



FREDENSBORG  
KOMMUNE

# Økonomisk politik

Godkendt af Byrådet den 29. april 2019





## ● Forord

Fredensborg Kommunes økonomi kan på mange måder sammenlignes med en almindelig husholdningsøkonomi. Vi skal have balance mellem indtægter og udgifter og vi skal have penge i banken (kommunens kassebeholdning) til at modstå uforudsete hændelser.

Målet med den økonomiske politik er at sikre rammerne for en sund økonomi med en fast økonomisk styring. Budgetterne skal overholdes og pengene skal bruges hensigtsmæssigt. Den økonomiske politik stiller også krav om at den kommunale opgaveløsning løbende effektiviseres.

Målsætningen er en holdbar økonomi, hvor der er overskud på driften, som kan finansiere vedligeholdelse og udvikling af de kommunale anlæg. Budgettet skal være så robust, at bristede forudsætninger eller uventede udgifter i løbet af året ikke vælter budgettet med drastiske besparelser som følge. Vi vil ikke basere budgettet på usikre indtægter fra f.eks. jordsalg.

Borgmester  
Thomas Lykke Pedersen

## ● Vision og overordnede mål

Fredensborg kommune skal med sin natur, kultur og mangfoldighed være en bæredygtig kommune i udvikling. I tæt dialog med borgerne skabes en attraktiv kommune, kendetegnet ved åbenhed og sammenhæng. Kommunen skal have tilfredse borgere, og være et godt sted at leve og bosætte sig for alle generationer.

Målet med den økonomiske politik er at sikre de økonomiske rammer for at kunne løse kommunens mange velfærdsopgaver. Det forudsætter en sund økonomi og en fast økonomisk styring. Budgetterne skal overholdes og pengene skal bruges effektivt og klogt. De overordnede mål i den økonomiske politik er derfor at:

- Kommunens økonomi skal være robust med sammenhæng mellem indtægter og udgifter.
- Kommunens kassebeholdning skal have en størrelse, så der er ro om de kommunale kerneopgaver.
- Skatten skal holdes så lav som mulig – givet det besluttede serviceniveau.

## ● Overordnede standpunkter

Med afsæt i visionen og de overordnede pejlemærker for den økonomiske politik tages der i det daglige arbejde udgangspunkt i følgende standpunkter:

- Kommunen fører en stram og konsekvent økonomistyring
- Kommunen forvalter formue og gæld professionelt og ud fra et forsigtighedsprincip
- Kommunen køber effektivt ind – under hensyn til pris, miljø, klima og samfundsansvar
- Kommunen plejer og tilpasser sine anlægsaktiver
- Kommunens økonomistyring skal skabe gode forudsætninger for fremme af helhedsorienterede og innovative tiltag på tværs af administrative områder og i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere.
- Der skal være råderum i kommunens økonomi til at foretage investeringer i nye løsninger, som kan sikre forbedret service til borgerne og effektivisering af driften.



## ● Målsætninger og indsatsområder

### ▶ **Sammenhæng mellem indtægter og udgifter**

Kommunens ordinære driftsvirksomhed skal udvise et overskud, som kan finansiere en løbende udvikling af kommunen, nye anlæg, vedligeholdelse af kommunale bygninger samt en fortsat gældsafvikling. Kommunens økonomi skal være uafhængig af konjunkturafhængige engangsindtægter fra f.eks. salg af grunde og ejendomme. Hvis der budgetteres med salgsindtægter, så sættes nye anlægsprojekter ikke i gang, før de budgetterede salgsindtægter er realiseret.

### ▶ **En kassebeholdning der skaber ro om de kommunale kerneopgaver**

Baseret på anbefalinger fra kommunens revision og fra KL er målet at den gennemsnitlige kassebeholdning er på minimum 100 mio. kr. Derved har kassebeholdningen en størrelse, så uventede udgifter eller svigtende indtægter ikke fører til krav om øjeblikkelige modvarende besparelser. En solid kassebeholdning skal således sikre, at der er ro om kommunens samlede økonomi; herunder på det store serviceområder. Erfaringen viser, at en for lav kassebeholdning gør kommunen sårbar overfor uventede udsving i udgifter og indtægter, som kan gøre det nødvendigt at genåbne budgettet.

### ▶ **En stram og konsekvent økonomistyring**

Økonomistyringen tilrettelægges, så den sikrer budgetoverholdelse og en løbende effektivisering af den kommunale administration og opgaveløsning. Merudgifter skal altid ledsages af forslag til kompenserende besparelser. Nogle områder er sværere at styre end andre, men vores grundholdning er, at alle områder kan og skal styres såvel fagligt som økonomisk.

Økonomistyringen er fast forankret i hele organisationen. Fra den enkelte institutionsleder til de politiske fagudvalg holdes skarpt øje med udgiftsudviklingen gennem en løbende økonomisk opfølgning. En stærk økonomistyring skal skabe det bedst mulige grundlag for reelle politiske prioriteringer af opgaveløsningen. Den økonomiske styring er grundigt beskrevet i "Håndbog om økonomistyring", der kendes af alle ledere med økonomiansvar.

### ▶ **Skatten skal være så lav som mulig – givet det besluttede serviceniveau**

Borgernes penge skal forvaltes med omhu. Det besluttede serviceniveau skal leveres med færrest mulige ressourcer, således at skatten kan holdes så lav som mulig. Et konsekvent arbejde med at effektivisere kommunens serviceydelser skal bidrage hertil.

### ▶ **Kommunen vil være gældfri - pengene skal gå til service frem for til renter og afdrag**

Med de nuværende budgetforudsætninger vil den langfristede gæld være afviklet senest i 2024. Derved frigøres et økonomisk råderum til udvikling af kommunens aktiviteter. Målet er, at pengene skal bruges på de kommunale kerneydelser, som f.eks. undervisning, børnepasning og ældrepleje frem for på renter og afdrag.

Da gælden skal nedbringes, optager kommunen som udgangspunkt ikke nye lån. Undtaget herfor er dog investeringer i klima- og energibesparelser, hvor kommunen kan benytte den automatiske låneadgang til rentable projekter, der på samme tid kan nedbringe driftsudgifterne og forbedre miljø og klima.



## ● Målsætninger og indsatsområder

### ▶□Kommunen forvalter aktiver og passiver professionelt og ud fra et forsigtighedsprincip

De finansielle markeder er komplicerede og selv ved relativt simple placeringer af kommunens formue og gæld kan kommunens samlede risiko blive svær at overskue. Kommunen anvender derfor professionelle rådgivere i forvaltningen af kommunens gæld og formue.

#### *Gælden*

Kommunens gæld forvaltes aktivt for at sikre en fornuftig balance mellem risici og rente. Det betyder, at kommunen tilstræber en 50/50 fordeling mellem fastforrentet og variabel forrentet gæld. Kommunen optager kun gæld i dansk valuta og benytter ikke komplicerede finansielle instrumenter.

#### *Likvide midler*

Det er ikke kommunens opgave at spekulere for borgernes penge, men overskydende likviditet skal forvaltes således at der opnås det bedst mulige afkast på formuen samtidig med at kommunens risici holdes på et lavt og kendt niveau.

Kommunens formue placeres derfor primært i stats- og realkreditobligationer, hvor risikoen er lav, men tilsvarende også det forventede afkast. Derfor investerer kommunen også en mindre del i erhvervsobligationer og aktier, men kun gennem investeringsforeninger med en bred portefølje.

### ▶□Kommunen er bevidst om sit sociale ansvar og har fokus på bæredygtighed

Kommunen anvender sine investeringer aktivt for at fremme en bæredygtig udvikling i samfundet. Når kommunen investerer i erhvervsobligationer og i aktier stilles krav om, at virksomhederne overholder FN's ti principper for forretningsmæssig inddragelse af miljø, menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og anti-korruption.

Det betyder f.eks., at kommunen ikke køber obligationer i virksomheder, der anvender børnearbejdere eller producerer våben. Endvidere er det besluttet, at kommunens kapitalforvaltere ikke må investere i aktier eller obligationer i kul-, olie- eller gasselskaber – Carbon Underground 200 listen.

## ● Målsætninger og indsatsområder

### ▶ **Køb og salg anvendes strategisk i udviklingen af kommunen**

Kommunale arealer og bygninger er en væsentlig del af bybillederne og de omkringliggende områder i kommunen. Det betyder at frasalg af kommunale grunde og arealer har en væsentlig indflydelse på, hvordan kommunen udvikler sig. Tilsvarende kan opkøb af arealer og bygninger give nye muligheder for den kommunale planlægning.

Byrådet tænker køb og salg ind i den strategiske planlægning, så det sammen med planstrategien understøtter byrådets visioner for udvikling af kommunen.

Kommunen har som målsætning at optimere udnyttelsen af de kommunale bygninger. Derigennem søges antallet af kommunale m<sup>2</sup> reduceret og udgifterne til bygningsdrift nedbragt.



## ● Målsætninger og indsatsområder

### ▶ **Kommunen køber effektivt ind - med færrest mulige omkostninger for erhvervsliv og kommune**

Fredensborg Kommune har et stort indkøbsvolumen, hvilket udnyttes til at sikre den rigtige kvalitet til de bedste priser ud fra en helhedsbetragtning og inden for gældende lovgivning. Det betyder, at vi på nogle områder indgår centrale indkøbsaftaler efter udbud, og at kommunen på andre områder finder mere fleksible løsninger.

Vi er omkostningsbevidste. Det gælder både i selve indkøbene, men også når det handler om processen før og efter indkøbene er foretaget.

### ▶ **Vi tilrettelægger indkøb, så alle virksomheder – små som store og lokale som internationale – har mulighed for at blive leverandører til kommunen**

Fredensborg Kommune ønsker at handle med de bedste leverandører. Vi indretter derfor vores indkøb og udbud, så flest mulige virksomheder har mulighed for at konkurrere om opgaven på lige og gennemsigtige vilkår.

Vi handler gerne lokalt, når virksomhederne er konkurrencedygtige, og tilrettelægger når det er muligt altid udbuddene, så de lokale har mulighed for at byde.

Vi ønsker gode relationer med vores tidligere, nuværende og kommende leverandører, og varetager derfor alle indkøb, udbud og leverandørrelationer professionelt, gennemsigtigt og ensartet

### ▶ **Kommunen køber ind under hensyn til pris, miljø, klima og samfundsansvar**

Fredensborg Kommune er klimakommune og tager ansvar for vores klima, miljø og omgivende samfund. Det gælder også, når vi køber ind. Vi stiller klimakrav til kommunens indkøb og arbejder med at gøre både varer og tjenesteydelser totaløkonomisk og energimæssigt optimale og kommunen lever til enhver tid op til gældende krav og standarder på miljø- og klimaområdet. Kommunens indkøb skal endvidere leve op til kommunens sociale samfundsmæssige ansvar. Sociale klausuler inddrages derfor i kommunens indkøb og udbud, hvor det er relevant og proportionalt med aftalens omfang.

### ▶ **Kommunen inddrager brugerne, når vi køber ind**

Vores indkøb skal være tidssvarende og af den rigtige kvalitet i forhold til brugernes behov. Derfor inddrages brugerne i samarbejde med fagpersoner, der formulerer krav og ønsker til vores indkøb. Det sker under hensyn til brugernes behov og ønsker samt budget og mulighederne i markedet.

### ▶ **Kommunen følger op på anvendelsen af indkøbsaftalerne**

Det skal sikres, at leverandørerne efterlever indkøbsaftalerne, og at brugerne af aftalerne køber de rigtige varer og ydelser til de rette priser. Derfor følges løbende op på, om indkøbsaftalerne anvendes korrekt, og om leverandørerne lever op til aftalevilkårene.

### ▶ **Udbud og indkøb tilrettelægges strategisk**

Fredensborg Kommune anvender udbud og indkøb strategisk til at opnå effektiviseringer og til at sikre innovation og udvikling af de kommunale serviceydelser gennem inddragelse af private virksomheder og andre offentlige myndigheder og samarbejdspartnere.

## ● Opfølgning

Politikken viser vejen i det daglige arbejde i kommunen. Vi følger op på politikken i de relevante fagudvalg samt i administrationens centre og enheder.

De overordnede mål og målene på indsatsområderne konkretiseres i strategier og handleplaner for politikken område samt i budgettet.





**FREDENSBORG**  
KOMMUNE

## ● **Kontaktoplysninger**

Center for Økonomi, Løn og Indkøb  
Økonomichef Claus Chammon  
ccha@fredensborg.dk



**ÉN KOMMUNE – FEM UNIKKE STEDER**  
● FREDENSBORG ● HUMLEBÆK ● NIVÅ ● KOKKEDAL ● LANDET