

# Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0

Økonomisk - Miljømæssigt - Socialt

September 2019

F R E D E R I K S B E R G  
K O M M U N E



# Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0

## Økonomisk - Miljømæssigt - Socialt

Den grønne og klimaneutrale by

Børnene er fremtiden

Byen for alle

Investeringer i fremtiden

Kommunal service med effekt for borgerne

Ansvarlig budgetlægning

Fokus på kommunens aktiver - ejendomsstrategi

Ledelse og organisation der sikrer den strategiske retning



# Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0

## Økonomisk - Miljømæssigt - Socialt

I budget 2019 var der enighed om at arbejde med programmet "Bæredygtigt Frederiksberg". Dette program havde primært et økonomisk bæredygtighedsperspektiv koblet til arbejdet med budget 2019.

Med Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0 har direktionen taget et bredere udgangspunkt, og fokuseret på den strategiske retning på kernevelfærdsområderne som ramme for det administrative arbejde med forvaltningens oplæg til budgetarbejdet for 2020.

Samtidig skal Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0 afspejle FN's 17 verdensmål. Dette udfoldes ved, at Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0 i endnu højere grad arbejder på tværs i kommunen, samskaber med alle partnere i byen og bruger de tre aspekter af bæredygtighed balanceret i alle løsninger og værktøjer.

Temaerne i version 2.0 er valgt ud fra den politiske debat i løbet af året og ud fra direktionens faglige arbejde med temaerne fra det første program.

Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0 sætter retningen for den overordnede ambition for Frederiksberg Kommune om blandt andet velfærd, byrum og miljø, som understøtter et godt og udviklende liv for de borgere, der bor på Frederiksberg.

Særligt i år skal version 2.0 tage udgangspunkt i Frederiksbergstrategien men også sætte retning for dele af den nye Frederiksbergstrategi, der skal vedtages inden udgangen af året.

Det er derfor direktionens forslag, at vi i 2020 og med et langsigtet perspektiv sættes fokus på fire strategiske temaer:

- Den grønne og klimaneutrale by
- Børnene er fremtiden.
- Byen for alle.
- Investeringer i fremtiden.

Den strategiske retning er foldet ud på de efterfølgende sider. Den bygger videre på den retning Frederiksberg Kommune politisk allerede har sat og som direktionen derfor i forvejen arbejder på at implementere.

Med Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0 beskrives således byggesten og rammer for, at vi som kommune sammen med borgere og virksomheder kan sikre velfærd og økonomi i balance.

Det forudsætter brug af fire særligt prioriterede strategiske værktøjer i denne version 2.0 af Bæredygtigt Frederiksberg:

- En kommunal service med effekt for borgerne.
- Ansvarlig budgetlægning.
- Styrket fokus på kommunens aktiver – ejendomsstrategi.
- En ledelse og organisation der sikrer den strategiske retning.

De strategiske værktøjer udfoldes sidst i programmet.

F R E D E R I K S B E R G  
K O M M U N E



# Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0

Økonomisk - Miljømæssigt - Socialt

## Den strategiske retning

Den grønne og  
klimaneutrale by

Børnene er  
fremtiden

Byen for alle

Investeringer i  
fremtiden



# Den grønne og klimaneutrale by

## Vision/retning

Frederiksberg er en ambitiøs frontløber i at styrke bæredygtighed. Vi har en særlig forpligtigelse overfor fremtidige generationer til at arbejde for en større miljømæssig bæredygtighed. Der er derfor bredt i Kommunalbestyrelsen ambitioner om at hæve ambitionsniveauet yderligere. Frederiksberg skal være en bæredygtig og CO2 neutral by, hvilket skal understøttes af innovative miljø- og klimaløsninger og klare handlingsplaner.

## Hvad står vi på

Miljømæssig bæredygtighed har i mange år været en markant dagsorden på Frederiksberg. Det fremgår af Frederiksberg-strategien, som også er kommunens bæredygtighedsstrategi.

Det fremgår også af en række øvrige planer, som bidrager til at skabe et sundt, grønt miljø med livskvalitet for alle. Senest Bæredygtighedsplanen 2018-2021, der er baseret på, at Frederiksberg skal være CO2-neutral senest i 2035. Planen har blandt andet afsæt i FN's 17 verdensmål, men fokuserer især på den miljømæssige bæredygtighed.

Fundamentet er samskabelse og lokal forankring om indsatserne indenfor fem temaer:

1. Bæredygtigt byggeri og byudvikling.
2. Bæredygtig energiforsyning.
3. Bæredygtig mobilitet.
4. Cirkulær økonomi og ressourcer.
5. Biodiversitet og bynatur.

Frederiksberg Kommune er også en del af DK2020, hvor 20 danske kommuner sætter fokus på at reducere udledning af drivhusgasser svarende til Parisaftalens målsætning.

Formålet er at udvikle handlingsorienterede klimaplaner med fokus på alle sektorer indenfor kommunernes geografiske område. Frederiksberg Kommune forventer her at få et "benchmark" på, hvor vi står på området med forslag til yderligere forbedringer. Vi arbejder for at få en ledende rolle på området blandt danske kommuner.



# Den grønne og klimaneutrale by

## Nye fokuspunkter

De nuværende strategier og planer i Frederiksberg Kommune udgør afsættet for fremtidige indsatser på området. De er baseret på en bred vifte af indsatser inden for bæredygtighedsplanens fem temaer.

Der er allerede indbygget en række investeringer i budget 2019. Det gælder f.eks. energirenoveringer af kommunale bygninger og investeringer, der fremmer cykeltrafikken og omstilling af den kollektive trafik til emissionsfri drift. I det tværgående samarbejde med andre kommuner er en betydelig omstilling sat i gang, f.eks. i regi af CTR, som arbejder for at varmeforsyningen er CO<sub>2</sub>-neutral i 2025. Flere indsatser er under forberedelse baseret på tidligere beslutninger i Kommunalbestyrelsen, f.eks. en plan for lokal vedvarende energiproduktion.

Med budget 2020 og i et længere perspektiv er der mulighed for et øget fokus på klimaneutralitet ved at iværksætte initiativer, som forbereder investeringer på området eller skærper kommunens planlægningsindsats yderligere.

- Der kan udarbejdes en samlet investeringsplan for klimaneutralitet, som omfatter virkemidler fra alle sektorer.
- Kommuneplanens rammer kan gennemgås for at fremme omstillingen, f.eks. med nye parkeringsnormer, der fremmer dele- og elbiler.
- Visionen om at Frederiksberg Hospital skal være et fyrtårn i den grønne omstilling skal foldes ud i arbejdet med udviklingsplanen for området.
- Frederiksberg Kommune kan via ejerrollen i både Frederiksberg Forsyning og andre forsyningsselskaber arbejde for at sikre at målene bliver opfyldt på den mest omkostningseffektive måde.
- Der arbejdes med smart city-løsninger, som minimerer energiforbrug og optimerer ressourceudnyttelsen.
- Delemobilitet kan udvikles yderligere med involvering af borgere og virksomheder, der tilbyder løsninger på området.
- Der arbejdes for, at Frederiksberg bliver Danmarks elbilby nr. 1.
- Ny affalds- og ressourceplan, der forebygger affald og fremmer genanvendelse, kan prioriteres. Heri indgår indsatser mod madspild.
- Der arbejdes for at skabe større biodiversitet og mere bynatur, f.eks. ved at etablere flere by- og/eller gadehaver, grønne tage og vægge samt gennem mere vild og upasset beplantning.



# Børnene er fremtiden

## Vision/retning

Børnefamilierne på Frederiksberg bidrager til at skabe en glad, levende og mangfoldig by. Børnene og deres forældre skal have de bedste mulige rammer for at leve et godt og trygt familieliv, som passer til dem.

Det skal være muligt og attraktivt for børnefamilier at slå rod og bo på Frederiksberg. Det kræver gode dagtilbud og en god sammenhæng til skolen.

Frederiksberg samarbejder med forældrene, børnenes netværk og lokalsamfundet og bidrager til et godt og udviklende børne- og ungeliv for alle uanset udgangspunkt og livssituation. Alle børn tilbydes et trygt og udviklende læringsmiljø af høj kvalitet, hvor de trives, udvikler sig, lærer og er en del af et børnefællesskab.

Børn og unge skal møde rammer, der gør, at de kan udvikle sig til kompetente, robuste og livsduelige medborgere, der kommer godt i vej med uddannelse og beskæftigelse. Investeringer i børnene er også en investering i fremtidens Frederiksberg, hvor børnene ønsker at blive boende, når de selv bliver unge og selv stifter familie.

## Hvad står vi på

Dagtilbuddene i Frederiksberg Kommune drives og udvikles efter principper defineret i dagtilbudsloven og i aftalen "Stærke dagtilbud - alle børn skal med i fællesskabet".

Frederiksberg Kommune arbejder blandt andet med styrkelse af forældrebestyrelserne, den styrkede læreplan, den tidlige sprogindsats, og på at styrke sammenhænge i barnets liv, herunder overgangen fra dagtilbud til skole.

Frederiksberg Kommune har en god folkeskole. Karaktergennemsnittet ved afgangseksamen placerer kommunens folkeskoler på en 12. plads blandt landets kommuner og ca. 96 procent af alle børn er inkluderet i det almene skoletilbud.

Frederiksberg har igennem mange år arbejdet med kapacitetsudvikling på byens skoler, og har nu rettet fokus på modernisering og vedligeholdelse af eksisterende lokaler og bygninger.

Der gøres en særlig og sammenhængende indsats for udsatte børn, unge og deres familier. Indsatsen skal blandt andet sikre, at alle børn og unge indgår i stærke bæredygtige fællesskaber, der giver mulighed for læring og udvikling med udgangspunkt i den enkeltes situation.-

Frederiksberg arbejder for at bryde den sociale arv blandt andet gennem mønsterbryderudvalgets arbejde. Der arbejdes blandt andet med indsatser, der skal øge den sociale mobilitet og dermed nedbryde den negative sociale arv for små børn i udsatte positioner. Mønsterbryderudvalget har igangsat konkrete projekter i forhold til målgruppen.

Antallet af unge på offentlig forsørgelse er lavere end landsgennemsnittet, men der er stadig en gruppe unge, der har brug for en ekstra indsats for at komme i job eller uddannelse. Derfor prioriteres udvikling af området med fokus på en integreret, sammenhængende og helhedsorienteret indsats.

F R E D E R I K S B E R G  
K O M M U N E



# Børnene er fremtiden

Børn skal have plads og rum til fysisk udfoldelse. Der sættes i projektet Bevæg Dig For Livet blandt andet fokus på småbørnsfamilier og unge. Ligeledes har Frederiksberg i de senere år haft fokus på at opgradere og etablere nye kommunale legepladser.

## Nye fokuspunkter

- Normeringen i dagtilbuddene har betydning for børnenes trivsel og udvikling. Flere hænder i kommunens dagtilbud giver trygge og udviklende læringsmiljøer.
- Der er fokus på at styrke faglighed og tydelig ledelse i dagtilbuddene og sikre endnu bedre overgang mellem dagtilbud og skole.
- Fokus på at øge folkeskoleelevernes læringsudbytte og trivsel har betydning for, om flere unge efter 9./10. klasse gennemfører en ungdomsuddannelse. Der vil være øget fokus på en varieret, motiverende og aktiverende undervisning og på opfølgning på alle børns læringsudbytte.
- Gennem et stærkere tværgående samarbejde skal vi arbejde for at alle unge, før de fylder 25 år, har fået eller er i gang med en ungdomsuddannelse, eller er i varig beskæftigelse.
- Det skal være nemt og trygt at færdes i byen for og med børn, og der kan igangsættes særlige initiativer for at øge antallet af børn, der cykler alene eller sammen med voksne.
- Der fokuseres på, i hvilket omfang fleksible og bæredygtige muligheder for bosætning understøtter de unge familier, når de får job og børn og gerne vil slå rod på Frederiksberg.
- Motion gavner indlæring og sundhed. Idrætsfaciliteterne på Frederiksberg skal udnyttes maksimalt og have en kapacitet og kvalitet, der understøtter dette.
- Det undersøges, om eksisterende rekreative områder i tilstrækkeligt omfang giver mulighed for bevægelse og leg for små og store børn.
- Kulturelle aktiviteter og musik er vigtige for såvel børn som deres familier – på tværs af generationer. Kultur- og musikskolen kan understøtte dette yderligere ved at bidrage til et kreativt og kunstnerisk dannelsesmiljø for børn og unge.





# Byen for alle

## Vision/retning

Frederiksberg er en mangfoldig og tryk by, som rummer mennesker i forskellige livssituationer og med forskellige muligheder og behov. Der er plads til alle på deres vej gennem livet - det har altid været byens kendetegn, og det skal det blive ved med at være.

Byen er også et fællesskab, hvor alle har noget at bidrage med. Gennem stærke formelle og uformelle fællesskaber, rustes den enkelte borger i eget liv, og det er med til at styrke byens sociale bæredygtighed. Fællesskaber har især stor betydning for børn og unges trivsel og udvikling.

## Hvad står vi på

I de senere år har social bæredygtighed været et stærkt DNA i Frederiksbergs strategiske retning og arbejde. Det kommer til udtryk i Frederiksbergstrategien, hvor især det tema, der handler om den mangfoldige og blandede by og strategiens fire overordnede arbejdsprincipper, sætter fokus på udviklingen af den socialt bæredygtige by.

I 2018 er der udarbejdet en egentlig strategi med tilhørende indikatorer for den socialt bæredygtige by. Strategien tager afsæt i følgende sigt punkter:

1. Indretning af byen – blandende boliger, anvisning, nybyggeri og byudvikling.
2. Sammenhængskraft i lokalområderne – blandede målgrupper og aktiviteter i byen.
3. Borgeren og fællesskabet – de nære fællesskaber.
4. Udvikling af organisationen – ejerskab og synlighed.

Frederiksberg Kommunes Sundhedspolitik prioriterer bl.a. "Sundhed for Alle". Kommunen deltager i Healthy Cities network og i arbejdet med WHO's strategi for sunde byer, herunder fokus på sundhed ind i udviklingen af byens fysik og hverdag.

Med Kommuneplan 2017 er der fastsat boligpolitiske mål om blandt andet variation i boligformer, ejerformer og boligstørrelser og prisniveauer.

Med budget 2019 er det vedtaget, at op til 25 procent af nybyggeriet i kommende byudviklingsprojekter kan være alment.

I budget 2019 er der endvidere afsat midler til grundkapital for nye almene boliger samt midler til at udbygge og modernisere kommunes plejeboliger.

Over de seneste år er der udviklet nye og innovative løsninger til at rumme udfordringen med boliger til flygtninge.



# Byen for alle

## Nye fokuspunkter

Baseret på en bred vifte af virkemidler og de initiativer kommunen allerede arbejder med, er der mulighed for at videreudvikle og fremtidssikre den socialt bæredygtige by. Der er igangsat en række indsatser på alle punkter.

Dette arbejde kan fortsat styrkes. Et fokus på boligforsyningen spiller en væsentlig rolle for fremadrettet at sikre social bæredygtighed. Frederiksberg er i stadig stigende grad blevet en attraktiv storby, hvor mange gerne vil bo. Men når efterspørgslen stiger, stiger priserne, hvor de kan og på den måde de kan. Der er især prisstigninger på byens private ejerboliger, samt på visse private udlejningsboliger og andelsboliger. Det er en udfordring, hvis der fortsat skal være plads til, at alle generationer lever side om side.

- Der kan udarbejdes en samlet boligpolitik, som udstikker retningen for, hvordan kommunen i endnu højere grad kan understøtte og videreudvikle de boligpolitiske visioner, herunder fokus på at Frederiksberg får tilført nye former for familieboliger, som i højere grad giver mulighed for at blive på Frederiksberg, når familien vokser. Bolig-tilvækst kan f.eks. prioriteres på dette område.
- Byen for alle generationer kan understøttes yderligere blandt andet gennem fokuserede tiltag vedrørende ungdoms- og seniorboliger, der samler målgrupper yderligere, fortsat fokus på tryghed for særligt udsatte grupper samt en yderligere udvikling af det velfungerende samarbejde med de almene boligorganisationer. Målet er her igennem at fremme nye typer almene boliger, der også sikrer kommunen en god boligsocial anvisning i hele byen.
- Der sættes fokus på, hvilke ønsker der kan fremsættes til private samarbejdspartnere, f.eks. krav om genudlejning, ny lovgivning mv.
- Visionen for Frederiksberg Hospital, som et kvarter med varierede bo- og ejerformer og ramme for nye måder at leve på, udfoldes i udviklingsplanen.
- Erfaringerne med at blande beboere i byen, f.eks. studerende og flygtninge som i VenligBolig+ på Roskildevej, kan bruges som inspiration for nye tiltag.
- De eksisterende boligtilvækstprincipper kan drøftes med henblik på en opdatering, f.eks. i forbindelse med den nye kommuneplan.
- De nye roller i det kommunale sundhedsvæsen – med flere opgaver tættere på borgeren – kan understøttes stærkere i regi af Sundhedsaftalen, som er indgået mellem kommunerne i Hovedstaden, Region Hovedstaden og de Praktiserende Læger.
- Der igangsættes områdeudvikling omkring Finsensvej Vest, som også skal sikre et socialt og fysisk løft af de kommunale beboelsesejendomme. Fokus er især i området omkring Chr. Paulsens Vej/Gustav Johansens Vej med sårbare beboere og flere igangværende (bolig) sociale indsatser. Udviklingen baseres på samarbejde med FFB.
- Der sættes fortsat fokus på frivillighed samt aktiviteter, der faciliteres for alle generationer i form af kultur, idræt, sundhedsfremmende og aktiverende indsatser og netværk. Der igangsættes herunder også aktiviteter som del af projektet Bevæg Dig For Livet.

F R E D E R I K S B E R G

K O M M U N E



# Investeringer i fremtiden

## Vision/retning

Det har altid været kendetegnende for Frederiksberg, at der foretages en lang række langsigtede investeringer. Det skal fortsættes og prioriteres i de strategiske retninger. Vi skal have en kommunal økonomi, der har rummelighed til at tænke langt, så vi skaber de bedste rammer fremtidens generationer.

## Hvad står vi på

De kommunale bygninger er generelt godt vedligeholdte, og der er taget initiativ til at opdatere vedligeholdelsesplaner generelt, særligt vedrørende skoler og daginstitutioner. Dette kombineres med et kritisk blik på, om bygningerne anvendes optimalt, så kommunen kun har de nødvendige bygninger til kernevelfærden.

På det sociale område sikrer den Sociale Masterplan fra 2012, der løbende opdateres, at bygningsmassen hele tiden opdateres og er tidssvarende i forhold til høj kvalitet og effektiv økonomi i vores tilbud.

Plejeboligmasterplanen sikrer at langsigtet perspektiv på, at alle plejeboliger i slutningen af 20'erne er renoverede eller nybygget efter moderne standard. Planen revideres årligt.

Udbygningen af offentlig transport på Frederiksberg har altid være højt prioriteret. Senest med udbygning af Metro-forsyningen med Cityringen.

Historisk har kommunen investeret massivt i byudvikling, f.eks. på den tidligere forsyningsgrund på Finsensvej (nu Revy kvarteret), Nordens Plads osv.

Kommunale investeringer har de seneste år sat sig tydelige spor i byen både i bygninger og nye byrum: KU:BE, Flintholm Svømmehal, nye plejecentre, Skolen på Grundtvigvej osv.



# Investeringer i fremtiden

## Nye fokuspunkter

Der er også fremadrettet brug for investeringer i udvikling og indretning af velfærdsløsninger og -institutioner samt i indretning af sunde grønne byrum, der er trygge at færdes og leve i, og som understøtter et godt og udviklende liv for borgerne, der bor på Frederiksberg.

Infrastrukturen skal muliggøre nem, hurtig og grøn transport.

Cykelstier og metrolinjer skal gøre det muligt for Frederiksbergs borgere at bruge byens udbud af blandt andet kultur- og idræts tilbud, grønne parker osv., og gøre det trygt for børnefamilierne at bevæge sig rundt i byen.

- Mulighed for yderligere udbygning af Metroen – linjeføring fra Ny Ellebjerg via Bispebjerg Hospital.
- Opdaterede vedligeholdelsesplaner for kommunale bygninger.
- Udvikling af Hospitalsgrunden, herunder med kommunale funktioner.
- Kultur- og Musikskole.
- Idrætsfaciliteter, gerne i samspil med andre investorer og interessenter.
- Grønne og klimavenlige byrum – og en mere bæredygtig anvendelse af potentielle ånehuller i byen.
- Investering via byfornyelsesmidler i Områdeudvikling Finsensvej Vest.



# Bæredygtigt Frederiksberg version 2.0

Økonomisk - Miljømæssigt - Socialt

## De strategiske værktøjer

Kommunal  
service med  
effekt for  
borgerne

Ansvarlig  
budgetlægning

Fokus på  
kommunens  
aktiver -  
ejendomsstrategi

Ledelse og  
organisation der  
sikrer den  
strategiske retning



# Kommunal service med effekt for borgerne

Velfærdsudvikling sker med fokus på den effekt, vi ønsker at skabe sammen med og for borgere og virksomheder. Vi støtter borgeren i at blive så selvhjulpne, skoleparat, livsduelig eller selvforsørgende som muligt. Det sker med udgangspunkt i den enkelte borgers ressourcer og netværk, uanset om det er i børnehaven, skolen, jobcenteret eller i den kommunale hjemmepleje, at arbejdet foregår.

Ressourcerne skal bruges på de indsatser og ydelser, som vi ved skaber de bedste resultater for borgere og virksomheder. Også for de lovbestemte ydelser skal der være fokus på at tilrettelægge indsatsen således, at der opnås størst mulig værdi. Derfor skal vi løbende målrette og omprioritere vores ydelser og indsatser, ligesom budgetlægningen skal understøtte målrettede direkte og indirekte investeringer på politisk prioriterede områder.

Vi skal fortsat udvikle, eksperimentere og opmuntre til nye innovative løsninger og metoder, som kan bidrage at frigøre energi og ressourcer til kerneopgaven.

Arbejdet skal ske med udgangspunkt i den borgernære kerneopgave, som tager afsæt i, at velfærd er forskellig og skal udvikles på baggrund af borgerens konkrete behov og ud fra et helhedsorienteret perspektiv, hvor hele borgerens situation, nære relationer og netværk tages i betragtning og inddrages.

Endvidere skal der udvikles rammer og metoder, der kan stimulere et øget tværgående samarbejde om opgaveløsningen.-

Den lokale ledelse skal have mere råderum til at prioritere udvikling af kerneopgaven – og vi skal både rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere via målrettet kompetenceudvikling.

Fokuspunkter er:

- Budgetarbejdet skal fremadrettet i højere grad sikre, at hele kommunens budget kommer i spil og vurderes strategisk.
- Det årlige effektiviseringskatalog og udgiftskrævende udviklingsinitiativer udsat til drøftelse i budgetforhandlingerne skal kunne drøftes i et strategisk perspektiv.
- Målrettede investeringer i velfærd skal understøttes på udvalgenes budgetter og tværgående: Digitalisering, udbud, afbureaukratisering/moderniseringsprogram.
- Fokus på mere tværgående samarbejde imellem afdelinger og mellem institutioner for at skabe bedre sammenhæng i opgaveløsningen for borgeren, f.eks. på ungeområdet og i forhold til sårbare familier.
- Lokalt selvstyre og handlerum i institutionerne skal understøttes.
- Rekruttering, fastholdelse, kompetenceudvikling og fokus på løbende forbedringer samt på at arbejde tværgående og helhedsorienteret til gavn for borgere og virksomheder.
- Fortsat fokus på sygefravær via målrettede initiativer og omsorg for de medarbejdere, der meget sjældent er syge og sikrer et stabilt fremmøde omkring borgerne. Målet er stadig et sygefravær på maksimalt 4,4 procent.



# Ansvarlig budgetlægning

Udgangspunktet for en bæredygtig udvikling i byen, herunder arbejdet med velfærdsudvikling, klimaneutralitet og miljømæssig bæredygtighed, er, at kommunens økonomi disponeres bæredygtigt og med et langsigtet perspektiv. Den bæredygtige økonomi skal favne udviklingen af byen og udvikling i velfærden og kerneopgaverne.

Kommunens økonomiske politik skal sikre en grundlæggende balance mellem kommunens udgifter og indtægter i det vedtagne 4-årige budget, samt sikre at Frederiksberg er rustet til de udfordringer, kommunen står overfor. Den økonomiske politik udgør en del af grundlaget for at kunne balancere velfærd og økonomi.

KL arbejder i forbindelse med økonomiforhandlingerne med ændring af den etårige budgetramme til en flerårig, og flere kommuner arbejder også med dette. Flerårige budgetter kan også være et fokusområde i Frederiksberg Kommune som et element i arbejdet med at skabe en bæredygtig økonomi.

Fokuspunkter er:

- Målsætninger for ansvarlig budgetlægning defineres i den økonomiske politik, der fremlægges i september 2019 med henblik på endelig vedtagelse med budget 2020.
- Den økonomiske politik kan eventuelt fremover drøftes sammen med 1. finansielle orientering tidligt i budgetprocessen og dermed som en ramme for budgetprocessen.

- Udvikling af velfærden betyder også fremadrettet, at der skal være basis for at omprioritere og levere en anden service. Derfor skal det administrative oplæg til budget fremadrettet sikre, at der lægges op til effektiviseringer og mulige omprioriteringer ud fra et effektperspektiv.
- Der skal også arbejdes med at påvirke kommunens overførselsudgifter – blandt andet ved at bidrage til selvforsørgelse via beskæftigelsesindsatsen, samt via forebyggende indsatser at påvirke den aktivitetsbestemte medfinansiering af det regionale sundhedsvæsen.
- Alle ledelser skal styre efter at overholde de budgetterede rammer for samlet at understøtte strategien om et regnskab i balance, der er robust og sikrer kassebeholdningen på sigt.
- Forbedringer på demografiudgifterne disponeres til sikring af kassebeholdningen, omvendt reserveres der rum til at øge udgifterne, når der er nettomerudgifter via den demografiske udvikling – tryghed for borgerne er i højsædet.
- Rum til langsigtede investeringer i byens udvikling og til vedligeholdelse af kommunale aktivmasse skal prioriteres.



# Fokus på kommunens aktiver – ejendomsstrategi

Arbejdet med første version af Bæredygtigt Frederiksberg har udmøntet sig i et mere helhedsfokuseret syn på kommunens aktivmasse i bred forstand. Dette videreføres og fokuseres i denne version 2.0.

Det blev besluttet i budget 2019, at der skulle udarbejdes en ny ejendomsstrategi. Arbejdet er i fuld gang, og det forventes, at den nye strategi med tilhørende handlingsplan er færdig inden udgangen af 2019.

Frederiksberg Kommunes ejendomme er generelt godt vedligeholdte og ejendomsstrategiens fokus er at sikre, at de fysiske rammer understøtter aktiviteterne i ejendommene bedst muligt.

Den nye ejendomsstrategi skal ses i sammenhæng med en række andre indsatser vedrørende udvikling og vedligeholdelse af kommunens aktiver.

Der fokuseres i forlængelse af de politiske drøftelser i 2018-2019 vedrørende de kommunale beboelsesejendomme særskilt på en mere entydig og professionel drift af disse ejendomme.

Fokuspunkter er:

- Fortsat udvikling af kapacitetsplaner på de forskellige fagområder, der kobles til nødvendige bygninger for at løse opgaven.
- Bedre udnyttelse af lokaler på tværs af områder - og på alle tider af døgnet. Styrket systemunderstøttelse der også åbner for andre end kommunale brugere.

- Oplæg til budgettet om styrket ejerskab af kommunens beboelsesejendomme. Der forelægges som en del af udbudsplanen for 2020 et forslag til samlet udbud af administration, drift og forvaltning af de kommunale beboelsesejendomme.
- Vedligeholdelsesplaner for daginstitutioner og skoler.
- Fortsat fokus på opdatering af den Sociale Masterplan og Plejeboligmasterplanen.
- Optimering af drift af kommunens ejendomme, der bruges til kommunale funktioner og som beskrives i FM-forslaget i kataloget over effektiviseringsforslag til budgetprocessen for 2020. Denne kan overvejes konkurrenceudsat fremadrettet.
- Salg af ejendomme uden kommunalt formål, jf. salgsstrategien som opdateres løbende i forbindelse med de forventede regnskaber.
- Det fortsatte arbejde med vedligehold af kommunens ejendomme via puljerne til vedligehold og energirenovering, rådhuspuljen, pulje til AT-påbud og pulje til skimmelsvamp.





# Ledelse og organisation der sikrer den strategiske retning

Med fase 1 af organisationsomlægningen af den kommunale administration i efteråret 2018 blev direktionen reduceret fra fem til fire medlemmer og stabsstrukturen blev optimeret med færre afdelinger.

Med fase 2 af organisationsomlægningen er alle stabsfunktioner på rådhuset og på institutionerne blevet gennemgået i foråret 2019 for at sikre en tidssvarende struktur og performance i forlængelse af fase 1.

Dette arbejde skal overordnet afsluttes i forbindelse med budget 2020 og implementeringen skal igangsættes frem mod årsskiftet.

Fase 2 af organisationsomlægningen skal sikre, at kommunen har en ledelse og en administrativ organisation, der effektivt kan understøtte den strategiske retning og et mere tværgående fokus i opgaveløsningen både i den samlede direktions arbejde og i de enkelte områder.

Et andet vigtigt hensyn er at sikre en organisation, der i praksis har fokus på at løse kernevelfærdsopgaver i borgervendte områder, afdelinger og institutioner – igen med et bredt syn på en tværgående opgaveløsning på tværs af forvaltninger og i styrket samskabelse med alle relevante parter i byen.

Fokuspunkter er:

- Fælles løsning af administrative opgaver i institutioner og områder så de lokale ledes fokus kan rettes mere entydigt mod kerneopgaven.

- Klarere referencelinjer mellem de centrale stabe, områdestabe og institutioner og ensartet på tværs af organisationen.
- Styrket fælles fokus på udarbejdelse og implementering af centrale politikker og strategier.
- Styrket fokus på effektiv løsning af kerneopgaven i institutioner, områder og afdelinger. Placering af borgervendte opgaver primært i de tre borgervendte områder og placering af ansvar for værktøjer til en effektiv drift i de borgervendte områder.
- Styrket strategisk og tværgående fokus i den samlede direktions arbejde. Understøttet af et kommunaldirektørområde med styrket overordnet og tværgående fokus.
- Ledelsesudvikling der understøtter og styrker den strategiske retning.
- Fokus på bedre understøttelse og betjening af Kommunalbestyrelsens medlemmer: Kommunalbestyrelsesspørgsmål, bedre sagsflow, mere fokus på tværgående perspektiver i sagsfremstillinger, fysiske faciliteter til Kommunalbestyrelsesmedlemmer osv.
- Løbende evaluering af de politiske arbejdsformer, herunder temadrøftelse i Kommunalbestyrelsen i efteråret 2019 om erfaringerne med anvendelse af §17. stk. 4-udvalg.

