

# Ressource- politik

RÅD HUS



SLAGELSE  
KOMMUNE

# Indhold

<b>RESSOURCEPOLITIK .....</b>	<b>1</b>
Forord .....	3
Økonomi.....	6
Bygninger.....	10
Organisation og medarbejdere .....	13

## Forord

Kommunens kernefortælling er: "Sammenhængen skabes ved Storebælt. Købstæderne Slagelse, Skælskør og Korsør skaber forbindelse mellem det bedste fra storbyen og det bedste fra landet. Vi er en del af Greater Copenhagen. Vi har masser af studiepladser og gode jobs, natur og kultur. Vi forbinder kort sagt oplevelser og muligheder. Storebæltsforbindelse til det gode liv."

Kommunen spiller en væsentlig rolle i borgernes liv, lige fra sundhedsplejerske og til plejehjem, fra færgedrift til biblioteker og meget mere. Kommunen er med hele vejen, hvor borgere har et behov for kommunens ydelser. Samtidig stiller demografiske ændringer, nye opgaver fra Staten, nye teknologiske muligheder og borgernes forventninger store krav til den kommunale organisations robusthed, omstillingsevne og sammenhæng. Kommunens forudsætninger for at understøtte fremtidens velfærd hviler på ressourcerne, som er de kommunale bygninger, på medarbejderne og på budgetterne. Ressourcepolitikken omhandler de ressourcer, som er med til at udvikle Slagelse Kommune og sikrer, at vi kan løse de opgaver, som vi er sat i verden for.

### Økonomi

For at fremtidssikre en økonomi i balance er det nødvendigt løbende at effektivisere og skabe et økonomisk råderum til nye politiske initiativer. Det råderum skaber Slagelse Kommune selv. Derfor arbejdes der vedvarende med effektivisering og omstilling for at kunne understøtte kommunens udvikling og faglige strategier på sektorområderne.

I forhold til anvendelse af de økonomiske midler defineres de overordnede økonomiske mål samt de styringsprincipper, som skal gælde i Slagelse Kommune. Målene tydeliggør således retning for den kommunale økonomi og opstiller pejlemærker for økonomistyringen, Målene tydeliggør således retning for den kommunale økonomi og opstiller pejlemærker for økonomistyringen, som skal være afspejlet i de vedtagne budgetter. Det overordnede formål er at medvirke til, at de kommunale indtægter anvendes på en måde, der sikrer størst mulig værdi for borgerne.

### Bygninger

Kommunens bygninger er en grundlæggende ressource, som indgår i de fleste af vores ydelser og i mødet med borgerne. Det er derfor centralt, at Slagelse Kommune råder over den rette ejendomsportefølje med den rette kvalitet. Udviklingen i samfundet, borgerne behov og krav ændrer sig kontinuerligt, og derfor skal der være fokus på effektiv drift, bæredygtighed i bygningerne og selve ejendomsporteføljen.

For at der er et stærkere samspil mellem ressourcepolitikens elementer, skal der i løbet af byrådsperioden udarbejdes en vision for hvordan bygningerne bedst understøtter visionerne om eksempelvis sundhed, ensomhed, uddannelse samt kommunens kernefortælling. Formålet er at bygningerne, udover at leve op til standarder og krav om sikkerhed osv., spiller bedre sammen med kommunens andre visioner.

**Organisation og medarbejdere**

Uden medarbejdere ingen opgavevaretagelse - og uden højt engagement, godt samarbejde og stærke kompetencer, ingen *god* opgavevaretagelse. Det er det helt centrale omdrejningspunkt, når vi kigger ind i målsætninger for, hvordan organisatoriske forhold kan bidrage til at vi får skabt organisation – og derigennem økonomi – i balance.

De organisatoriske mål skal medvirke til, at Slagelse Kommune til enhver tid har de rette medarbejdere og ledere, der kan løse kommunens opgaver og at de arbejder i en organisation, der gør opgavevaretagelsen så let som mulig. Det er eviggyldige mål. Men i lyset af manglen på arbejdskraft, som vil blive mere mærkbar i de kommende år, bliver det endnu mere vigtigt, at vi kan styrke vores evne til at tiltrække nye medarbejdere, sikre deres fortsatte udvikling, bevare deres motivation og tilskynde dem til at blive hos os.

Målsætningerne fungerer som fyrtårne for hele organisationen og sender klare signaler om, at et højt ambitionsniveau og et sundt og engagerende arbejdsmiljø ikke er hinandens modsætninger, men derimod gensidige forudsætninger for effektiv og god opgavevaretagelse.

Slagelse Kommune den 8. juni 2022

Knud Vincent

**ØKONOMI**

# Økonomi

## De økonomiske mål skal bidrage til en robust økonomi

De første fem mål handler om overholdelse af servicerammen, anlægsbudgettet, den langfristede gæld, overskuddet på ordinær drift samt likviditeten.

Der skal være balance mellem indtægterne og udgifterne og overskuddet på den ordinære drift skal bruges til at finansiere anlæg, nedbringe den langfristede gæld samt sikre den nødvendige likviditet. Servicerammen er en del af driftsudgifterne.

Sammenhængen er illustreret i nedenstående figur:



## Økonomiske styringsmål

### 1. Servicerammen skal overholdes

Servicerammen skal overholdes. Hvis denne overskrides, risikerer kommunen at få en økonomisk sanktion af Staten. Nye initiativer i budgetåret (tillægsbevillinger) kan kun sættes i gang, hvis der findes besparelser andre steder i budgettet (som også er serviceudgifter).

### 2. Anlægsbudgettet skal være på minimum 200 mio. kr. (gennemsnitligt i budgetperioden)

Anlægsniveauet i Slagelse Kommune skal være på et fornuftigt og realistisk niveau, så vi kan fastholde udvikling og vedligeholdelse af vores anlægsværdier, dvs. veje, bygninger mm. Bruttoanlægsbudget skal derfor være på minimum 200 mio. kr. (gennemsnitligt i budgetperioden).

### 3. Den langfristede gæld bør have en faldende profil

Låntagning er en handlemulighed for at kunne skabe det nødvendige råderum for udvikling og politisk prioritering, og derfor udnytter kommunen de lånemuligheder der

er. Udgangspunktet er, at Slagelse Kommune selv skal kunne finansiere sine anlægsinvesteringer via skatteindtægter, statslige tilskud og udligning, så kommunes udgifter til afdrag og renter ikke stiger.

#### 4. **Overskud på ordinær drift**

Overskuddet på ordinær drift fastsættes, så der er rum til at finansiere anlæg, nedbringe den langfristede gæld og sikring af den nødvendige likviditet.

Slagelse Kommunes skatteindtægter samt statens tilskud og udligning skal dække de løbende driftsudgifter til kontanthjælp, skoler, ældrepleje, kulturtilbud mm., som også kaldes ordinær drift.

Der sigtes mod et overskud på driften på 300-400 mio. kr. årligt.

#### 5. **Likviditeten skal ligge i intervallet 2.000-2.500 kr. pr. borger**

Likviditeten har betydning for om Slagelse Kommune kan håndtere uforudsigelige ændringer i indtægter eller udgifter hen over året. Kommunens kassebeholdning skal således kunne finansiere ude fra kommende påvirkninger på kommunens økonomi.

Hvis overskuddet på ordinær drift er tilstrækkelig til at finansiere anlæg, nedbringelse af den langfristede gæld samt sikring af den nødvendige likviditet, kan likviditeten ligge i intervallet 2.000-2.500 kr. pr. borger. Hvis overskuddet på ordinær drift ikke er tilstrækkelig, skal likviditeten pr. borger være tilsvarende højere.

Det 6. mål er relateret til budget- og budgetopfølgingsprocesserne:

#### 6. **Budget- og budgetopfølgingsprocesserne**

Nye drifts- og anlægforslag skal følge den politiske godkendte tids- og procesplan for budgetudarbejdelsen. For at give alle Byrådets medlemmer bedst muligt indsigt i budgetmaterialet til budgetforhandlingerne er seneste frist for aflevering af politiske budgetforslag primo juni i året.

Regler for overførsel mellem årene kan præciseres yderligere i forbindelse med budgetvedtagelsen, og samtidig vil der være mulighed for at anlægsbevillinger og frigivelse af rådighedsbeløb kan godkendes i forbindelse med budgetvedtagelsen i de tilfælde, hvor der foreligger de nødvendige specifikationer for anvendelse af anlægsbevillingen.

De økonomiske mål skal indarbejdes i budgetmaterialet og i budgetopfølgningerne.

Tre andre mål har til formål at understøtte udviklingen af fremtidens velfærd:

#### 7. **Data**

Data anvendes for at opnå større faglig indsigt og et bedre beslutningsgrundlag. Data er med til at understøtte udviklingen af kernefaglighederne. En øget dataanvendelse er med til at sikre en bedre service over for borgerne.

#### 8. **Optimering og effekt**

For at kunne levere fremtidens velfærd arbejder organisationen løbende på at finde nye måder at arbejde på. Der er fokus på at optimere driften og på effekten af hvad vi får for pengene, så vi fremtidssikrer og professionaliserer de ydelser, som Slagelse Kommune leverer til borgerne.

## **9. Automatisering og digitalisering**

I udviklingen af velfærden automatiserer og digitaliserer vi arbejdsgangene og bruger de teknologiske muligheder, der er til rådighed. Et eksempel er sensorer, som bruges til at overvåge om lyset skal være tændt eller ej. Der er basis for at udbrede brugen af sensorer til også at omfatte målrettet rengøring og varmestyring samt bedre udnyttelse af lokaler.



# BYGNINGER

# Bygninger

## Målene vedrørende bygninger skal bidrage til, at kommunen råder over den rette ejendomsportefølje

De kommunale bygninger er med til at skabe billedet af Slagelse Kommune, og de kommunale bygninger er en grundlæggende ressource, som indgår i de fleste af vores ydelser og i mødet med borgerne. Det er derfor centralt, at Slagelse Kommune råder over den rette ejendomsportefølje med den rette kvalitet. Udviklingen i samfundet og borgernes behov og krav ændrer sig kontinuerligt og medfører, at en del af den eksisterende bygningsmasse ikke længere understøtter funktionerne i tilstrækkelig grad.

Ejendomsstrategien er grundlaget for det fremtidige arbejde og opstiller de strategiske pejlemærker: Bæredygtighed, arealstrategi og samarbejde. De tre pejlemærker er understøttende i forhold til at sikre den rette ejendomsportefølje, sikre optimal arealudnyttelse og brugeranvendelse, højne bygningskvaliteten samt bæredygtighed i byggeri og eksisterende bygninger.

### Bygningsmæssige styringsmål

#### 10. Kommunen råder over den rette ejendomsportefølje

Bygningsmassen skal understøtte de nødvendige funktioner, og de ydelser som kommunen leverer.

Det er derfor nødvendigt, at kommunen:

- A. Løbende foretager det nødvendige vedligehold for at fastholde både brugsværdien og den økonomiske værdi af bygningsmassen.
- B. Investerer i teknologi og energiforbedring for at minimere udgifterne til ejendoms-service, rengøring og energi.
- C. Aktivt tilpasser antallet af m<sup>2</sup> til kapacitetsbehovet ud fra demografi, politiske indsatsområder og nye arbejdsformer som følge af eksempelvis hjemmearbejde og øget digital borgerkontakt.

#### 11. Udarbejdelse af vision for bygningsmassen

Der skal i løbet af byrådsperioden udarbejdes en vision for hvordan bygningerne bedst understøtter visionerne om eksempelvis sundhed, ensomhed, uddannelse samt kommunens kernefortælling. Formålet er at bygningerne, udover at leve op til standarder og krav om sikkerhed osv., spiller sammen med kommunens visioner. Et eksempel er hvordan de fysiske rammer i højere grad signalerer løsninger fremfor kontrol eller hvordan børnehaver og skoler i højere grad understøtter ønskerne om et højere uddannelsesniveau og mestring af eget liv.

#### 12. Effektiv driftsoptimering

At der arbejdes med potentialer for energi- og ressourcebesparelser samt forbedret indeklima med henblik på at skabe de bedste bygningsmæssige rammer for brugerne samt en optimal økonomisk drift. Dette skal ske ved øget indsigt i brug af bygningernes faciliteter, som kan medføres bedre og mere optimeret indretning og arealoptimering. For at frigive ressourcer i fremtiden skal fokus være på digitalisering, data og teknologiforståelse, der kan understøtte eller effektivisere arbejdsgange, såsom IOT, sensorer. Vi arbejder også med en effektiv driftsoptimering af hensyn til arbejdsmiljøet.

### **13. Bæredygtighed på bygningsområdet**

Det er en ambition at nybygge mindre og i højere grad at ombygge eksisterende bygninger eller nyindrette eksisterende bygninger. Hvis der skal bygges, skal det være bæredygtigt med fokus på at minimere CO2 forbruget og brugen af ikke biobaserede naturressourcer.

I forhold til bæredygtig drift, skal vi have fokus på at tænke bæredygtighed ind i den daglige drift og løbende vedligehold. Fx skal inventar internt forsøges genanvendt i kommunen, og vi skal genbruge, opbevare og/eller sælge materialer fra nedrivninger og ombygninger til genbrug.

# **ORGANISATION OG MEDARBEJDERE**

# Organisation og medarbejdere

**Målsætninger relateret til organisation og medarbejdere skal bidrage til, at vi har en driftssikker, kompetent og hurtigt-reagerende organisation.**

Målsætningerne fungerer som fyrtårne for hele organisationen og sender klare signaler om, at et højt ambitionsniveau og et sundt og engagerende arbejdsmiljø ikke er hinandens modsætninger, men derimod gensidige forudsætninger for effektiv og god opgavevaretagelse.

Ressourcepolitikken opstiller i denne sammenhæng i alt seks målsætninger, som fungerer som udvalgte pejlemærker: Tre adresserer nøgletal, som indikerer, om vi har stabilitet og kontinuitet i medarbejderstyrken. Øvrige tre adresserer nødvendige indsatser for at fremtidssikre en effektiv organisation, som vil styrke vores evne til både at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

## Organisatoriske og personalemæssige styringsmål

### 14. Flere skal vælge at blive

*Vi vil reducere medarbejderomsætningen som generel betragtning og med fokus på områder, hvor arbejdskraftmanglen er eller bliver stor.*

Medarbejderomsætningen anviser, hvor stor en andel af den samlede medarbejderstab, der – enten frivilligt eller ufrivilligt – forlader deres job. En vis medarbejderomsætning skal der være – men er den for høj får det konsekvenser for såvel kontinuitet, stabilitet og effektivitet i opgavevaretagelse og borgerkontakt. I en situation med mangel på arbejdskraft bliver spørgsmålet om, hvad der skal til at få velfungerende medarbejdere til at blive, endnu vigtigere. Jo flere vi skal rekruttere, des større udfordring i en tid med mangel på arbejdskraft.

### 15. Reduceret sygefravær

*Vi vil reducere sygefraværet med fokus på områder, hvor fraværet er særligt højt.*

Sygefravær påvirker såvel borgere som medarbejdere og kan have store omkostninger, både økonomisk og menneskeligt og både for dem, der er syge og dem, der ikke er. I Slagelse Kommune er der meget stor variation i sygefraværet. Et konsistent højt sygefravær kan være en indikator på, at der er noget i arbejdsmiljøet (både fysisk og psykisk), som ikke fungerer optimalt. Derfor har en indsats for at minimere sygefravær også positiv effekt på den generelle indsats for at styrke et godt arbejdsmiljø og at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere og ledere.

### 16. En fremtid på fuldtid (hvis det ønskes)

*Vi ønsker en højere beskæftigelsesgrad og bedre balance mellem heltids- og deltidsansatte.*

I lyset af manglen på arbejdskraft vil det være værdifuldt, hvis flere allerede ansatte kan og vil stige i tid. I Slagelse Kommune har vi flere ansatte på deltidskontrakter end

på fuld tid. Såvel sygefravær som medarbejderomsætning er markant højere for deltidssansatte – vi har dog ikke det fulde billede over årsagssammenhænge.

Hvis flere medarbejdere ønsker mere tid og evt. fuldtidsansættelse og det giver mening i forhold til opgaven, så er det både formålstjenstligt i forhold til at sikre kvalificerede medarbejdere og en del af vores sociale ansvar at imødekomme det.

### **17. Organisationsudvikling skal udbredes og forankres bedre**

*Vi vil sikre, at flere integrerer medledelse og at det forankres bedre, hvor vi er i gang.*

Den allerede igangsatte organisationsudvikling sigter mod at skabe bedre betingelser for, at vi som helhed kan levere bedre velfærd til borgerne og samtidig tilbyde en engagerende og attraktiv arbejdsplads. Erfaringer fra andre organisationer, som arbejder med denne samarbejds- og ledelsesform, er, at det desuden har positivt indvirkning på sygefravær og arbejdsmiljø. Endelig vil det, at vi kan tilbyde moderne organisations-, samarbejds- og ledelsesformer være en vigtig parameter i tiltrækningen af nye medarbejdere.

Arbejdet med den medledende organisation skal derfor suppleres med større fokus på forankring, yderligere udbredelse og opfølgning, så effekterne af organisationsudviklingen følges. Det indebærer fx præcisering af vigtige ledelseskompetencer, større fokus på klarhed om retning og opgave, udvikling af handlingsdygtige teams samt samskabelse og udvikling af kerneopgaven.

### **18. Velfungerende arbejdsfællesskaber skal have større fokus**

*Vi vil styrke arbejdsfællesskabers evne til at løse deres opgaver*

Velfungerende arbejdsfællesskaber – både de formelle og de uformelle – er en forudsætning for, at vi kan løse vores opgaver tværfagligt, lyttende og hurtigt reagerende. Det er også en forudsætning for udvikling og innovation. Desuden ved vi, at mennesker søger væk, når deres arbejdsfællesskaber er dysfunktionelle.

Derfor skal fokus på arbejdsfællesskabers duelighed styrkes i såvel ledelsesopgaven som i de redskaber, der stilles til rådighed for arbejdsmiljøindsatse.

### **19. Medarbejdernes sundhed skal prioriteres**

*Vi vil målrettet understøtte medarbejdernes sundhed*

Et godt helbred er kilde til både generel god trivsel, overskud og nærvær (modsat fravær). Slagelse Kommune har i dag ikke en samlet tilgang til at sikre, understøtte og inspirere til sundhed blandt medarbejderne. Derfor skal vi have fastsat mål for medarbejdersundhed og sikre, at vi kan handle på dem.

Størstedelen af de godt 7.500 medarbejdere i Slagelse Kommune bor i kommunen og således vil dette mål gå hånd i hånd med den politiske ambition om at styrke folkesundheden i kommunen. Endelig er dette en parameter, når vi skal tiltrække fremtidens medarbejdere.