæredygtighed.

Efter en længere periode med høj vækst i befolkningstallet ser Frederiksberg Kommune ind i en periode med moderat befolkningsvækst. Dette har betydning for kommunens indtægter, som er følsomme over for ændringer i befolkningsudviklingen. Selv tilsyneladende små ændringer i de demografiske mønstre kan have store konsekvenser for indtægterne fra skat og tilskud fra staten. Samtidig er den offentlige sektor fortsat underlagt stram udgiftsstyring, ligesom kommunen er sårbar over for ændringer i udligningssystemet.

Den økonomiske politik skal understøtte, at kommunens økonomi er robust nok til at kunne håndtere eksterne stød fra ændringer i befolkningsudviklingen, udligningssystemet og de finanspolitiske rammer. Dermed sikres et fortsat bæredygtigt Frederiksberg, der også på langt sigt har de nødvendige økonomiske ressourcer til at udvikle såvel byen som velfærden for borgere og virksomheder med udgangspunkt i både budgetstrategien Bæredygtigt Frederiksberg samt den nuværende og kommende Frederiksbergstrategi.

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 mellem udgifter og indtægter
2. Overholdelse af økonomiaftaler og budgetlov mm.
3. Ansvarlighed og rettidig omhu i den løbende økonomistyring
4. Bæredygtigt gælds niveau
5. Finansiell strategi og risikopolitik
6. Effektiv drift
7. Investeringer i fremtiden

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 politisk i forbindelse med budgetlægningen ved 1. finansielle orientering, inden endelig vedtagelse af kommunalbestyrelsen i forbindelse med budgetvedtagelsen. Det giver mulighed for at justere målsætninger og skabe størst mulig aktualitet i forhold til rammevilkårene.

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

## 1. Balance mellem udgifter og indtægter

I en bæredygtig økonomi bruger man ikke mere, end man tjener. Hvis udgifterne er større end indtægterne, bruger man af opsparingen, hvilket kun er en midlertidig mulighed. Derfor er målet, at økonomien på langt sigt balancerer mellem udgifter og indtægter.

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 administration af Indenrigsministeriet<sup>1</sup>. Hermed mister kommunalbestyrelsen sin ret til frit at disponere efter eget ønske.

### A) Krav til balance

Balance på det skattefinansierede område er en central målsætning for udviklingen i kommunens samlede økonomi. En bæredygtig økonomi kræver som minimum, at der senest i sidste år af den 4-årige budgetperiode er balance mellem udgifter og indtægter. Dette understøtter samtidig, at en siddende kommunalbestyrelse ikke kan efterlade en økonomi i ubalance til den kommende kommunalbestyrelse.

En bæredygtig 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.

---

<sup>1</sup> 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.

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 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**

Ordene kassebeholdning og likviditet bruges som betegnelse for det samme – hvor mange penge, kommunen har at råde over. Kommunens likviditet er imidlertid forskellig fra dag til dag, og langt hovedparten er investeret efter aftale med kommunens kapitalforvaltere. Der er derfor ikke tale om penge i banken i snæver forstand, og det vigtigt at skelne mellem daglig saldo og gennemsnit. I praksis anvendes to forskellige opgørelser af kassebeholdningen:

1. *Ultimoliquiditeten* (for året) er det tal, man kan læse i årsregnskabet og budgettet. Det viser kassebeholdningen 31. december – sidste dag i regnskabsåret. I forbindelse med budgetlægningen styres efter ultimo likviditet. Målsætningen for kassebeholdningen fastsættes derfor med henvisning til ultimo likviditeten.
2. *Den gennemsnitlige likviditet* forelægges Kommunalbestyrelsen hvert kvartal med orientering om likviditetsudviklingen. Gennemsnittet beregnes ud fra dagens beholdning det seneste år.

Ultimoliquiditeten er normalt lavere end gennemsnitslikviditeten, hovedsageligt fordi kommunens indtægter fra skat med videre kommer først på måneden, mens hovedparten af lønnen udbetales sidst på måneden.

Der er ikke ét entydigt krav til, hvor stor en kommunes kassebeholdning skal være. Der er fem pejlemærker, alle opgjort ud fra den gennemsnitlige likviditet, som kan tages i betragtning:

1. *Minimumskrav*. Indenrigsministeriet stiller krav om, at kommunens kassebeholdning er tilstrækkelig for at kunne fastholde driften af de kommunale opgaver. Ministeriet kontakter en kommune, hvis den gennemsnitlige kassebeholdning er under 1.000 kr. per indbygger.
2. *Niveauet for en trængt kommune*. En kommune kan komme i betragtning til Indenrigsministeriets lånepuljer for trængte kommuner, når kassebeholdningen er under 3 pct. af bruttodrifts- og anlægsudgifterne. Det svarer til en gennemsnitlig kassebeholdning på 2.100 kr. per indbygger for Frederiksberg Kommune.
3. *KL's skøn for robusthed*. KL har anvendt den tommelfingerregel, at kassebeholdningen har en størrelse svarende til udgifterne til en måneds drift. Det er i 2019 en gennemsnitlig kassebeholdning på 4.700 kr. per indbygger for Frederiksberg Kommune.

4. *Sammenligning med andre kommuner.* Kommunernes gennemsnitlige kassebeholdning ligger i 2018 på en gennemsnitlig kassebeholdning på 8.000 kr. per indbygger. Frederiksberg kommune er i 2018 nummer 11. I 2022 vil Frederiksberg alt-andet-lige være nummer 56.
5. *Lokale behov for robusthed.* Kassebeholdningen skal kunne rumme lokale målsætninger for kommunen, særlige rammevilkår og kommende investeringsbehov. Disse forhold kræver en højere kassebeholdning end KL's skøn for robusthed.

Frederiksberg Kommunes gennemsnitlige kassebeholdning var i 2019 på ca. 10.300 kr. per borger. Kassebeholdningen vil fremadrettet være lavere, fordi der med budget 2020 blev vedtaget et samlet kassetræk på 278 mio. kr. Kassebeholdningen per borger skønnes dermed at falde til ca. 7.700 kr. med udgangen af 2023. Dette svarer til en ultimo kassebeholdning på 418 mio. kr., som vedtaget i budget 2020. I forbindelse med budgetlægningen i Frederiksberg Kommune opgøres kassebeholdningen ultimo året og ikke som et gennemsnit over året.

En ultimo kasse på 418 mio. kr. udgør en højere kassebeholdning end KL's skøn for robusthed. Dette er med til at understøtte, at der er økonomisk råderum til at imødekomme kommunens sårbarhed over for udsving i befolkningsudviklingen, tilskuds- og udligningssystemet og til at realisere de ambitioner, som ligger i budgetstrategien Bæredygtigt Frederiksberg.

Forvaltningen anbefaler derfor, at målsætningen for Frederiksberg Kommunes kassebeholdning sættes på niveau med det vedtagne i budget 2020: minimum 300 mio. kr. i ultimo kassebeholdning. Hertil forventes konkret tillagt 100 mio. kr. reserveret til investering i Hospitalsgrunden, således at målsætningen til budget 2021 foreløbigt udgør 400 mio. kr. Dette svarer til ca. 6.700 kr. per borger i gennemsnitlig kassebeholdning. Målsætningen bør som udgangspunkt være opnået senest i sidste år af budgetperioden, dog må kassebeholdningen i den mellemtiliggende periode aldrig være lavere end KL's skøn for robusthed, som svarer til ca. 200 mio. kr. i ultimo kassebeholdning, og fravigelse fra det generelle mål nødvendiggør begrundelse i en konkret og midlertidig økonomisk prioritering.

Kommunens strategi for salg af aktiver vil bidrage med et provenu, der forbedrer kassen. Af princip budgetteres ikke med potentielle salgsindtægter, før de er realiseret. Det potentielle provenu kan dog indgå i vurderingen af kassebeholdningen set i sammenhæng med et bæredygtigt Frederiksbergs behov for langsigtede investeringer i byen. En realiserbar og forpligtende salgsstrategi, hvor provenuet går til kasseopbygning og ikke andre formål, kan også betyde, at man i en kortere periode kan gå under kommunens mål for en kassebeholdning på 300 mio. kr.

Målsætningen på 300 mio. kr. understøtter de lokale behov for robusthed, som udgår af kommunens generelle rammevilkår:

- Befolkningsudviklingen på Frederiksberg er sårbar overfor små ændringer i de demografiske mønstre. Ændringer i befolkningsudvikling påvirker kommunens indtægter.

Samtidig betyder usikkerhed omkring befolkningsudviklingen, at der er behov at reservere midler til kapacitetsændringer på velfærdsområderne, hvis antallet af borgere ændrer sig.

- Byen Frederiksberg er centralt placeret i hovedstadsområdet. Det stiller krav til byens udvikling, og dermed et potentielt stort behov for investeringer i byen. Kassebeholdningen skal derfor have en størrelse, der gør det muligt at reservere midler til fremtidige større investeringer i fx infrastruktur, klima eller byudvikling. Det skal dermed være muligt at foretage langsigtede investeringer, der kommer fremtidige generationer til gode.
- Kommunen er på grund af sin strukturelle indkomstsituation sårbar over for ændringer i tilskuds- og udligningssystemet, hvor selv små justeringer slår mærkbart igennem på indtægtssiden.

#### **Målsætning:**

Frederiksberg Kommune har som målsætning, at der opnås balance mellem udgifter og indtægter senest i sidste år af budgetperioden. Herunder er den strukturelle balance positiv i alle fire budgetår.

Frederiksberg Kommune har som målsætning, at kassebeholdningen ultimo året udgør minimum 300 mio. kr. inklusiv deponering. Målsætningen skal som udgangspunkt være opnået senest i sidste år af budgetperioden, dog må kassebeholdningen i den mellemliggende periode aldrig være lavere end KL's skøn for robusthed på ca. 200 mio. kr. i ultimo kassebeholdning, og fravigelse fra det generelle mål nødvendiggør begrundelse i en konkret og midlertidig økonomisk prioritering.

Realisering af kommunens strategi for salg af aktiver er en væsentlig forudsætning for sammenhængen mellem et bæredygtigt Frederiksberg og kravet til kommunens kassebeholdning.

## **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 i 2012 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) vedtager Folketinget nu 4-årige udgiftslofter for henholdsvis staten, kommunerne og regionerne. Finansministeren fremsætter i forbindelse med de årlige finanslove dels de gældende udgiftslofter for stat, kommuner og regioner for de kommende tre år, dels de (nye) foreslåede udgiftslofter for det fjerde år.

Det kommunale udgiftsloft, som fastsættes i budgetloven, omfatter alene de kommunale netto-driftsudgifter til service og er en øvre grænse 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 serviceudgiftsniveau.

### ***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 niveauerne for serviceudgifter, anlægsudgifter og skatteudskrivning er i fokus med henblik på at efterleve budgetloven. 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 selvstyretilkøb 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 betingede bloktilskud alene kommer til udbetaling, hvis kommunernes budgetter samlet set overholder de aftalte udgiftsrammer. For 2020 er 3 mia. kr. betinget af overholdelse af serviceudgifterne, mens 1 mia. kr. er betinget af overholdelse af anlægsudgifterne. Social- og indenrigsministeren kan endvidere beslutte, hvorvidt en evt. modregning skal være helt eller delvis kollektiv, og dermed også indeholde en individuel sanktion.

På regnskabssiden er der tilsvarende indført sanktionsmekanismer vedr. de kommunale serviceudgifter. Det er dog vurderingen, at en større overskridelse af det aftalte anlægsniveau i regnskabet også kan medføre indgreb af hensyn til den samlede overholdelse af budgetlovens mål. Ved en overskridelse af de budgetlagte serviceudgifter 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 ministeriets 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.

Som hovedregel kan den enkelte kommune ikke hæve skatten uden sanktion. Dog kan en kommune være omfattet af 'frit lejde' til at hæve skatten, hvis den mindst fem år tidligere sænkede skatten. Frit lejde fritager kommunen for individuel, men ikke kollektiv sanktion. Frederiksberg sænkede skatten i hvert af budgetterne fra 2014 til og med 2017. Dermed har kommunen i 2019 frit lejde til at hæve skatten svarende til budget 2014, og i 2022 frit lejde til at hæve skatten fuldt til niveauet før 2014.

Sanktionsmekanismerne betyder, at det både for den enkelte kommune og kommunerne under ét er forbundet med betydelige økonomiske tab at bryde rammerne. Kommunen ønsker ikke at påføre sig selv eller landets øvrige kommuner et økonomisk tab ved ikke at overholde økonomiaftalens rammer.

**Målsætning:**

Frederiksberg Kommune vil overholde de årlige økonomiaftaler mellem KL og regeringen.



### 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. Her har Frederiksberg i de seneste år styret uden om merforbrug og leveret gode regnskabsresultater.

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 effekt for borgerne. Med de rammevilkår den offentlige sektors økonomi er underlagt, er det afgørende at økonomistyringen, lige fra lokal institution til central forvaltning, understøtter prioriteringen af ressourcer, sådan at der skabes mest mulig effekt for borgeren indenfor de givne økonomiske rammer.

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, 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 hurtigst muligt at fremme en sag først for direktionen og derefter politisk.

Hvis den enkelte leder ikke kan håndtere udfordringerne inden for eget budget, er hvert udvalg forpligtet og bemyndiget til at omprioritere inden for udvalgets budget, så udvalgets budget overholdes, og så kommunens samlede budget overholdes.

For kommunens samlede regnskab betyder det, at regnskabsresultatet for service- og bruttoanlægsudgifterne overholder det oprindelige budget<sup>2</sup>. For det 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.

Et retvisende styringsgrundlag er forudsætningen for, at forvaltningen og udvalgene rettidigt kan reagere på nye udfordringer. Derfor er der også i kommunen tilrettelagt løbende opfølgings- og prognosticeringsprocesser, der skal give et samlet overblik over økonomien og eventuelle udfordringer i forhold til budgetoverholdelse. Direktion og magistrat modtager jævnligt økonomiopfølgninger ud over forelæggelsen af tre forventede regnskaber for regnskabsåret, der også tilgår kommunalbestyrelsen.

#### **Målsætning:**

I Frederiksberg Kommune overholdes budgetterne.

I Frederiksberg Kommune gives der ikke ufinansierede tillægsbevillinger.

<sup>2</sup> Korrigeret for eventuelle meropgaver, hvor der fra statslig side er tildelt nye rammer (eksempelvis DUT).

## 4. Bæredygtigt gældsniveau

Frederiksberg Kommunes langfristede gæld er fortsat højere end landsgennemsnittet.<sup>3</sup> Dette skyldes især, at der er gennemført store investeringer i udvikling af byen med lang levetid (bl.a. metroen). Her er det rimeligt, at dele finansieringsbyrden mellem nuværende og fremtidige brugere.

Muligheden for at lånefinansiere udgifter er i lovgivningen i sig selv meget begrænset. Dette er i god tråd med hensynet til en bæredygtig økonomi på lang sigt, da ydelserne på gælden lægger beslag på fremtidige indtægter og dermed reducerer det fremtidige råderum.

Et bæredygtigt gældsniveau skal derfor ramme en balance mellem byrder på budgettet og skatteyderne på henholdsvis kort og lang sigt. Derfor ønsker Frederiksberg Kommune som minimum at nedbringe gældsniveauet, så længe kommunens langfristede gæld ligger over landsgennemsnittet. Herunder indgår, at der som udgangspunkt ikke optages ny gæld.

Ud fra en konkret vurdering kan det vælges at optage gæld til investeringer, hvor fremtidige generationer får glæde af investeringen, eller hvor der er klare økonomiske fordele forbundet med eksempelvis at finansiere en investering ved finansiel leasing. Der optages således ikke gæld for at finansiere ubalancer i økonomien, eksempelvis i form af løbende driftsunderskud eller vedligehold.

Ved gældsafvikling bør der desuden 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.

I det omfang kommunens strategi for salg af aktiver realiseres, kan indtægter herfra anvendes til at nedbringe gælden, såfremt det er hensigtsmæssigt jævnfør ovenfor. Alternativt kan eventuelle indtægter fra salgsstrategien anvendes til at reducere omfanget af eventuelt planlagt lånoptagelse, hvis vurderet hensigtsmæssigt under hensynstagen til den samlede økonomiske situation.

Muligheden for at optage ny gæld er relevant på følgende seks emner:

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

---

<sup>3</sup> Nr. 49 ud af 98 kommuner i regnskab 2018. Landsgennemsnittet ville ligge som nr. 54.

5. Indefrysning af grundskyld som følge af boligskatteaftalen
6. Indskud i feriefonden under forudsætning af endelig afklaring af kommunens låneadgang fra Social- og Indenrigsministeriet

**Målsætning:**

Frederiksberg Kommunes langfristede gæld skal være under landsgennemsnittet. Dette opnås bedst ved ikke at stifte ny gæld.

Frederiksberg Kommune optager kun ny langfristet gæld til:

1. Investeringer som fremtidige generationer får glæde af, det vil sige hvor aktivet har særligt lang levetid og kommer fremtidige generationer til gode (metro, finansiel leasing).
2. Formål kommunen ikke har indflydelse på (selvejende institutionernes gæld) eller hvor kommunen ikke selv finansierer ydelserne (alment boligbyggeri og klimatilpasning).

## 5. Finansiell strategi og risikopolitik

Finansiell strategi og risikopolitik fastlægger 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.

Målsætningerne for den finansielle strategi fremgår af bilag vedrørende Finansiell Strategi og Risikopolitik for Frederiksberg Kommune. Den finansielle strategi og risikopolitik er senest ajourført og godkendt i september 2020.

## 6. Effektiv drift

Økonomisk bæredygtighed indebærer også, at den langsigtede omkostningsstruktur optimeres. En effektiv kommunal service med fokus på kerneopgaven og effekten for borgeren kan mindske udgiftspresset, skabe råderum for velfærds- og byudvikling og bidrage til at fastholde kommunen som et attraktivt sted at bo.

Frederiksberg Kommune har et effektperspektiv på arbejdet med effektivisering og innovation af arbejdsgange- og metoder, så kommunen kan levere de velfærdsydelser, der har størst effekt for borgerne, samt frigøre ressourcer til kerneopgaven. Arbejdet med effektstyring handler

om den faglige læring og om at sikre, at kommunens indsatser virker og gør en positiv forskel i borgerens liv. Effektstyring er samtidig et bidrag til effektivisering, fordi viden om hvad der virker, giver det bedste grundlag for at prioritere ressourcer. Effektiviseringsprogrammer med en klar sammenhæng til effektstyring og nye måder at levere de kommunale velfærdsydelser på kan derfor understøtte optimeringen af kommunens omkostningsstruktur.

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

Effektiviseringsarbejdet skal sikre, at der hvert år skabes råderum til at omprioritere, udvikle velfærden og levere en anden service. Effektiviseringsarbejdet skal også bidrage til, at der er rum til langsigtede investeringer i byens udvikling og sikring af en robust, bæredygtig økonomi.

Frederiksberg Kommune demografiregulerer en række budgetområder. Demografiregulering betyder, at budgettet tilpasses, når antallet af borgere i målgruppen ændres. Frederiksberg Kommune har valgt at demografiregulere de budgetter, hvor der er en klar sammenhæng mellem antallet af borgere i en given aldersgruppe og efterspørgslen efter tilbuddet. Nogle gange falder udgifterne, andre gange stiger de. For at sikre velfærden for både nuværende og fremtidige borgere, disponeres forbedringer på demografiudgifterne til sikring af kassebeholdningen. Dette er med til at understøtte, at der er rum til at øge udgifterne, når demografiudgifterne netto stiger.

#### **Målsætning:**

Frederiksberg Kommune vil i de årlige budgetvedtagelser og øvrige løbende prioriteringer sikre, at kommunens langsigtede økonomiske bæredygtighed understøttes. Det skal blandt andet ske gennem opfyldelse af følgende målsætninger:

1. Frederiksberg Kommune vil fastholde sin position, som en af landets mest effektivt drevne kommuner.
2. Frederiksberg Kommune har et ambitiøst effektiviseringsprogram, som sikrer omprioritering inden for servicerammen og sikrer en bæredygtig økonomi – under hensynstagen til målsætningerne for kassebeholdningens størrelse.
3. Frederiksberg Kommune disponerer forbedringer på demografiudgifterne til sikring af kassebeholdningen, ligesom merudgifter til demografi indgår i den tværgående prioritering af økonomien.

## **7. Investeringer i fremtiden**

Udvikling af Frederiksberg kræver langsigtede investeringer, der kommer både nuværende borgere og fremtidige generationer til gode. Det dækker for det første over vedligeholdelse af

den eksisterende aktivmasse – de skoler, dagtilbud, plejecentre, fritidsfaciliteter med flere, som er det bygningsmæssige fundament for velfærden i Frederiksberg Kommune. Dette sker som led i et helhedsfokuseret syn på kommunens aktivmasse i bred forstand. For det andet dækker det over investeringer i fremtidens klima- og velfærdsløsninger, en sund og grøn by med passende faciliteter til både service- og fritidstilbud.

Hertil kommer investeringer i infrastruktur, der binder hovedstadsområdet sammen, såsom metro, og investeringer i varierede boligformer, der bidrager til den sociale bæredygtighed. Flere af disse projekter, kræver store investeringer fra flere parter end bare kommunen, men det er vigtigt, at der i kommunens økonomi reserveres midler til de nødvendige bidrag.

Befolkningen og befolknings sammensætningen ændrer sig over tid. Derfor er det også nødvendigt at kunne investere i kapacitetsændring på velfærdsområderne, sådan at kommunen råder over de rigtige bygninger i den rigtige stand. Derfor arbejdes der med kapacitets- og vedligeholdelsesplaner på de store sektorområder.

Investeringer i byen er underlagt den samme stramme offentlige økonomi som driften af Frederiksberg Kommune. Derfor er det en forudsætning for en balanceret langsigtet udvikling, at anlægsinvesteringer prioriteres på tværs, gerne med udgangspunkt i fagområdernes kapacitets- og vedligeholdelsesplaner.

**Målsætning:**

Frederiksberg Kommune har prioriterede anlægsinvesteringer, sådan at det finansierede anlægsniveau kan tilgodese både kapacitetstilpasning, vedligeholdelse af den kommunale aktivmasse og udvikling af byen.

Frederiksberg Kommune arbejder med udvikling af kapacitets- og vedligeholdelsesplaner på de forskellige fagområder.

Frederiksberg Kommune inddrager byens langsigtede udviklings- og investeringsbehov i budgetlægningen.