

Økonomisk politik

1. Indledning

Denne nye økonomiske politik erstatter såvel den hidtidige økonomiske politik, den eksisterende politik for konkurrenceudsættelse som den nuværende finansielle strategi.

Den nye politik forenkler og målretter de hidtidige politikker og strategier. Herudover vedtages en række strategiske målepunkter, der vil blive fulgt op på løbende.

Ligesom mange andre kommuner er Greve Kommune økonomisk udfordret af en stram statslig styring med lav udgiftsvækst og hårde sanktioner. Hertil kommer et økonomisk pres som følge af den demografiske udvikling i kommunen fra især flere ældre borgere og et efterslæb på vedligeholdelsen af kommunens anlægsmasse.

Det kan ikke forventes, at kommunens økonomiske vilkår bliver lettere i de kommende år.

Det er derfor af afgørende betydning, at den økonomiske politik bidrager til at sikre en langsigtet velafbalanceret økonomisk udvikling i kommunen.

I kommunen arbejdes effektbaseret med borgerne i centrum. Der er fokus på at efterleve både den økonomiske politik og de øvrige politikker.

Kommunen har en ambition om løbende at blive mere datadrevet i både den daglige drift og ved udarbejdelsen af beslutningsgrundlag.

Den økonomiske politik består af en overordnet vision, nogle grundlæggende værdier og en række strategiske målepunkter. Disse gennemgås nedenfor.

2. Overordnet vision

Ligesom Greve Kommunes øvrige politikker har den nye økonomiske politik sit fokus rettet mod kommunens borgere. I modsætning til flere af de øvrige politikker er målgruppen for den økonomiske politik alle kommunens borgere, hvad enten de er børn, unge, voksne, seniorer eller ældre.

Den overordnede vision for den økonomiske politik er:

”At sikre en robust økonomi for kommunen på kort og langt sigt, så udsving i fx indtægter, udgifter, renter og børskurser kan håndteres på en tilfredsstillende måde, så pludselige opbremsninger i de borgerrettede ydelser og services undgås”.

3. Grundlæggende værdier

De grundlæggende værdier sætter den overordnede retning for den økonomiske styring af kommunen.

Kommunen arbejder med følgende fem værdier:

a) Greve Kommune er en effektiv kommune bl.a. ved:

- at have fokus på den leverede effekt af ydelser for borgerne på alle niveauer i organisationen.
 - at blive mere datadrevet i både den daglige drift og ved udarbejdelsen af beslutningsgrundlag.
 - at kommunen konkurrenceudsætter opgavevaretagelsen, når det er til gavn for borgerne.
 - at kommunen indgår værdiskabende indkøbsaftaler, som frigør ressourcer til de kommunale kerneopgaver.
- b) Greve Kommunes anlægsmasse skal løbende have forøget standarden.
- c) Greve Kommune bruger ingen penge uden anvisning af finansiering (dvs. ingen ufinansierede tillægsbevillinger) med mindre, at der er tale om udbetaling af erstatninger fx efter retssager.
- d) Greve Kommunes kapitalforvaltning har et værdibevarende sigte.
- e) Greve Kommunes økonomiske styring sker via overholdelse af den økonomiske politik.

4. Strategiske målepunkter

For at sikre en hensigtsmæssig økonomisk styring er der aftalt en række strategiske målepunkter. Overholdelse af målepunkterne skal sikre, at både den overordnede vision og de grundlæggende værdier bliver efterlevet.

Det vil løbende blive afrapporteret til byrådet, om de strategiske målepunkter overholdes.

De strategiske målepunkter er inddelt i fire hovedområder:

- Overordnet økonomisk styring
- Konkurrenceudsættelse og indgåelse af indkøbsaftaler
- Formueforvaltning
- Langfristet gæld (gældspleje)

Overordnet økonomisk styring

Kommunens økonomiske hovedoversigt indeholder en række nøgletal i både resultat- og finansieringsoversigten.

De vigtigste nøgletal og sammenhængen imellem disse fremgår af oversigterne herunder:

Resultatoversigt:
1. Indtægter, i alt
2. Driftsudgifter, netto
Ordinær driftsvirksomhed (=1+2)
3. Anlægsudgifter, netto
4. Køb og salg af jord mv.
I Det skattefinansierede område, i alt (=1+2+3+4)

Finansieringsoversigt:
A Tilgang af likvide aktiver:
- Resultat, punkt I i resultatoversigten
- Optagne lån
B Anvendelse af likvide aktiver:
- Afdrag på lån
- Øvrige forskydninger
Ændring af likvide aktiver, i alt (kasevirkning=A+B)

Der styres efter disse nøgletal i både budgetprocessen og i budgetopfølgningerne. Herudover rapporteres der på nøgletallene i kommunens regnskab.

Det giver derfor god mening at have nogle strategiske målepunkter for de væsentligste nøgletal i hovedoversigten.

Tabel 1: Strategiske målepunkter for den overordnede økonomiske styring

Område	Strategiske målepunkter
1. Overskud på den ordinære driftsvirksomhed	Indtil 2022: Overskud på mindst 90 mio. kr. årligt Fra 2023: Overskud på mindst 120 mio. kr. årligt
2. Anlægsudgifter	Anlægsbudget på mindst 70 mio. kr. årligt. Anlæg herudover finansieres af gennemførte salg af jord og bygninger.
3. Økonomaftale mellem KL og regeringen	Greve Kommunes regnskab overholder de budgetterede rammer for både servicedriftsudgifter og anlægsudgifter.
4. Den gennemsnitlige likviditet (kasekreditreglen)	Den gennemsnitlige likviditet opgjort over 12 måneder skal udgøre mindst 200 mio. kr.
5. Optagelse af nye lån	Der søges kun om låneadgang til: <ul style="list-style-type: none"> - Bygning af institutioner/kulturtilbud - Udbygning af institutioner - Ekstraordinær renovering fx pga. PCB Afskrivningstiden skal være mindst 25 år. Der kan herudover optages lån til de formål, der er direkte låneadgang til ifølge Lånebekendtgørelsen.
6. Langfristet gæld	Kommunens langfristede gæld pr. indbygger ekskl. gæld vedr. pleje-/ældreboliger skal årligt nedbringes.
7. Effektiv drift	Greve Kommunes driftsudgifter pr. indbygger på alle de store serviceområder skal ligge blandt den laveste fjerdedel af kommunerne. En dårligere placering skal være et aktivt tilvalg.

Ovennævnte strategiske målepunkter for den overordnede økonomiske styring vil bidrage til både at sikre en økonomisk balance og handlefrihed i fremtiden. Herved minimeres risikoen for, at det bliver nødvendigt

at foretage store opbremsninger i økonomien med deraf følgende konsekvenser for kommunens drifts- og anlægsområder.

Konkurrenceudsættelse og indgåelse af indkøbsaftaler

Greve Kommune overholder de til enhver tid gældende tærskelværdier for hhv. EU-udbud af varer og tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver. For at sikre innovation og nytænkning i opgaveløsningen anvendes udbudslovens adgang til mere fleksible udbudsformer som udbud med forhandling, konkurrencepræget dialog og innovationspartnerskaber. Det økonomisk mest fordelagtige tilbud kan identificeres ved både pris og kvalitet.

De strategiske målepunkter for konkurrenceudsættelse og indgåelse af indkøbsaftaler afspejler den fælleskommunale indkøbsstrategi (2017-2020), hvor kommunerne under ét har forpligtet sig til at arbejde med udvalgte indsatsområder, der skal sikre, at de offentlige indkøb fortsat skaber økonomisk råderum for de kommunale kerneopgaver.

Fælleskommunale indsatsområder:

- Stærkere samarbejde om indkøb
- Bedre digital understøttelse af indkøbsopgaven
- Professionel indkøbsadfærd i hele organisationen
- Bedre indkøb af tjenesteydelser
- Styrket udviklingsperspektiv på indkøbsområdet

For Greve Kommune betyder det et fortsat fokus på at digitalisere indkøbsprocessen via en e-handelsløsning, hvor lokale indkøbere nemt kan orientere sig om indgåede indkøbsaftaler og handle loyalt på aftalerne. Det betyder også et øget fokus på systematisk opfølgning på indgåede kontrakter, således at kommunen får den aftalte vare, ydelse, service og kvalitet til de i kontrakten aftalte priser og vilkår.

Tilslutning til fælles forpligtende aftaler via indkøbsfællesskaber på standardiserede varer og tjenesteydelser sikrer stordriftsfordele og frigør ressourcer til at indgå aftaler for borgerrettede tjenesteydelser, som kræver tilpasning til kommunens serviceniveau samt de politiske krav og forventninger til leverandørerne.

Tjenesteydelser udgør den største volumen i kommunernes indkøb, men har ikke historisk haft samme grad af koordinering af indkøb og indgåelse af fælles aftaler. Tjenesteydelser som udføres af private leverandører har potentiale til at bidrage med en del af de nødvendige effektiviseringsgevinster i Greve Kommune ved bedre indkøb og flere centralt indgåede aftaler.

Tabel 2: Strategiske målepunkter for konkurrenceudsættelse og indgåelse af indkøbsaftaler

Område	Strategiske målepunkter
1. Professionel indkøbsadfærd	<ul style="list-style-type: none">• Greve Kommune udnytter fællesskabets fordele og tilslutter sig forpligtende aftaler fra FUS og sekundært SKI.• Greve Kommune baserer udbudsplanen på indkøbs- og kategorianalyser.

	<ul style="list-style-type: none"> • Greve Kommune skal årligt øge sin compliance (dvs. aftaleloyalitet som realiserer gevinsterne) på udvalgte områder. • Greve Kommune afdækker nøgleleverandører og nøglekontrakter, hvor der udføres kontraktstyring, som sikrer, at den aftalte vare, service, kvalitet og ydelse leveres til den aftalte pris.
2. Digitalisering af indkøbsopgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Greve Kommune skal årligt øge andelen af køb via egen E-handel. • Greve Kommune skal øge sortiment og volumen i e-handelsløsningen.
3. Konkurrenceudsættelse af tjenesteydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Greve Kommune vurderer løbende om tjenesteydelser som udføres af private leverandører for såvel administration som borgere med fordel kan konkurrenceudsættes med henblik på bedre pris eller bedre opgaveløsning.
4. CSR og Sociale klausuler	<ul style="list-style-type: none"> • Greve Kommunes udbud kræver, at leverandører lever op til internationale konventioner tiltrådt af Danmark fx ILO konventioner om sikkert arbejdsmiljø og retten til kollektive forhandlinger. Kravet gælder også underleverandører. • Ved udbud med en kontraktsum over 5 mio. kr. og en varighed på mindst 6 måneder tages der politisk stilling til, hvilke sociale klausuler, der kan indgå i kontrakten. Det gælder for både bygge- og anlægsopgaver samt driftsorienterede tjenesteydelser.

Formueforvaltning

Kommuner kan ifølge Styrelseslovens §44 placere de midler, som ikke af hensyn til de daglige forretninger skal foreligge kontant, i et pengeinstitut eller i obligationer eller investeringsbeviser, som fondes midler kan anbringes i. Kommuner skal derfor overholde fondsbekendtgørelsen, som indeholder restriktioner for anbringelse af kommunens investeringer. Det medfører bl.a., at der kun må investeres i erhvervsobligationer, obligationer fra højrentelande og i aktier gennem investeringsforeninger.

Greve Kommune har indgået aftaler med store kapitalforvaltere om den løbende styring af kommunens porteføljer. Kapitalforvalterne har modtaget de rammer for styringen af kommunens porteføljer, som Byrådet har vedtaget.

Table 3: Strategiske målepunkter for formueforvaltning

Område	Strategiske målepunkter
1. Varigheden på obligationsbeholdningen	Den korrigerede varighed på kommunens obligationsbeholdning skal højst være på 5 år.
2. Fordeling af porteføljen på aktivklasser	Danske stats- og realkreditobligationer: 0-100 % Udenlandske stats- og realkreditobligationer: 0-25 % Aktier: 0-20 % Kreditobligationer: 0-35 % Kontanter: 0-2 %
3. Porteføljens samlede risiko	Det maksimale tab i løbet af 1 år må højst være på 5 % af porteføljens værdi med 95 % sandsynlighed. Det måles ud fra Value-at-Risk modellen.
4. FN's charter for etiske investeringer	UN PRI / de 10 Global Compact principper overholdes.
5. Øvrige krav til etik	Der investeres ikke i virksomheder med mere end 5 % af omsætningen fra tobak, våben, pornografi, hasardspil og fossile brændstoffer. Der investeres heller ikke i virksomheder inden for el- og varmforsyning, hvor mere end 50 % kommer fra kul.

Overholdelse af ovennævnte målepunkter for formueforvaltningen har til formål at sikre, at kapitalforvalterne følger en kapitalbevarende investeringsstrategi. Kapitalforvalterne skal søge at opnå det størst mulige afkast til kommunen under hensyntagen til overholdelse af kommunens opstillede krav til den maksimale risiko.

Risikoen begrænses for det første via kravet om en maksimal korrigeret varighed på 5 år for kommunens obligationsbeholdning. Varigheden udtrykker kursfølsomheden på obligationsbeholdningen ved renteændringer. En varighed på 5 år svarer til, at en rentestigning på 1 procentpoint vil medføre, at værdien af kommunens obligationsbeholdning falder med 5 %.

Risikoen begrænses for det andet via kravet om, at det maksimale tab på kommunens samlede portefølje højst må være på 5 % med 95 % sandsynlighed beregnet ud fra Value-at-Risk (VaR) modellen. Det medfører, at tabet på kommunens samlede portefølje kun i 1 ud af hver 20 år vil overstige 5 % beregnet ud fra historiske tal for udsvingene i afkastet på obligationer og aktier.

Herudover skal kapitalforvalterne i deres valg af porteføljer leve op til kommunens etiske krav til de virksomheder, der investeres i. Begge kommunens nuværende kapitalforvaltere har vurderet, at kommunens etiske krav hverken forventes at reducere det forventede afkast eller medføre ekstraomkostninger.

Langfristet gæld (gældspleje)

Kommunens langfristede låntagning er underlagt "Bekendtgørelse om kommuners låntagning og meddelelse af garantier mv.". Det fremgår heraf bl.a., at beslutninger om optagelse af lån skal træffes af kommunalbestyrelsen. Bekendtgørelsen regulerer desuden, hvilke formål der kan optages lån til, og hvilke

typer af lån kommunen kan optage. Udover de nævnte formål i bekendtgørelsen der kan optages lån til, er der mulighed for at ansøge Økonomi- og Indenrigsministeriet om lånedispensationer.

Tabel 4: Strategiske målepunkter for den langfristede gæld (gældspleje)

Område	Strategiske målepunkter
1. Fordeling af lån på valutaer	Nye lån optages i danske kroner eller EURO, dog maksimalt 50 % i EURO. Nye lån i EURO forudsætter en rentebesparelse. Byrådet forelægges i 2019 en sag om, hvorvidt eksisterende lån og swap-aftaler i schweizerfranc skal indfries og erstattes af lån i danske kroner.
2. Fordeling af lån mellem fast og variabel rente	Andelen af lån med fast rente inkl. finansielle instrumenter som fx rente-swaps udgør omkring 50 %. Ved fast rente forstås, at renten ligger fast i minimum 1 år.
3. Gennemsnitlig varighed af låneportefølje	Den gennemsnitlige varighed af låneporteføljen skal være på mindst 3 år og på højst 5 år.

Kommunen har tidligere optaget lån i schweizerfranc, da renterne for disse lån ved indgåelsen var lavere end på tilsvarende lån i danske kroner eller EURO. Renteforskellen mellem lån i schweizerfranc og lån i danske kroner eller EURO er efterfølgende blevet indsnævret markant. Den nuværende rentebesparelse ved lånene i schweizerfranc er derfor beskedent. Samtidig påtager kommunen sig en betydelig valutarisiko ved at have lån i schweizerfranc. Derfor vil administrationen forelægge Byrådet en sag i løbet af 2019 om indfrielse af lån og swap-aftaler i schweizerfranc og omlægning til lån i danske kroner.

Administrationen følger løbende gældsporteføljen i samarbejde med en ekstern samarbejdspartner. Der er her fokus på at balancere hensynet til lave låneomkostninger med hensynet til fremtidig budgetsikkerhed omkring renteudgifterne.

Den variable rente er som hovedregel lavere end den faste rente på et givent tidspunkt. Det taler isoleret set for at optage lån med variabel rente. Der er dog en risiko for, at renten på variable lån kan stige forholdsvist kraftigt selv på relativt kort sigt fx ved politisk eller økonomisk uro. En meget høj andel af lån med variabel rente kan derfor medføre, at renteudgifterne kan stige betydeligt selv på 1-3 års sigt.

Kravene om en fast rente andel på omkring 50 % og en gennemsnitlig varighed af låneporteføljen på 3-5 år medfører, at kommunen både kan drage en betydelig fordel af de lavere variable renter og opnå en væsentlig grad af budgetsikkerhed for renteudgifterne de kommende 1-4 år.

Kommunen indgår aftaler om rente-swaps mellem fast og variabel rente, når det vurderes at være økonomisk attraktivt og/eller øger fleksibiliteten i kommunens låneportefølje.