



2026

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 planlægningsmuligheder, der knytter sig til den flerårige budgettering og sikre grundlaget for et økonomisk 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 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.

De eksterne rammevilkår for økonomien er en offentlige sektor, som fortsat underlagt stram udgiftsstyring via Budgetloven, og uforudsigelige bevægelser i det kommunale udligningssystem, hvor selv små ændringer kan få store betydning for kommunens indtægter.

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 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 gældsniveau
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 budgetlægningsen, 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.

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 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.¹ 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 budgetperioden 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.

Den strukturelle balance angiver, i hvilket omfang skatteindtægterne efter modregning af 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 er det et krav, at den strukturelle balance altid skal give overskud (jf. BEK nr. 1051 af 15/10/2019). 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, såfremt kassebeholdningen ikke har dette overskud. 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 kassebeholdning 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 er vigtigt at skelne mellem daglig saldo og gennemsnit. I praksis anvendes to forskellige opgørelser af kassebeholdningen:

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.

1. *Kassebeholdning ultimo* året er det tal, man kan læse i årsregnskabet og budgettet. Det viser kassebeholdningen per 31. december – sidste dag i regnskabsåret. I forbindelse med budgetlægningen styres efter kassebeholdningen ultimo året. Målsætningen for kassebeholdningen fastsættes derfor med henvisning til ultimokassen.
2. *Den gennemsnitlige kassebeholdning* forelægges Kommunalbestyrelsen kvartalsvis med orientering om likviditetsudviklingen. Gennemsnittet beregnes ud fra daglige beholdninger det seneste år.

Ultimokassen er normalt lavere end gennemsnitskassen, 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 2.600 kr. per indbygger for Frederiksberg Kommune i 2025.
3. *KL's skøn for robusthed*. KL har anvendt den tommelfingerregel, at kassebeholdningen har en størrelse svarende til udgifterne til en måneds drift. Dette er i 2025 en gennemsnitlig kassebeholdning på 5.700 kr. per indbygger for Frederiksberg Kommune.
4. *Sammenligning med andre kommuner*. Den gennemsnitlige kassebeholdning for landets samtlige kommuner ligger i regnskab 2024 på 10.300 kr. per indbygger. Frederiksberg Kommunes likviditet ligger samme år over landsgennemsnittet, hvilket placerer kommunen som nummer 17, som er to pladser lavere end i 2023.
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 2024 på ca. 12.000 kr. per borger. Kassebeholdningen forventes fremadrettet at være lavere, idet det vedtagne Budget 2025 og Budget 2026 indebærer samlede kassetræk på ca. 300 mio. kr. frem til 2029. Kassebeholdningen per borger skønnes dermed at falde til ca. 8.900 kr., som er under det aktuelle landsgennemsnit.

Den langsigtede kassemålsætning skal sikre råderum til betaling af Hospitalsgrunden og samtidig håndtere midlertidige tab i kommunens kassebeholdning som følge af sanktion fra skattestigning. En langsigtet kassemålsætning kræver stillingtagen til inflationen, således at købekraften ikke udhules. Derfor inflationskorrigeres målet for kassebeholdningen regelmæssigt.

Den langsigtede målsætning for Frederiksberg Kommunes kassebeholdning er med Budget 2026 sat til minimum 551 mio. kr. Heraf udgør 40 mio. kr. reservation til udvikling af Hospitalshaven, idet der forventes anvendt samlet godt 60 mio. kr. til projektudvikling samt anlægsudgifter til flyttede kommunale funktioner på grunden, og der er reserveret provenu fra salg af ejendomme på 151 mio. kr. Kassebeholdning og -mål opgøres i den økonomiske politik for Frederiksberg ultimo året.

I den mellemliggende periode frem til 2029 må kassebeholdningen aldrig være lavere end 200 mio. kr. i ultimo kassebeholdning.

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. Magistraten har 15. maj 2023 truffet principbeslutning om at sælge ejendomme for mindst 100 mio. kr., som reserveres til investeringer på Frederiksberg Hospital. I takt med realisering af salgsindtægter, vil den langsigtede kassemålsætning blive forøget svarende til reservation af indtægterne. Med Budget 2026 udgør reservationen 151 mio. kr. som følge af salg af ejendom.

Målsætninger for balance og kassebeholdning:

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

Frederiksberg Kommune har som målsætning, at arbejde imod en langsigtet kassebeholdning svarende til KL's robusthedsmål på en måneds drift. Kasse målet inflationskorrigeres regelmæssigt.

I Budget 2026 udgør målet for kassebeholdningen ultimo 2029 minimum 551 mio. kr. i 2026-pl. Dette omfatter 400 mio. kr. i basismål tillagt provenu fra salg af ejendomme på 151 mio. kr. reserveret til Hospitals-haven.

Målsætningen skal indfries med udgangen af budgetperioden 2026-2029. Dog må kassebeholdningen i den mellemliggende periode aldrig være lavere end 200 mio. kr. i kassebeholdning ultimo.

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 1,0 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 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 nettodriftsudgifter 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.

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 betingende bloktilskud alene kommer til udbetaling, hvis kommunernes budgetter samlet set overholder de aftalte udgiftsrammer. For 2024 er 3 mia. kr. betinget af overholdelse af det aftalte niveau for serviceudgifter, mens 1 mia. kr. er betinget af overholdelse af det aftalte niveau for anlægsudgifter. Indenrigs- og Sundhedsministeren 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.² 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. Med udligningsreformen i 2020 blev tidligere optjent frit lejde for Frederiksberg afskaffet. Frederiksberg har således ikke frit lejde til at hæve skatten uden sanktion. Sanktionsmekanismen betyder, at det både for den enkelte kommune og kommunerne under ét er forbundet med betydelige økonomiske tab at bryde rammerne. Frederiksberg Kommune overholder derfor de aftalte rammer for service- og anlægsudgifter.

Med stigende eksterne pres fra blandt andet tilskud og udligning har Frederiksberg Kommune dog måttet hæve skatten i både Budget 2023 og 2024. Det eksterne pres fra for eksempelvis udligning ser ud til at fortsætte i de kommende år. Derfor har Frederiksberg med budget 2024 vedtaget en forsikringsordning for kommunens økonomi. Ordningen indebærer, at skatten vil blive justeret både op og ned, hvis det eksterne pres mod kommunens økonomi bliver større eller mindre end forudsat. Ved eksternt pres forstås de beslutninger, som Frederiksberg Kommune ikke selv har indflydelse på.

Målsætninger for overholdelse af økonomiaftale og budgetlov mm.:

Frederiksberg Kommune vil overholde de årlige økonomiaftaler mellem KL og regeringen i forhold til service- og anlægsudgifter.

Overholdelse af økonomiaftalen på skatteområdet kan afviges, hvis Frederiksbergs forsikringsordning viser, at skatten skal justeres (både op og ned), hvis det eksterne pres mod kommunens økonomi bliver større eller mindre end forudsat.

Konkret vil der derfor før hvert års budgetforhandling blive regnet på de varige konsekvenser af udligning, ændringer i den særlige refusionsordning, ændrede ejendomsvurderinger, skævt bloktilskud samt selskabsskat og selvbudgettering i andre kommuner. Hvis konsekvenserne er større eller mindre end forudsat, vil skatten blive justeret i op- eller nedadgående retning.

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

² I perioden frem til og med 2028 er forøgelse af grundskyld og dækningsafgift dog ikke muligt som følge af boligskattelovgivningen.

merforbrug og leveret gode regnskabsresultater, hvis man ser bort fra helt ekstraordinære og uforudsete merudgifter som følge af Covid-19 og fordrevne ukrainere, som ikke er blevet kompenseret en-til-en af staten.

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 inden for 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 politisk udvalg forpligtet og bemyndiget til at omprioritere inden for udvalgets budget, så udvalgets budget overholdes, og så kommunens samlede budget overholdes.

Hvis et anlægsprojekt ikke kan overholde det vedtagne budget, er det den enkelte budgetansvarlige leders ansvar at finde kompenserende tiltag inden for projektet for at håndtere merudgiften. Hvis dette ikke er muligt, skal fagudvalget finde budget inden for udvalget til at håndtere merudgiften. Hvis det ikke er muligt kan merudgiften håndteres inden for den samlede anlægsplan.

For kommunens samlede regnskab betyder det, at regnskabsresultatet for service- og bruttoanlægsudgifterne overholder det oprindelige budget.³ 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 forelægges to forventede regnskaber for regnskabsåret, der også tilgår Kommunalbestyrelsen.

Overførselsadgang og flerårig disponering af budget for de decentrale institutioner kan ikke rummes inden for budgetlovens etårige sanktionsmekanisme. Tilsvarende kan handletiltag for at modgå varige budgetudfordringer på et udvalgsområde kræve tid at realisere, hvilket kan give en etårig udfordring. Derfor indeholder budgettet hvert år en pulje til uforudsete udgifter, som kan disponeres etårigt til budgetoverførsler mellem år, uforudsete engangsudfordringer og indfasning af kompenserende tiltag for varige udfordringer. Indenrigsministeriets budget- og regnskabsregler giver mulighed for, at en usikkerhedspulje kan udgøre op til 1 pct. af kommunens serviceudgifter, hvilket for Frederiksberg er 50 mio. kr. Frederiksberg overholder reglen om, at puljen

³ Korrigeret for eventuelle meropgaver, hvor der fra statslig side er tildelt nye rammer (eksempelvis DUT).

kan være op til 1 procent, og har en pulje, der nærmer sig den ene procent for at sikre overholdelse af budget og servicerammen.

4. Bæredygtigt gældsniveau

Frederiksberg Kommunes langfristede gæld er fortsat højere end landsgennemsnittet.⁴ Dette skyldes især, at

Målsætninger for den løbende økonomistyring:

- I Frederiksberg Kommune overholdes budgetterne.
- I Frederiksberg Kommune gives der ikke ufinansierede tillægsbevillinger.

der er gennemført store investeringer i udvikling af byen med lang levetid (bl.a. metroen). Her er det i særlig grad 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 udgangspunkt at nedbringe gælds-niveauet.

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 fordele forbundet med eksempelvis at finansiere en investering ved finansiell leasing. Der optages således ikke gæld for at finansiere ubalancer i økonomien, eksempelvis i form af løbende driftsunderskud. Indgåelse af aftaler om leasingarrangementer vedr. ejendomsinvesteringer kan alene ske, hvis aktivet har en afskrivningsperiode, der overstiger 50 år, og såfremt scrapværdien på leasingaftalen efter 25 år er estimeret retvisende af en uvildig ekstern part.

Eventuelle beslutninger om at optage ny gæld herudover bør inddrage stillingtagen og allerede deponerede midler:

- Såfremt kommunen har deponeret (bundet) midler, bl.a. som følge af aftaler om leje eller leasing, anvendes lånegangen primært til frigivelse af de deponerede midler til kommunekassen.
- Såfremt kommunen ikke har deponeret midler kan låneadgangen anvendes til lånoptagelse.

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.

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

⁴ Nr. 21 ud af 98 kommuner i regnskab 2024. Landsgennemsnittet ville ligge som nr. 54.

1. Gæld vedrørende låneberettigede anlægsudgifter til alment boligbyggeri og klimatilpasninger, hvor kommunen ikke selv finansierer ydelserne
2. Selvejende institutioners gæld, som kommunen ikke har indflydelse på
3. Finansiell leasing, hvor aktivet har særligt lang levetid
4. Metro, hvor aktivet har særligt lang levetid
5. Anlægsudgifter til låneberettigede energibesparende foranstaltninger samt by- og områdefornyelse

Målsætninger for gælds niveau:

Frederiksberg Kommune afdrager løbende på den langfristede 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, finansiell leasing).
2. Formål kommunen ikke har indflydelse på (selvejende institutionernes gæld) eller hvor kommunen ikke selv finansierer ydelserne (alment boligbyggeri og klimatilpasning).
3. Øvrige låneadgangsgivende formål eller gældsposter, såfremt deponerede midler er frigivne.

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 august 2023.

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 effektiv-

sering, 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- 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 befolkningsudviklingen samt målsætningen om at fastholde den gode service i forhold til borgerne.

Budgetforbedringsarbejdet skal sikre, at der hvert år skabes råderum til at omprioritere, udvikle velfærden og levere en anden service. Budgetforbedringsarbejdet 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.

Målsætninger for effektiv drift:

Frederiksberg Kommune vil med 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 mulighed for omprioritering inden for servicerammen og sikrer en bæredygtig økonomi – under hensyntagen 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.

I årene fra 2027 og frem vil der blive investeret i udvikling af et nyt bykvarter på Frederiksberg Hospitalsgrund. Frederiksberg Kommune har som ejer af grunden påtaget sig en væsentlig rolle i udviklingen og ansvaret for både den overordnede byudvikling samt den underliggende økonomi, hvilket øger kravet til kommunens kassebeholdningen jf. afsnit 2. Der arbejdes nu med at færdiggøre en endelig udviklingsplan for området med en dertilhørende økonomimodel, hvor der skal opnås balance mellem udgifter og indtægter over projektperioden.

Herudover vil der være fokus på afdækning af behov og muligheder for nye og optimerede kommunale servicetilbud (sundhedstilbud, daginstitution, kultur- og idrætsfaciliteter mv.) i det nye bykvarter samt finansiering heraf inden for rammerne af Økonomisk Politik. Rammerne for finansiering af nye eller optimerede servicetilbud vil indgå i drøftelserne af kommende budgetter.

Befolkningen og befolkningssammensætningen 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.

I det omfang kommunens strategi for salg af aktiver realiseres, kan indtægter herfra anvendes til prioriterede investeringer i udvikling af byen og de kommunale tilbud eller nedbringelse af gæld.

Målsætninger for investeringer i fremtiden:

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.