

FREDERICIA I FREMTIDEN



FREDERICIA I FREMTIDEN

Det afgående byråd har bedt forvaltningen om at facilitere en proces for eksterne bidragsydere med indsigt i Fredericia Kommune for at udarbejde anbefalinger til, hvordan kommunen på længere sigt kan skabe bæredygtige løsninger gennem strukturelle ændringer. Formålet er at sikre den bedst mulige udnyttelse af ressourcerne i en tid med ændrede økonomiske vilkår, begrænset arbejdskraft og ændringer i demografien.

Bestilt i Budget2025 | Præsenteret for byrådet (2022-25) den 17. december 2025

Arbejdsgruppe

Eksterne aktører:

Bestyrelsesformand for ADP Christian Herskind

Group CFO for Monjasa Rasmus Ravnholdt Knudsen

CEO for T. Hansen Group Bent Jensen

Input fra:

Cheføkonom i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd Sofie Holme Andersen

Understøttet af Fredericia Kommunes direktion



**Fredericia
Kommune**



FREDERICIA I FREMTIDEN

– KRÆVER ET STÆRKERE FUNDAMENT

Over de seneste seks måneder har vi været inviteret til at give Fredericia Kommune et blik udefra.

Vi har kigget på de store områder i kommunen og har fået foretaget de analyser af økonomi og behov, vi har vurderet var nødvendige, for at kunne give tydelige anbefalinger med udgangspunkt i vores forskellige ekspertiser.

Nu hvor vores arbejde er ovre, har indsigterne vist os, at Fredericia Kommune har nogle stærke værdier, men at Fredericia også står overfor store udfordringer.

Der er de seneste mange år bygget, udviklet og afprøvet mange ting for at finde endnu bedre måder at tage hånd om borgernes velfærd.

Når vi ser fremad, står det dog hurtigt klart, at Fredericia Kommune nu er på vej ind i en anden tid, som kalder på en anden tilgang og andre typer handlinger.

Kort sagt: Fredericia Kommune skal transformeres, så det bliver en kommune i balance på et stærkt økonomisk og fagligt fundament.

På tværs af de gennemførte analyser har vi særligt fået øje på, at følgende er nødvendigt for at skabe balance:

- 1 Der skal være politisk mod til at prioritere. For mange forventer alt for meget af kommunen, og tiden er nu kommet til at prioritere, hvem der særligt har brug for kommunens støtte.
- 2 Der er brug for at tiltrække langt flere ressourcestærke tilflyttere. Her handler bosætning ikke kun om branding – det handler om både kvalitet og krav.
- 3 Der er brug for samarbejde og sammenhold. Samarbejde, hvor alle borgere, virksom-

heder og andre aktører bidrager med alt, de kan for at styrke Fredericia. Og sammenhold politisk, så der bliver en tydelig og fælles kurs uden for mange særlige hensyn.

- 4 Der skal være en høj kvalitet i de kommunale tilbud, så langt flere af de borgere, som allerede bor i Fredericia, kommer til at lykkes i livet. Høj kvalitet skabes ikke nødvendigvis med flere ressourcer, men ved at fokusere og udvikle de tilgængelige ressourcer.



Hele dette katalog viser, hvordan man kan skabe råderummet til at transformere Fredericia. Men hvad skal Fredericia transformeres til?

Det ved vi slet ikke i detaljer, men vi ved, at det er nødvendigt, at Fredericia bliver til en kommune, hvor alle bidrager.

Uanset om det er i midtbyen, i Pjedsted, Taulov eller et af de andre skønne steder i kommunen, er vi alle nødt til at bidrage meget mere, end vi gør i dag.

Og det skal vi alle have klare forventninger til, at man gør.

Forventninger så stærke, at ingen kan lade være.

Forventninger så tydelige, at vi alle kan stå sammen om dem – også når prioriteringer bliver svære.

Kun på den måde kan vi tage et fælles ansvar for:

- At løfte elevernes karakterer
- At færre ældre har brug for, at der kommer en fra kommunen og besøger dem
- At flere unge gennemfører en ungdomsuddannelse
- Og at langt, langt flere kommer i arbejde i stedet for at leve af offentlige ydelser

Fremtidens Fredericia skaber ikke sig selv.

Det kræver råderum og en sund økonomi, ellers er mulighederne for den nødvendige transformation ikke til stede.

Denne udgivelse er vores tydelige og velunderbyggede forslag til, hvordan man konkret ville kunne gøre det på den korte og lange bane i Fredericia.

Med venlig hilsen

Arbejdsgruppen





DE 5 TVÆRGÅENDE TEMAER

Forslagene er delt ind i fem overordnede og tværgående temaer, der bevæger sig på tværs af Fredericia Kommunes opgaver

**STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE**

**FLERE
OM
LØSNINGERNE**

**NÅR HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT**

**EN
VELSMURT
MASKINE**

**ET
STÆRKERE
FREDERICIA**





STØRRELSEN ER VORES STYRKE

Fredericia er en geografisk lille kommune med høj befolkningstæthed. Det giver nogle fordele, som vi skal udnytte til at skabe robuste og faglige miljøer og nærhed for borgerne

STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

STØRRE FOLKESKOLER OG OPTIMERING AF KLASSEKVOTIENTEN

Kommunens folkeskoler sammenlægges på færre matrikler, og der sker en optimering af klassekvotienterne. Målet er at skabe et økonomisk råderum for på længere sigt at kunne få bedre og mere moderne læringsmiljøer.

POTENTIALE: MEGET HØJT

MERE FAGLIGHED OG EFFEKTIVE NORMERINGER I STØRRE DAGINSTITUTIONER

Det er vigtigt at sikre en mere fleksibel og effektiv anvendelse af medarbejderressourcerne og samtidig fastholde det oplevede service- og kompetenceniveau. Derfor foreslår vi, at kommunen – i takt med sammenlægning af daginstitutioner på færre matrikler – anvender de lovfastsatte minimumsnormeringer på kommuneniveau frem for på institutionsniveau.

POTENTIALE: HØJT



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

LANGSIGTEDE LØSNINGER

NYE, STØRRE OG MERE MODERNE DAGINSTITUTIONER

For at tiltrække børnefamilier foreslår vi at skabe bedre og mere moderne institutioner på færre matrikler. Institutionernes fysiske rammer skal understøtte det faglige arbejde og høj kvalitet.

POTENTIALE: HØJT

NYE, STØRRE OG MERE MODERNE FOLKESKOLER

Når folkeskolerne samles på færre matrikler, kan det skabe bedre og mere moderne læringsmiljøer, som er med til at tiltrække både børnefamilier og arbejdskraft.

POTENTIALE: HØJT

STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

LANGSIGTEDE LØSNINGER

FÆRRE KOMMUNALE BYGNINGER

Kommunen ejer i dag relativt mange bygninger. Vi foreslår, at der bliver fokuseret på den kommunale kernetidrift. Der skal derfor også tages stilling til, om det er en kommunal opgave at drive de bygninger, der falder udenfor den kommunale kerneopgave.

POTENTIALE: MODERAT



FLERE OM LØSNINGERNE

Når vi sætter fredericianerne i centrum, skaber vi løsninger, der tager udgangspunkt i deres behov og livssituation uden at gå på kompromis med faglighed og kvalitet. Løsningerne skal vi finde i samarbejde med civilsamfundet



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

FLERE SKAL I ARBEJDE

Kommunens overførselsudgifter skal nærme sig landsgennemsnittet. Når beskæftigelsesreformen implementeres, skal der være stort fokus på lønnede timer. Fredericia Kommune har brug for et tæt samarbejde med erhvervslivet, så flere borgere får lønnede timer, eventuelt som småjobs. Kommunen vil nedbringe den tid, især unge er på offentlig forsørgelse. Socialøkonomiske virksomheder er også en mulig vej til at få flere i arbejde.

POTENTIALE: HØJT

MÅLRETTET PRIORITERING PÅ KULTUR- OG IDRÆTSOMRÅDET

På nuværende tidspunkt bruger kommunen flere penge pr. borger til kultur og idræt i forhold til sammenlignelige kommuner. Vi foreslår en målrettet strategi for kommunens fyrtårnsprojekter, herunder på kulturområdet.

POTENTIALE: HØJT



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

FLERE BØRN OG UNGE SKAL TRANSPORTERE SIG SELV

Flere skal transportere sig selv.
For at styrke børn og unges
selvstændighed og livsmestring,
skal kommunen gentænke
serviceniveauet for kørsel
af børn og unge.

POTENTIALE: MODERAT

FLERE PLEJEFAMILIER

Fredericia Kommune mangler
plejefamilier, så muligheden for
at tiltrække flere plejefamilier
til opgaven i kommunen
skal undersøges.

POTENTIALE: MODERAT



NÅR HJÆLPEN RAMMER RIGTIGT

Når verden forandrer sig, skal vi bruge kræfterne dér, hvor de gør mest gavn. Derfor samler indsatsen sig om dem, der har behovet. Alle har noget, de kan bidrage med og et ansvar for, at vi lykkes



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

TYDELIGT SERVICENIVEAU PÅ VOKSENOMRÅDET

Fredericia Kommune har et højt udgiftsniveau til udsatte voksne i forhold til sammenlignelige kommuner. Derfor foreslår vi at indføre et tydeligt serviceniveau eller undersøge, om indsatserne står mål med effekten. Det skal også undersøges, om der er mulighed for i højere grad at inddrage civilsamfundet.

POTENTIALE: MEGET HØJT

AFTALE OM LÆRERNES TIMENORM

Fredericia Kommune ligger lavt i forhold til nabokommuner, så vi foreslår derfor at give lærerne mere tid til undervisning. Vi foreslår også at ensrette aftalen om lærernes timenorm med normen i andre kommuner.

POTENTIALE: HØJT



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

TILPASNING AF HJÆLP OG STØTTE PÅ ÆLDREOMRÅDET

Ældreloven ændrer rammerne for hjemmehjælp, og betyder blandt andet øget fokus på at klare sig længst muligt i eget liv. Fredericia Kommune bruger mange flere penge på ældreområdet end sammenlignelige kommuner. Samtidig kan vi se, at mange flere får hjælp i Fredericia end i andre kommuner. Vi foreslår derfor at sænke adgangen til at få hjælp til samme omfang og niveau som andre kommuner.

POTENTIALE: MEGET HØJT

SPECIALTILBUD PÅ SKOLEOMRÅDET

Fredericia Kommune har et højt serviceniveau på specialskoleområdet. Vi foreslår, at en større andel af kommunens specialtilbud prioriteres på de almene folkeskoler, så den enkelte elev får en tættere tilknytning til den almene skole med afsæt i den enkeltes behov. Vi foreslår også, at taksterne tilpasses niveauet i nabokommunerne.

POTENTIALE: MEGET HØJT

STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

TILSKUD TIL PRIVAT PASNING I EGET HJEM FJERNES

Vi foreslår at fjerne kommunens
tilskud til hjemmepasning.

POTENTIALE: MODERAT





EN VELSMURT MASKINE

I en tid med store udfordringer skal vi tænke service på en anden måde. En effektiv administration skaber både overblik og et råderum, der giver plads til at tænke anderledes og handle strategisk

STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

SKATTESTIGNING SOM ALTERNATIV TIL BESPARELSE

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd anbefaler, at man ser på muligheden for skattestigninger i stedet for besparelser. Der er overordnet to muligheder for at øge skatteindtægterne på kort sigt. Det er kommuneskatten og en genindførelse af dækningsafgiften.

POTENTIALE: MEGET HØJT

PRIORITERING AF ADMINISTRATIVE OPGAVER OG RESSOURCER

Når der skal skabes et budget i balance, er det også nødvendigt at reducere de administrative udgifter. Ny teknologi til administrativ understøttelse er et vigtigt greb i denne bevægelse.

POTENTIALE: HØJT



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

GRATISPRINCIPPET GENTÆNKES I KOMMUNENS TILBUDSVIFTE

Fredericia Kommune stiller en række gratistilbud til rådighed på tværs af især kulturområdet, fritidsområdet og i kollektiv trafik. Det foreslås at revurdere gratisprincippet på områderne med henblik på brugerbetaling eller ekstern medfinansiering.

POTENTIALE: HØJT

FÆRRE POLITISKE UDVALG OG MINDRE MØDEUNDERSTØTTELSE

For at reducere ressourceforbruget foreslår vi at effektivisere den administrative mødeunderstøttelse og den strategiske udvalgsbetjening.

POTENTIALE: MODERAT

STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

KOMMENDE BUDGETPERIODE

BALANCE I DRIFTS- OG ANLÆGSBUDGETTET OG BRUG AF NY ØKONOMISTYRINGSMODEL FOR SELSKABSSKATTER

Der skal være balance mellem udgifter og indtægter i de kommunale drifts- og anlægsbudgetter samlet set. Det vil sige, at driftsoverskuddet finansierer et basis anlægsbudget. Vi skal samtidigt indføre en ny model til styring af selskabsskatter, så ekstraordinære indtægter alene kan bruges til anlæg.

LANGSIGTEDE LØSNINGER

UDNYTTELSE AF MULIGHEDERNE INDEN FOR VELFÆRDSTEKNOLOGI

I en fremtid med stigende rekrutteringsudfordringer foreslår vi, at man følger nye teknologiske muligheder tæt og tager dem i brug bredt i organisationen

POTENTIALE: HØJT



ET STÆRKERE FREDERICIA

Vi skal kunne levere god service til alle vores borgere. Samtidig skal vi med målrettet bosætning sikre, at vi tiltrækker borgere, der vil bidrage til et stærkt og levende fællesskab



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

LANGSIGTEDE LØSNINGER

UDVIKLING AF FREDERICIA BYMIDTE

Fredericias bymidte skal være levende og bestå af en blanding af kultur, oplevelser, erhverv og flere privatejede familieboliger. Kommunen skal reducere omfanget af boligindskudslån til borgere i udlejning og sikre en sundere boligmasse. Vi foreslår, at nyt alment boligbyggeri kun opføres, hvis det er som led i en strategisk byudvikling i prioriterede områder.

POTENTIALE: HØJT

EN NY STÆRK OG SAMLET FORTÆLLING OM FREDERICIA

Fortællingen om Fredericia Kommune skal ændres, så kommunen i højere grad tiltrækker relevant arbejdskraft og ressourcestærke tilflyttere. Fredericia skal være en kommune, hvor alle bidrager, og hvor alle løfter i fællesskab – og hvor det er godt at bo, leve og drive virksomhed.

POTENTIALE: HØJT



STØRRELSEN
ER VORES
STYRKE

FLERE
OM
LØSNINGERNE

NÅR
HJÆLPEN
RAMMER
RIGTIGT

EN
VELSMURT
MASKINE

ET
STÆRKERE
FREDERICIA

LANGSIGTEDE LØSNINGER

UDVIKLING AF FREDERICIA - OGSÅ UDEN FOR BYMIDTEN

Det er vigtigt, at Fredericia Kommune har det rigtige udbud af boliger. Derfor er der behov for at understøtte bosætningen og styrke demografien gennem et større udbud af attraktive byggegrunde til opførelse af (familie)boliger – også uden for bymidten.

POTENTIALE: HØJT





FREDERICIA I FREMTIDEN

– EN BY, HVOR ALLE BIDRAGER

Fremtidens Fredericia er et sted, hvor folk er stolte over det, de gør for andre.

Hvor ingen forventer, at andre skaber mulighederne for dem.

Og hvor alle oplever, at i Fredericia Kommune holder vi sammen og i fællesskab bidrager til at skabe et langt stærkere Fredericia end i dag.

Vores sidste anbefaling vil derfor være, at dette katalog følges op af et arbejde med, hvordan et Fredericia, hvor alle bidrager, konkret ville se ud, så det kan skabe en tydelig retning både økonomisk, fagligt og politisk.

Dette arbejde vil vi glæde os til at læse med i og gøre til virkelighed.

Med venlig hilsen

Arbejdsgruppen



Fredericia Kommune



FREDERICIA I FREMTIDEN



**Fredericia
Kommune**