



Bilagsmateriale

§17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd

Læsevejledning

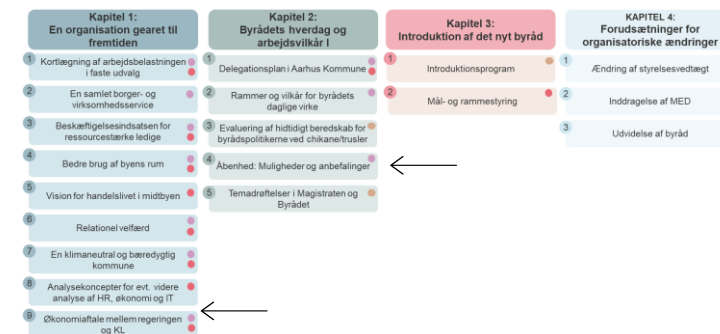
Foran dig ligger bilagsmaterialet til §17,4-udvalgets betænkning til byrådet i Aarhus Kommune.

Bilagsmaterialet er opbygget efter de fire kapitler i betænkningen. Betænkningens kapitler og bilagskapitlerne med de dertilhørende underkapitler er således koblet 1 til 1.

Udvalget har løbende bestilt analyser og opgaveløsning hos både magistratsafdelinger og Deloitte. I de forskellige bilagsmaterialer er der derfor forskellige afsendere, og du vil opdage, at layoutet varierer undervejs.

👉 Sådan finder du rundt:

- Bilagsfortegnelsen giver dig et samlet overblik – og du kan herfra klikke på de enkelte bilags-kapitler og hoppe direkte til det ønskede indhold. Det samme gælder på hvert af de fire bilags-hovedkapitler.
- Ønsker du undervejs at komme tilbage til et hovedkapitel
→ klik på bilags-kapitel ikonet øverste højre hjørne
- Ønsker du at vende tilbage til bilagsoversigten
→ klik på bilagsikonet med pil



Bilagsoversigt



Bilag - Kapitel 1: En organisation gearet til fremtiden

- 1 Kortlægning af arbejdsbelastningen i faste udvalg  
- 2 En samlet borger- og virksomhedsservice 
- 3 Beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige  
- 4 Bedre brug af byens rum  
- 5 Vision for handelslivet i midtbyen 
- 6 Relationel velfærd  
- 7 En klimaneutral og bæredygtig kommune 
- 8 Analysekoncepter for evt. videre analyse af HR, økonomi og IT 
- 9 Økonomaftale mellem regeringen og KL  

Bilag - Kapitel 2: Byrådets hverdag og arbejdsvilkår

- 1 Delegationsplan i Aarhus Kommune  
- 2 Rammer og vilkår for byrådets daglige virke 
- 3 Evaluering af hidtidigt beredskab for byrådspolitikerne ved chikane/trusler 
- 4 Åbenhed: Muligheder og anbefalinger 
- 5 Temadrøftelser i Magistraten og Byrådet 

Bilag - Kapitel 3: Introduktion af det nyt byråd

Introduktionsprogram 

Mål- og rammestyring 

Bilag - Kapitel 4: Forudsætninger for organisatoriske ændringer

- 1 Ændring af styrelsesvedtægt
- 2 Inddragelse af MED
- 3 Udvidelse af byråd

 Klik på det ønskede punkt og hop direkte til bilagsslide

 **TILBAGE TIL INDHOLDSFORTEGNELSEN KLIK HER**

Beslutningstager:

-  Nuværende byråd
-  Kommende byråd
-  Gruppeformandskredsen





KAPITEL 1

En organisation gearet til fremtiden

1

Aarhuskompasset er det værdimæssige afsæt for analysearbejdet, der præsenteres i dette kapitel.

Udgangspunktet har været at undersøge muligheder for at styrke tværgående samarbejde og helhedsperspektiv med nedbrydning af siloer, understøtte arbejdet med komplekse samfundsproblemer, ruste organisationen til fremtidens økonomiske virkelighed og nationale reformkrav samt skabe bedre rammer for både politik og drift i Aarhus Kommune.

Analysen tager udgangspunkt i otte strategiske ambitioner:

- En klimaneutral og bæredygtig kommune
- Bedre service og rammer for erhvervslivet
- Én indgang og bedre service til borgerne
- Sundhed i et 0-100 års-perspektiv
- Byrum der understøtter det gode byliv
- Øget trivsel og et helhedsorienteret perspektiv
- Effektive koncernfælles funktioner med brugeren i centrum
- Bedre udnyttelse af digitale muligheder

Deloitte har været ekstern leverandør på den overordnede organisationsanalyse, mens hele organisationen har bidraget til analysearbejdet. Udvalget har valgt særlige emner ud til nærmere analyse, hvor de enkelte magistratsafdelinger har fået ansvaret for en eller flere delanalyser.

- 1 **Kortlægning af arbejdsbelastningen i faste udvalg**
- 2 **En samlet borger- og virksomhedsservice**
- 3 **Beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige**
- 4 **Bedre brug af byens rum**
- 5 **Vision for handelslivet i midtbyen**
- 6 **Relationel velfærd**
- 7 **En klimaneutral og bæredygtig kommune**
- 8 **Analysekoncepter for evt. videre analyse af HR, økonomi og IT**
- 9 **Økonomiaftale mellem regeringen og KL**



B1.1 Kortlægning af arbejdsbelastningen i faste udvalg mv.



Formålet med analysen er at gøre os klogere på arbejdsbelastningen for byrådsmedlemmerne i de politiske udvalg i Aarhus Byråd



OPSUMMERING:

1. Analysen dækker over data for perioden januar 2023 – december 2024 - altså halvdelen af indeværende byrådsperiode.
2. Analysen viser, at den enkelte politiker i Aarhus Byråd gennemsnitligt bruger markant mere tid på byråds- og udvalgsarbejdet end politikerne i flere af de kommuner, vi normalt sammenligner os med (korrigeret for styreform). Udover selve mødeaktiviteterne viser analysen også, at udvalgsarbejdet kræver megen forberedelsestid, da mødematerialet ofte er omfattende.
3. Teknisk Udvalg har mest mødeaktivitet målt på både antal udvalgsmøder og timer brugt i udvalget.
4. Omfanget af bilagsmaterialet varierer meget mellem udvalgene. Teknisk Udvalg har flest bilag og samtidig også de længste bilag. Det samlede mødematerialet i perioden 2023-2024 i udvalget er mere end seks gange så stort som bilagsmaterialet i Kulturudvalget, der har mindst bilagsmateriale.
5. Med analysen leveres et fælles datagrundlag frem mod konstitueringen af det kommende byråd samt en række generelle anbefalinger vedr. foretræder, brugen af §17,4-udvalg, sagsfremstillinger og sekretariatsbetjening.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget anbefaler, at analysen kan indgå som en del af grundlaget for konstitueringen af det kommende byråd
2. Udvalget anbefaler, at der indføres en tidsfrist, hvor anmodninger om foretræde fremadrettet skal ske senest kl. 12.00 en hverdag inden udvalgsmødet. Udvalget anbefaler desuden, at det kommende byråd forholder sig til, om formen for foretræder kan og skal gentænkes.
3. Udvalget har bedt administrationen arbejde videre med, at sagsfremstillinger og bilagsmateriale gøres kortere og skarpere
4. Udvalget anbefaler, at fremtidige §17. stk. 4-udvalg har et klart kommissorium, mandat og et afgrænset aktuelt problem at undersøge, herunder at det er udgangspunktet for konstitueringen af det kommende byråd, at eksisterende §17. stk. 4-udvalg lukkes ned som følge af overgangen til en ny byrådsperiode, medmindre at der er et nyt politisk ønske om andet
5. Udvalget anbefaler, at sekretariatsbetjeningen af råd og andre udvalg placeres tættest muligt på de dele af forvaltningen, som arbejder med området – og at der tages konkret stilling til de fremadrettede placeringer ifm. konstitueringen af det kommende byråd

Mette Bjerre tager forbehold for anbefaling 4 på baggrund af anbefalingens konsekvenser for Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling



VIDERE FORLØB:

1. Som en del af byrådets behandling af betænkningen indstilles det, at byrådet godkender principbeslutning vedr. fremtidige §17. stk. 4-udvalg samt indførelsen af en tidsfrist for anmodning om foretræde. Byrådet tager udvalgets øvrige anbefalinger til efterretning
2. Analysen kan indgå som en del af grundlaget for konstitueringen af det kommende byråd

Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd





Kortlægning af arbejdsbelastningen i politiske udvalg

Indledning

Denne analyse har til formål er gøre os klogere på arbejdsbelastningen i de politiske udvalg.

Som du kan se på næste side, bruger den enkelte politiker i Aarhus Byråd gennemsnitligt markant mere tid på byråds- og udvalgsarbejdet end politikerne i flere af de kommuner, vi normalt sammenligner os med. Udover selve mødeaktiviteterne viser analysen også, at udvalgsarbejdet kræver megen forberedelsestid, da mødematerialet ofte er omfattende.

I det følgende kortlægges arbejdsbelastningen i de faste udvalg og herudover en række andre udvalg og råd.

Analysen er relevant i en tid, hvor der er stigende fokus på politikernes arbejdsvilkår, og skal ses som evidensbaseret input i drøftelserne af, hvordan arbejdsvilkårene kan forbedres.

Med analysen leveres et fælles datagrundlag frem mod konstitueringen af det kommende byråd samt en række generelle anbefalinger vedr. foretræder, brugen af §17,4-udvalg, sagsfremstillinger og sekretariatsbetjening.

Udvalg og råd, der indgår i analysen

Faste udvalg

- Børn og Unge-udvalget
- Kulturudvalget
- Sundheds- og Omsorgsudvalget
- Social- og Beskæftigelsesudvalget
- Teknisk Udvalg
- Økonomi- og Erhvervsudvalget

Andre udvalg og råd

- Erhvervskontaktudvalget
- Handicaprådet
- Klima- og Bæredygtighedsudvalget
- Udvalget for Børn og Unge (tvangsforanstaltninger mv.)
- Udvalget for Ligestilling og Mangfoldighed

Aarhus Byråd bruger længere tid på byrådsmøder end andre byråd

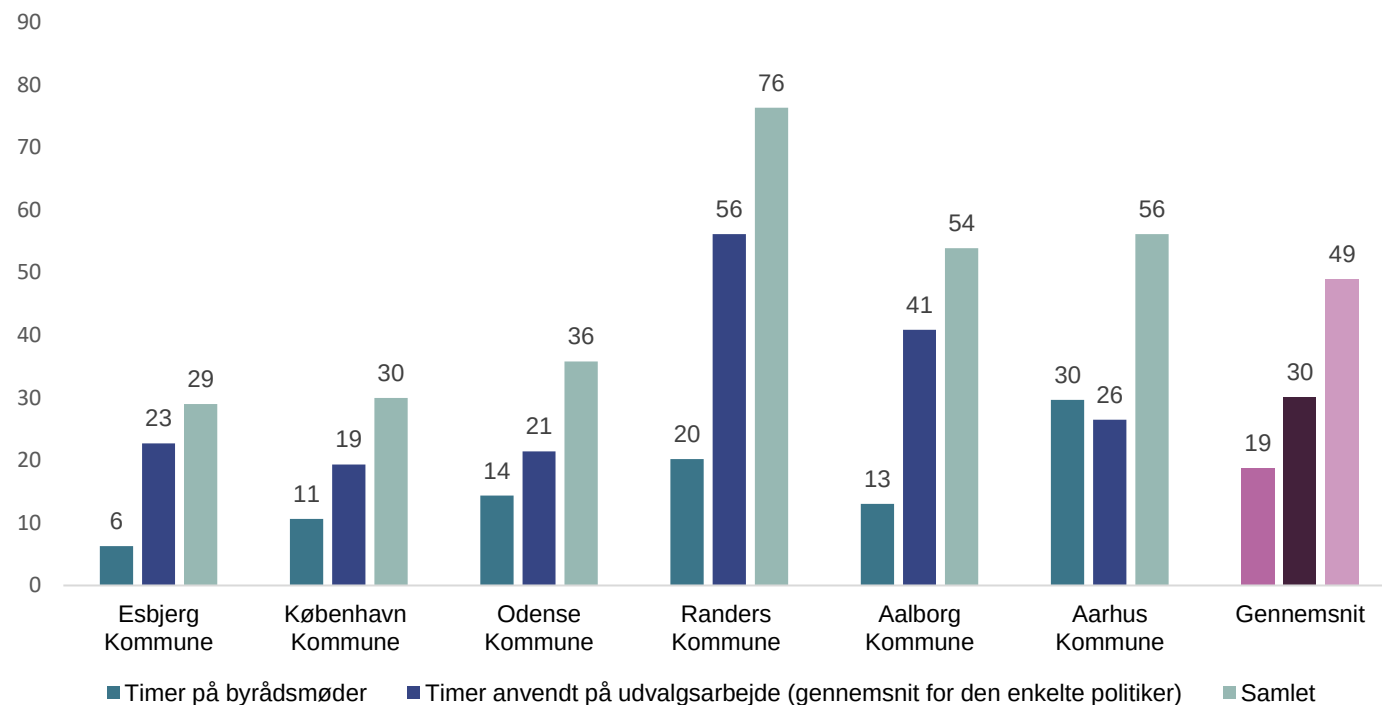
Sammenlignet med de øvrige kommuner i 6-byerne er Aarhus Kommune den kommune, hvor politikerne bruger mest tid på byrådsmøder, tredje mest på udvalgsmøder og næstmest samlet set på både byråds- og udvalgsmøder.

Den enkelte, gennemsnitlige politiker i Aarhus Byråd bruger således næsten dobbelt så meget tid på byråds- og udvalgsarbejde end en tilsvarende politiker i Esbjerg, København og Odense.

Det mindre tidsforbrug i de øvrige byråd* sammenlignet med Aarhus Kommune betyder ikke, at der bruges tilsvarende mere tid i udvalgene. Til trods for at udvalgene i de andre 6-byer har beslutnings-kompetence, hvilket må forventes at medføre en mindst lige så grundig udvalgsbehandling, som tilfældet er i Aarhus Kommune.

*Randers Kommune skiller sig ud pga. den store mængde udvalgsarbejde.

TIDSFORBRUG I 6-BYERNE VED BYRÅDS- OG UDVALGSMØDER 2025



Note: Tidsforbruget er opgjort for møder i perioden 1. januar til 30. april 2025 på baggrund af offentligt tilgængeligt information fra kommunernes hjemmesider. Det samlede timeantal er afrundet til nærmeste hele time.

Metode, definitioner og forkortelser i analysen

Om metoden:

- FirstAgenda er brugt til at indsamle data for de faste udvalg, der er nedsat af Byrådet, samt for de øvrige udvalg og råd, der behandles i analysen.
- Data er for perioden januar 2023 – december 2024 og dækker altså halvdelen af indeværende byrådsperiode.
- De magistratsafdelinger, der betjener udvalgene, har kategoriseret relevante dagsordenspunkter efter indhold.
- Kategorierne er opstillet med udgangspunkt i styrelsesvedtægten og er blevet kvalificeret af afdelingerne, der er ansvarlig for udvalgsbetjeningen.
- Udsatte mødepunkter er fratrasket opgørelserne, så et mødepunkt kun tæller med på det møde, det er behandlet.
- Der er ikke opgjort bilagsmateriale fra lukkede punkter.

Definitioner:

- *Dagsordenspunkter* forstås som punkter, udvalget har behandlet på mødet eller gennem skriftlige orienteringer, som ikke er faste mødepunkter. Der er lavet analyse af indholdet af de dagsordenspunkter, der ikke er faste mødepunkter.
- *Faste mødepunkter* som "Godkendelse af referat" og "Eventuelt" er udeladt i analyser af dagsordenspunkter.
- *Skriftlige orienteringer* er opdelt efter de forskellige emner, der er behandlet under punktet "Skriftlige orienteringer". Dvs. der kan være flere sager under dette mødepunkt.
- *Henviste sager* er sager, Byrådet har sendt til behandling i udvalget

Forkortelser:

BUU: Børn- og Ungeudvalget

KU: Kulturudvalget

SOU: Sundheds- og Omsorgsudvalget

SBU: Social- og Beskæftigelsesudvalget

TU: Teknisk Udvalg

ØEU: Økonomi- og Erhvervsudvalget

Faste udvalg



Børn- og Ungeudvalget

OM UDVALGET

Børn- og Ungeudvalget mødes hver anden uge, dvs. ca. 20 gange om året. Børn- og Ungeudvalget betjenes af Magistratsafdelingen for Børn og Unge.

Udvalget gør en del brug af skriftlige orienteringer og har den tredjestørste bilagsmængde af udvalgene opgjort på antal siders bilagsmateriale. På samme måde har udvalget tredje flest henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg.

Foruden de henviste og øvrige sager som løbende bliver prioriteret, er udvalget løbende med til at beslutte, hvilke emner der skal optages som temadrøftelser i udvalget. Temadrøftelserne har til formål at give et dybere blik ind i et emne, en problemstilling eller et initiativ, med henblik på at give et bedre grundlag for at kunne gøre politik muligt. Det tilstræbes at der afvikles tre temadrøftelser pr. halvår.

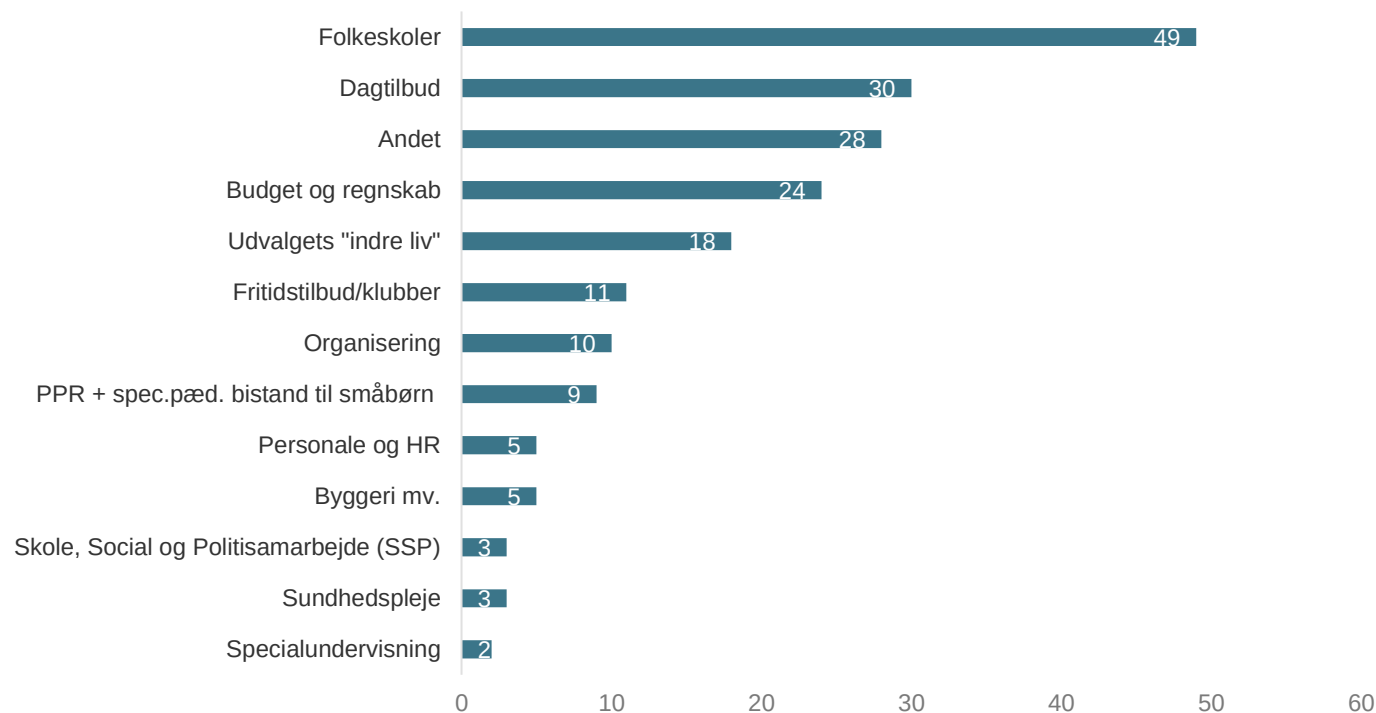
Note til grafen: I "Andet" indgår bl.a. punkter vedr. klima, orienteringer om demografisk udvikling, drøftelser om De Vilde Problemer. Kategorien "Udvalgets indre liv" dækker over sager vedr. brug af fleksible mødedage og studieture. Spec.pæd. bistand står for specialiseret pædagogisk bistand.

UDVALGET I TAL

	2023	2024
Antal medlemmer: 7		
Mødefrekvens: Hver anden uge		
Mødernes gns. varighed: 2 t.		
Dagsordenspunkter*:	113	91
Henviste sager:	15	10
Mødemateriale (siders bilag)	3.882	2.553

Note: Dagsordenspunkter er fratrullet faste mødepunkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

BEHANDLEDE SAGER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-2024



Kulturdvalget

OM UDVALGET

Kulturdvalget mødes hver anden uge, i gennemsnit 20 gange om året. Kulturdvalget betjenes af Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice.

Udvalget har den mindste bilagsmængde af udvalgene opgjort på antal siders bilagsmateriale. Udvalget er samtidigt et af de udvalg, der har færrest henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg.

Kulturdvalget har været følgegruppe for projekt Kongelunden siden 23. august 2023.

Kulturdvalget mødes ca. én gang årligt med De kunstfaglige råd og Kultursamvirket. Udvalget mødes desuden ad hoc med aktører indenfor Kultur og Borgerservices område.

Note til grafen: I "Kultur" bl.a. enkelte sager vedrørende Musikhuset og Aarhus Symfoniorkester. Kategorien "Udvalgets indre liv" dækker over sager vedr. brug af fleksible mødedage og studieture. Kategorien "Andet" dækker bl.a. over sager vedr. klima og input til områder, der hører under andre udvalg.

UDVALGET I TAL

Antal medlemmer: 7

Mødefrekvens: **Hver anden uge**

Mødernes gns. varighed: **1,5 t.**

Dagsordenspunkter*:

Henviste sager:

Mødemateriale (siders bilag)

2023

2024

73

68

6

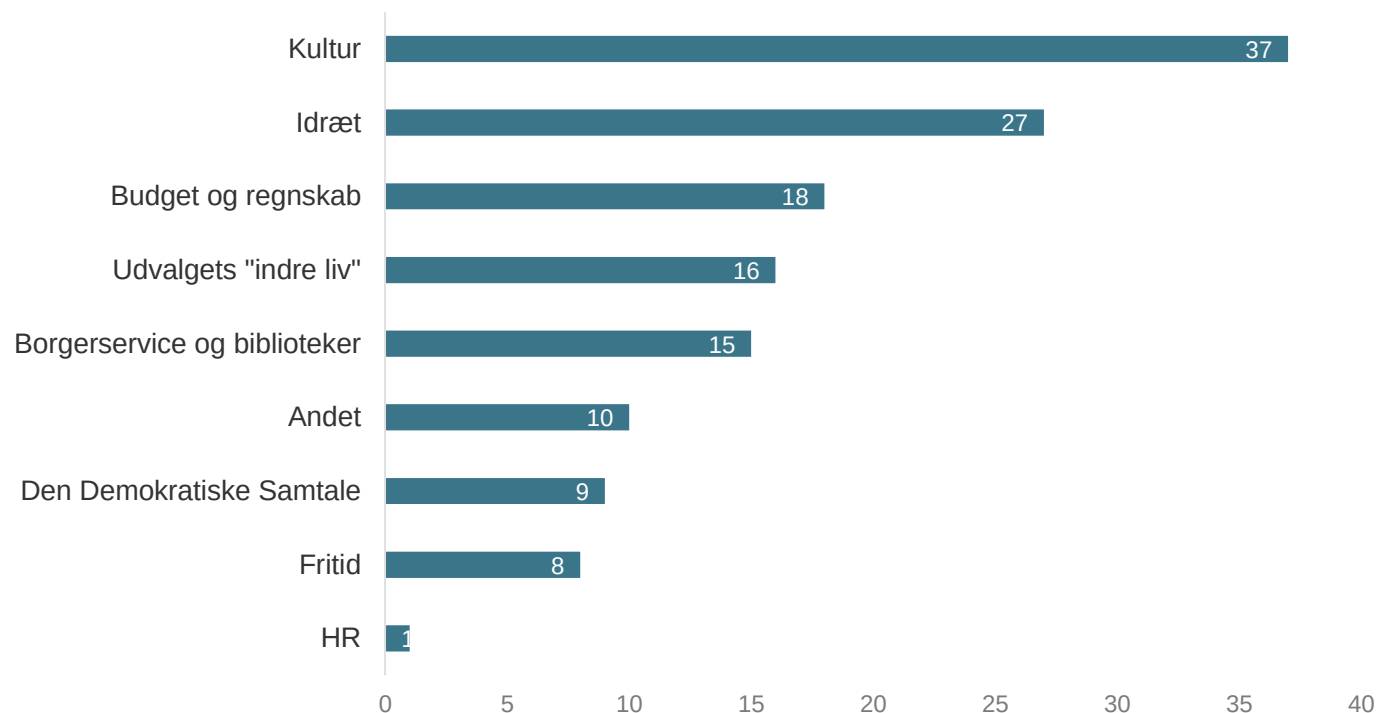
9

1.444

1.457

Note: Dagsordenspunkter er fratrasket faste mødepunkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

BEHANDLEDE SAGER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-2024



Social- og Beskæftigelsesudvalget

OM UDVALGET

Social- og Beskæftigelsesudvalget mødes hver anden uge, svarende til 20 gange om året. Social- og Beskæftigelsesudvalget betjenes af Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse.

Udvalget er det udvalg med flest skriftlige orienteringer, og pga. de skriftlige orienteringer også det udvalg, hvor den samlede sagsmængde er størst. Dette afspejles ikke i omfanget af bilagsmateriale, hvor udvalgets mængde af mødemateriale placeres i midten på tværs af udvalgene. Udvalget er et af de udvalg med færrest henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg.

Analysen af udvalgsarbejdet fordelt på emner viser, at der arbejdes med mange målgrupper og indsatser i udvalget.

Note til grafen: Beskæftigelsesindsatsen er fordelt på flere kategorier, afhængig af målgruppe for indsatsen. I "Andet" indgår bl.a. punkter vedr. integration, klima, udsatte boligområder, civilsamfundet og frivillighedsområdet. drøftelser om De Vilde Problemer. Kategorien "Udvalgets indre liv" dækker fx over punkter vedr. studieture.

UDVALGET I TAL

Antal medlemmer: 7

Mødefrekvens: **Hver anden uge**

Mødernes gns. varighed: **1,5 t.**

Dagsordenspunkter*:

Henviste sager:

Mødemateriale (siders bilag)

2023

147

9

2238

2024

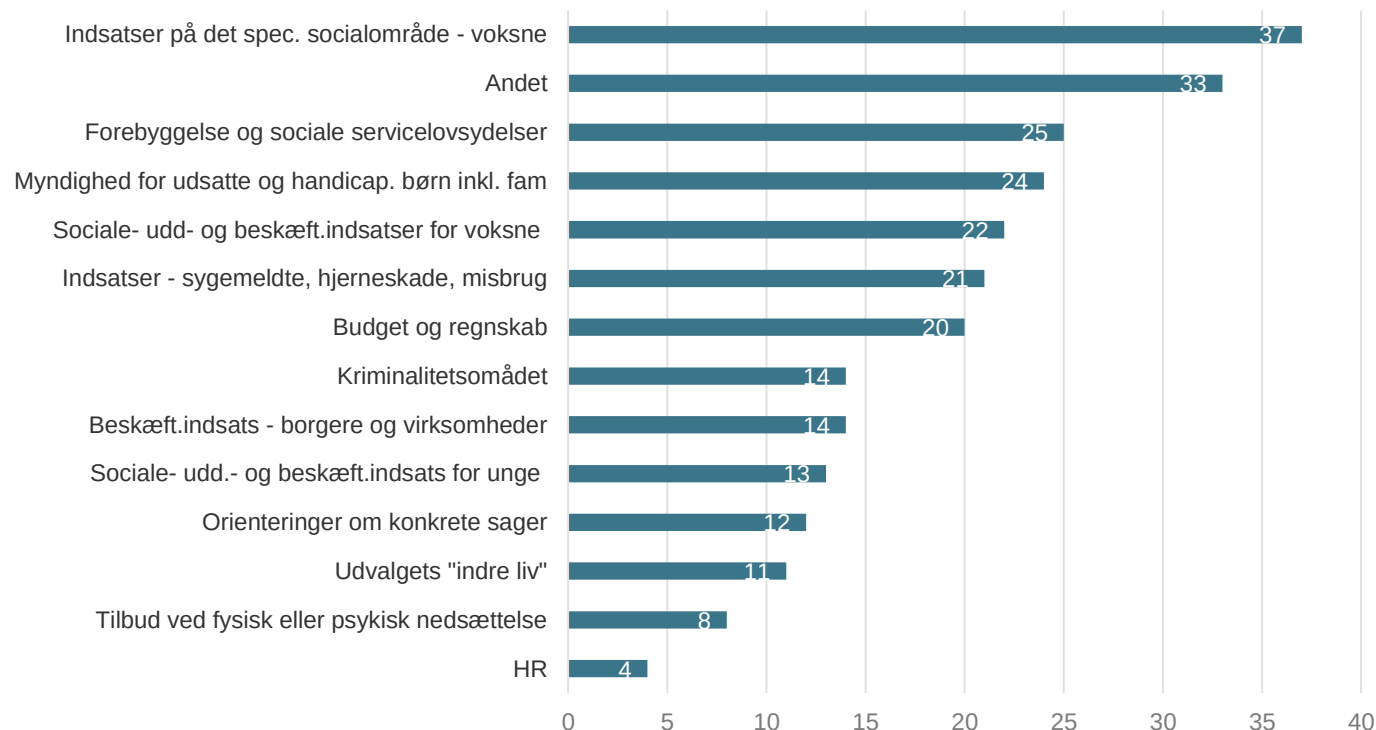
142

8

1748

Note: Dagsordenspunkter er fratrasket faste mødepunkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

BEHANDLEDE SAGER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-2024



Sundheds- og Omsorgsudvalget

OM UDVALGET

Sundheds- og Omsorgsudvalget mødes hver anden uge, ca. 20 gange om året. Sundheds- og Omsorgsudvalget betjenes af Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg.

Udvalget er det udvalg, der har færrest henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg. Ift. mængden af mødemateriale placerer udvalget sig i midten på tværs af udvalgene.

Udvalget behandlet både konkrete initiativer, strategiske retninger og aktuelle problemstillinger. Blandt emnerne, som udvalget har haft på dagsordenen, er implementering af ældreloven, indsatser mod ensomhed, udvikling af ældreboliger, kvalitetsstyring i ældreplejen, videreudvikling af fremtidens folkehuse samt den politiske linje i relation til sundhedsreformen. Udvalget drøfter også overordnede temaer som sundhedsfremme, åbenhed, tillid i organisationen og brugen af velfærdsteknologi. Derudover er udvalget involveret i konkrete forslag og svar, f.eks. om røgfrie strande, magtanvendelse, el-busser og strategier for kunstig intelligens.

Udvalget fungerer som en platform for dialog med Ældrerådet, tillidsrepræsentanter og relevante aktører, og de forholder sig til tilsyn og større anlægssager såsom ombygning af plejehjem og oprettelse af nye sundheds- og læringstilbud.

Note til grafen: Udvalgets "indre liv" dækker primært over mødepunkter vedr. studieture og besøg på plejehjem mv. Under "Andet" indgår en række punkter om de kommende reformer på ældre- og sundhedsområdet. "Pleje og praktisk hjælp" dækker bl.a. over punkter vedr. hjemmepleje, sundhedsenheder og Folkesundhed Aarhus. Under "Civilsamfund" findes også en række punkter ifm. fællesmøder med Ældrerådet.

UDVALGET I TAL

Antal medlemmer: 7

Mødefrekvens: **Hver anden uge**

Mødernes gns. varighed: **1,5 t.**

Dagsordenspunkter*:

Henviste sager:

Mødemateriale (siders bilag)

2023

2024

93

78

7

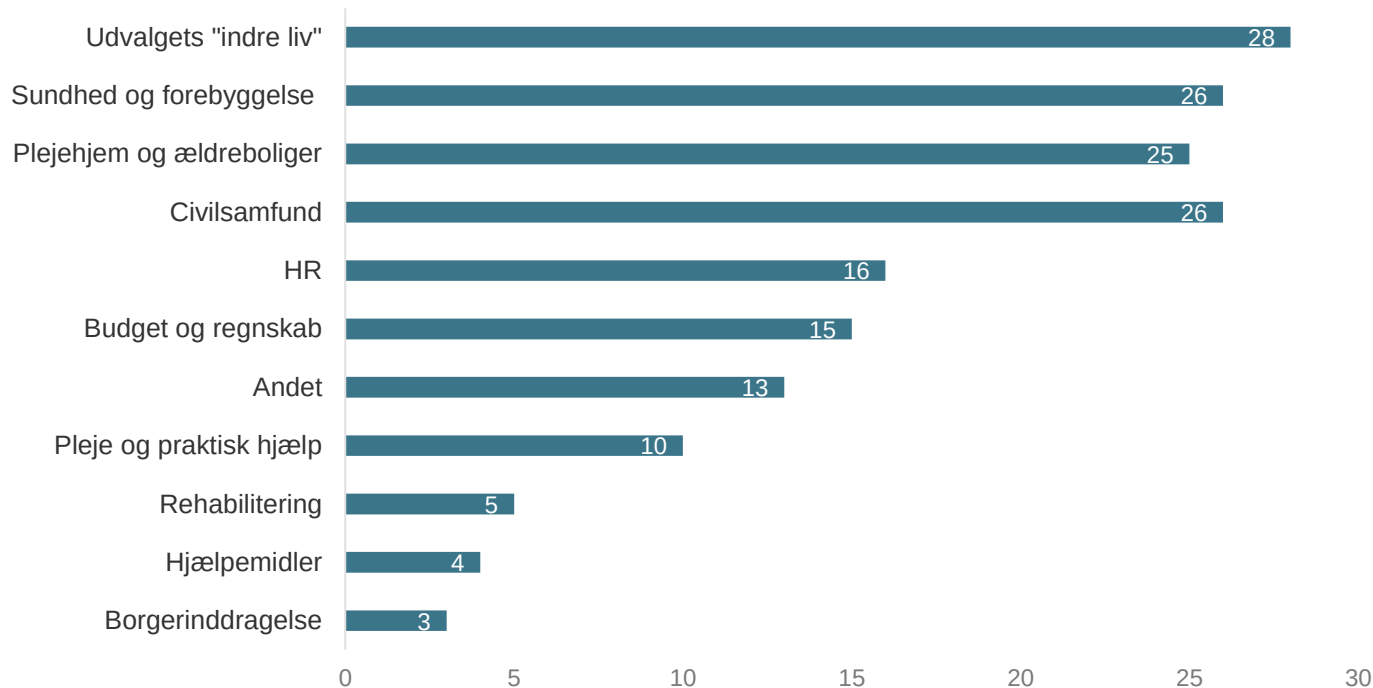
6

2.076

1.550

Note: Dagsordenspunkter er fratrullet faste mødepunkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

BEHANDLEDE SAGER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-2024



Teknisk Udvalg

OM UDVALGET

Teknisk Udvalg mødes ugentligt, i gennemsnit 40 gange om året. Teknisk Udvalg betjenes af Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø.

Udvalget har den højeste andel henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg. Udvalget har også den største bilagsmængde af udvalgene opgjort på antal siders bilagsmateriale. Udvalget har desuden den største antal udskudte sager på tværs af udvalgene (56 sager samlet i 2023-24). Samlet set indikerer disse fund, at arbejdsbelastningen i Teknisk Udvalg er højere end i de øvrige faste udvalg.

Sagerne på Teknisk Udvalg spænder bredt fra lokalplaner, byudvikling, vejanlæg, trafik og mobilitet til vand, natur og klima. Sagerne kan til tider være komplekse og af høj teknisk karakter.

Sagen om udvidelse af Aarhus Havn fyldte meget i udvalget i 2023 og blev behandlet flere gange med omfangsrigt materiale, hvilket kan forklare den store forskel på mængden af mødemateriale mellem 2023 og 2024.

Note til grafen: Kategorien Byrum indeholder også sager, der drejer sig om mobilitet.

UDVALGET I TAL

Antal medlemmer: 7

Mødefrekvens: **Ugentligt**

Mødernes gns. varighed: **2,5 t.**

Dagsordenspunkter*: 2023 2024

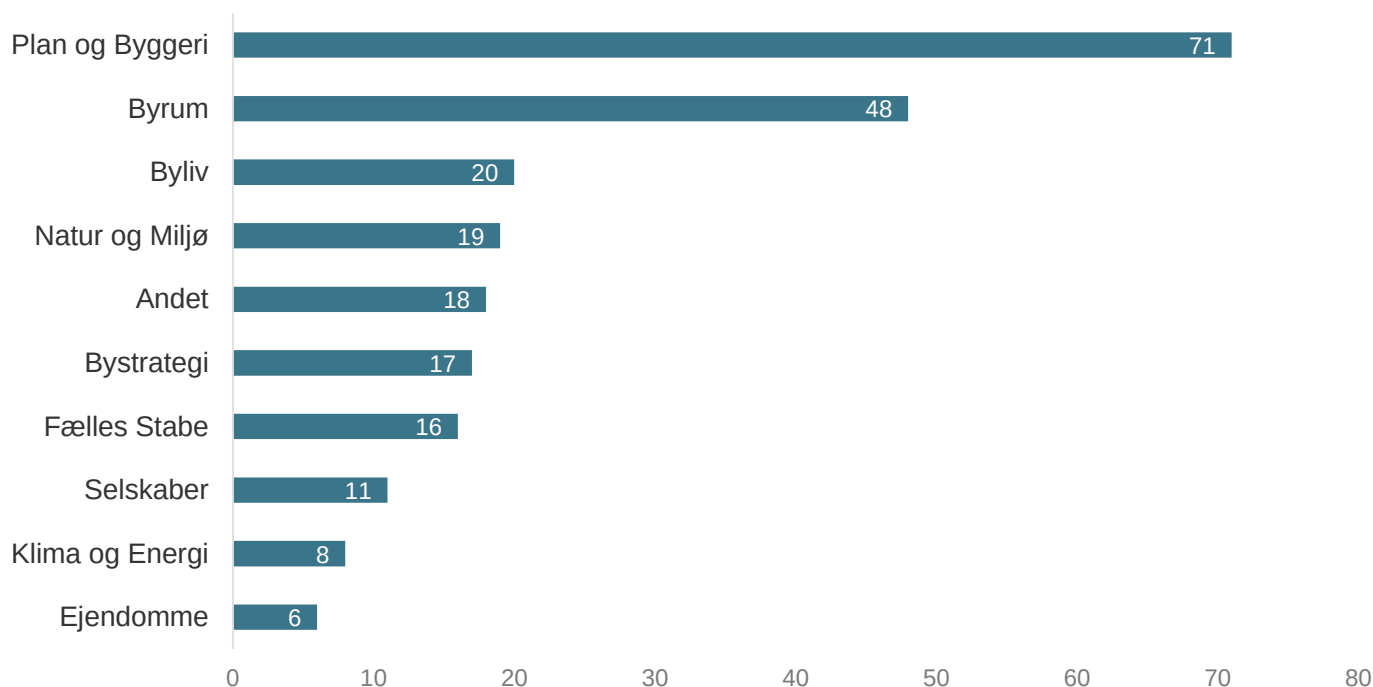
Henviste sager: 116 121

Mødemateriale (siders bilag) 54 61

15.346 4.149

Note: Dagsordenspunkter er fratrasket faste mødepunkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

DAGSORDENSPUNKTER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-24



Økonomi- og Erhvervsudvalget

OM UDVALGET

Økonomi- og Erhvervsudvalget er det stående udvalg, der mødes færrest gange, dvs. månedligt. Økonomi- og Erhvervsudvalget betjenes af Borgmesterens Afdeling.

Udvalget har den næsthøjeste andel henviste sager fra Byrådet på tværs af de faste udvalg. Udvalget har også den næststørste bilagsmængde af udvalgene opgjort på antal siders bilagsmateriale.

Økonomiudvalget skiftede i 2023 navn fra Økonomiudvalg til Økonomi- og Erhvervsudvalg. Tilføjes af 'erhverv' understøtter det bredere fokus på det erhvervspolitiske arbejde, der foregår i Aarhus Kommune. For at sikre tilstrækkelig tid til at prioritere et øget fokus på det erhvervspolitiske område, har de ordinære udvalgsmøder været suppleret af en række (frivillige) mødedage med fokus på erhvervsudvikling og virksomhedsbesøg.

Note til grafen: I "Boligsociale indsatser" lægger også sager vedr. integration og tryghedsindsatser i udsatte boligområder. Kategorien "Andet" dækker over sager vedr. klima, venskabsbyer og rammer for udeservering.

UDVALGET I TAL

Antal medlemmer: 7

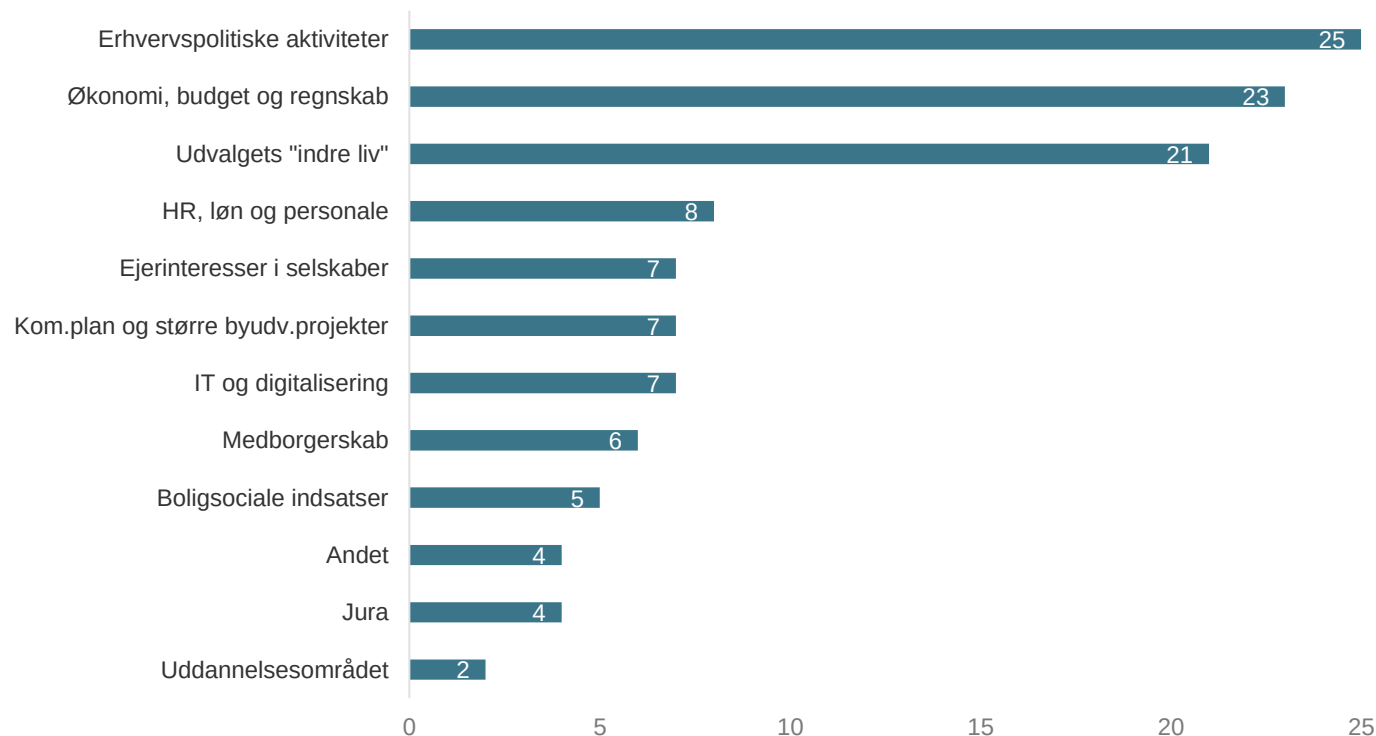
Mødefrekvens: **Månedlig**

Mødernes gns. varighed: **1,5 t.**

	2023	2024
Dagsordenspunkter*:	53	67
Henviste sager:	22	17
Mødemateriale (siders bilag)	4.233	2.484

Note: Dagsordenspunkter er fratrasket faste punkter som fx "Godkendelse af referat" og "Evt."

DAGSORDENSPUNKTER FORDELT PÅ OMRÅDE 2023-24



Andre råd og udvalg



Erhvervskontaktudvalget

OM UDVALGET

Erhvervskontaktudvalget udgør et stærkt samarbejde mellem erhvervsliv, organisationer, uddannelsesinstitutioner og Aarhus Kommune. Udvalget arbejder for at skabe de bedst mulige rammer for vækst og udvikling i Aarhus.

Udvalget består af 25 medlemmer, heriblandt borgmester og de fem rådmænd samt repræsentanter fra byens uddannelsesinstitutioner, erhvervsorganisationer, fagbevægelsen, samt repræsentanter fra byens vækstskabere og klynger og organisationer. Se den aktuelle deltagerliste her: [Erhvervskontaktudvalget](#)

Som supplement til det brede erhvervskontaktudvalg er nedsat et forretningsudvalg bestående af borgmester, to rådmænd, repræsentanter fra DI, Dansk Erhvervs, FH Aarhus, Erhverv Aarhus og Aarhus Universitet. Forretningsudvalget. Forretningsudvalget er udførende indenfor de overordnede rammer som Erhvervskontaktudvalget udstikker.

Erhvervskontaktudvalget mødes to gange årligt. Der var samlet mødetid på 8 timer i 2023 og 5,75 timer i 2024.

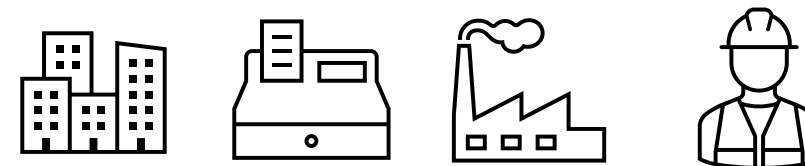
Forretningsudvalget mødes 4-6 gange årligt af en time.

Udvalget sekretariatsbetjenes af Borgmesterens Afdeling.

UDVALGET I TAL

	2023	2024
Antal medlemmer: Alle rådmænd + eksterne	21	11
Mødefrekvens: 2 møder årligt	Mødemateriale (siders bilag) 143	66

UDVALGETS OPGAVER



- Udvikle og implementere erhvervsplan for Aarhus
- Rådgive byrådet og koordinere aktiviteter i relation til kommunens erhvervs- og bypolitik
- Udvikle og igangsætte nye erhvervsfremmeinitiativer
- Profilere Aarhus som erhvervsby overfor virksomheder og medarbejdere

Handicaprådet

OM UDVALGET

Handicaprådet er et rådgivende organ, der bl.a. rådgiver Byrådet i handicappolitiske spørgsmål.

Rådet består pt. af 14 medlemmer og tilsvarende suppleanter. Medlemmerne er fordelt ligeligt mellem handicaporganisationerne og kommunen og udpeget af henholdsvis Aarhus Byråd, Danske Handicaporganisationer og handicaporganisationerne uden for DH.

Rådet har ikke beføjelse til at behandle enkeltsager eller træffe beslutninger om tiltag, som kommunen skal iværksætte.

Rådet mødes 7 gange årligt til ordinære møder og har herudover et dialogmøde med Magistraten, et fællesmøde med Ældrerådet samt en uddeling af Aarhus Kommunes Handicappris.

Rådsmedlemmerne modtager ikke særskilt vederlag for arbejdet i rådet.

Rådet sekretariatsbetjenes af Borgmesterens Afdeling.

Tilgængelighedsrådet er et udvalg nedsat i Aarhus Kommunes Handicappolitik 2019-2023, der skal bidrage med at sikre god tilgængelighed i Aarhus Kommune. I denne byrådsperiode er sekretariatsbetjeningen med stor succes flyttet fra Borgmesterens Afdeling til Teknik og Miljø, hvilket har sikret bedre koordinering mellem interessentgruppen og de dele af forvaltningen, der arbejder med de konkrete projekter.

UDVALGET I TAL

	2023	2024
Antal medlemmer: 14 (3 byrådsrep.)	Dagsordenspunkter 64	84
Mødefrekvens: 7 møder årligt	Mødemateriale (siders bilag) 359	418

UDVALGETS OPGAVER



- Følge og vurdere vilkårene for mennesker med handicap i Aarhus Kommune
- Forholde sig til sager af generel karakter, der vedrører handicappolitiske spørgsmål
- Rådgive byrådet i handicappolitiske spørgsmål
- Formidle synspunkter mellem borgere og byråd om forhold og temaer, der vedrører mennesker med handicap
- Bidrage til formulering og forankring af Aarhus Kommunes handicappolitik
- Udvælge og uddele Aarhus Kommunes handicappris

Klima- og Bæredygtighedsudvalget

OM UDVALGET

Klima- og Bæredygtighedsudvalget er et midlertidigt opgaveudvalg - nedsat efter § 17, stk. 4 i den kommunale styrelseslov. Udvalgets arbejde påbegyndtes i 2022 og afsluttes i 2025.

Udvalget skal belyse og komme med anbefalinger og løsningsforslag om nogle af temaerne for at nå i mål som et CO2-neutralt samfund i Aarhus i 2030. Udvalgt skal arbejde med temaerne 'klimavenlig mobilitet', 'fangst og udnyttelse af CO2', 'bæredygtigt byggeri og bosætning' samt 'cirkulær Økonomi'.

Klima- og Bæredygtighedsudvalget skal inddrage ekstern viden og erfaringer i arbejdet med at udarbejde anbefalinger og løsningsforslag til byrådet.

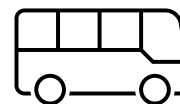
Udvalget består af 6 byrådsmedlemmer, og der kan udpeges op til 5 eksterne medlemmer. Udvalget mødes 9 gange årligt i 3 timers varighed.

Udvalget sekretariatsbetjenes af Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø.

UDVALGET I TAL

	2023	2024
Antal medlemmer: 6 (+ eksterne)	63	46
Mødefrekvens: 9 møder årligt	Dagsordenspunkter 252	Mødemateriale (siders bilag) 309

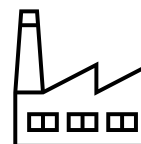
UDVALGET ARBEJDER MED TEMAERNE



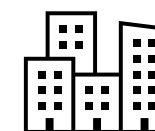
Klimavenlig
mobilitet



Cirkulær
økonomi



Fangst og
udnyttelse
af CO2



Bæredygtigt
byggeri og
bosætning

Udvalget for Børn og Unge – Tvangsforanstaltninger mv.

OM UDVALGET

Udvalget for Børn og Unge (tvangsforanstaltninger m.v.) træffer afgørelse i sager vedrørende børn og unge, jf. Lov om social service, § 74. I udvalget sidder to byrådsmedlemmer, en byretsdommer og to psykologer.

Udvalget kan træffe beslutninger om eksempelvis:

- Anbringelse af et barn eller en ung udenfor hjemmet.
- Lægelig undersøgelse eller behandling af et barn eller en ung, hvor forældrene modsætter sig dette.
- Overvåget samvær, dvs. at forældrene eller andre i netværket kun må være sammen med barnet eller den unge, når en repræsentant for kommunen er til stede.
- Kontrol af brev-, mail- og telefonforbindelse med et barn eller en ung, der er anbragt udenfor hjemmet.
- Ændring af anbringelsessted.

I akutte situationer kan formanden eller næstformanden træffe beslutninger med øjeblikkelig virkning. Udvalget skal dog efterfølgende godkende eller afvise afgørelsen.

Eksemplerne til højre vidner om møder med meget bilagsmateriale og mange forskellige typer af bilag.

Udvalget sekretariatsbetjenes af Borgmesterens Afdeling.

UDVALGET I TAL

Antal byrådsmedlemmer: **2 (+eksterne)**

Mødefrekvens: cirka 50 møder årligt

EKSEMPLER PÅ MÆNGDE AF BILAGSMATERIALE TIL UDVALGSMØDER

Møde 1

Sag 1	26 bilag	82 sider
Sag 2	21 bilag	447 sider
Sag 3	39 bilag	514 sider

Møde 2

Sag 1	35 bilag	415 sider
Sag 2	49 bilag	400 sider

Møde 3

Sag 1	49 bilag	249 sider
Sag 2	51 bilag	244 sider
Sag 3	48 bilag	245 sider

Møde 4

Sag 1	47 bilag	180 sider
Sag 2	31 bilag	186 sider
Sag 3	54 bilag	206 sider

Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling

OM UDVALGET

Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling er nedsat af byrådet efter §17, stk. 4 i den kommunale styrelseslov for at fremme ligestilling og mangfoldighed i Aarhus Kommune.

Udvalget ønsker at realisere visionen om Aarhus – en god by for alle og en by i bevægelse - og vil være en aktiv medspiller og ressource i forhold til erhvervs- og byudviklingen.

Repræsentanter for byråd, medarbejdere og ledere er udpeget for fire år og følger valgperioden for Aarhus Byråd. Bysamfundsrepræsentanter udpeges for to år og følger udvalgets aktuelle fokus.

Emner og sager, der har fyldt i udvalget, er:

- Temaet "taler vi til alle" med fokus på at mindske de barrierer som skriftlighed og sprog kan være for at indgå i fællesskaber, få viden, føle sig ligestillet som borger i det aarhusianske samfund og deltage i den demokratiske samtale.
- Teamet "Mere lighed i mødet mellem borgere og kommune" med fokus på det digitale møde, forenings- og fritidslivet, samt socialområdet og psykiatrien

Udvalgsmedlemmerne modtager ikke særskilt vederlag for arbejdet i udvalget.

Udvalget sekretariatsbetjenes af Borgmesterens Afdeling.

UDVALGET I TAL

	2023	2024
Antal medlemmer: Min. 12 (4 byrådsrep)	48	52
Mødefrekvens: 6 møder årligt	287	87

Dagsordenspunkter

Mødemateriale (siders bilag)

UDVALGETS OPGAVER

Undersøge og igangsætte en debat i kommunen om ligestillingsforhold med hensyn til køn, kønsidentitet, alder, handicap, fag, race, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering og national, social eller etnisk oprindelse.

Foreslå foranstaltninger til fremme af ligestillingen og til ændring af eventuelle forhold, som modvirker ligestilling.

Udarbejde en ligestillingsredegørelse hvert tredje år til Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold.

Samarbejde med andre Ligestillingsudvalg og aktører relateret til ligestillingsindsatsen - både lokalt, i andre kommuner, nationalt og internationalt.

Samarbejde med Aarhus Kommunes tre venskabsbyer Bergen, Gøteborg og Åbo og deres respektive ligestillingsudvalg vægtes højt.



Sammenligninger på tværs af de faste udvalg

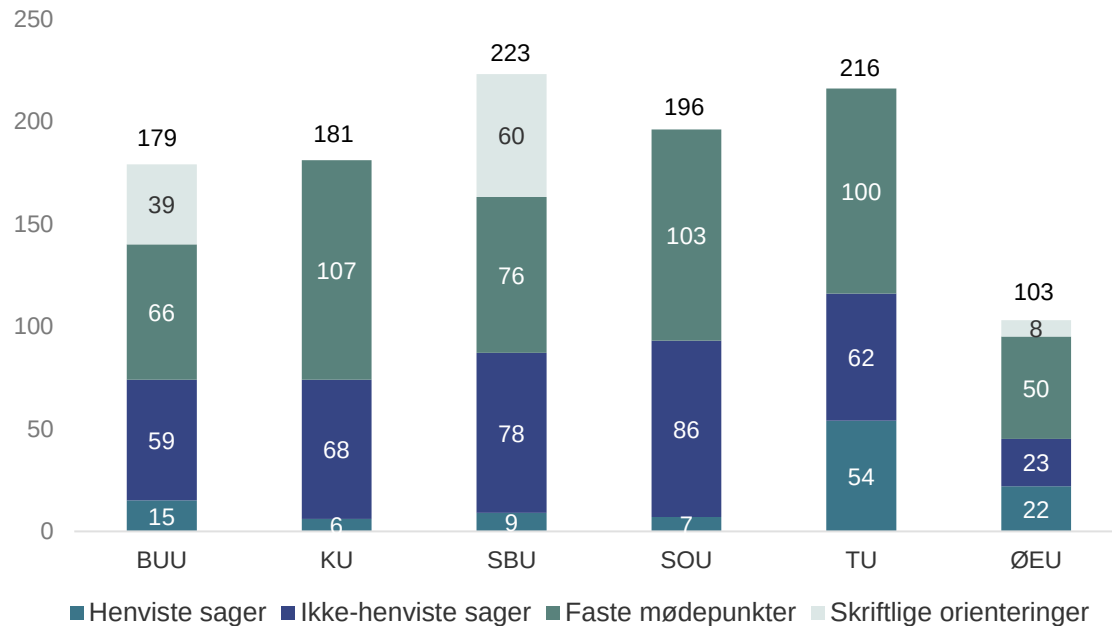


Flest dagsordenspunkter i SBU, mens der henvises flest sager til Teknisk udvalg

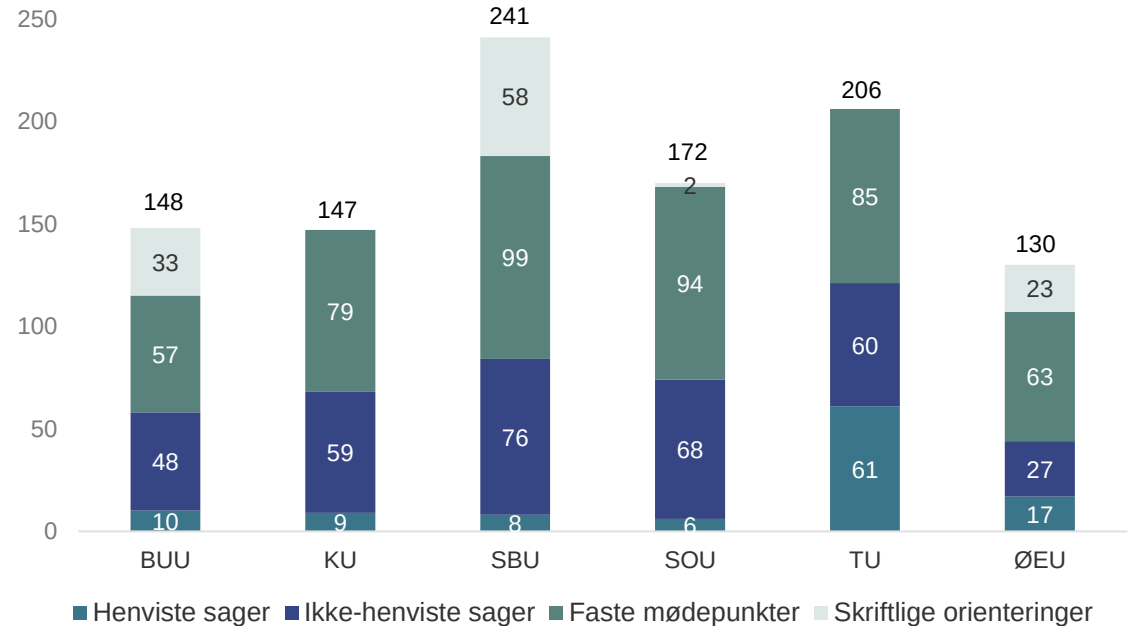
Social- og Beskæftigelsesudvalget (SBU) har den største sagsmængde, mens Økonomi- og Erhvervsudvalget har den mindste. Det store antal dagsordenspunkter i SBU drives særligt af mange skriftlige orienteringer. Ses der bort fra de skriftlige orienteringer er sagsmængden størst i Teknisk Udvalg. Der skelnes mellem sager, der er henvist fra Byrådet, ikke-henviste sager, faste mødepunkter og skriftlige orienteringer. Byrådet henviser flest sager til Teknisk Udvalg, næstflest til Økonomi- og Erhvervsudvalget og færrest til Social- og Omsorgsudvalget samlet set over en toårig periode.

Mængden af faste dagsordenspunkter og skriftlige orienteringer afspejler måden, som udvalgene organiserer udvalgsarbejdet på. Udvalgene har mellem 3 og 5 faste dagsordenspunkter på udvalgsmøderne, og fire af udvalgene har i perioden 2023-2024 anvendt skriftlige orienteringer ifm. møderne.

SAGSMÆNGDEN I UDVALGENE 2023



SAGSMÆNGDEN I UDVALGENE 2024



Note: Henviste sager er sager, Byrådet har sendt til behandling i udvalget. Faste mødepunkter er fx "Godkendelse af referat", "Sager på vej" og "Eventuelt". Udsatte mødepunkter er fratrasket de samlede antal sager.

Henviste sager betyder også mulighed for foretræde for udvalget...

- Når byrådet henviser en sag til at blive behandlet i ét af de seks faste udvalg, har borgere mulighed for at få foretræde. Foretræde er borgernes mulighed for at deltage i et udvalgsmøde og fremlægge deres mening om en sag, der er på udvalgets dagsorden.
- Andelen af henviste sager varierer mellem udvalgene fra mellem 3-8 % i KU, SOU, SBU og BUU til 21 % af sagerne i ØEU og 25 % i TU (jf. figuren på forrige slide). Det er selvfølgelig ikke ved alle henviste sager, at der søges om foretræde, men særligt i TU er der ofte foretræde, som kræver ekstra tid til behandlingen af sagerne.
- Lige nu er der mulighed for, at borgere kan bede om foretræde helt op til udvalgsmødets start. Det skaber dårlige vilkår for planlægningen af møderne og en dårlig mødeoplevelse for både byrådsmedlemmer og borgere, fordi udvalgsmedlemmerne ikke har haft mulighed for at forberede sig.

Fakta:

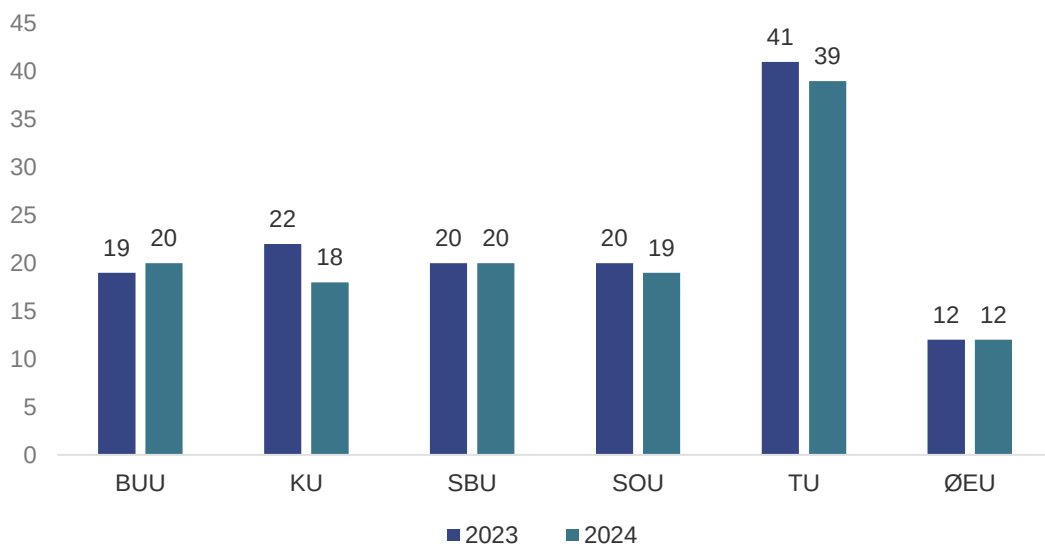
I nogle kommuner har man valgt at sætte en frist for, hvornår man senest skal have søgt om foretræde. F.eks. skal anmodningen om foretræde i Københavns Kommune være skriftlig og sendt senest kl. 12.00 en hverdag inden udvalgsmødet.

Teknisk Udvalg har mest mødeaktivitet...

Udvalgene holder møde i forskelligt omfang, hvor Teknisk Udvalg som det eneste mødes ugentligt, og Økonomi- og Erhvervsudvalget gennemsnitligt kun mødes én gang om måneden.

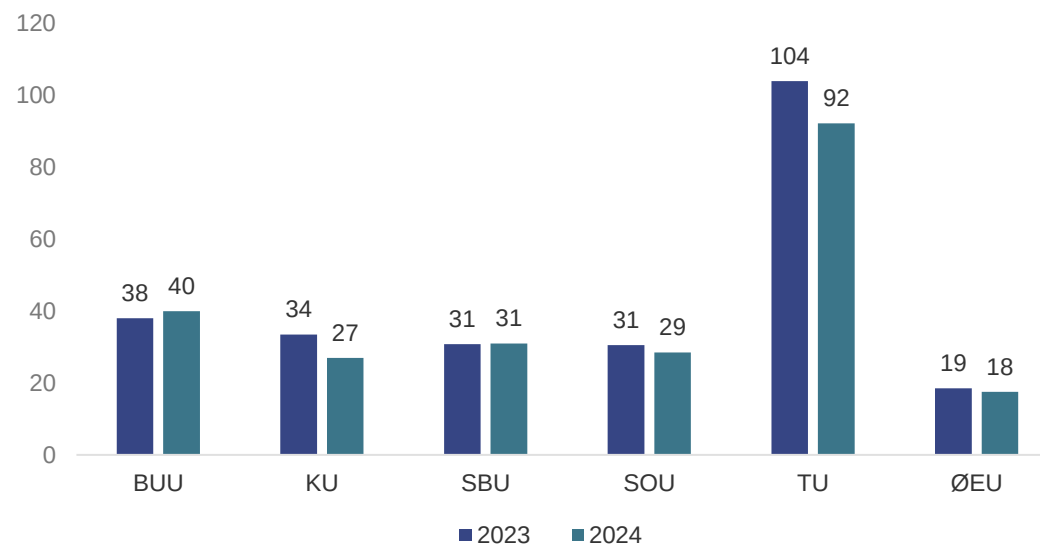
Samtidig er mødelængden også forskellig. Teknisk Udvalg har en gennemsnitlig mødelængde på 2,5 time, Børn- og Ungeudvalget har 2 timer og de øvrige udvalg 1,5 time.

ANTAL UDVALGSMØDER I 2023-2024



Note: Antal møder er opgjort på baggrund af optælling i FirstAgenda.

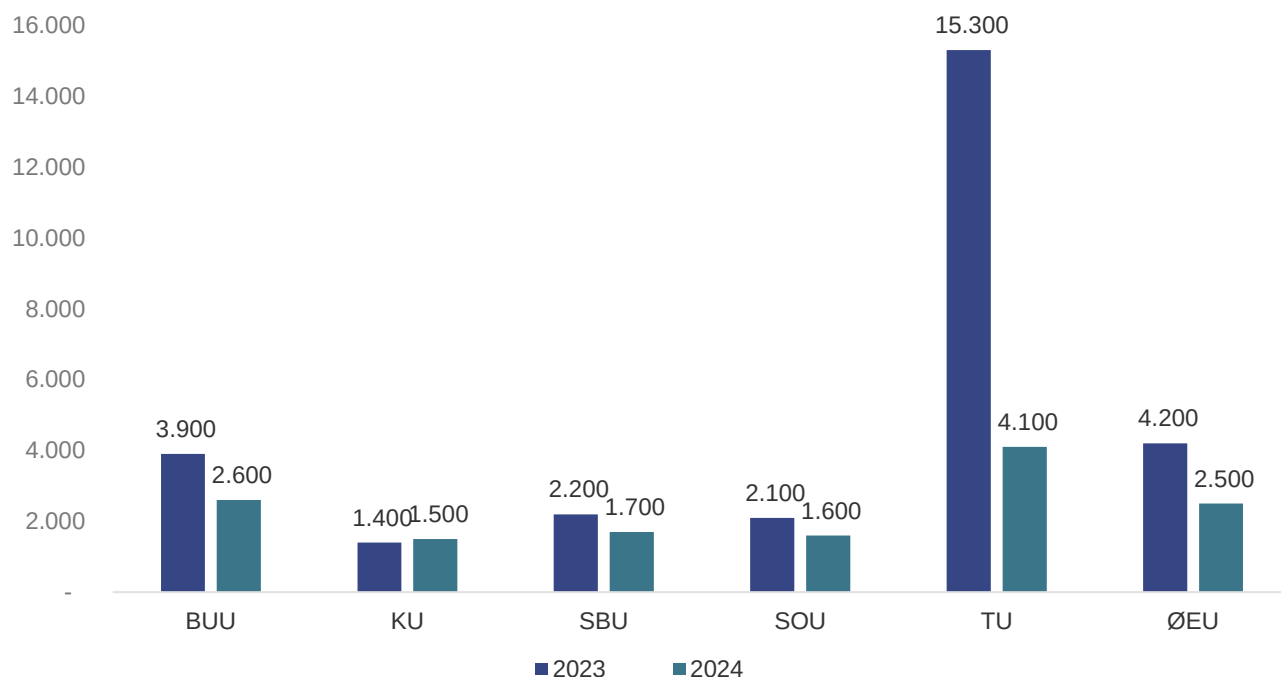
TIMER BRUGT PÅ UDVALGET I 2023-2024



Note: Antal timers møde er opgjort på baggrund af tidsangivelser i FirstAgenda. Det samlede timeantal er afrundet til nærmeste hele time.

... og mest mødemateriale

BILAGSMATERIALE TIL UDVALGSMØDER I 2023-2024



Note: Antal siders bilag er ikke medtaget for faste punkter, eks. "Godkendelse af referat" og "Eventuelt", og lukkede dagsordenspunkter. Bilagsmateriale fra udsatte mødepunkter er ikke medtaget. Antal siders bilag til nærmeste hundrede.

Omfanget af bilagsmaterialet varierer meget mellem udvalgene. Teknisk Udvalg har flest bilag og samtidig også de længste bilag. Det samlede mødematerialet i perioden 2023-2024 i udvalget er mere end 2,5 gange så stort som i Økonomi- og Erhvervsudvalget, der har næstmest bilagsmateriale, og mere end 6 gange så stort som bilagsmaterialet i Kulturudvalget, der har mindst bilagsmateriale.

For alle udvalg gør det sig gældende, at bilagsmaterialet ifm. udvalgsmøder var større i 2023 end 2024 med undtagelse af Kulturudvalget. Forskellene er markante for Børn- og Ungeudvalget og Økonomi- og Erhvervsudvalget, mens forskellen mellem mængden af mødemateriale i Teknisk Udvalg er særligt iøjnefaldende.

Den store forskel skyldes bl.a. at Teknisk Udvalg behandlede sagen om udvidelse af Aarhus Havn i 2023. Bilagsmateriale til den sag til ét møde i Teknisk Udvalg udgjorde alene over 6000 sider.

Andre udvalg bør bruges med omtanke...

Arbejdsbelastningen og sagsmængden i hhv. byrådsmøderne og i de faste udvalg er overordnet svær at ændre markant på. Samtidig understreger denne analyse, at den har et omfang, som kræver meget af byrådet medlemmer. Af den grund er det oplagt at se andre steder hen i forsøget på at mindske belastningen. Et af de steder kunne være midlertidige og emnespecifikke udvalg.

Formålet med et §17, stk. 4-udvalg er, at en mindre gruppe byrådsmedlemmer sammen med eksterne eksperter dykker ned i en konkret problemstilling i en afgrænset periode og kommer med anbefalinger til hele byrådet. Det kræver dog, at udvalgets kommissorium og mandat er klart afgrænset og ikke overlapper med eksisterende sager, der allerede er på byrådets dagsorden.

Brugt rigtigt kan midlertidige opgaveudvalg derfor være med til at fjerne en del af arbejdsbelastningen fra hele byrådet, hvis man sikrer, at valgte problemstillinger behandles der og munder ud i konkrete anbefalinger til resten af byrådet.

Modsat bør man derfor også løbende tage stilling til aktualiteten af det emne, der arbejdes med, for at sikre sig mod dobbeltarbejde og parallelle processer. Derfor kan man med fordel have en fast procedure, hvor midlertidige udvalg som udgangspunkt lukkes ned efter hver byrådsperiode, som følge deres midlertidige karakter. Derigennem sikres en større opmærksomhed på, at midlertidige udvalg tilsvarende de politiske prioriteter, der er i et nyt byråd. Samtidig er det vigtigt at holde fast i, at §17,4-udvalg kan udpeges løbende i en byrådsperiode.

Eksempler på § 17, stk. 4-udvalg i Aarhus Kommune:

- Nyt byråd (2024-2025)
- Klima og bæredygtighedsudvalget (2022-)
- Udvalget for fremtidens højklasede trafik (2021-2023)
- Sundhedsfremmeudvalget (2020-2021)
- Bæredygtighedsudvalget (2019-2021)
- Oplandsudvalget (2017-2021)
- Udvalget for frivillighed og samskabelse (2017-2019)
- Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling, tidligere Ligestillingsudvalget (1988-)

Mulige emner for nye § 17, stk. 4-udvalg:

- Kunstig intelligens
- Bedre brug af byens rum
- Lokalt demokrati og borgerinddragelse
- Mål- og rammestyring

Anbefalinger



Anbefalinger

Det anbefales, at:

1. Der sættes en tidsfrist for, hvornår der kan anmodes om foretræde i de faste udvalg. Inspireret af andre kommuner anbefales det, at anmodninger om foretræde fremadrettet skal ske senest kl. 12.00 en hverdag inden udvalgs mødet
2. Fremtidige §17. stk. 4-udvalg har et klart kommissorium, mandat og et afgrænset aktuelt problem at undersøge
 - Her kan et opmærksomhedspunkt være §17. stk. 4-udvalg, som går igen over flere perioder, og som dermed ikke følger den naturlige tidsafgrænsning for et midlertidigt udvalg. Det gælder fx Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling og Klima- og Bæredygtighedsudvalget. Begge udvalg er samtidig eksempler på udvalg, hvis emneområde går igen i andre dele af kommunens virke. Det skaber risiko for dobbeltarbejde og uklarhed om udvalgets rolle og mandat.
3. Sagsfremstillinger og bilagsmateriale gøres kortere og skarpere for at lette arbejdsbyrden for byrådets medlemmer*. (Se evt. *betænkningens pkt. 2.2 for forslag til generel proces vedr. sagsfremstillinger*)
4. Sekretariatsbetjeningen af råd og andre udvalg placeres tættest muligt på de dele af forvaltningen, som arbejder med området
 - Formålet er at sikre bedre koordinering mellem interessentgruppen og de dele af forvaltningen, der arbejder med de konkrete projekter.
 - I forlængelse af flytningen af betjeningen af Tilgængelighedsrådet til Teknik og Miljø kan det overvejes at flytte betjeningen af Handicaprådet fra Borgmesterens Afdeling til Sociale Forhold og Beskæftigelse, som har kontakten og kendskabet til målgruppen og aktørerne på området. Dermed sikres et mere helhedsorienteret perspektiv på borgerne og opgaven.

*I forhold til det ekstraordinære arbejdspresset i TU henvises der til analysen 'En klimaneutral og bæredygtig kommune', hvor der oplystes en række konkrete greb til at nedsætte arbejdspresset i det pågældende udvalg.

B1.2 En samlet borger- og virksomhedsservice



Formålet med analysen er at afsøge mulighederne for bedst muligt at understøtte ambitionerne om at sikre én indgang med bedre service til borgerne samt bedre service og rammer for erhvervslivet via en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice. Fokus er på at sætte borger og virksomhed før system, øge tilgængelighed og sikre bedre data om behov og service.



OPSUMMERING:

1. Analysen skal overordnet skabe forståelse for, om der er opgaver, som er egnet til at blive overflyttet til en **konsolideret Borger- og Virksomhedsservice**.
2. Afdækningen af, hvorvidt opgaver er relevante for overflyttet **afhænger blandet andet af indholdet, kompleksiteten og potentielle nye snitflader**. Herunder et særligt fokus på, hvilke **forudsætninger**, der skal være på plads for at opgaverne kan overflyttes fx kompetencer.
3. Analysen består bl.a. af en **kortlægning af serviceindgange** til borgere og virksomheder, afdækning af **potentialer og kritiske kapabiliteter** samt et oplæg til et **flerårigt implementeringsprogram** til etablering af en Samlet Borger- og Virksomhedsservice i regi af det nuværende Borgerservice (med afsæt i Aarhuskompasset og designprincipper godkendt af §17,4-udvalget).
4. Som en del af implementeringsprogrammet peger MKB på **behovet for etablering af et programsekretariat med 5-6 årsværk** og udarbejdelse af en fælles servicestrategi for hele Aarhus Kommune.
5. Potentialet ved at effektivisere og digitalisere de omfattede årsværk vil over tid dels kunne **tilbagebetale den indledende startinvestering** i bl.a. teknologi, fysiske rammer og programsekretariat, dels kunne anvendes til at **finansiere de løbende investeringer** i at gennemføre opgaveflyt



ANBEFALINGER:

1. Udvalget har bedt administrationen afsøge muligheder for finansiering af etablering af programsekretariat, som forelægges Magistraten, inden fremsendelse til byrådet
2. Udvalget anbefaler, at arbejdet med en øget og gradvis samling af borger- og virksomhedsservice i forlængelse af ovenstående igangsættes som beskrevet i materialet. Udvalget understreger, at der er behov for politisk stillingtagen løbende i processen – og at reelle opgaveflyt først skal ske efter grundige foranalyser af de konkrete opgaver.



VIDERE FORLØB:

1. Administrationen forelægger muligheder for finansiering af et programsekretariat for Magistraten i forbindelse med betænkningens vej frem til byrådet
2. Konklusionen heraf indarbejdes i sagen, og det indstilles til byrådet, at arbejdet med en samlet borger- og virksomhedsservice igangsættes som beskrevet i materialet

Beslutningstager: Det nuværende byråd



***Analyse af potentialer og forudsætninger for en samlet
Borger- og Virksomhedsservice***

Afrapportering på kortlægning,
kapabilitetsanalyse og oplæg
til implementeringsprogram

Udvalgsmøde august 2025

Udarbejdet i samarbejde mellem **Deloitte** og **Borgerservice**



Indhold

03 **Ledelsesresumé**

11 **Rammesættende ambitioner for en samlet Borger- og Virksomhedsservice**

16 **Kortlægning og kvalificering af serviceindgange** *Udarbejdet af Deloitte*

27 **Analyse af kritiske kapabiliteter** *Udarbejdet af Deloitte*

52 **Oplæg til implementeringsprogram** *Udarbejdet af Borgerservice*

68 **Appendiks** 1. Rammer og baggrund for analysen 2. Cases: Inspiration fra Amsterdam og København

Ledelsesresumé

Formål og fokus

Se appendiks 1 for udfoldelse

Analysen skal overordnet **skabe forståelse for, om der er opgaver, som er egnet til at blive overflyttet til en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice.**

Dette tager afsæt i en ambition om at sikre *én indgang og bedre service til borgerne samt bedre service og rammer for erhvervslivet* – med fokus på at sætte borger og virksomhed før system, øge tilgængelighed og sikre bedre data om behov og service.

Analysen skal bidrage med et **overordnet oplæg til et flerårigt implementeringsprogram** med løbende overflyt af opgaver samt parallel kapabilitetsopbygning og investering for at imødekomme den kompleksitet, der ligger i opgaven.

Afdækningen af, hvorvidt opgaver er relevante for overflyttet afhænger blandt andet af indholdet, kompleksiteten og potentielle nye snitflader. Herunder et særligt fokus på, **hvilke forudsætninger, der skal være på plads** for, at opgaverne kan overflyttes, fx kompetencer.

Virksomhedsservice omfatter i analysen alle organisationer med CVR-nummer, herunder foreninger.

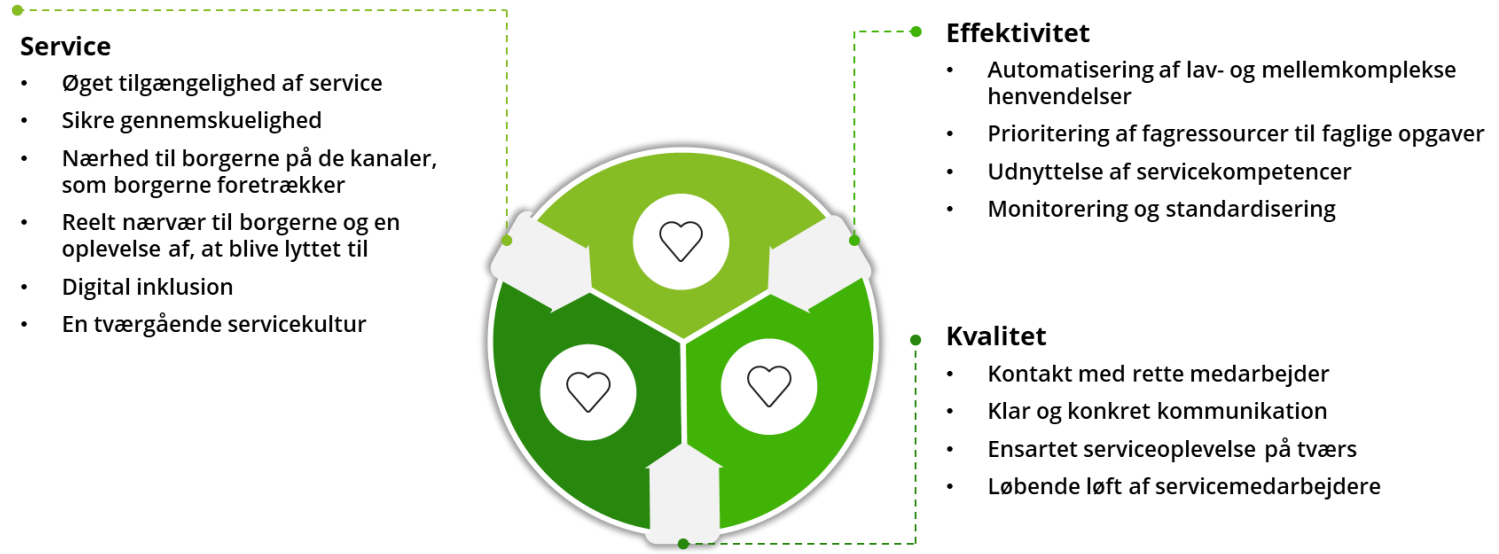
- Hvilke **principper** skal være styrende for service til borgere og virksomheder?
- **Hvilke henvendelser og opgaver** kan samles i Borger- og Virksomhedsservice, og hvad er omfanget heraf?
- Hvad er **virksomhedernes primære servicebehov** og oplevelser i dag?
- Hvilke **synergier** kan opnås ved at samle Borger- og Virksomhedsservice?
- Hvor kan **digitalisering** være en løftestang for overflyt af opgaver, og hvilke yderligere **investeringer** er der behov for, hvis man skal lykkes hermed?
- Hvilke **organisatoriske kapabiliteter** skal være på plads i Borger- og Virksomhedsservice for, at servicen reelt kan løftes her? Og hvordan?
- Hvordan sikres **det rette drifts-setup med effektive samarbejdsflader** mellem Borger- og Virksomhedsservice og magistratsafdelingerne?
- Hvordan kan et **flerårigt program for flyt af opgaver** se ud?

######

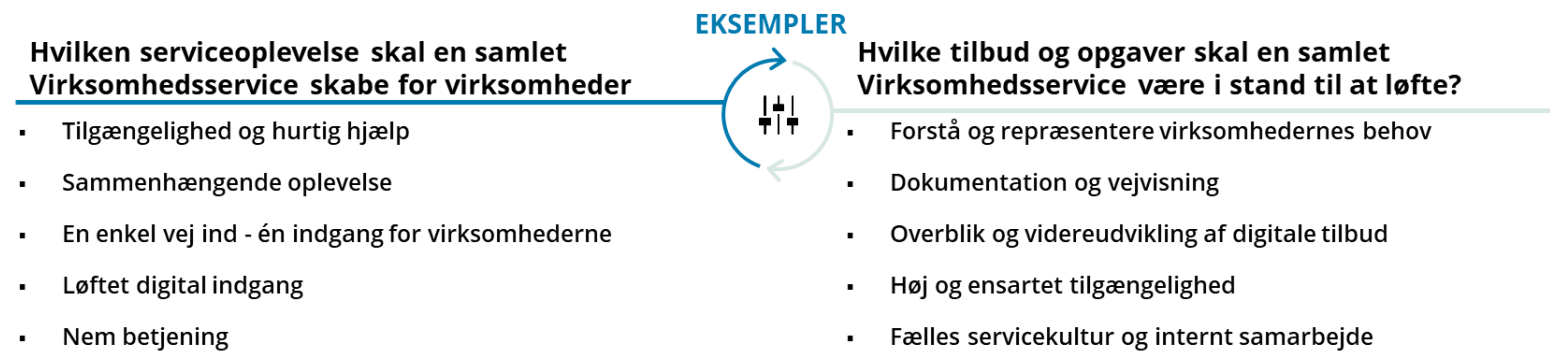
Analysen af en samlet Borger- og Virksomhedsservice er rammesat efter politisk godkendte mål og ambitioner

Se side 12-15 for udfoldelse

Styrende mål for en samlet
Borgerservice



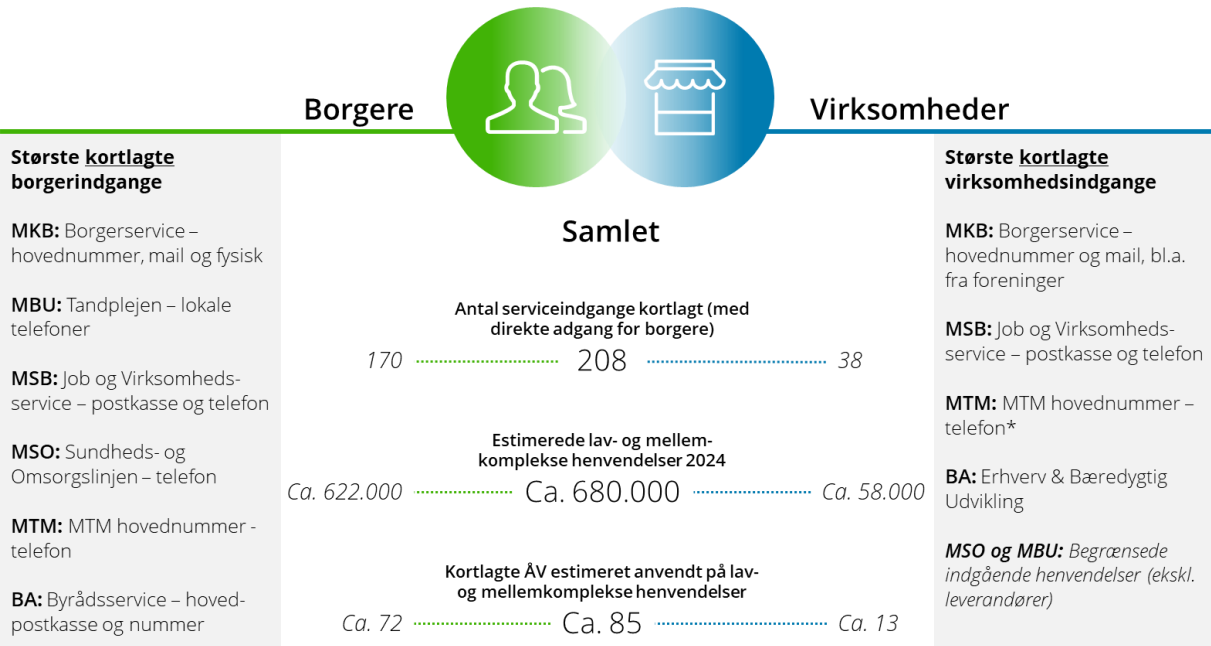
Styrende mål for en samlet
Virksomhedsservice



Overordnet kortlægning af serviceindgange til borgere og virksomheder

Se side 17-26 for udfoldelse

- Der er kortlagt **mere end 680.000 lav- og mellemkomplekse henvendelser** fordelt på **mere end 200 serviceindgange**.
- Med kortlægningen kan der identificeres **min. ca. 85 ÅV brugt på lav- og mellemkomplekse henvendelser**, som potentielt kan håndteres helt eller delvist i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.
- Der er fortsat **flere steder huller i data**, hvorfor den samlede opgavestørrelse kan forventes at være højere.
- Der er **alene tale om rene driftsressourcer**, som benyttes på den enkelte henvendelse og ikke relaterede ressourcer til fx udvikling, ledelse, husleje og systemudgifter.
- Derudover indikerer kortlægningen, at der **i tillæg er yderligere ca. 50 ÅV på lav- og mellemkomplekse henvendelser** på områder, som i mindre grad er egnede til at kunne håndteres i en samlet Borger- og Virksomhedsservice, men fortsat kan have et digitaliseringspotentiale.
- Alle **kortlagte ÅV kan ikke frigives fuldt ud**, da der bl.a. fortsat vil være borgere, som vil møde fysisk op eller tale med fagpersoner, men **erfaringsmæssigt kan 50-75% håndtere i et kontaktcenter og/eller digitaliseres**. Dette forudsætter dog yderligere analyse, herunder i **hvilket omfang de omfattede ÅV kan frigøres** gennem mere effektiv håndtering af henvendelser og digitalisering/automatisering.



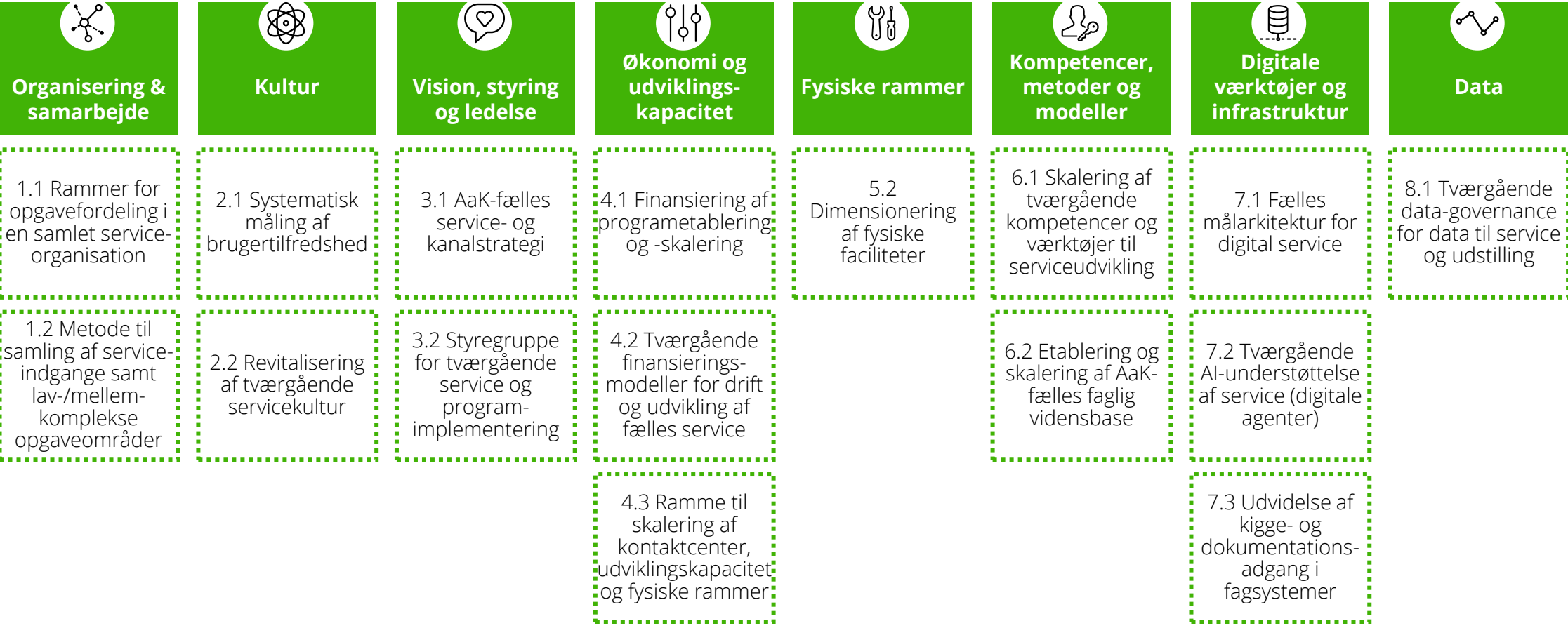
*Virksomheder anvender generelt samme indgange som borgere i MTM, hvorfor data også vil omfatte data for virksomheder – data herom er ikke modtaget særskilt

- Potentialet ved at effektivisere og digitalisere de omfattede ÅV vil over tid dels kunne tilbagebetale den indledende startinvestering i bl.a. teknologi, fysiske rammer til kontaktcenteretablering og programsekretariat og til de nødvendige projektressourcer, dels kunne anvendes til at finansiere de løbende investeringer i at gennemføre opgaveflyt til SBV, herunder bl.a. videre investering i teknologiske løsninger.

Kritiske kapabiliteter for en samlet Borger- og Virksomhedsservice

Der er for 8 overordnede kapabiliteter, der erfaringsmæssigt er kritiske for etablering af stærke borger- og virksomhedsrettede organisationer, identificeret en række konkrete indsatser som er kritiske i forbindelse med et implementeringsprogram for et samlet Borger- og Virksomhedsservice.

Se side 27-51 for udfoldelse



Der er i tillæg til ovenstående identificeret en række øvrige relevante indsatser, som kan være relevante for at løfte det tværgående arbejde med borger- og virksomhedsservice over tid.

Oplæg til implementeringsprogram

Se side 52-67 for udfoldelse

Med afsæt i AarhusKompasset og de politisk, godkendte designprincipper er der udarbejdet et oplæg til et flerårigt implementeringsprogram til etablering af en Samlet Borger- og Virksomhedsservice (SBV). Hele hensigten med SBV er at opfylde målsætningen om at reducere kompleksitet for borgere og virksomheder i Aarhus Kommune.

Designprincipperne for oplægget til implementeringsprogram omfatter:

1. Løbende borger- og virksomhedsinddragelse
2. Opmærksomhed på service- og fagfaglighed
3. Ansvar, økonomi og kompetencer skal følges ad
4. Databaserede beslutninger
5. Blik for implementeringsomkostninger
6. En iterativ proces med fokus på løbende læring
7. Fælles servicestrategi og-kultur

Derudover bygger implementeringsprogrammet på Deloitte's tværmagistratslige analyser af Aarhus Kommunes serviceindgange samt analyse af forudsætninger (kapabiliteter), der skal være på plads for implementering af SBV.

Det betyder bl.a., at programmet har fokus på to spor; (1) overflyt af relevante serviceområder og (2) udvikling af fælles serviceplatforme på tværs af disse serviceområder.

Oplæg til implementeringsprogram fremgår overordnet af næste side.

Grundlæggende beslutningspunkter til programopstart (Fase 0)

I forbindelse med programetablering er det nødvendigt, at der træffes politisk beslutning om:

1. **Ressourcer til etablering af programsekretariat:** 5-6 årsværk i Borgerservice til projektledelse af forskellige analysespor, der drives parallelt. Dette ses som en minimumsinvestering.
2. **Ressourcer til foranalyse:** Allokering af ml. 500 – 1.000 timer fra magistratsafdelingerne samlet set.
3. **Udarbejdelse af en fælles servicestrategi:** Strategien er afsættet for valg af principper for den samlede serviceorganisation og finansieringsmodellerne, men også arbejdet med udvikling og implementering af fælles serviceplatforme.
4. **Fysiske rammer:** Ved ansættelse af 5-6 projektledere og etablering af SBV-kontaktcenter kræves overhead, bl.a. fysisk plads. Derudover bør der også tidligt tænkes i fysiske rammer for SBV-kontaktcenter.
5. **Tværgående finansieringsmodeller og midler til finansiering:** Det forventes, at der træffes beslutninger om, hvordan der skal investeres i fysiske rammer, projektressourcer samt udvikling og skalering af fælles serviceplatforme og ny teknologi. Som led heri skal der træffes beslutning om hvordan de forventede frigjorte ÅV gennem effektivisering og digitalisering kan anvendes som finansiering ud fra en business case / tilbagebetalingslogik. Investeringer og skalering skal allerede igangsættes fra Fase 0.



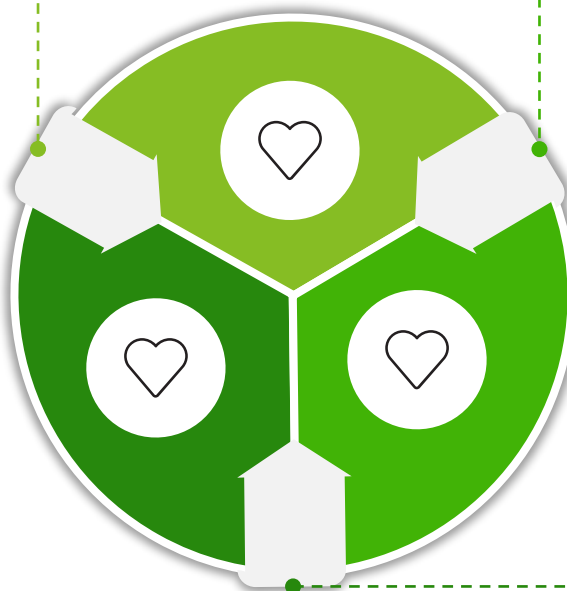
***Rammesættende
ambitioner for en
samlet Borger- og
Virksomhedsservice***

Styrende mål for en samlet Borgerservice

Med afsæt i den samlede analyse af borger- og virksomhedsanalyse er der nedenfor skitseret en række eksempler på tværgående mål for, hvad en samlet Borgerservice skal bidrage til at realisere.

Service

- **Øget tilgængelighed af service** med adgang til service i en længere åbningstid – telefonisk, digital og fysisk
- **Sikre gennemskuelighed** i forhold til, hvor man som borger kan gå hen for at få den hjælp, som man har brug for
- **Nærhed** til borgerne på de kanaler, som borgerne foretrækker – telefonisk, digital og fysisk
- **Reelt nærvær** til borgerne og en oplevelse af, at blive lyttet til og forstået – på egne præmisser
- **Digital inklusion** så flere kan hjælpe sig selv digitalt – og med alternativer hvor nødvendigt
- **En tværgående servicekultur**, hvor borgeren mødes med forståelse og venlighed – uanset hvem man får fat i



Effektivitet

- **Automatisering** af lav- og mellemkomplekse henvendelser
- **Prioritering af fagressourcer** til faglige opgaver
- **Udnyttelse af servicekompetencer** til mere effektiv service i første linje
- **Monitorering og standardisering** af gentagne henvendelsesemner med afsæt i data

Kvalitet

- **Kontakt med rette medarbejder** ved første kontakt vha. effektiv digital omstilling, hvor der ikke kan straksafklares digitalt
- **Klar og konkret kommunikation** i et sprog, som borgeren kan forstå
- **Ensartet serviceoplevelse** på tværs af kommunen
- **Løbende løft af servicemedarbejdere** i første linje til at håndtere typiske henvendelser på alle fagområder

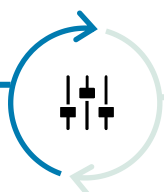
Styrende mål for en samlet Virksomhedsservice

Som afsæt for eventuelt fremtidigt arbejde med etablering, forankring og skalering af en samlet Virksomhedsservice har en projektgruppe på tværs af magistratsafdelinger drøftet og samskabt en række indledende bud på relevante principper for, hvad en samlet Virksomhedsservice skal skabe af serviceoplevelser – og hvilke opgaver der skal til for at kunne det.

EKSEMPLER

Hvilken serviceoplevelse skal en samlet Virksomhedsservice skabe for virksomheder

- **Tilgængelighed og hurtig hjælp:** Gøre det så let og hurtigt som muligt at få hjælp, særligt med straksafklaring af simple spørgsmål og hurtig viderestilling ved øvrige spørgsmål
- **Sammenhængende oplevelse:** Skabe en oplevelse af tilgængelighed i Aarhus Kommune, hvor virksomheder sammenhæng på tværs af afdelinger
- **En enkel vej ind:** Én indgang for virksomhederne, så alle ved, hvor de kan henvende sig – særligt små virksomheder
- **Løftet digital indgang:** Én styrket og dynamisk digital hovedindgang for alle virksomhedsrettede tilbud, som samler relevante tilbud og gør virksomhederne i stand til at hjælpe sig selv
- **Nem betjening:** Skabe en oplevelse af intuitiv, nem og effektiv betjening



Hvilke tilbud og opgaver skal en samlet Virksomhedsservice være i stand til at løfte?

- **Forstå og repræsentere virksomhedernes behov:** Sikre at der løbende er indsigt i virksomhedernes behov og oplevelser ifm. lav- og mellemkomplekse henvendelser, og at servicen udvikles med afsæt heri
- **Dokumentation og vejvisning:** Dokumentere og journalisere henvendelser til videre behandling hos fagkontorer samt fungere som vejviser ind i kommunen
- **Overblik og videreudvikling af digitale tilbud:** Have overblik over alle digitale tilbud til virksomheder og bistå til videreudvikling af disse
- **Høj og ensartet tilgængelighed:** Have ansvar for at sikre høj og ensartet tilgængelighed for de basale behov hos virksomheder, fx oplysning om status på virksomhedens sag
- **Fælles servicekultur og internt samarbejde:** Drive arbejde med fælles servicekultur og samarbejde om virksomheder, herunder som forum for koordination af udgående indsatser

Oplæg til design- principper for en samlet Borger- og Virksomheds- service

For at sætte ramme for, hvordan en samlet Borger- og Virksomheds-service løbende realiseres, anbefaler styregruppen, at der tages afsæt i en række tværgående designprincipper.

1

Løbende borger- og virksomhedsinddragelse så alle indsatser og ændringer tager afsæt i viden om faktiske oplevelser, behov og præferencer

2

Opmærksomhed på service- og fagfaglighed, herunder grænser for og samspil mellem disse

3

Ansvar, økonomi og kompetence skal følges ad, så der er drivkraft og ejerskab til reelt at kunne løfte serviceopgaven

4

Databaserede beslutninger forud for alle indsatser, så vi har viden om bl.a. omfang, opgaveindhold, snitflader og krav, før vi igangsætter noget

5

Blik for implementeringsomkostninger og anerkendelse af, at der er tale om en større øvelse med både synlige og usynlige omkostninger

6

En iterativ proces med fokus på løbende læring, så vi kan bruge viden fra tidligere initiativer til at blive bedre undervejs og prioritere, hvad næste skridt bør være

7

Fælles tilgang til service, hvor vi tænker service på tværs af hele AaK og arbejder med en tværgående servicekultur og AaK-fælles servicestrategi

Borgere og virksomheder kan inddrages gennem hele programmet – og med forskellige metoder og målgrupper

Borger- og virksomheds- inddragelse Eksempler



Makroundersøgelser i fx Deltag Aarhus

Undersøgelser af bredere behov, oplevelser og præferencer på tværs af borgere og virksomheder i Aarhus, fx forud for, at et implementeringsprogram igangsættes eller ifm. evaluering af en byggesten med betydning for borgere og virksomheder bredt.

Målrettet inddragelse af målgrupper

Inddragelse af en eller flere prioriterede målgrupper, fx digitalt eller i fokusgrupper og paneler. Inddragelse kan fx ske ifm. test og samskabelse af konkrete løsninger, der skal implementeres, eller bredere afdækning af den specifikke målgruppes behov og ønsker til service.

Løbende brugerevaluering

Løbende inddragelse eller pulsmåling af borgere og virksomheders oplevelser og ønsker sideløbende med et implementeringsprogram, fx med henblik på løbende at prioritere kommende udviklingsindsatser. Inddragelse kan fx koble faste paneler med Deltag Aarhus.

Der kan bygges ovenpå eksisterende erfaringer med borgerinddragelse i Borgerservice

- Borgerservice samler kvartalsmæssigt repræsentanter fra forskellige grupper, såsom seniorer, udsatte borgere, internationale borgere og unge borgere, for at høre, hvor borgerne støder på "bøvl" i mødet med det offentlige Danmark – ofte både digitalt og fysisk
- Det er ikke altid, at udfordringerne kan løses, men Borgerservice har gode erfaringer med at samle dem, som arbejder med og repræsenterer samme gruppe – fx også repræsentanter fra andre magistratsafdelinger hvor relevant
- Ofte har andre en løsning på den udfordring, som den enkelte møder - andre gange kan Borgerservice gøre kolleger i andre afdelinger eller hos andre instanser opmærksomme på u hensigtsmæssigheder

Kortlægning og kvalificering af serviceindgange

Udarbejdet af Deloitte

Tilgang og indhold

Overordnet tilgang

- Magistratsafdelinger har med afsæt i en skabelon kortlagt og beskrevet serviceindgange:
 - *Titel på serviceindgang*
 - *Målgruppe (borgere og/eller virksomheder) og formål*
 - *Kanaltype (kontaktcenter, direkte telefon til medarbejdere, mailpostkasser, fysisk)*
 - *Antal henvendelser og gennemsnitlig tid anvendt pr. henvendelse*
 - *Antal ÅV tilknyttet serviceindgangen*
 - *Estimeret fordeling af henvendelser på 8 henvendelsestyper, jf. ovenfor*
- For at målrette indsatsen har Deloitte og Borgerservice **på forhånd angivet mulige serviceindgange af særlig relevans** med afsæt i den indledende kortlægning i januar
- **Udvalgte serviceindgange er udfoldet og drøftet over 2 workshops** med hver magistratsafdeling for at kvalificere opgavestørrelse og forudsætninger med medarbejdere
- Med afsæt i kortlægningen har **Deloitte estimeret den samlede volumen af henvendelser af lav og mellem kompleksitet**. Hertil er både anvendt data om antal henvendelser, tidsforbrug pr. sag, ÅV (uden overhead herunder udvikling, ledelse, husleje og systemudgifter) og henvendelsestyper.
- Estimerer omfatter primært steder, hvor borgere har **direkte adgang, evt. via omstilling** fra hovednummer, ekskl. digitale ansøgninger.
- Samlet har det været **muligt at estimere opgavestørrelse på ca. 55% af de kortlagte serviceindgange**, mens der på resterende indgange mangler data for at kunne estimere – typisk på antal henvendelser, antal min. brugt pr. henvendelser eller antal ÅV i serviceindgangen
- Serviceindgange og estimerer er siden udvalgs mødet 2. juni 2025 **valideret og kvalificeret gennem en yderligere kortlægningsrunde i magistratsafdelingerne** – der er i estimerterne alene taget afsæt i data herfra

I dette afsnit udfoldes

- **Overordnede observationer** på tværs af Borger- og Virksomhedsservice
- **Overordnet, illustrativ oversigt over serviceindgange** på tværs af magistratsafdelinger
- Kortlægning af **serviceindgange mod borgere** samt overordnede observationer fra magistratsafdelinger
- Kortlægning af **serviceindgange mod virksomheder** samt overordnede observationer fra magistratsafdelinger

Overordnede observationer

1 Tværgående

- Der er kortlagt **mere end 680.000 lav- og mellemkomplekse henvendelser fordelt på mere end 200 serviceindgange**
- Med kortlægningen kan der identificeres **min. ca. 85 ÅV benyttet på lav- og mellemkomplekse henvendelser**, som potentielt kan håndteres helt eller delvist i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.
- Der er fortsat **flere steder huller i data**, hvorfor den samlede opgavestørrelse kan forventes at være højere
- Der er **alene tale om rene driftsressourcer**, som benyttes på den enkelte henvendelse og ikke relaterede ressourcer til fx udvikling, ledelse, husleje og systemudgifter.
- Derudover indikerer kortlægningen, at der **i tillæg kortlagt yderligere ca. 50 ÅV på lav- og mellemkomplekse henvendelser** på områder som i mindre grad er egnede til at kunne håndteres i en samlet Borger- og Virksomhedsservice, men fortsat kan have et digitaliseringspotentiale, **jf. nedenfor**.
- Alle **kortlagte ÅV kan ikke frigives fuldt ud**, da der bl.a. fortsat vil være borgere, som vil møde fysisk op eller snakke med fagpersoner, men **erfaringsmæssigt kan 50-75% klares i et kontaktcenter og/eller digitaliseres**. Dette forudsætter dog yderligere analyse ifm. eventuel opstart på konkrete initiativer.

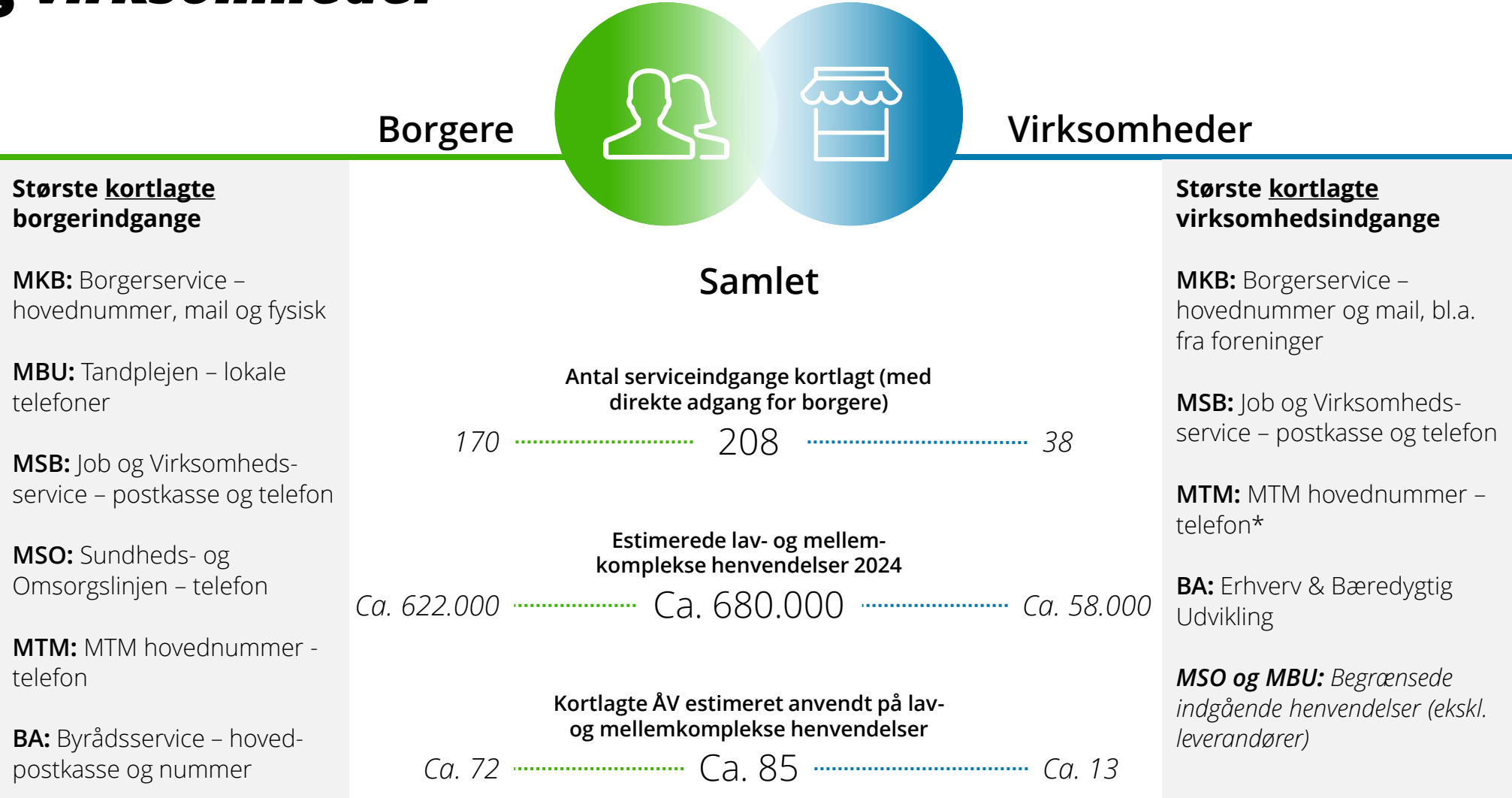
2 Borgerservice

- Der er **relativt mange direkte telefoniske indgange til borgere**, men en stor andel af disse er rettet mod borgere, der er i forløb på et fagområde. En andel af disse henvendelser kan dog have et potentiale for håndtering i et kontaktcenter eller digitalt, fx sagsstatus.
- Der er relativt mange direkte mailindgange til Aarhus og en **generel anerkendelse i magistratsafdelingerne af, at disse kan konsolideres** – bl.a. med optimering af AI-værktøjet SmartMail til distribution af mails.
- Der er **betydelig variation i telefonisk tilgængelighed** med markante forskelle i åbningstider på serviceindgange på fagområderne – enkelte steder ned til 6 timer ugentligt.

3 Virksomhedsservice

- Der opleves **begrænsede direkte samarbejdsflader** mellem magistratsafdelinger på virksomhedsområdet...
- ...men en generel anerkendelse af, at der er **behov for en samlet indgang via hjemmeside, telefon og mail** – for virksomheder som man ikke har en løbende relation til en specifik afdeling.
- En samlet Virksomhedsservice ses generelt som en løftestang til at etablere et **fælles afsæt for at digitalisere og optimere det første møde med kommunen**, men også at øge koordination på tværs af afdelinger om udgående henvendelser til virksomheder
- Det fremhæves generelt, at en **fysisk indgang til virksomheder ikke forventes relevant**

Overordnet kortlægning af serviceindgange til borgere og virksomheder



*Virksomheder anvender generelt samme indgange som borgere i MTM, hvorfor data også vil omfatte data for virksomheder – data herom er ikke modtaget særskilt

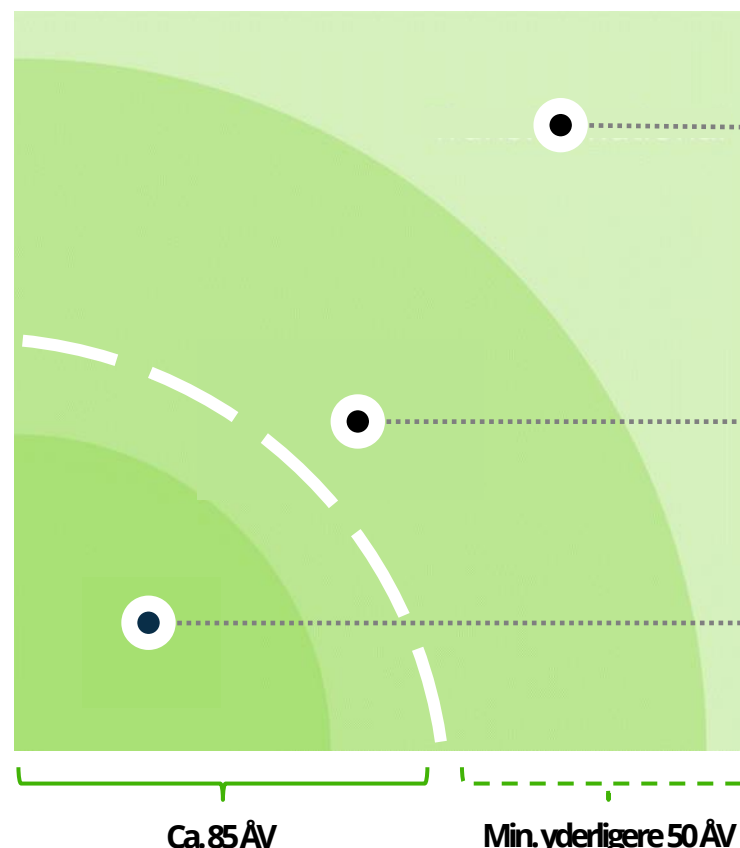
Potentialet for digitalisering går bredere end de lav- og mellemkomplekse henvendelser, der vil kunne håndteres i en "samlet Borger- og Virksomhedsservice" som afdeling

Af ca. 250 kortlagte indgange er ca. 50 efter dialog med magistratsafdelinger angivet som indgange til borgere og virksomheder i forløb. Fx visse indgange ift. socialtilbud, ydelser, PPR, hjemmepleje og Kørselskontoret.

Der er her en mere fast relation til specifikke sagsbehandlere eller teams, hvorfor disse sværere kan flyttes til en anden enhed uden at skabe serviceforringelser.

Kortlægningen viser dog, at der også i disse forløbsindgange er en større mængde lav- og mellemkomplekse henvendelser, som fortsat kan have et digitaliseringspotentiale – også selvom henvendelserne ikke rykkes til en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

Antallet af sådanne "forløbsindgange" forventes at være markant højere end det kortlagte.



3. Øvrige henvendelser fra borgere og virksomheder i forløb og/eller med fast relation til et fagområde

Fx dialog med fagteams, såsom særlig jobrettet indsats (MSB) eller PPR/PUF (MBU)

2. Lav- og mellemkomplekse henvendelser fra borgere og virksomheder i forløb

Fx spørgsmål om sagsstatus eller sagsspecifikke henvendelser af begrænset kompleksitet

1. Enkelstående og ad hoc-henvendelser

Fx gængse oprettelse af sager, generel vejledning, ol.

Ca. 85 ÅV
kortlagt og vurderes egnede til håndtering i en samlet Borger- og Virksomhedsservice, jf. ovenstående sider

Min. yderligere 50 ÅV

Min. yderligere 50 ÅV
kortlagt på lav- og mellemkomplekse, som i mindre grad er egnede til håndtering i en samlet Borger- og Virksomhedsservice – men fortsat kan have et digitaliseringspotentiale

Borgerservice: Overordnet kortlægning

Data omfatter kun steder, hvor borgere har direkte adgang, evt. via omstilling fra hovednummer. Digitale ansøgninger er ikke medtaget. For at estimere ÅV er der anvendt en kombineret tilgang, der trækker på data for hhv. antal minutter anvendt pr. henvendelse og data for antal ÅV i den enkelte serviceindgang.

	Antal service indgange kortlagt (med direkte adgang for borgere)	Største direkte indgange (antal henvendelser kortlagt)	Estimerede lav- og mellemkomplekse henvendelser 2024 i alt	Kortlagte ÅV estimeret anvendt på lav- og mellemkomplekse henvendelser
MKB	30	- Borgerservice, hovednummer (216.505) - Borgerservice, frontbetjening (75.117) - Opkrævningen (16.056)	Ca. 410.000	Ca. 20
MBU	36	Tandplejen, flere telefoner (13.596)	Ca. 17.000	Ca. 1
MSB	42	- Job og Virksomhedsservice, telefon (22.394) - JobInfo, telefon (16.090) - Center for Fleksjob, telefon (13.500)	Ca. 108.000	Ca. 38
MSO	4	Sundheds- og Omsorgslinjen (40.398)	Ca. 46.000	Ca. 9
MTM*	52	- MTM hovednummer (24.480) - MTM hovedpostkasse (14.000)	Ca. 38.000*	Ca. 4
BA	6	- Kørselskontoret (44.700) - Byrådsservice (2.250)	Ca. 3.000	Ca. 0,5
Kortlagt i alt	170		Ca. 622.000	Ca. 72

*Virksomheder anvender generelt samme indgange som borgere i MTM, hvorfor data også vil omfatte data for virksomheder – data herom er ikke modtaget særskilt

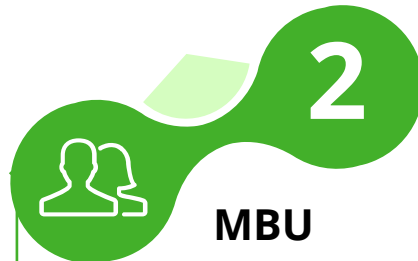
Borgerservice: Observationer fra magistratsafdelinger (1/2)

Observationer og perspektiver på udvalgte serviceindgange fra workshops med magistratsafdelinger



MKB

- **Borgerservice.** Borgerservice er pt. i gang med optimering og digitalisering af henvendelser på flere myndhedsområder, herunder Huslejenævn og ejendomsbeskatning.
- **Kultur.** Henvendelser fra borgere går på kulturområdet primært til de enkelte kulturinstitutioner, hvorfor det samlede antal borgerhenvendelser direkte til MKB på området er begrænset.
- **Sport & Fritid.** Henvendelser fra borgere går på Sport & Fritidsområdet primært til de enkelte institutioner og foreninger, hvorfor det samlede antal borgerhenvendelser direkte til MKB på området er begrænset.



MBU

- **Tandplejen.** Der er i dag telefonisk adgang til lokale tandklinikker, hvoraf det skønnes, at ca. halvdelen omhandler bestilling og ændring i tider, mens resten er sundhedsfagligt. Der implementeres aktuelt tidsbestillingssystem på området.
- **Pladsanvisningen.** Pladsanvisningen har i dag Borgerservice som førstelinjesupport, men oplever, at ca. 80% af henvendelserne viderestilles. Der er seks timers ugentlig telefontid i Pladsanvisningen. Der er via denne analyse igangsat en optimering af samarbejdet med Borgerservice.
- **Sundhedspleje.** Henvendelser til Sundhedsplejens hovednummer opleves generelt at være af lav kompleksitet, men dog at kræve sundhedsfaglig delegation og journalisering i sundhedsjournal.



MSB

- **Socialområdet.** Mange telefoniske indgange er i dag til lokale tilbud og faglige teams, og henvendelser omhandler ofte konkrete sags- og forløbsnumre.
- **Ydelser.** Henvendelser på ydelsesområdet kræver ligeledes generelt sagsspecifik indsigt, men antallet af henvendelser er her markant højere og med en større mængde lav- og mellemkomplekse henvendelser.
- **Beskæftigelse.** Jf. særskilt analysespor, lægger beskæftigelsesreformen op til en større grad af selvbetjening og digital understøttelse for borgere, der kan selv. Mange henvendelser omhandler i dag konkrete forløb, men der er også en større mængde lavkomplekse henvendelser, bl.a. 18.000 opkald årligt om mødebooking,

Borgerservice: Observationer fra magistratsafdelinger (2/2)

Observationer og perspektiver fra workshops med magistratsafdelinger



MSO

- **Sundheds- og Omsorgslinjen.** Fungerer i dag som et reelt kontaktcenter for MSO bredt, bl.a. med fokus på tidlig screening og visitation, forud for adgang til øvrige tilbud. En vis andel af henvendelserne opleves at være af begrænset kompleksitet, men dog at kræve sundhedsfaglighed ift. at kunne vurdere den enkelte borgers reelle behov i telefonen.
- **Hjemmeplejen.** Bl.a. i hjemmeplejen er der nyligt implementeret en model med fokus på øget nærhed til lokale teams. Det betyder bl.a., at borgere skal kontakte sit lokale team, hvis fx en tid skal skubbes. Som led heri er der udvidet fra 4 til 30 telefoniske indgange, dog stadig med Sundheds- og Omsorgslinjen som indgang efter kl. 12.



MTM

- **Borgere og virksomheder.** Borgere og virksomheder anvender flere steder samme indgange til MTM, fx ifm. rotteanmeldelse, hvorfor der ikke kan sondres mellem borgere og virksomheder i data.
- **Telefoner og postkasser generelt.** Det fremhæves, at mange indgange på telefon og mail generelt kan konsolideres. Det fremhæves dog også, at Borgerservice ligesom ved bl.a. parkering skal klædes på til reelt at kunne besvare faglige henvendelser og ikke blot omstille til et fagteam.
- **Byggeri.** Der fremhæves dog specifikt et ønske en fortsat særskilt telefonisk og skriftlig indgang til Byggeri, da tilfredsheden hos borgere erfaringsmæssigt falder, når sagsbehandlere skærmes for indgående henvendelser fra borgere.



BA

- **Kørselskontoret.** En væsentlig del af henvendelserne til kontoret er i dag af relativ lav kompleksitet, særligt ift. aflysninger og ændringer til afhentning. Der er dog tale om relativt driftsnære henvendelser, hvorfor opsplitting af henvendelser og planlægning af driften risikerer at påvirke kontorets evne til rettidigt at bestille ny kørsel eller foretage aflysninger hos leverandører.
- **Øvrige indgange.** De øvrige indgange til BA er af relativt begrænset størrelse ift. antal borgerrettede henvendelser og med varierende kompleksitet. Visse henvendelser kræver dog tæt indsigt i politiske kalendere, mødeagendaer, ol., fx Byrådservice

Overordnet kortlægning: Virksomhedsservice

Data omfatter kun steder, hvor virksomheder har direkte adgang, evt. via omstilling fra hovednummer. Digitale ansøgninger er ikke medtaget. For at estimere ÅV er der anvendt en kombineret tilgang, der trækker på data for hhv. antal minutter anvendt pr. henvendelse og data for antal ÅV i den enkelte serviceindgang. **Virksomhedsservice omfatter alle organisationer med CVR-nummer, herunder foreninger.**

	Antal service indgange kortlagt (med direkte adgang for borgere)	Største direkte indgange (antal henvendelser kortlagt)	Estimerede lav- og mellemkomplekse henvendelser 2024 i alt	Kortlagte ÅV estimeret anvendt på lav- og mellemkomplekse henvendelser
MSB		13 • Center for Fleksjob og Særlige Indsatser, hovedpostkasse og -telefon (18.000) • Job og Virksomhedsservice, hovedpostkasse (12.060)	Ca. 43.000	Ca. 11
BA		4 • Erhverv & Bæredygtig Udvikling (strategisk erhvervsudvikling og Key Accounts)	Ca. 500	Ca. 0,1
MTM*		18 • Jordtelefonen (10.000) 52* • Rotteanmeldelse (3.285) • MTM hovednummer (24.480) • MTM hovedpostkasse (14.000)	Ca. 14.000 Ca. 38.000*	Ca. 3 Ca. 4*
MSO		Begrænset til ingen virksomhedshenvendelser, bortset fra leverandørsamarbejder		
MKB		Begrænset til ingen virksomhedshenvendelser, bortset fra leverandørsamarbejde og udgående kontakt ift. bl.a. sponsorater		
MBU		Begrænset til ingen virksomhedshenvendelser, bortset fra leverandørsamarbejder		
Kortlagt i alt	38		Ca. 58.000	Ca. 13

*Virksomheder anvender generelt samme indgange som borgere i MTM, hvorfor data også vil omfatte data for virksomheder – data herom er ikke modtaget særskilt

Virksomhedsservice: Observationer fra magistratsafdelinger (1/2)

Observationer og perspektiver på udvalgte serviceindgange fra workshops med magistratsafdelinger. Virksomhedsservice omfatter alle organisationer med CVR-nummer, herunder foreninger.



MKB

- **Borgere og virksomheder.** Borgere og virksomheder anvender samme indgange til MKB, hvorfor det fremhæves vanskeligt at sondre mellem disse i data.
 - **Borgerservice.** Der modtages virksomhedshenvendelser ad hoc til Borgerservice, som typisk videreformidles til relevante teams i kommunen.
 - **Kultur.** På kulturområdet er der primært tale om løbende dialog med kulturinstitutioner ud fra armslængeprincip.
- Sport & Fritid.** Særligt henvendelser fra foreningslivet om bl.a. booking af faciliteter. Der kan særligt på sidstnævnte være et potentiale for digitalisering og sikring af et ensartet serviceniveau.



MBU

- **Begrænset virksomhedskontakt.** Der opleves i dag kun at være et begrænset antal henvendelser fra virksomheder til MBU, ekskl. leverandørhenvendelser.
- **Udgående virksomhedsindsats kan styrkes på tværs af magistratsafdelinger.** Omvendt fremhæves det, at der er udgående indsatser ift. bl.a. praktik, hvor der laves opsøgende arbejde mod virksomheder. Det fremhæves, at der opleves et potentiale for at styrke samarbejdet om opsøgende arbejde mod virksomheder på tværs, bl.a. med fælles planlægning og systemunderstøttelse hvor relevant. Sidstnævnte kan bl.a. understøttes med bredere anvendelse af MSB's aktuelle CRM-system på virksomhedsområdet.



MSB

- **Beskæftigelse.** MSB har en dobbelt rolle som hhv. modtager af henvendelser fra virksomheder og opsøgende arbejde mod virksomheder mhp. understøttelse af rekrutteringsområdet. MSB har en specifik opgave i at skabe "leads" i den løbende dialog med virksomheder og holde dem i systemet ift. løbende beskæftigelsesarbejde.
- **Ydelser.** Der er en relativt stor mængde henvendelse fra virksomheder særligt sygedagpengeområdet, hvor der dog er en national digital løsning, som bruges uafhængigt af virksomhedens geografiske placering.
- **Socialområdet.** Begrænsede henvendelser fra virksomheder, ekskl. leverandørdialog.

Virksomhedsservice: Observationer fra magistratsafdelinger (2/2)

Observationer og perspektiver på udvalgte serviceindgange fra workshops med magistratsafdelinger. Virksomhedsservice omfatter alle organisationer med CVR-nummer, herunder foreninger.



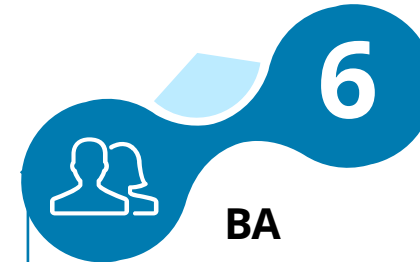
MSO

- **Begrænset virksomhedskontakt.** Der opleves i dag kun at være et begrænset antal henvendelser fra virksomheder til MSO, ekskl. leverandørhenvendelser.



MTM

- **Borgere og virksomheder.** Borgere og virksomheder anvender flere steder samme indgange til MTM, fx ifm. rotteanmeldelse, hvorfor der ikke kan sondres mellem borgere og virksomheder i data.
- **Telefon- og postkasser generelt.** Det fremhæves overordnet, at der indgange på telefon og mail som udgangspunkt kan konsolideres.
- **Byggeri.** Der fremhæves dog specifikt et ønske en fortsat særskilt telefonisk og skriftlig indgang til Byggeri, da tilfredsheden hos borgere erfaringsmæssigt falder, når sagsbehandlere skærmes for indgående henvendelser fra borgere



BA

- **Erhverv & Bæredygtig Udvikling.** Kontoret har en særskilt rolle ift. strategisk udvikling af erhvervsområdet i AaK, herunder særligt med fokus på strategiske samarbejdspartnere, fx større virksomheder. Dialogen med virksomhederne foregår i udpræget grad som en fortløbende relation med "key accounts" snarere end ad hoc-henvendelser.
- **Kørselskontoret.** Kontoret har løbende dialog med virksomheder i form af samarbejdspartnere, hvilket dog sker i en direkte driftssammenhæng, jf. side 14.

Indkøbs- og Udbudsafdelingen i BA er ikke omfattet af kortlægningen, da det som udgangspunkt ikke ses som en serviceindgang.

Analyse af kritiske kapabiliteter

Udarbejdet af Deloitte

Indhold i kapabilitetsanalyse

26 **Formål og fremgangsmåde**

27 **Analytisk ramme – kapabiliteter i fokus**

28 **Kritiske kapabiliteter for en samlet Borger- og Virksomhedsservice**

29 **Overordnet beskrivelse af kritiske kapabiliteter**

30 Kapabilitet 1: Organisation og samarbejde

32 Kapabilitet 2: Kultur

35 Kapabilitet 3: Vision, styring og ledelse

37 Kapabilitet 4: Økonomi og udviklingskapacitet

39 Kapabilitet 5: Fysiske rammer

41 Kapabilitet 6: Kompetencer, metoder og modeller

44 Kapabilitet 7: Digitale værktøjer og infrastruktur

47 Kapabilitet 8: Data

Formål og fremgangsmåde

Som afsæt for at identificere relevante investeringer for etablering af en samlet Borger- og Virksomhedsservice er der foretaget en overordnet kapabilitetsanalyse af 8 kritiske kapabiliteter for fremtidig gevinstrealisering – til gavn for borgere, virksomheder og AaK.

Formål

Som led i en bredere analyse af potentialer og forudsætninger for en samlet Borger- og Virksomhedsservice (SBV) i AaK, har Deloitte og Borgerservice i fællesskab og i samarbejde med BA og magistratsafdelinger foretaget en overordnet kapabilitetsanalyse af, hvilke kapabiliteter der skal være på plads for, at SBV kan skabe værdi for borgere og virksomheder.

Kapabiliteter omfatter i den forbindelse **de elementer, der skal være på plads for, at SBV reelt kan levere effektiv og brugercentrisk service til borgere og virksomheder**. Som afsæt herfor er anvendt de styrende målsætninger for hhv. en samlet Borgerservice og en samlet Virksomhedsservice, jf. ovenfor. Fokus har således været på at fastsætte hvilke kapabiliteter, der skal opbygges over tid sideløbende med en bredere implementering af en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

I den forbindelse er der bl.a. fokuseret på, hvor der særligt er behov for at investere i nye kapabiliteter set ift. i dag. Investeringsbehov er afdækket kvalitativt og på overordnet niveau og kan kvalificeres forud for opstart på et egentligt implementeringsprogram.

Af de følgende sider fremgår først en oversigt og bagefter en overordnet udfoldelse af de enkelte kapabiliteter og identificerede initiativer. Initiativerne er formuleret med henblik på at kunne indgå i et indledende oplæg til implementeringsprogram for SBV, herunder med **angivelse af forventet investeringsomfang og kritikalitet for etableringen**.

Fremgangsmåde

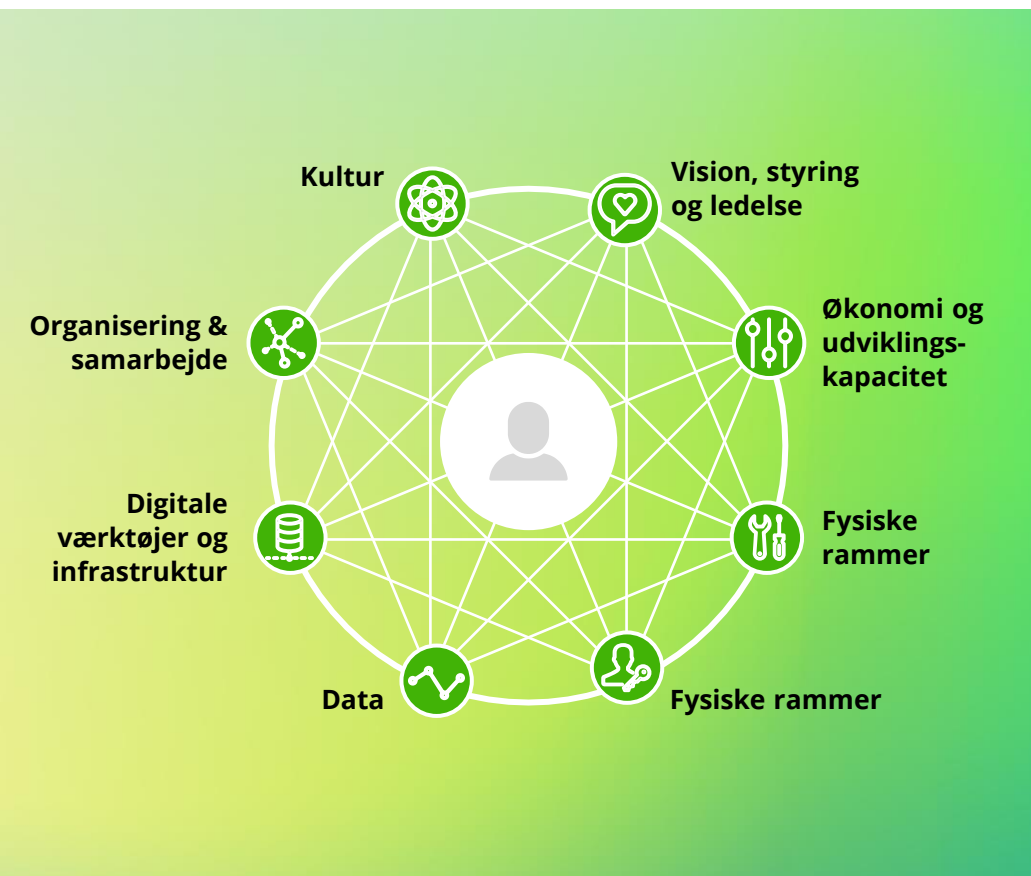
Analysen tager afsæt i en overordnet analyseramme med 8 kapabiliteter, som fremgår af næste side. Med afsæt heri er kapabiliteterne udfoldet via følgende aktiviteter:

1. 1 kapabilitetsworkshop med Borgerservice og en projektgruppe bestående af repræsentanter fra alle magistratsafdelinger om med særsomt fokus på digitale værktøjer og infrastruktur samt data
2. 1 kapabilitetsworkshop med Borgerservice og en projektgruppe bestående af repræsentanter fra alle magistratsafdelinger om med særsomt fokus på resterende kapabiliteter
3. Deloitte's indsigter fra etablering af fælles servicefunktioner i Danmark og internationalt

På kapabilitetsworkshops er magistratsafdelingerne inddraget i indledende definition på et målbillede for hver kapabilitet, vurdering af modenhed i dag samt vurdering af, hvor der særligt er behov for at investere for at nå hen til målbilledet.

Analytisk ramme – kapabiliteter i fokus

8 overordnede kapabiliteter, som erfaringsmæssigt er særligt kritiske for etablering af stærke tværgående serviceorganisationer, er i samarbejde med magistratsafdelinger afdækket på et overordnet niveau som led i analysen med fokus på, hvad der er særligt kritisk at have på plads for, at en samlet Borger- og Virksomhedsservice reelt kan skabe værdi for borgere og virksomheder.



Organisering & samarbejde

For at sikre effektiv service på tværs af AaK, er der behov for en stærk organisering, der sikrer **tæt samspil** mellem en samlet Borger- og Virksomhedsservice og de enkelte magistratsafdelinger.



Kultur

For at lykkes med en reel samlet Borger- og Virksomhedsservice på lang sigt er der behov for en stærk **brugercentrisk servicekultur** med plads til læring og løbende udvikling af mødet med borgere og virksomheder i hverdagen.



Vision, styring og ledelse

En **klar strategisk retning** og **effektiv styring** af projekter og drift er kritisk for at sætte rammerne for, hvordan en samlet Borger- og Virksomhedsservice konkret skal bidrage til at realisere forretningsmæssige mål på tværs af AaK



Økonomi og udviklingskapacitet

Der skal være den fornødne økonomi og udviklingskraft til **reelt at kunne drive både drift og udvikling** af borger- og virksomhedsservice i en samlet Borger- og Virksomhedsservice – og evt. bredere ud i AaK.



Fysiske rammer

Der skal være **fysiske rammer** på plads til dels at kunne betjene borgere og evt. virksomheder, når og hvor relevant for dem – og til at kunne samle relevante medarbejdere og fagligheder i et samlet service- og udviklingsmiljø.



Kompetencer, metoder og modeller

Arbejdet med service afhænger af, at der er de fornødne **fag- og servicefaglige kompetencer** til at drive serviceudvikling i en samlet Borger- og Virksomhedsservice, samt ensartede metoder for, hvordan der arbejdes med serviceudvikling.



Digitale værktøjer og infrastruktur

En robust **infrastruktur af digitale værktøjer** er nødvendig for at sikre effektiv udvikling, test og skalering af løsninger, der direkte eller indirekte kan skabe meningsfulde, effektive oplevelser i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.



Data

For at sikre bedre og personaliserede serviceoplevelser til den enkelte borger og virksomhed samt at kunne udvikle servicen på de steder, hvor der er størst potentiale, er der behov for **let adgang til relevante data fra på tværs af AaK**

Kritiske kapabiliteter for en samlet Borger- og Virksomhedsservice

For hver af de 8 kapabiliteter er der gennem analysen identificeret en række konkrete løftestænger, som er kritiske for realisering af gevinster ved en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

Initiativer

Forklaring							
Kritisk ift. implementeringsprogram for SBV				Øvrige mulige indsatser			
Organisering & samarbejde	Kultur	Vision, styring og ledelse	Økonomi og udviklingskapacitet	Fysiske rammer	Kompetencer, metoder og modeller	Digitale værktøjer og infrastruktur	Data
1.1 Rammer for opgavefordeling i en samlet serviceorganisation	2.1 Systematisk måling af brugertilfredshed	3.1 AaK-fælles service- og kanalstrategi	4.1 Finansiering af programetablering og -skalering	5.1 Samlet koncept for borgerrettede fysiske indgange på tværs af AaK	6.1 Skalering af tværgående kompetencer og værktøjer til serviceudvikling	7.1 Fælles målarkitektur for digital service	8.1 Tværgående data-governance for data til service og udstilling
1.2 Metode til samling af service-indgange samt lav-/ mellemkomplekse opgaveområder	2.2 Revitalisering af tværgående servicekultur	3.2 Styregruppe for tværgående service og program-implementering	4.2 Tværgående finansieringsmodeller for drift og udvikling af fælles service	5.2 Dimensionering af fysiske faciliteter	6.2 Etablering og skalering af AaK-fælles faglig vidensbase	7.2 Tværgående AI-understøttelse af service (digitale agenter)	8.2 Systematisk opsamling af data om henvendelser fra borgere og virksomheder
1.3 Klarhed om procesejerskab for overflyttede opgaver		3.3 Tværgående service-projektportefølje	4.3 Ramme til skalering af kontaktcenter, udviklingskapacitet og fysiske rammer		6.3 Implementering og udvikling af kompetenceprofiler i SBV	7.3 Udvidelse af kigge- og dokumentations-adgang i fagsystemer	8.3 Tværgående monitorering og understøttelse af datasikkerhed
1.4 Tværgående videndelingsfora og netværk for fagspecifik service			4.4 Servicepulje til udvikling af borger- og virksomhedsservice			7.4 Dybde-implementering og forankring af mailindgange	
1.5 Servicefaglige roller forankret i magistratsafdelinger ("servicepartnere")						7.5 AaK-fælles borger- og virksomhedsportal	
						7.6 Implementering af løsning til "fremtidens kontaktcenter"	

Overordnet beskrivelse af kritiske kapabiliteter

1. Organisering & samarbejde (1/3)

For at sikre effektiv service på tværs af AaK, er der behov for en stærk organisering, der sikrer tæt samspil mellem en samlet Borger- og Virksomhedsservice og de enkelte magistratsafdelinger.

Overordnede konklusioner

Samling af serviceindgange og flyt af opgaveområder fra magistratsafdelinger som led i etablering af SBV er gennem analysen fremhævet som et af de mest kritiske indsatsområder. Dette gælder særligt et grundlæggende behov for at sikre effektive processer og samarbejdsflader – samt at undgå unødige overgange og snitflader, hvor det kommer på bekostning af borgernes og virksomhedernes serviceoplevelse.

Et effektivt samarbejde forudsætter således et samlet billede af en organisation med klart blik for roller og ansvar ifm. levering af service på et specifikt område, herunder hvordan og hvornår en henvendelse skal overleveres til en fagfaglig medarbejder – eller gå direkte hertil fra start.

For at gøre SBV i stand til at bevæge sig tættere på fagfagligheden og understøtte håndtering af interaktion med borgere på disse områder, er der desuden brug for at styrke det tværfaglige samarbejde mellem servicemedarbejdere i en samlet Borger- og Virksomhedsservice og magistratsafdelingerne.

Der kan hertil tages afsæt i eksisterende erfaringer i Borgerservice med samarbejde med fagområder og specialisering af servicemedarbejdere i specifikke områder.

Der kan i organiseringen med fordel lægges vægt på at udnytte eksisterende samarbejdsfora og –netværk i normalsystemet som afsæt for koordination i et implementeringsprogram for SBV.

1

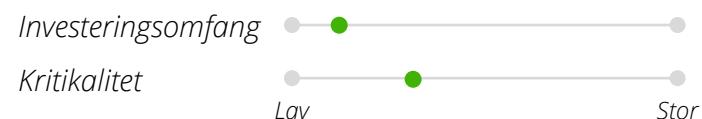
Rammer for opgavefordeling i en samlet serviceorganisation

Som afsæt for etablering af SBV er der behov for en fælles ramme for opgave- og rollefordeling i en fremtidig samlet borger- og virksomhedsrettet serviceorganisation i AaK.

Det omfatter særligt rammer for, hvad der som udgangspunkt skal håndteres hhv. i SBV, delt og i magistratsafdelinger – samt rammer for afvigelser herfra.

Rammerne skal fungere som et gennemgående og fælles styringsværktøj ved løbende overflyt af opgaver i forbindelse med etableringen af SBV.

Rammerne bør tage afsæt i de besluttede design-principper for en samlet Borger- og Virksomhedsservice, jf. side 14.



1. Organisering & samarbejde (2/3)

For at sikre effektiv service på tværs af AaK, er der behov for en stærk organisering, der sikrer tæt samspil mellem en samlet Borger- og Virksomhedsservice og de enkelte magistratsafdelinger.

2

Metode til samling af serviceindgange samt lav- og mellemkomplekse opgaveområder

Etableringen af SBV forudsætter grundlæggende etablering af en fælles ramme for systematisk og ensartet samling af relevante opgaveområder og serviceindgange.

Flyt af opgaver forudsætter både løbende kortlægning af arbejdsgange, fastsættelse af serviceniveau, kompetencebehov og snitflader samt effektiviseringspotentiale og investeringsbehov pr. opgaveområde, herunder med løbende implementeringsprojekter for hvert område.

Der kan hertil i første omgang tages afsæt i kortlægningen af serviceindgange fra nærværende analyse.

Samlingen forventes også at indbefatte flyt af medarbejderressourcer fra magistratsafdelinger til SBV.



3

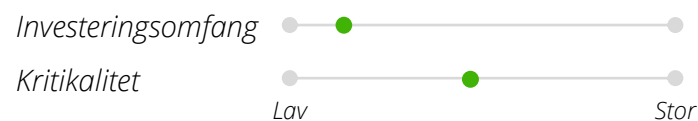
Klarhed om procesejerskab for overflyttede opgaver

Som ramme for overflyt af opgaver er der behov for ensartede og systematiske beskrivelser af processer, opgaver og roller end-to-end for det enkelte opgaveområde.

Procesejerskab skal defineres klart i samarbejde mellem SBV og den enkelte magistratsafdeling, fx ved anvendelse af RACI-modeller (*Responsible, Accountable, Consult, Inform*) og standardiserede rammer for fastsættelse af governance ifm. overgange og snitflader.

Der kan hertil tages afsæt i Borgerservice' eksisterende baseline for indoptagelse af opgaver fra andre magistratsafdelinger.

Dette skal bl.a. bidrage til at sikre blik for potentielle konsekvenser for den faglige opgavevaretagelse i magistratsafdelingerne ved flyt af en opgave.



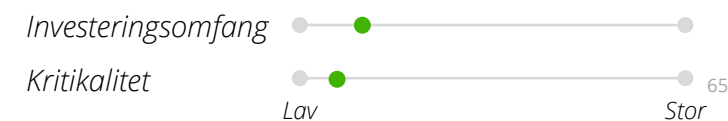
4

Tværgående videndelingsfora og netværk for fagspecifik service

For at sikre faglige miljøer på tværs af SBV og de enkelte fagområder i magistratsafdelingerne kan der etableres fagspecifikke servicenetværk med deltagelse af fagressourcer fra magistratsafdelinger og relevante medarbejdere fra SBV.

Disse netværk kan bl.a. danne ramme for koordination samt løbende fag- og/eller servicefaglig uddannelse af medarbejdere, herunder ift. relevant lovgivning. Samtidig kan disse benyttes som afsæt for fx midlertidig udlån af medarbejdere på tværs og etablering af tværgående fagspecifikke miljøer.

Ansvar for facilitering af netværk og fora kan enten placeres centralt i en samlet Borger- og Virksomhedsservice eller lokalt i den fagansvarlige magistratsafdeling.



1. Organisering & samarbejde (3/3)

For at sikre effektiv service på tværs af AaK, er der behov for en stærk organisering, der sikrer tæt samspil mellem en samlet Borger- og Virksomhedsservice og de enkelte magistratsafdelinger.

5

Servicefaglige roller forankret i magistratsafdelinger

For at understøtte lokalt arbejde med serviceudvikling i magistratsafdelinger kan der suppleres servicefaglige roller forankret i de enkelte magistratsafdelinger.

Dette kan ske via uddannelse af "service-superbrugere" i de enkelte magistratsafdelinger, som kan vejlede og understøtte i serviceudvikling på tværs, herunder implementering af fælles serviceværktøjer og digitale kanaler.

Alternativt kan der etableres servicepartner-roller, som er forankret i SBV, men sidder fast i specifikke magistratsafdelinger. Disse kan enten finansieres af midler fra SBV, men vil indbefatte en relativt højere grad af overhead.

Investeringsomfang



Kritikalitet



Lav

2. Kultur (1/2)

For at lykkes med en reel samlet Borger- og Virksomhedsservice på lang sigt er der behov for en stærk brugercentrisk servicekultur med plads til læring og løbende udvikling af mødet med borgere og virksomheder i hverdagen.

Overordnede konklusioner

AaK har allerede i dag et stærkt fundament at bygge videre på, hvad angår arbejdet med servicekultur på tværs af kommunen. Dels med et afsæt i fælles principper i bl.a. Aarhuskompasset, dels en allerede etableret rolle for Borgerservice i dag ift. udvikling af mødet med borgere, og dels et eksisterende fokus på at skabe gode oplevelser hos borgere og virksomheder i magistratsafdelingerne.

Samtidig følger der af en etablering af en samlet Borger- og Virksomhedsservice et yderligere behov for at forankre et endnu stærkere fokus på at sætte brugerne i centrum på tværs af kommunens tilbud og ydelser. Dette skal bl.a. understøtte løbende forbedring af serviceoplevelser helt generelt og sikre et brugernært fundament for at arbejde med udvikling af service – både i en samlet Borger- og Virksomhedsservice og i magistratsafdelingerne.

En styrkelse af servicekulturen som kapabilitet forudsætter løbende investering i at udvikle og fastholde kulturen, herunder via kommunikation, samarbejde og i ledelsesopgaven lokalt i magistratsafdelingerne.

1

Systematisk indsigt i brugerbehov og -tilfredshed

Som grundlag for udvikling af servicekulturen i det daglige, forudsættes det, at der er dyb indsigt i borgere og virksomheders faktiske oplevelse og behov ift. konkrete tilbud på tværs af kommunen.

Som afsæt herfor kan der bl.a. tages afsæt i eksisterende borgerinddragelsesværktøjer, fx Deltag Aarhus ift. bredere afdækning af ønsker og behov. Samtidig kan der løbende igangsættes mere målrettede undersøgelser af behov og ønsker på specifikke områder, fx via fokusgrupper og spørgeskemaer.

Systematisk indsigt i brugerbehov forudsætter ensartede metoder til indhentning heraf, et samlet datagrundlag som grundlag for tværgående prioritering af nye indsatser og en forpligtelse til at vurdere relevante indsatser på områder med særlige behov for løft af service.



2. Kultur (2/2)

For at lykkes med en reel samlet Borger- og Virksomhedsservice på lang sigt er der behov for en stærk brugercentrisk servicekultur med plads til læring og løbende udvikling af mødet med borgere og virksomheder i hverdagen.

2

Revitalisering af tværgående servicekultur

Som afsæt for tværgående arbejde med service i AaK er der behov for formulering og kommunikation af fælles leveregler for, hvordan interaktion med borgere og virksomheder skal tilrettelægges og udleveres i det daglige. Det kan bl.a. omfatte intro pakker til nye medarbejdere.

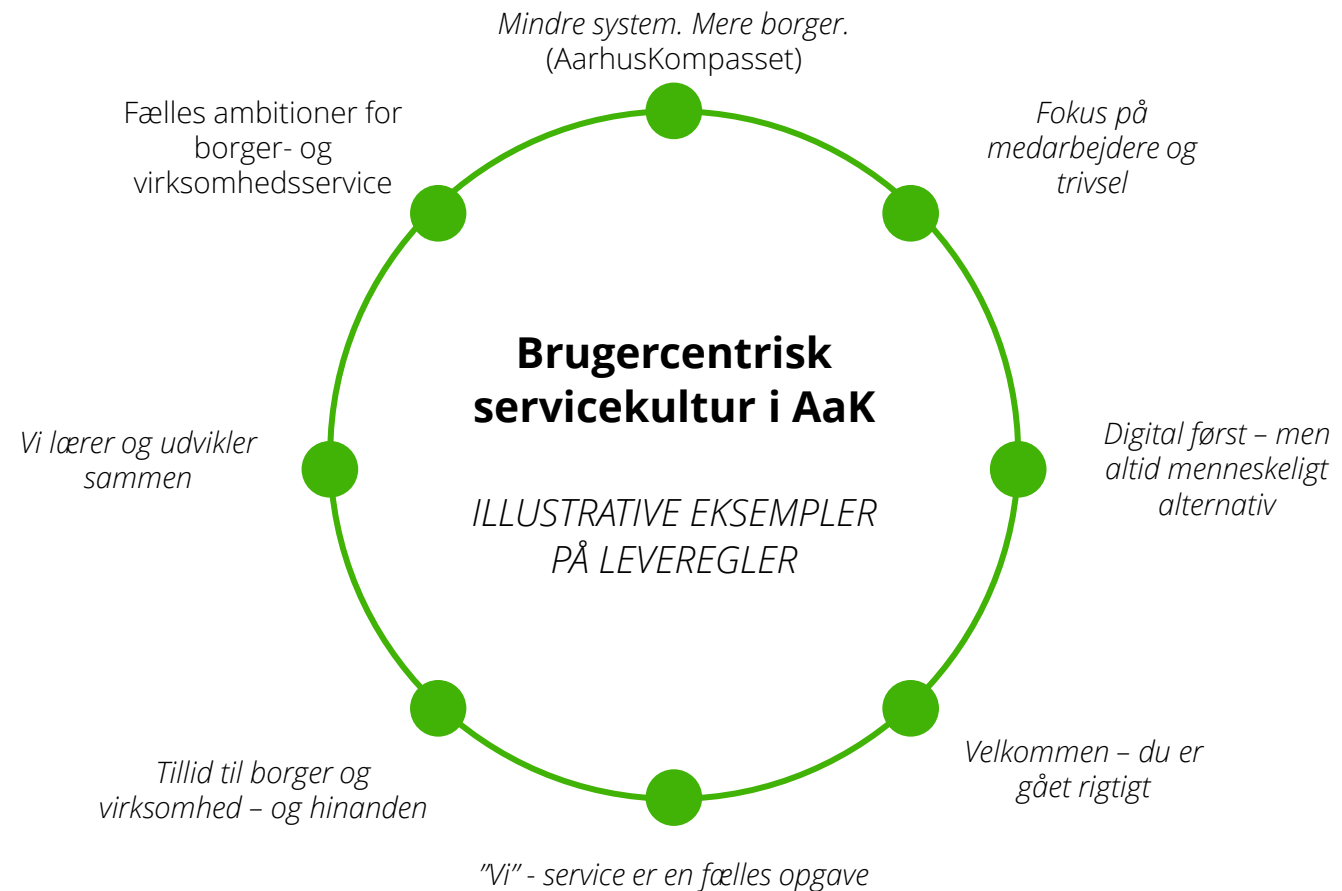
Som illustreret til højre kan der tages afsæt i eksisterende principper og materialer. Udvikling af servicekulturen kan evt. forankres i en eventuel tværgående styregruppe for borger- og virksomhedsservice.

Revitalisering af en fælles brugercentrisk servicekultur vil kun i begrænset omfang bære kritisk for selve etableringen af en samlet Borger- og Virksomhedsservice, men vil være afgørende for fremtidig realisering heraf i en fremtidig drift af tværgående service.

Investeringsomfang



Kritikalitet



3. Vision, styring og ledelse (1/2)

En klar strategisk retning og effektiv styring af projekter og drift er kritisk for at sætte rammerne for, hvordan en samlet Borger- og Virksomhedsservice konkret skal bidrage til at realisere forretningsmæssige mål på tværs af AaK

Overordnede konklusioner

Det er en grundlæggende forudsætning for etablering af SBV, at der sikres et stærkt ledelsesmæssigt ophæng, der kan bidrage til strategisk prioritering af serviceudvikling.

Det omfatter både et fælles billede af, hvad der er de styrende strategiske mål for udvikling af service i AaK, og hvordan disse skal opnås. Dette forudsætter både transformations-, transaktions- og forandringsledelse på tværs af både SBV og den bredere forretning i AaK.

Samtidig er der behov for et klart styringsmæssigt ophæng på dels et strategisk niveau, dels et politisk niveau, med henblik på at sikre et klart mandat for løbende prioritering af indsatser og ambitioner på tværs af alle magistratsafdelinger.

For at understøtte en løbende prioritering af indsatser er der derudover behov for løbende rapportering og måling på fremdrift i og effekter af konkrete investeringer i serviceudvikling, digitale værktøjer og flyt af opgaver. Dette skal bl.a. bidrage til at sikre reel gevinstrealisering og at kunne afsætte midler til netop de projekter, der skaber mest værdi for borgere, virksomheder eller forretning – og eventuelt stoppe de investeringer, som ikke giver de forventede gevinster.

1

AaK-fælles service- og kanalstrategi

Etablering af SBV forudsætter en klar strategisk ramme for hhv. arbejdet med service og tilrettelæggelse af kanaler i AaK. Det omfatter dels fælles mål for, hvad der skal opnås i den tværgående service i AaK, dels hvilken rolle hhv. SBV og magistratsafdelingerne har heri.

Strategien skal desuden sætte retning for, hvilke kanaler der skal anvendes hvornår og hvordan, herunder både digitale, fysiske og telefoniske.

Strategien kan med fordel have øje for specifikke målgrupper af borgere og virksomheder for at sikre strategisk forankring af en brugercentrisk servicekultur.

Strategien operationaliseres i et handlingskatalog med konkrete KPI'er, herunder med afsæt i den samlede implementeringsplan for SBV. KPI'er bør både omfatte mål for gevinstrealisering, snitflader og brugertilfredshed.



3. Vision, styring og ledelse (2/2)

En klar strategisk retning og effektiv styring af projekter og drift er kritisk for at sætte rammerne for, hvordan en samlet Borger- og Virksomhedsservice konkret skal bidrage til at realisere forretningsmæssige mål på tværs af AaK

2

Styregruppe for tværgående service og programimplementering

Samling af opgaver i SBV skal ses som et fælles AAK program forankret i Borgerservice, som løser de omfattede opgaver på vegne af hele AAK. For at sikre forankring og tværgående styring og ejerskab er der behov for etablering af en tværgående AAK styregruppe på strategisk niveau, som har løbende ansvar for og mandat til at styre både implementering af SBV og den fælles service- og kanalstrategi.

Det kan fx omfatte ansvar for strategiske mål, gevinstrealisering, investeringer i bl.a. teknologi, og at realisering af SBV sker trinvist og med afsæt i de vedtagne designprincipper.

Der bør desuden tages højde for at nyttiggøre AaK's normalsystem ift. ledelse, medarbejder-inddragelse og styregrupper, fx på digitaliseringsområdet (DSG).

Styregruppen kan med fordel sekretariats-understøttes af SBV og vil på kort sigt forventeligt primært fokusere på realisering af implementeringsplanen for SBV.



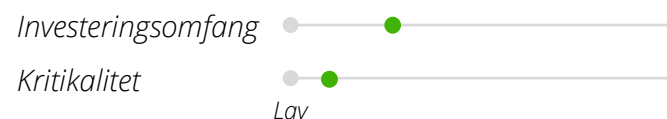
3

Tværgående service-projektportefølje

Som afsæt for løbende styring af og investering i implementering og udvikling af service på tværs af AaK kan der etableres en tværgående service-projektportefølje forankret under en styregruppe for tværgående service.

Porteføljen vil i forbindelse med implementeringsprogrammet for etablering af SBV primært omfatte aktiviteter heri, men vil efter endt implementering kunne overgå til løbende service-projekter på tværs af AaK. Det kan fx omfatte skalering af eksisterende servicetilbud og -kanaler på tværs af AaK.

En eventuel tværgående service-projektportefølje bør tænkes helt eller delvist sammen med øvrig forretningsudvikling, herunder tværgående it- og digitaliserings-projektporteføljer for at sikre sammenhæng herimellem.



4. Økonomi og udviklingskapacitet (1/2)

Der skal være den fornødne økonomi og udviklingskraft til reelt at kunne drive både drift og udvikling af borger- og virksomhedsservice i en samlet Borger- og Virksomhedsservice – og evt. bredere ud i AaK.

Overordnede konklusioner

I forlængelse af de styringsmæssige behov skitseret ovenfor følger et naturligt behov for at sikre midler og finansiering til udviklingskraft og kapacitet i SBV til at drive serviceudvikling og implementering.

Det gælder på kort sigt særligt midler til at indoptage konkrete opgaveområder fra andre magistratsafdelinger samt at skalere digitale og telefoniske kanaler på tværs af AaK - og dermed være i stand til at realisere programmet:

- Midler til programsekretariat og ledelse samt fysiske rammer til samme
- Midler til kontaktcenterkapacitet, herunder fysisk, samt udvikling heraf
- Midler til investering i modernisering, herunder i borgerrettet digitalisering ("fremtidens kontaktcenter")

På længere sigt vil det dog også omfatte løbende serviceudvikling i SBV, herunder fx med et særskilt budget til en eventuel styregruppe for tværgående service.

Det forventes, at finansiering af driftsressourcer, herunder primært service-medarbejdere i SBV, der forestår interaktion med borgere og virksomheder, særligt findes i forbindelse med flyt af opgaver fra andre magistratsafdelinger samt ved effektiviseringspotentialer og stordriftsfordele ved samling og digitalisering af serviceopgaver.

1

Finansiering af programetablering og -skalering

Som afsæt for implementering af SBV er der behov for indledende finansiering af et implementeringsprogram.

Der kan med fordel indledningsvist afsættes midler til selve programetableringen, hvorefter finansieringsbehov gennem implementeringsprogrammet kan specificeres yderligere i forbindelse med opstart på programmet, herunder hvordan disse kan tilbagebetales gennem effektiviseringer.

Indledende finansiering bør både dække allokering af dedikerede programressourcer ("programsekretariat") og overhead i den forbindelse, herunder fysiske rammer, særligt kontaktcenteretablering/udvidelse og programsekretariat lokalekapacitet.

Investeringsomfang



Kritikalitet



4. Økonomi og udviklingskapacitet (2/2)

Der skal være den fornødne økonomi og udviklingskraft til reelt at kunne drive både drift og udvikling af borger- og virksomhedsservice i en samlet Borger- og Virksomhedsservice – og evt. bredere ud i AaK.

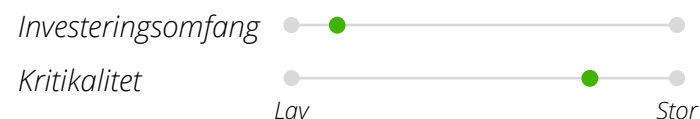
2

Tværgående finansieringsmodeller for drift og udvikling af fælles service

Forud for etablering af SBV skal der fastsættes egentlige finansieringsmodeller for drift og udvikling af SBV og de enkelte opgaveområder, der samles her. Der forudsættes allokering af ressourcer allerede fra opstart på programmet ("fase 0"), jf. implementeringsplan.

Magistratsafdelingerne har gennem analysen lagt vægt på, at opgaver og ressourcer skal følges ad. Samtidig skal der tages højde for mulige stordriftsfordele ved brug af SBV-medarbejdere på flere områder.

Finansiering kan erfaringsmæssigt både ske via ramrefinansiering af en samlet SBV eller ved hel eller delvis finansiering af fagspecifikke service-ressourcer af den relevante magistratsafdeling. Illustrativt kan sidstnævnte fx omfatte finansiering og dimensionering af sundhedsfaglige ressourcer i SBV af MSO.



3

Ramme til skalering af kontaktcenter, udviklingskapacitet og fysiske rammer

Der bør i forlængelse af finansieringsmodeller etableres en ramrefinansiering til udvikling af "Fremtidens kontaktcenter" i regi af SBV, herunder hvordan effektiviseringsgevinster gennem bl.a. stordriftsfordele, mere effektiv henvendelses-håndtering og digitalisering kan tilbagebetale investeringer.

Det omfatter både finansiering af fysiske rammer, kontaktcenterkapacitet og modernisering af servicetilbud og -kanaler rettet mod borgere og virksomheder, herunder særligt digitalisering.

Der er behov for at afsætte midler til udviklingskapacitet i SBV for at kunne udvikle og skalere service på tværs af AaK. Der kan hertil bl.a. tages afsæt i eksisterende udviklingskompetencer i Borgerservice, som trinvist skaleres i relevant omfang igennem implementeringsprogrammet for SBV. Udviklingskapacitet både digital udvikling og skalering af service- og designkompetencer.



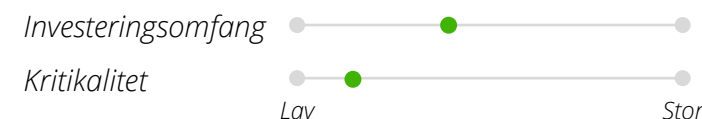
4

Servicepulje til udvikling af borger- og virksomhedsservice

I forlængelse af ovenstående initiativ om etablering af tværgående serviceportefølje kan etablering af en særskilt servicepulje bidrage til at sikre fleksibel prioritering af serviceudviklingsprojekter bredere i AaK.

Adgang til midler i puljen kan fx ske via ansøgninger til en styregruppe for tværgående service i faste intervaller, hvor programledelsen med bistand fra et sekretariat lægger oplæg til udmøntning op til godkendelse.

Servicepuljen kan evt. kobles helt eller delvist med øvrige puljer og prioriterede investeringsområder, herunder midler til digital innovation eller skalering af digitale værktøjer.



5. Fysiske rammer (1/2)

Der skal være fysiske rammer på plads til dels at kunne betjene borgere og evt. virksomheder, når og hvor relevant for dem – og til at kunne samle relevante medarbejdere og fagligheder i et samlet service- og udviklingsmiljø.

Overordnede konklusioner

Med etablering af SBV følger et konkret behov for udvidelse af fysiske rammer set ift. de eksisterende rammer i regi af Borgerservice, herunder primært på DOKK1.

Med skalering af ressourcer, overflyt af opgaveområder og etablering af et eventuelt programsekretariat for understøttelse af et implementeringsprogram følger således et behov for yderligere plads set ift. i dag.

Borgerservice vurderer, at der ikke er fysisk kapacitet til yderligere inden for de eksisterende rammer. Der kan bl.a. afsøges muligheder for udvidelse af fysiske rammer i regi af DOKK1 eller omdisponering af fysiske rammer fra de områder, hvor opgaver afgives til SBV.

Magistratsafdelingerne har gennem analysen desuden haft fokus på fysiske behov ift. understøttelse af tværgående samarbejde mellem SBV og fagområder, herunder muligheder for fast eller midlertidig samlokalisering samt skalering af fysiske rammer til SBV over tid.

Ift. borgerrettede fysiske indgange er særligt bibliotekerne fremhævet som mulige fysiske indgange, der kan skaleres løbende med etablering af SBV. Det forudsætter dog en mere opgavespecifik afdækning af de relevante borgergruppers reelle behov ift. en eventuel lettere adgang til fysiske tilbud på tværs af AaK. Der har gennem analysen ikke været indikation på behov for etablering af fysiske indgange til virksomheder – dette kan evt. valideres via direkte inddragelse af virksomheder.

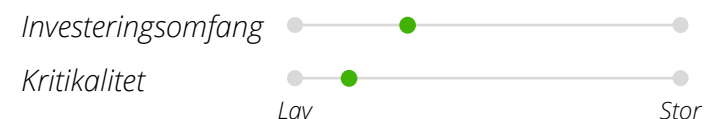
1

Samlet koncept for borgerrettede fysiske indgange på tværs af AaK

Etablering af et tværgående koncept eller målbillede for anvendelse af fysiske indgange på tværs af magistratsafdelinger.

Det omfatter primært mål for, hvordan og i hvilket omfang SBV skal understøtte specifikke tilbud i fysiske indgange i DOKK1 og på biblioteker – men også bredere samtænkning af, i hvilket omfang eksisterende fysiske tilbud i magistratsafdelinger kan bruges som fysiske indgange til relevante tilbud fra andre fagområder. Det kan fx omfatte fysiske indgange på tilbud og institutioner.

Med afsæt i aktuelle erfaringer med udkørende tilbud fra Borgerservice2Go kan der desuden evt. suppleres med yderligere fysiske indgange, herunder også fysiske indgange, som ikke er ejet af AaK, men hvor relevante borgergrupper faktisk befinder sig – fx Banegården eller supermarkeder.



5. Fysiske rammer (2/2)

Der skal være fysiske rammer på plads til dels at kunne betjene borgere og evt. virksomheder, når og hvor relevant for dem – og til at kunne samle relevante medarbejdere og fagligheder i et samlet service- og udviklingsmiljø.

2

Dimensionering af kontaktcenterfaciliteter

Med henblik på at sikre tilstrækkelig kapacitet til at huse kontaktcentermedarbejdere, er der både indledningsvist og løbende behov for skalering af fysiske rammer. Borgerservice vurderer ikke, at der er plads til at samle flere medarbejdere (hverken programsekretariat eller kontaktcenter) i de eksisterende rammer, hvorfor der er behov for fra start at klarlægge muligheder ift. yderligere fysiske faciliteter.

En fremtidig business case for SBV bør indregne behov for flere kvadratmeter, inkl. muligheder for tilsvarende at afhænde eller omdisponere kvadratmeter fra de områder, hvor opgaver afgives til SBV.

Med afsæt i et endeligt implementeringsprogram for SBV kan der udarbejdes en samlet dimensioneringsplan for skalering af fysiske faciliteter over tid. Hertil skal der særligt tages højde for kapacitetsbehov ved løbende flyt af opgaver til SBV, men også ift. løbende skalering af udviklingskapacitet i SBV, jf. ovenfor.

Dimensioneringsplanen kan fastsætte krav til, hvordan og i hvilket omfang der over tid kan skaleres fysiske rammer, der understøtter fagspecifikke miljøer med servicemedarbejdere fra SBV og fagfaglige ressourcer fra magistratsafdelingerne.



6. Kompetencer, metoder og modeller (1/3)

Arbejdet med service afhænger af, at der er de fornødne fag- og servicefaglige kompetencer til at drive serviceudvikling i en samlet Borger- og Virksomheds-service, samt ensartede metoder for, hvordan der arbejdes med serviceudvikling.

Overordnede konklusioner

Sammen med behov ift. samarbejde og snitflader har behov ift. balance mellem fagfaglige kompetencer i magistratsafdelingerne og servicefaglige kompetencer i SBV været et af de primære fokuspunkter for magistratsafdelingerne i kapabilitetsanalysen. Det gælder særligt ift., hvordan der sikres tilstrækkelig faglighed i SBV til, at man reelt kan hjælpe borgeren eller virksomheden med deres behov.

Med afsæt heri er der identificeret en række kompetenceprofiler, som kan være relevante at etablere og skalere over tid i SBV. Kompetenceprofilerne kan anvendes som rettesnor for, hvordan medarbejdere uddannes samt hvilke faglige miljøer, der skal etableres i SBV.

Samtidig har analysen vist behov for at styrke fælles værktøjer ift. viden og procedurer på enkelte opgaveområder samt i arbejdet med service helt generelt. Der kan hertil med fordel tages afsæt i det eksisterende grundlag i vidensbasen Selvbetjening.nu, som drives ud af Borgerservice.

Dette gælder både ift. at sikre effektivt samarbejde mellem SBV og konkrete fagområder, mens også ift. at klæde fagområderne på til at arbejde med serviceudvikling på en systematisk og ensartet måde – herunder i overensstemmelse med en eventuel AaK-fælles servicestrategi.

1

Etablering og skalering af AaK-fælles faglig vidensbase

Borgerservice har allerede i dag adgang til en fælles vidensbase (Selvbetjening.nu) med vejledninger og svar på de fagområder, der er samarbejdsaftaler med i dag.

For at kunne understøtte håndtering af faglige henvendelser på tværs af AaK er der behov for en skalering af den fælles vidensbase, som løbende ajourføres i samarbejde med relevante fagområder. Dette skal bl.a. bidrage til løbende advisering om ændringer i regler, systemer, mv. på specifikke områder.

Der kan hertil trækkes på eksisterende data- og videnskilder på fagområderne, herunder procedurer, procesbeskrivelser, vejledninger, intranetindhold og indhold på aarhus.dk.

Skalering kan ske trinvist i takt med overflytning af serviceindgange og opgaveområder.

Investeringsomfang



Kritikalitet



Lav

Stor

6. Kompetencer, metoder og modeller (2/3)

Arbejdet med service afhænger af, at der er de fornødne fag- og servicefaglige kompetencer til at drive serviceudvikling i en samlet Borger- og Virksomheds-service, samt ensartede metoder for, hvordan der arbejdes med serviceudvikling.

2

Skalering af tværgående kompetencer og værktøjer til serviceudvikling

I forlængelse af ovenstående initiativ om etablering af udviklingskapacitet i SBV vil der være behov for skalering af relevante kompetencer og værktøjer hertil.

Det gælder dels kompetencer og metoder ift. servicedesign og brugeroplevelser (UX - *User Experience*), som kan facilitere brugercentrisk udvikling af arbejdsgange og processer, dels digitale kompetencer der kan drive skalering af digitale værktøjer.

Der kan på kort sigt med fordel tages afsæt i eksisterende kompetencer i Borgerservice.

3

Implementering og udvikling af kompetenceprofiler i SBV

For at kunne løfte en bredere serviceopgave på tværs af AaK er der behov for at fastsættelse af konkrete kompetenceprofiler i SBV, som kan anvendes som rammer for løbende rekruttering og opkvalificering. Dette forudsætter en udvidelse og konkretisering ovenpå eksisterende kompetencer og specialiseringer i Borgerservice.

Dette omfatter dels forankring af servicefaglige roller, men også faglig opkvalificering af udvalgte medarbejdere i specifikke fagområder for at kunne understøtte behandling af henvendelser fra borgere og virksomheder på området.

Der er i forbindelse med kapabilitetsanalysen identificeret en række eksempler på relevante kompetenceprofiler i BSV, jf. til højre. Én medarbejder kan ofte besidde flere profiler.

Der kan evt. etableres en "serviceuddannelse" eller et kompetenceforløb på tværs af AaK, fx med træning i en AaK-fælles værktøjskasse og specifikke uddannelsesforløb for fagprofiler.



6. Kompetencer, metoder og modeller (3/3)

Arbejdet med service afhænger af, at der er de fornødne fag- og servicefaglige kompetencer til at drive serviceudvikling i en samlet Borger- og Virksomheds-service, samt ensartede metoder for, hvordan der arbejdes med serviceudvikling.

Illustrative eksempler på kompetenceprofiler og kendetegn



Service-ekspert

- Interpersonelle kompetencer
- Kontaktcenterfaglighed
- Kommunikerer i simpelt, præcist sprog
- Konflikthåndtering og -nedtrapning



Faglig førstelinje

- Har viden eller værktøjer til at besvare simple henvendelser på tværs af flere fagområder
- Kan vejlede i processer og systemer på området



Vejviser

- Kender AaK's organisation og har politisk forståelse
- Forstår sit mandat til at straksafklare, og hvornår der skal omstilles
- Kan vejlede brugere til rette indgang



Fag-specialist

- Specialiseret i et fagområde
- Kender systemer og gængs lovgivning på området
- Kan arbejde og dokumentere direkte i relevante systemer



Digital ambassadør

- Kan vejlede i brug af digitale værktøjer og selvbetjening på tværs af AaK
- Har værktøjskasse der understøtter vejledning i alle eksternt rettede løsninger



Digital udvikler

- Kan udvikle service på digitale kanaler, særligt udvikling af AI-baserede agenter (chat- og voicebots)
- Har forståelse af den samlede digitale servicearkitektur og ved, hvilke digitale løsninger der kan bruges hvor

7. Digitale værktøjer og infrastruktur (1/3)

En robust infrastruktur af digitale værktøjer er nødvendig for at sikre effektiv udvikling, test og skalering af løsninger, der direkte eller indirekte kan skabe meningsfulde, effektive oplevelser i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

Overordnede konklusioner

Der er med analysen af potentialer og forudsætninger for etablering af SBV lagt særlig vægt på, hvordan digitale værktøjer kan bidrage til at løfte service på tværs af AaK, og investering i nye teknologier og løsninger anses som afgørende for at realisere effektiviserings- og servicegevinster ifm et samlet SBV.

Med afsæt heri er der gennem workshops indikationer på et generelt behov for at designe og tilrettelægge en samlet arkitektur og infrastruktur for tværgående service, som kan anvendes som ramme for løbende prioritering af indsatser og investering i nye løsninger. Dette skal ske i tæt sammenhæng med digitaliserings-, data og AI-strategier på tværs af AaK med henblik på at sikre konsistens og koordinerede investeringer på tværs af disse.

Samtidig er der identificeret en række digitale værktøjer som gennem analysen særligt er fremhævet som relevante ift. at kunne understøtte service til borgere og virksomheder på tværs.

På de enkelte applikationer er der allerede i dag flere steder et solidt fundament at bygge videre på, herunder ift. digitale agenter (Muni) og effektiv distribution af mails (Digital Post og SmartMail), mens der andre steder er behov for mere omfattende afklaringer og potentielt investeringer (fx ift. en eventuel etablering af en borger- og virksomhedsportal).

Der bør hertil ses på involvering af DSG, FIDI og ITK i den løbende digitalisering og IT-understøttelse af SBV.

1

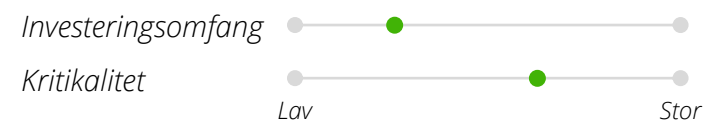
Fælles målarkitektur for digital service

Med afsæt i en tværgående servicestrategi og samtænkt med øvrig tværgående IT-arkitektur og -strategi i AaK kan der etableres en overordnet fælles målarkitektur for digital service, som optegner løsninger og relevante data på tværs af AaK.

Dette kan anvendes som målarkitektur og ramme for løbende styring og prioritering af investeringer forankret i en eventuel styregruppe for tværgående service – så ambitioner om bedre service støttes med det rette digitale fundament.

Arkitekturen kan omfatte både et tværgående niveau i regi af SBV og et lokalt niveau i de enkelte magistratsafdelinger.

Dette skal bl.a. bidrage til at sikre fokus på interoperabilitet mellem systemer på tværs af magistratsafdelinger og lette adgang til brug af data på tværs af systemer i SBV.



7. Digitale værktøjer og infrastruktur (2/3)

En robust infrastruktur af digitale værktøjer er nødvendig for at sikre effektiv udvikling, test og skalering af løsninger, der direkte eller indirekte kan skabe meningsfulde, effektive oplevelser i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

2

Tværgående AI-understøttelse af service (digitale agenter)

Håndtering af lav- og mellemkomplekse henvendelser forventes særligt at skulle understøttes digitalt gennem digitale agenter på hjemmeside (chatbot) og telefon (voicebot).

AaK har allerede i dag adgang til at arbejde med digitale agenter i borgerservice via den digitale agent MUNI i regi af Den Digitale Hotline. Arbejdet hermed er allerede forankret i Borgerservice.

Løsningen vil skulle skaleres til at dække henvendelser på tværs af AaK i højere grad end i dag. Dette omfatter særligt et løft af anvendelse af en digital agent på telefonkanalen til straksafklaring og automatisk omstilling.

Dette forudsætter også en skalering af tekniske kompetencer til udvikling af digitale agenter og potentielt suppleret med en lokalt ejet løsning, som gør AaK i stand til at skalere effekt.



3

Udvidelse af kigge- og dokumentationsadgang i fagsystemer

Borgerservice har allerede rettigheder til at kigge og/eller dokumentere i visse fagsystemer på de områder, hvor der er indgået samarbejdsaftaler med magistratsafdelinger.

For at understøtte SBV i bredere håndtering af henvendelser på tværs af AaK, er der behov for at skalere og løfte brugen af kiggeadgange til flere fagområder i takt med, at SBV indoptager opgaver.

Som afsæt herfor er der behov for en indledningsvis kortlægning af anvendte systemer samt kigge- og dokumentationsbehov heri for SBV-medarbejdere.

Systemadgange kræver erfaringsmæssigt grundig oplæring i de nye systemer. Kigge- og dokumentationsadgange kan derfor med fordel skaleres trinvist i takt med samling af serviceindgange og flyt af opgaver.



4

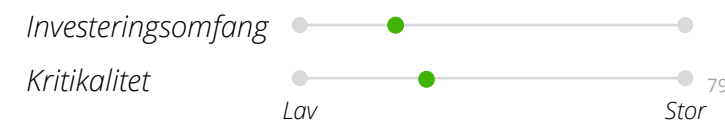
Dybdeimplementering og forankring af mailindgange

Med henblik på at understøtte en mere simpel mailindgang til AaK er der behov for dybdeimplementering af eksisterende digitale løsninger.

Ejerskab herfor kan med fordel forankres i SBV for at reducere kompleksitet for borgere og virksomheder.

Det omfatter dels systematisk brug af Digital Post til fordeling af henvendelser til rette enhed, dels skalering af AI-værktøjet SmartMail til automatisk distribution af mails til rette enhed.

Eksisterende erfaringer med test af SmartMail indikerer et behov for at løfte kvaliteten af løsningen for at sikre korrekt distribution på tværs af alle magistratsafdelinger. Dette skal bl.a. sikre, at en fælles mailindgang understøtter områder med lovgivningsmæssige tidsfrister på, hvor hurtigt en henvendelse skal besvares.



7. Digitale værktøjer og infrastruktur (3/3)

En robust infrastruktur af digitale værktøjer er nødvendig for at sikre effektiv udvikling, test og skalering af løsninger, der direkte eller indirekte kan skabe meningsfulde, effektive oplevelser i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.

5

AaK-fælles borger- og virksomhedsportal

Med henblik på at løfte forudsætninger for selvbetjening og transparens i egne data for borgere og virksomheder, kan der etableres en samlet borger- og virksomhedsportal. En sådan portal skal samle relevante tilbud og løsninger og give én digital vej ind til digital service.

Der kan hertil enten tages afsæt i eksisterende nationale løsninger i fx borger.dk og virk.dk med mere systematisk integration af links hertil på aarhus.dk. Dette kan delvist gøre AaK afhængig af udviklingshastighed og koordination med de myndigheder, der drifter disse portaler.

Alternativt kan der udvikles eller indkøbes en "digital glasflade", hvorigennem de magistratsafdelinger kan udstille data og selvbetjening. Dette vil forudsætte en relativt større investering.

MSB bruger i dag en CRM-løsning på virksomhedsområdet, som potentielt kan anvendes som afsæt for tværgående skalering. Dette forudsætter yderligere analyse.



6

Implementering af løsning til "fremtidens kontaktcenter"

For at understøtte tværgående skalering af servicefunktioner både digitalt og telefonisk er der behov for en generel skalering af funktionalitet og digitale værktøjer i AaK's kontaktcentersystem.

AaK har allerede i dag en kontaktcenterløsning, men skalering af arbejdet med service på tværs af telefoniske og digitale kanaler forudsætter sømløs integration på tværs heraf samt integreret understøttelse af de medarbejdere, der til dagligt varetager dialog med borgere og virksomheder.

Flere kontaktcenterløsninger tilbyder allerede i dag understøttelse af "fremtidens kontaktcenter" med integrerede AI-værktøjer til analyse, understøttelse af medarbejdere og understøttelse af borgere og virksomheder på tværs af borgere og virksomheder.



8. Data (1/2)

For at sikre bedre og personaliserede serviceoplevelser til den enkelte borger og virksomhed samt at kunne udvikle servicen på de steder, hvor der er størst potentiale, er der behov for let adgang til relevante data fra på tværs af AaK

Overordnede konklusioner

I tæt sammenhæng med kapabiliteter og initiativer ift. digitale værktøjer og infrastruktur spiller bedre adgang til og kvalitet af data på tværs af AaK en central rolle i at muliggøre løft af selvbetjening og digitale serviceoplevelser.

Det handler både om målrettet ensartning og standardisering af data på tværs af magistratsafdelinger ift. at kunne udstille de data, der er relevante for borgere og virksomheder, fx status på en sag.

Konklusionerne ift. datakapabiliteten følger i høj grad de overordnede indikationer fra den indledende analyse på digitaliseringsområdet, som blev udarbejdet frem mod 17.4-udvalgsmødet i januar 2025. Her fremgår det bl.a., at der generelt fremhæves potentiale for at løfte fælles eller central datagovernance og – standardisering på tværs af magistratsafdelinger – her dog specifikt ift. SBV.

Udvikling af datakapabiliteter i SBV bør således ses i tæt sammenhæng med eventuel øvrige fælles dataindsatser på tværs af AaK, herunder det nyligt igangsatte arbejde om en ny datastrategi for AaK. Denne kan potentielt anvendes som afsæt for at sikre kvalitet og adgang til de rette data i SBV.

1

Tværgående data-governance for data til service og udstilling

Etablering af en fælles og tværgående data-governance ift. data, som er relevante ift. udvikling af service over for borgere og virksomheder, er kritisk for reelt at kunne løfte kvalitet og brug af digitale. Det kan fx omfatte sagsspecifikke data for borgere og virksomheder, som ved mere effektiv udstilling kan aflaste telefonkanaler.

Etablering af en fælles data-governance vil erfaringsmæssigt kræve en væsentlig investering og tidshorisont ift. datastandardisering og ensartning af datakvalitet på tværs af fagsystemer. I tillæg hertil er der behov for afklaring af data-modeller, integrationer, vedligeholdsansvar og systemroller på tværs af SBV og fagområder.

For at muliggøre øget brug af data i AI-baserede agenter, er der desuden behov for at ensarte format af data, så de gøres egnede til AI.

Investeringsomfang



Kritikalitet



8. Data (2/2)

For at sikre bedre og personaliserede serviceoplevelser til den enkelte borger og virksomhed samt at kunne udvikle servicen på de steder, hvor der er størst potentiale, er der behov for let adgang til relevante data fra på tværs af AaK

2

Systematisk opsamling af data om henvendelser fra borgere og virksomheder

Som grundlag for at skabe en servicekultur, der tager afsæt i systematisk indsigt i brugerbehov og – tilfredshed, er der behov for systematisk indsamling af data om henvendelser og oplevelser.

Der er i forbindelse med kortlægning af serviceindgange i regi denne analyse indikationer på, at data om henvendelser fra virksomheder og borgere i varierende grad opsamles.

Dette kan desuden omfatte digitale værktøjer eller fortsatte analyser af, hvor virksomheder og borgere går i stå ved brug af digital selvbetjening og i stedet ringer om hjælp. En sådan opgave bør forankres i SBV for at sikre løbende prioritering og forbedring af indsatser, der kan bidrage til at understøtte brugervenlige digitale oplevelser – og analoge alternativer til dem, der har behov for det.



3

Tværgående monitorering og understøttelse af datasikkerhed

For at muliggøre øvrige indsatser er det kritisk, at der er tilstrækkelig kapacitet i SBV til at sikre, at løbende dataindsamling og -analyse sker i overensstemmelse med regler og retningslinjer for datasikkerhed og GDPR.

Som afdækket frem til 17.4-udvalgsmødet i januar 2025 er der allerede i dag flere steder adgang til GDPR- og datasikkerhedsressourcer flere steder i AaK, herunder i ITK.

Etablering af SBV vil – uanset hvor ansvar for datasikkerhed er placeret i AaK – både indledningsvist og løbende forudsætte adgang til disse ressourcer i takt med at serviceindgange og opgaver flyttes hertil. Dette gælder også på længere sigt ift. løbende udvikling af tværgående servicetilbud.



Oplæg til implementeringsplan

Udarbejdet af Borgerservice



Oplæg til implementeringsprogram for en Samlet Borger- og Virksomhedsservice



Indledning

Med afsæt i AarhusKompasset og de politisk, godkendte designprincipper er der udarbejdet et oplæg til et flerårigt implementeringsprogram til etablering af en Samlet Borger- og Virksomhedsservice (SBV). Hele hensigten med SBV er at opfylde målsætningen om at reducere kompleksitet for borgere og virksomheder i Aarhus Kommune.

Derudover bygger implementeringsprogrammet på Deloittes tværmagistratslige analyser af Aarhus Kommunes serviceindgange samt analyse af forudsætninger (kapabiliteter), der skal være på plads for implementering af SBV.

Det betyder bl.a., at programmet har fokus på to spor; (1) overflyt af relevante serviceområder og (2) udvikling af fælles serviceplatforme på tværs af disse serviceområder. Analysearbejdet vil derfor omhandle inddragelse af borgere og virksomheder, samspillet mellem service og fagfaglighed og koblingen mellem ansvar, økonomi og kompetencer. Der lægges op til, at beslutninger træffes på baggrund af data, og at der arbejdes iterativt med læringer og justeringer undervejs i forskellige faser.

Der vil i dette oplæg særligt være fokus på Fase 0 og Fase 1, nærmere bestemt de første 1-2 år af implementeringsprogrammet.

Implementeringsprogrammet estimeres til at kræve en rammeoverførsel på minimum 5-6 årsværk til etablering af et programsekretariat bestående af projektledere, der skal arbejde med forskellige analysespor parallelt (se evt. bilag 1). Dertil kommer ressourcer til investering i fysiske rammer samt i teknologi og udvikling af tværgående serviceplatforme.

Designprincipper

Løbende borger- og virksomhedsinddragelse

Opmærksomhed på service- og fagfaglighed

Ansvar, økonomi og kompetencer skal følges ad

Databaserede beslutninger

Blik for implementeringsomkostninger

En iterativ proces med fokus på løbende læring

Fælles servicestrategi og-kultur

Grundlæggende beslutningspunkter til programopstart (Fase 0)

I forbindelse med programetablering er det nødvendigt, at der træffes politisk beslutning om godkendelse af ressourcer, tværgående rammer, principper og finansieringsmodeller.

Kommissorium – indstillingspunkter		Fase 0
Politisk beslutning	Ressourcer til etablering af programsekretariat 5-6 årsværk i Borgerservice til projektledelse af forskellige analysespor	Der skal allokeres faste projektlederressourcer i Borgerservice til at drive Fase 0. Denne 'kerne' i programsekretariatet er ansvarlig for det parallelle analysearbejde og implementering.
	Ressourcer til for-analyse Allokering af ml. 500 – 1.000 timer fra magistratsafdelingerne samlet set	Det forventes at Magistratsafdelingerne bidrager med relevante ledelsesmæssige- og faglige kompetencer til analysearbejdet. Ressourcerne indgår i arbejdsgrupper for analyserne.
	Udarbejdelse af en fælles servicestrategi	Det lægges op til, at der udarbejdes en ramme for en fælles servicestrategi i Aarhus Kommune. Strategien er afsættet for valg af principper for den samlede serviceorganisation og finansieringsmodellerne, men også arbejdet med udvikling og implementering af fælles serviceplatforme.
	Fysiske rammer Ved ansættelse af 5-6 projektledere og etablering af SBV-kontaktcenter kræves overhead, bl.a. fysisk plads	Det anbefales, at programsekretariatet har sin fysiske placering på Dokk1 for at være tæt på den daglige drift i Borgerservice i implementeringsarbejdet. Derudover bør der også tidligt tænkes i fysiske rammer for SBV-kontaktcenter.
	Tværgående finansieringsmodeller: Investeringer ift. fysiske rammer, projektressourcer samt udvikling og skalering af digitale serviceplatforme	Det forventes, at der træffes beslutninger om, hvordan der skal foretages de nødvendige investeringer i fysiske rammer, ressourcer og fælles serviceplatforme, herunder gennem effektivisering af ÅV over tid, og at investeringer og skalering allerede igangsættes fra Fase 0.

Oplæg til implementeringsprogram

Indledende fase

Aktiviteter i den indledende fase

- Kortlægning af serviceindgange og henvendelser til alle magistratsafdelinger
- Workshops med alle magistratsafdelinger til udfoldelse af indsamlet data vedr. serviceindgange og serviceområder
- Workshops med alle magistratsafdelinger til brug for analyse af nødvendige forudsætninger (kapabiliteter) og investeringsbehov for SBV



Deloittes samlede analyse

(Deloittes analyse bliver afsæt for det videre arbejde, men det bør fremhæves, at der i Fase 0 og i de følgende iterationer er behov for yderligere analyse inden igangsættelse af opgaveflyt)

Fase 0

Oplæg til aktiviteter i fase 0

- **Programetablering:** Etablering af styregruppe, programsekretariat og koordinationsgruppe
- Udarbejdelse af **kommissorium** for implementeringsarbejdet, herunder udarbejdelse af fælles, tværgående servicestrategi samt finansieringsmodel for investeringer, såvel startinvestering som løbende investeringer.
- Igangsættelse af **for-analyse** af serviceområder, der har potentiale for at indgå i SBV inkl. gevinster herved og nødvendige investeringer. Analyserne vil indeholde forskellige spor, der drives parallelt af projektlederne i programsekretariatet. For-analysen tager udgangspunkt i Deloittes analyse. Resultaterne sendes til politisk behandling.

Politisk behandling

Fase 1

Oplæg til aktiviteter i fase 1

- Implementering af serviceområder i SBV på baggrund af politisk beslutning
- Igangsættelse af **næste analyse** af serviceområder, der har potentiale for at indgå i SBV. Resultaterne sendes til politisk behandling.

Politisk behandling

Fase 2, 3, 4, 5, etc.

Som den naturlige lærende organisation lægges der op til en iterativ implementering af resterende serviceområder i etaper/faser. Det anbefales, at hver fase indeholder analyse, politisk behandling og implementering, og er en iteration, som indeholder samme analyseelementer som Fase 1.



1. jan. 2026

1. jul. 2026

1. jan. 2027

Udvikling af fælles serviceplatforme

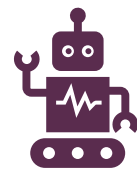
Parallelt med analyse- og implementeringsarbejdet af nye serviceområder i SBV er der behov for gennem hele programmets levetid at arbejde med ambitionen om trinvis skalering af fælles serviceplatforme og understøttende teknologi – også som en del af en fælles, tværgående servicestrategi for Aarhus Kommune. Det vil sige muligheden for at udvide serviceområderne med digitale løsninger, men også kigge nærmere på arbejdet med data, adgangsforhold og eventuelle afhængigheder til andre enheder eller systemer (se afsnittet 'Analyse af serviceområder' for en nærmere beskrivelse af arbejdet med teknologi og data).

Det parallelle arbejde med data og serviceplatforme har til formål at skabe øget tilgængelighed, effektivisering af ydelser og ensrettet service for borgere og virksomheder. Der vil i arbejdet med fælles serviceplatforme særligt være fokus på mail, kontaktcenter, hjemmeside, digital selvbetjening og digitale assistenter.

Der lægges op til, at der allerede i Fase 0 arbejdes med analyse og udvikling af fælles mailindgang, aarhus.dk og digitale assistenter (se næste side).



Kontaktcenter: Skalering af kontaktcenterløsning, herunder integration af systemer, udvikling af live-chat, AI-værktøjer og lignende funktionaliteter, der skal understøtte fremtidens kontaktcenter i Aarhus Kommune.



Digitale assistenter: Udvikling og skalering af voicebot og chatbot i borgervendt service- og kontaktcenter øjemed (f.eks. Muni, der allerede i dag bruges i kontaktcentret og borgervendt flere steder på aarhus.dk)



Digital selvbetjening: Udvikling af digitale selvbetjeningsløsninger i forbindelse med lav- og mellemkomplekse henvendelser, hvor borgeren med fordel kan betjene sig selv.



Web/aarhus.dk: Potentiale i forhold til udvikling og eventuelle justeringer af eksisterende indhold på aarhus.dk.



Mail: Muligheden for systematisk brug af digital post til fordeling af henvendelser og skalering af AI-værktøjet SmartMail.

Udvikling af fælles serviceplatforme i Fase 0

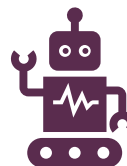
Her følger eksempler på, hvordan der kan arbejdes med skalering af fælles serviceplatforme og understøttende teknologi allerede som en del af Fase 0. Eksemplerne viser også et tidligt investeringsbehov for projektledelse, tværgående koordinering og teknologiudvikling.



Mail: Beslutning om samling af mailindgange og skalering af SmartMail/Digital Post i Fase 0, så det kan realiseres fra Fase 1.



Web/aarhus.dk: Afklaring af ambitioner for ansvarsdeling mellem aarhus.dk-redaktører i dag og SBV.



Digitale assistenter: Udvikling af assistenter, der kan besvare henvendelser inden for top 3 serviceområder i hver magistratsafdeling. Det vil sige serviceområder, hvor man modtager flest lav- og mellemkomplekse telefoniske henvendelser i dag.

Fase 0

Fase 0 markerer begyndelsen på implementeringsarbejdet og har fokus på at etablere **den nødvendige organisering** og retning for programmet. Governance-strukturen er afgørende for at sikre fremdrift i arbejdet med at etablere en Samlet Borger- og Virksomhedsservice.

Det anbefales, at udgangspunktet for governance-strukturen er normalsystemet (se næste side), og den eksisterende styregruppe i tilpasset form. Med andre ord; at styregruppen omdannes til en **programstyregruppe**, som løbende suppleres med relevante ad-hoc-medlemmer (fx direktører) afhængig af hvilket magistratsligt serviceområde, der behandles i de forskellige faser. Programstyregruppen sikrer, at beslutninger med strategisk karakter, der går på tværs af kommunen, tilgår direktørgruppen.

Foruden programstyregruppen bør der etableres et **programsekretariat** til den nødvendige forberedelse af implementeringen samt en dynamisk **koordinationsgruppe**, der skal understøtte det tværmagistratslige arbejde med analyse af de konkrete serviceområder.

Der foreslås også, at der til implementeringsprogrammet udarbejdes et **kommissorium**, som med fordel kan være en udvidelse af det eksisterende kommissorium for nuværende arbejde med SBV under §17, stk. 4.

Det anbefales, at Fase 0 indeholder en **for-analyse af serviceområder** med potentiale for at indgå i SBV. Analysen skal tage afsæt i Deloitte's analyse og belyse de mest oplagte områder for en første implementeringsbølge. Det skal dog understreges, at Deloitte's analyse blot er et afsæt. Før end valg af serviceområder til opgaveflyt kræves yderligere analyse ledet af programsekretariatet.

Endelig beslutning om analyse og implementering af konkrete serviceområder sker på baggrund af en **politisk beslutning**. Her foreslås Magistraten som politisk organ.

I det følgende præsenteres oplæg til:



Definition af normalsystemet



Oplæg til programetablering og organisering



Proces for analyse og implementering i år 2026



Uddybning af analysespor i den første for-analyse af serviceområder

Normalsystemet



Det foreslås, at implementeringsprogrammet indgår som en del af normalsystemet, hvor konsultering, rådgivning og fremdrift forankres i de allerede eksisterende politiske og administrative strukturer, herunder relevante fagforvaltninger og styringsfora som rådmandsmøder, direktørmøder, forvaltningschefmøder mellem Forvaltningschef for Borgerservice og Biblioteker (BoB i MKB) og øvrige forvaltningschefer, styregrupper (f.eks. DSG, ØSG og PSG), men også HMU, MED-udvalg, mv.

I det omfang analyser, udvikling og implementering omfatter IT, teknologi og data indgår arbejdet også i det digitale normalsystem.

Fase 0, Organisation - Programetablering

*Illustration af organisering af programstyregruppe, programsekretariat og dynamisk koordinationsgruppe.
Programstyregruppen indstiller til politiske beslutninger ved et politisk udvalg.*

Politisk ophæng (Magistraten)

Det anbefales, at programstyregruppens politiske ophæng bliver Magistraten som tværgående politisk organ.

Det politiske ophæng har til opgave at behandle og konsultere status på SBV ved igangsættelse af de forskellige faser i implementeringsprogrammet. Det anbefales, at det politiske ophæng inddrages 1-2 gange årligt.

Programstyregruppe

Charlotte Storm Gregersen, Direktør for Kultur og Borgerservice (fmd.)
Stadsdirektør, Martin Østergaard Christensen
Carsten Holst, Forvaltningschef Biblioteker og Borgerservice
Lene Hartig Danielsen, Chef Borgerservice
Lise Uhre Pless, Forvaltningschef, Sekretariat, Erhverv og Organisation
Jakob Amtorp, Økonomichef i Center for Økonomi og Personale

Det anbefales at der etableres en programstyregruppe under programetableringen og under de første implementeringsfaser. Programstyregruppen kan over tid erstattes af en permanent styregruppe for tværgående service. Programstyregruppen suppleres løbende med relevante ad-hoc-medlemmer (fx afgivende direktører) afhængig af serviceområder, hvorfra der kan følge opgaveoverflyt.

Programstyregruppen har til ansvar at understøtte programmets strategiske retning, mål og succeskriterier. Styregruppen følger løbende programmets fremdrift. Styregruppen har til opgave at sikre, at der er de rette ressourcer og kapacitet til stede, og at sikre organisatorisk forankring efter de forskellige implementeringsbølger.

Programstyregruppen sikrer, at beslutninger med strategisk karakter, der går på tværs af kommunen, tilgår direktørgruppen. Direktørgruppen skal godkende sager til det politiske niveau og orienteres om progression i arbejdet hvert halve år.

Programsekretariat

5-6 projektledere i Borgerservice

Teknologi/Digitalisering
Jura & økonomi
Kommunikation
Borgerservice, kontaktcenter

Det anbefales, at programsekretariatet etableres med 5-6 fuldtids projektledere placeret i Borgerservice i MKB. Projektledelsen har til opgave at gennemføre de første analyser af områder og samtidig etablere den specifikke analyse- og implementeringsramme for den fortløbende etablering af SBV med relevante spor inden for de forudsætninger, der skal være på plads før Fase 1. Programsekretariatet fortsætter som ansvarlig funktion for de efterfølgende analyse- og implementeringsaktiviteter i Fase 1, 2, 3, 4, etc.



Koordinationsgruppe

Repræsentanter fra Magistratsafdelingerne

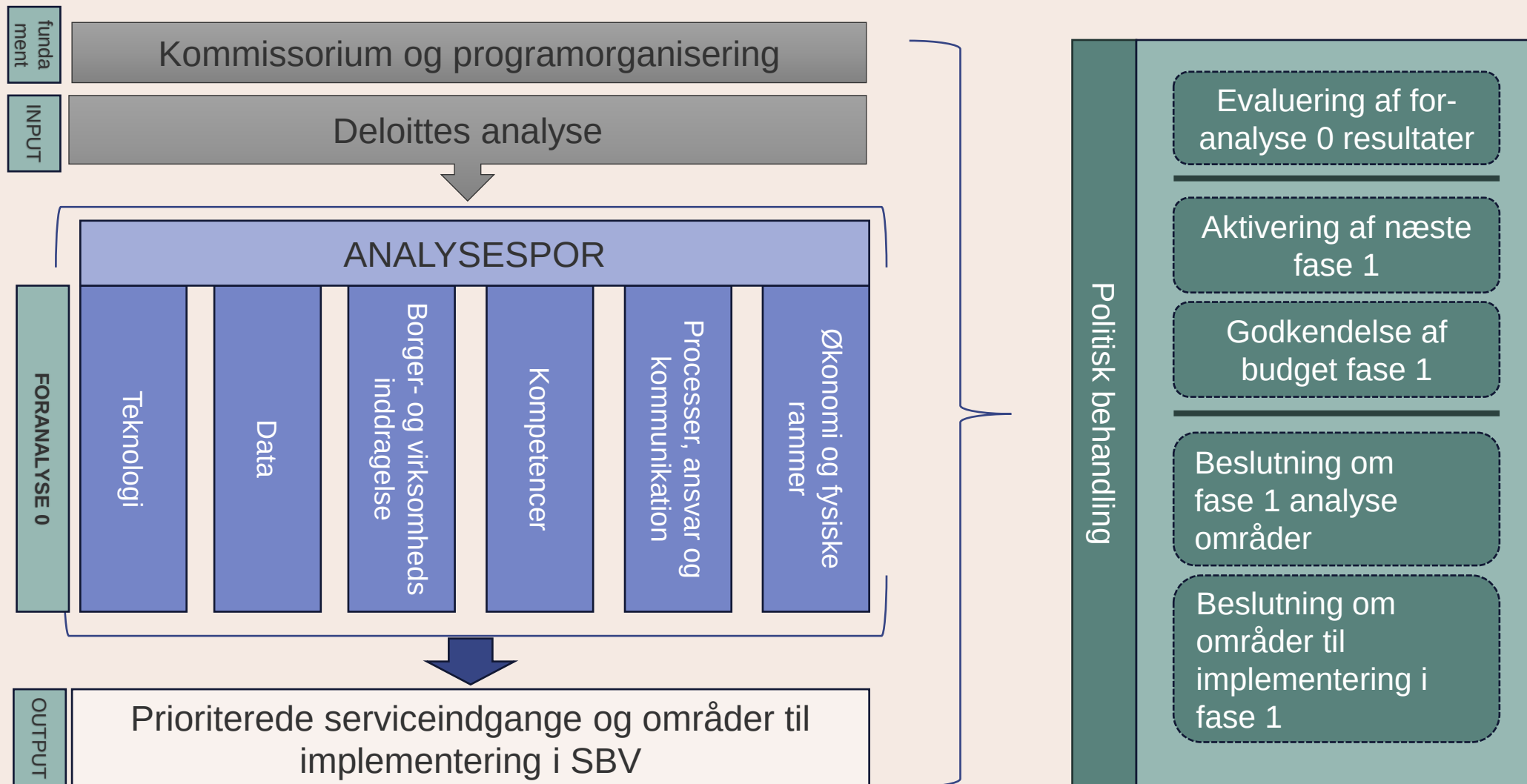
Det anbefales at der etableres en dynamisk koordinationsgruppe, som sammensættes af tværmagistratslige kompetencer, afhængig af de konkrete analyse- og implementeringsspor. På den måde bemandes koordinationsgruppen af dem, der har indsigt til at træffe beslutninger. Indledningsvist, under programetableringen, kan gruppen sammensættes af repræsentanter fra de afdelinger med serviceområder, som Deloitte fremhæver i deres analyse.

Normalsystemet

Normalsystemet fungerer som bagtæppe for programmet, hvor relevante, eksisterende mødefora og styregrupper løbende konsulteres i analyse- og implementeringsaktiviteterne.

Fase 0 - Analyse og implementering

Proces for Fase 0, hvor der på baggrund af Deloittes analyse igangsættes en for-analyse med 6 forskellige analysespor. For-analysen resulterer i en indstilling til, hvilke serviceindgange og -områder, som kan arbejdes med som det første i Fase 1. Indstillingen sendes til politisk behandling.



Analyse af serviceområder

Det anbefales, at enhver analyse af et serviceområde skal indeholde 6 analysespor. Det gør sig både gældende for den indledende analyse i Fase 0, men også i de fremadrettede analyser af serviceområder i Fase 1, 2, 3, 4, 5, etc. I for-analyse 0 arbejdes der med analysesporene i forhold til at pege på de første potentielle serviceområder til at indgå i SBV, mens der i Fase 1 (og fremtidige faser) arbejdes dybere med analysesporene set i forhold til de konkrete, udvalgte serviceområder.

Analysespor (Nærmere beskrivelse af indholdet af de forskellige analysespor)		Kapabiliteter (Forudsætninger, som der arbejdes med i analysens delelement)	
Borger- og virksomhedsinddragelse	Der foretages en vurdering af relevant brugerinddragelse med henblik på at sikre udvikling af løsninger, der understøtter borgere og virksomheders behov. F.eks. via eksisterende borgerinddragelsesværktøjer som Deltag Aarhus, men også via fokusgrupper, surveys og analyse af samlede brugerrejser. Systematisk indsigt i brugerbehov forudsætter ensartede metoder.		Kultur
Teknologi	Det enkelte serviceområdes teknologiske understøttelse afdækkes, herunder brug af eksisterende fagsystemer, integrationer, digitale løsninger og mulighed for øget automatisering, digital selvbetjening og/eller brug af fælles servicekanaler.		Digitale værktøjer og infrastruktur
Data	Der afdækkes, hvilke data der er nødvendige for at kunne løse opgaven korrekt og effektivt – herunder datakilder, adgangsforhold og eventuelle afhængigheder til andre enheder eller systemer. Fokus er på, hvordan data organiseres bedst til effektiv anvendelse i SBV.		Data
Kompetencer	Det undersøges hvilke faglige, tekniske og kommunikative kompetencer, det kræver for at løse opgaven – både i dag og fremadrettet. Der skal i den forbindelse foretages en vurdering af hvilke kompetencer, der er nødvendige i SBV for at kunne løfte opgaven, og om der evt. er behov for opkvalificering eller nedsættelse af fagspecifikke teams.		Kompetencer, metoder og modeller
Processer, ansvar og kommunikation	Det udarbejdes en kortlægning af, hvilke aktører og snitflader, der er i opgaveløsningen på serviceområdet samt hvor ansvaret er forankret. Dette kan kædes sammen med analyser af samlede brugerrejser. Kortlægningen skal bidrage til vurdering af, om og hvordan opgaven kan placeres i SBV. Derudover skal der sikres nødvendig kommunikation.	 	Organisering og Samarbejde Vision, styring og ledelse
Økonomi og fysiske rammer	Der foretages en vurdering af den økonomi, der i dag er forbundet med opgaven – både i form af direkte ressourcer og afledte udgifter som f.eks. udvikling, ledelse, systemudgifter og husleje. I den forbindelse skal der også udarbejdes en analyse af behovet for fysiske rammer til eventuel overflyt eller investering i yderligere medarbejderressourcer. Formålet er at sikre, at økonomi og ansvar kan følges ad i en eventuel ny organisering.		Økonomi og udviklingskapacitet

Fase 1

I Fase 1 anbefales det, at implementeringsarbejdet forankres i programsekretariatet i Borgerservice (MKB). Ethvert analyse- og implementeringsområde bemandes med en projektleder fra programsekretariatet. Sekretariatet vil desuden løbende kunne trække på støttefunktioner i normalsystemet i MKB med fagspecifik viden inden for områder som jura, økonomi, IT, kommunikation og etablering af kontaktcenter (evt. også andre magistratsafdelinger med relevant viden og kompetencer) Støttefunktionerne er således ikke en del af selve programsekretariatet, men derimod medarbejdere, som i kraft af deres daglige arbejde vil kunne bistå programsekretariatet med relevant viden.

Ved større analyseområder lægges der op til, at programsekretariatet kan trække på en tværgående koordinator fra særligt MKB, der har kompetencer inden for teknologi, digitalisering og økonomi. Projektlederen fra programsekretariatet arbejder tæt sammen med en nedsat koordinationsgruppe bestående af repræsentanter fra relevante magistratsafdelinger med relevante funktioner for en given analyse af et serviceområde.

Fase 1 omfatter den første konkrete implementering af serviceområder i SBV på baggrund af politisk beslutning.

Parallelt hermed lægges der op til, at der – efter evaluering - igangsættes en ny analyse med fokus på yderligere serviceområder, der har potentiale til at indgå i SBV. Analysen bygger videre på erfaringer og læringer fra Fase 0, og yderligere serviceområder skal igen endeligt besluttes på politisk niveau.

I det følgende præsenteres oplæg til:



Organisering af arbejdet med implementeringsprogrammet i Fase 1



Proces for analyse og implementering i Fase 1 (år 2026-2027)

Organisering af arbejdet med implementeringsprogrammet i Fase 1

Programsekretariatet består fortsat af projektlederne fra Fase 0 og indstiller forslag til programstyregruppen i forhold til igangsættelse af implementering og nye analyser. Det eksisterende normalsystem anvendes fortsat til konsultering i forhold til indstillingspunkter. I Fase 1 arbejder programsekretariatet tæt sammen med støttefunktioner, eventuelle tværgående koordinatore og dynamiske koordinationsgrupper. De forskellige roller defineres som følger:



Projektledere i programsekretariatet (Borgerservice): Der knyttes en projektleder til hvert analyse- og implementeringsområde, som kører parallelt med hinanden. Projektledelsen arbejder sammen med tværgående koordinatore og faglige kollegaer på decentralt niveau. Der kan desuden trækkes på programsekretariatets støttefunktioner.



Støttefunktioner (særligt fra MKB): Programsekretariatet kan løbende og efter behov trække på støttefunktioner til at sikre leverancer i tilknytning til analyserne samt til understøttelse af implementeringen. Støttefunktioner skal forstås som medarbejdere, der via deres daglige funktion har særlige kompetencer f.eks. inden for jura, teknologi, økonomi, kommunikation og etablering af kontaktcenter.



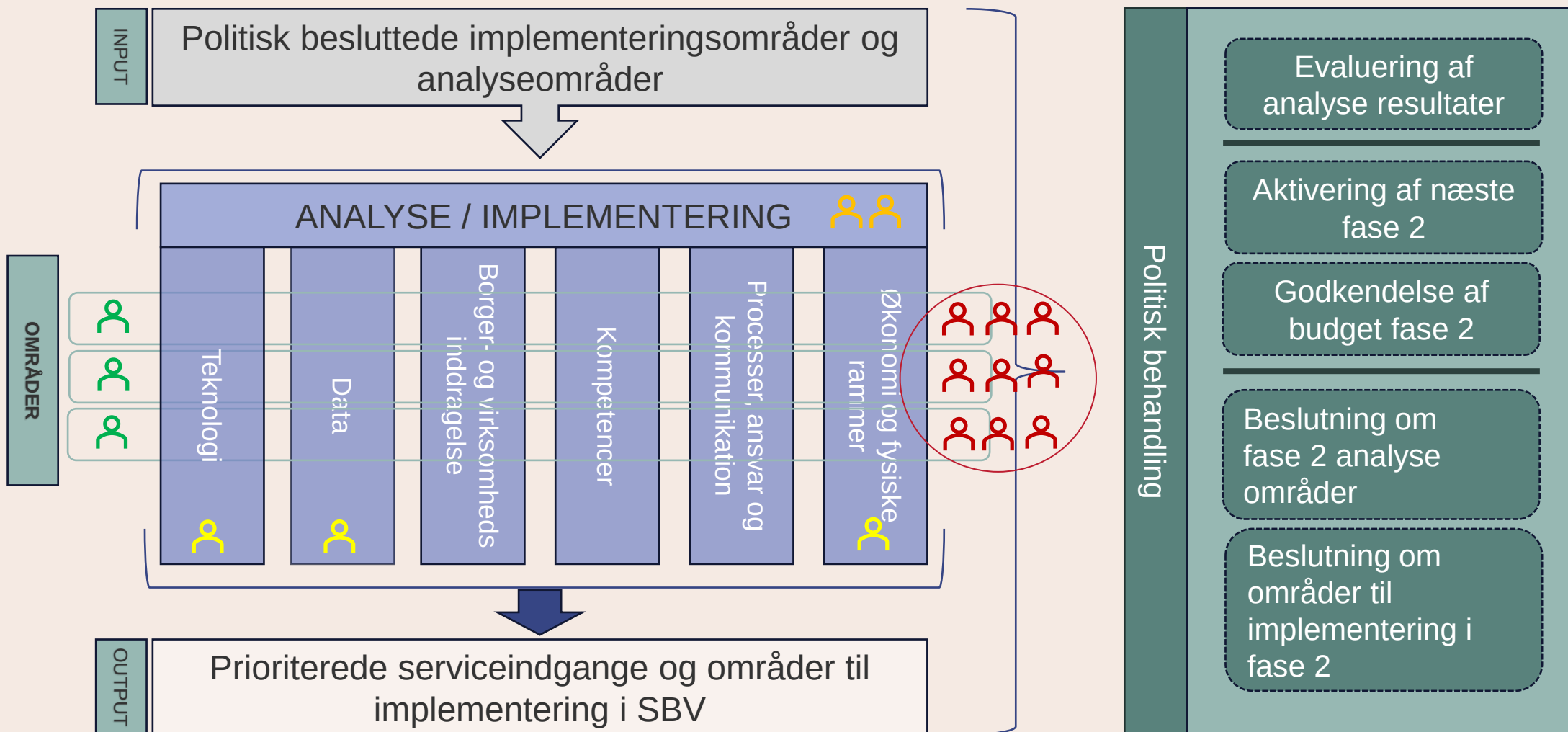
Tværgående koordinatore (særligt fra MKB): Der knyttes en tværgående koordinatore til enkelte større analysespor, som skal sikre en tværgående forankring af analyseresultaterne, samt koordinere en samlet plan for skalering og konsolidering inden for et område. Tværgående koordinatore er således medarbejdere, der har særlige kompetencer inden for tværgående analysespor som teknologi, data og økonomi.



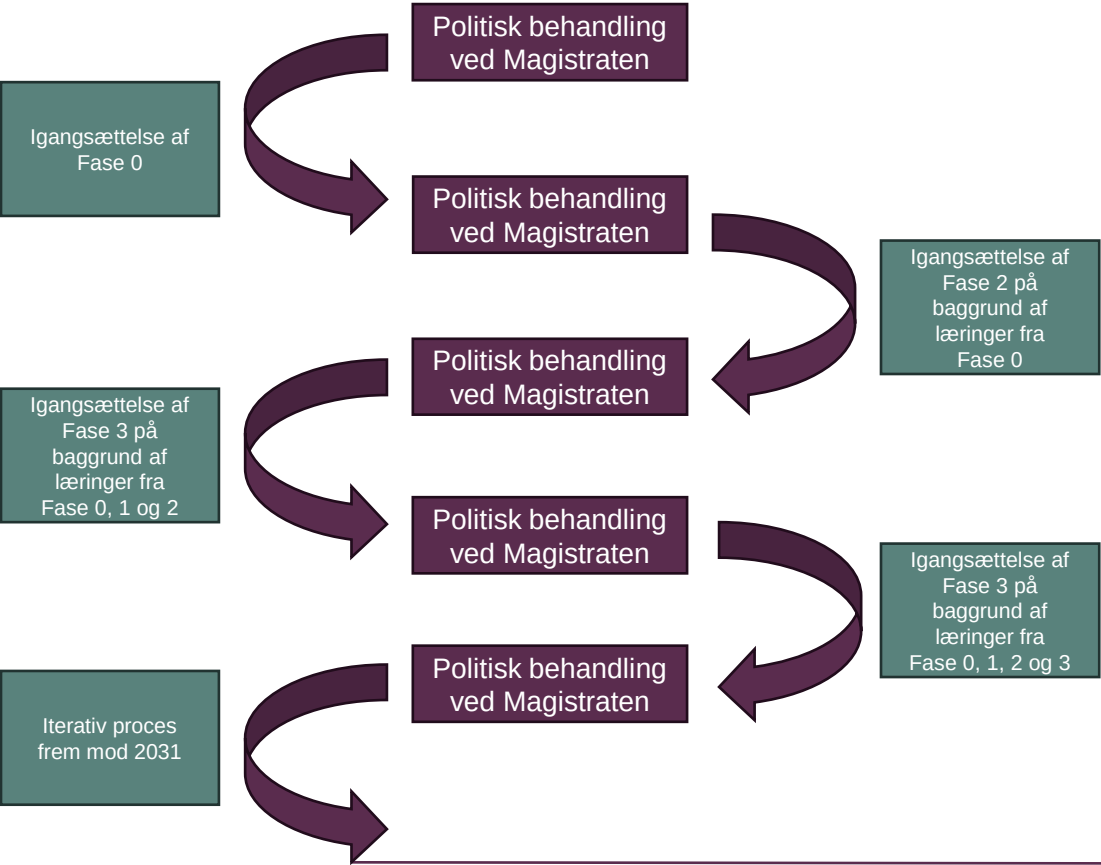
Koordinationsgruppen (repræsentanter fra relevante magistratsafdelinger): Der bemandes til enhver tid en koordinationsgruppe med ledelsesrepræsentanter til løbende understøttelse af analyse og implementeringsindsatserne. Gruppen bemandes med medarbejdere fra relevante afdelinger/funktioner afhængig af aktuelle analyse og implementeringsspor. Bemandingen sker i tæt tilknytning til drøftelser og beslutninger i normalsystemet.

Fase 1 - Analyse og implementering

Illustration af proces for Fase 1, hvor der på baggrund af politisk besluttede analyse- og implementeringsområder igangsættes en analyse med samme 6 forskellige analysespor. Analysen resulterer i indstilling til, hvilke serviceindgange og -områder, som kan implementeres i SBV. Indstillingen sendes til politisk behandling.



Fase 0, 1, 2, 3, 4, 5, etc.



Efter Fase 1 lægges der op til at videreføre analyse- og implementeringsarbejdet med SBV i yderligere faser, der er bygget op omkring en gentagelse af elementer fra Fase 1. Hver fase indeholder en politisk behandling (1-2 gange om året), der skal sætte gang i den næste fase. Direktørgruppen skal godkende sager til det politiske niveau.

Der vil i processen via programsekretariatet i Borgerservice sikres løbende evaluering og læring, førend næste fase igangsættes. På den måde sikres en iterativ implementering af serviceområder og udvikling af fælles serviceplatforme frem mod 2031.

2031



Appendiks 1

Rammer og baggrund for analysen

2 Formål og fokus

Analysen skal bidrage med en overordnet plan for både hvilke og hvordan opgaver og henvendelser over en årrække kan samles i en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice, herunder med udfoldelse af organisatoriske og tekniske forudsætninger samt et oplæg til en overordnet implementeringstakt.

Baggrund og formål

Borgerne og virksomheder har stigende forventninger til service samt nye/flere behov, der fremover skal løses med færre ressourcer. For at imødekomme forventninger og behov opleves et potentiale i at sikre en intuitiv og effektiv vej ind til AaK samt understøtte ensartede og gode serviceoplevelser på tværs.

Midler til at skabe bedre serviceoplevelser kan være udnyttelse af digitale værktøjer til, at borgerne mere selvstændigt end i dag, kan ordne deres ærinder, effektivere brugen af digitale og telefoniske kanaler samt ensarte adgange til fysiske indgange.

Foreløbige analyser viser, at Borgerservice allerede i dag dækker henvendelser på tværs af AaK og succesfuldt har indoptaget opgaveområder fra andre magistratsafdelinger. Men der er fortsat mange serviceindgange og uklarhed om kanalstrategi på tværs af AaK. Og der ses potentialer for et løft af borger- og virksomhedsservice med AI og digitalisering.

Analysesporets fokus

Analysen skal overordnet skabe forståelse for, hvilke opgaver der er egnet til at blive overflyttet til et konsolideret Borger- og Virksomhedsservice. Det anbefales, at der udarbejdes et overordnet oplæg til et flerårigt implementeringsprogram med løbende overflyt af opgaver og parallel kapacitetsopbygning og investering for at imødekomme den kompleksitet, der ligger i opgaven.

Afdækningen af, hvorvidt opgaver er relevante for overflyttet afhænger blandet andet af indholdet, kompleksiteten og potentielle nye snitflader. Herunder et særligt fokus på, hvilke forudsætninger, der skal være på plads, for at opgaverne kan

overflyttes fx kompetencer.

Der lægges fra analysens start vægt på, at der skal etableres en klar og samlet forståelse for, hvilke principper for service der skal være styrende for håndtering af henvendelser fra borgere og virksomheder. Her lægges op til, at dette sker med afsæt i Aarhuskompasset, og at principperne dernæst kan anvendes som afsæt for en evt. samlet service- og kanalstrategi.

Analysen består af tre bærende elementer:

- Udvidet kortlægning af serviceindgange med afsæt i den igangsatte kortlægning af serviceindgange for borgere i AaK
- Afdækning af virksomheders behov med særligt fokus på at identificere de opgaver og behov, der er særligt kritiske at kunne løfte i en samlet Virksomhedsservice på kort sigt
- Dybdeanalyse af kapacitetsopbygning og investeringsbehov i en samlet Borger- og Virksomhedsservice

Et særligt fokus i den samlede analyse er, hvordan og i hvilken grad konkrete opgaver i magistratsafdelingerne kan digitaliseres og således understøttes af borgerservice.

I analysen lægges yderligere vægt på at trække på eksisterende erfaringer fra andre byer, herunder særligt fra Københavns Kommunes arbejde med samme tema ifm. disses ressort-analyse samt Amsterdam Gemeentes arbejde med etablering af et samlet kontaktcenter, der straksafklarer mere end 80% af alle henvendelser på tværs af fagområder.

Det anbefales, at Borgerservice bliver drivende sammen med Deloitte, og at alle magistratsafdelinger involveres undervejs.

Oplæg til nøglespørgsmål

- Hvilke principper skal være styrende for service til borgere og virksomheder – og således hhv. samling og fastholdelse af henvendelser og opgaver ift. i dag?
- Hvilke henvendelser og opgaver kan samles i Borger- og Virksomhedsservice, og hvad er omfanget heraf?
- Hvad er virksomhedernes primære servicebehov og oplevelser i dag?
- Hvilke synergier kan opnås ved at samle Borger- og Virksomhedsservice?
- Hvor kan digitalisering være en løftestang for overflyt af opgaver, og hvilke yderligere investeringer er der behov for, hvis man skal lykkes hermed?
- Hvilke organisatoriske kapaciteter skal være på plads i Borger- og Virksomhedsservice for, at servicen reelt kan løftes her? Og hvordan
- Hvordan sikres det rette drifts-setup med effektive samarbejdsflader mellem Borger- og Virksomhedsservice og magistratsafdelingerne?
- Hvordan kan et flerårigt program for flyt af opgaver se ud?

Situation og mulige organisatoriske greb for borger- og virksomhedsservice

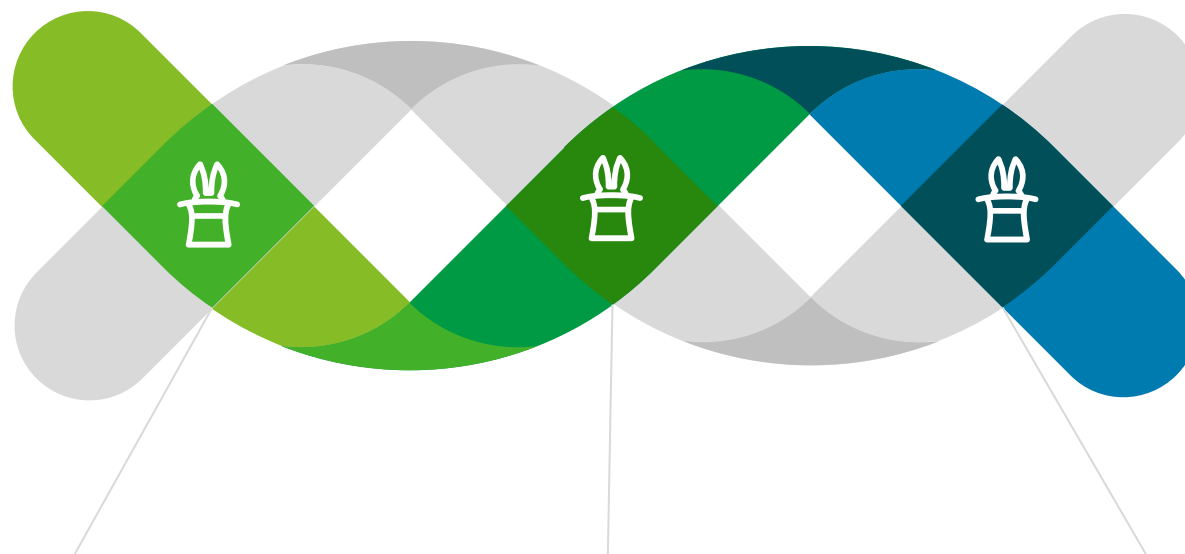
Situation

- **Borgerservice dækker allerede i dag henvendelser** på tværs af AaK - dog fremhæves et fortsat behov for i højere grad at sikre, at henvendelser ikke blindt viderestilles direkte fra Borgerservice til det relevante fagområde
- **Mange serviceindgange for borgere** og uklarhed om kanalstrategi på tværs af AaK, bl.a. med mere end 91 indgange for borgere – herunder min. 77 telefoniske
- **Spredt virksomhedsindsats** på tværs af magistratsafdelinger
- **En styrket serviceorganisation** kan imødekomme tværgående strategiske behov
- Potentiale for et løft af borger- og virksomhedsservice med **AI og digitalisering**

For at understøtte de strategiske pejlemærker for §17.4-udvalget, vurderes det, at organisatoriske greb vedr. borger- og virksomhedsservice skal:

- **Styrke servicekultur** og helhedsorienterede indsatser for borgere
- **Styrke servicekompetencer** og -værktøjer
- Skabe en mere intuitiv og **ensartet indgang til AaK for virksomheder**
- **Sikre effektiv brug af (faglige) medarbejderressourcer** på de rette henvendelser

Nedslag: Borgerservice



Borgerservice udgør den primære tværgående indgang til kommunen og har både:

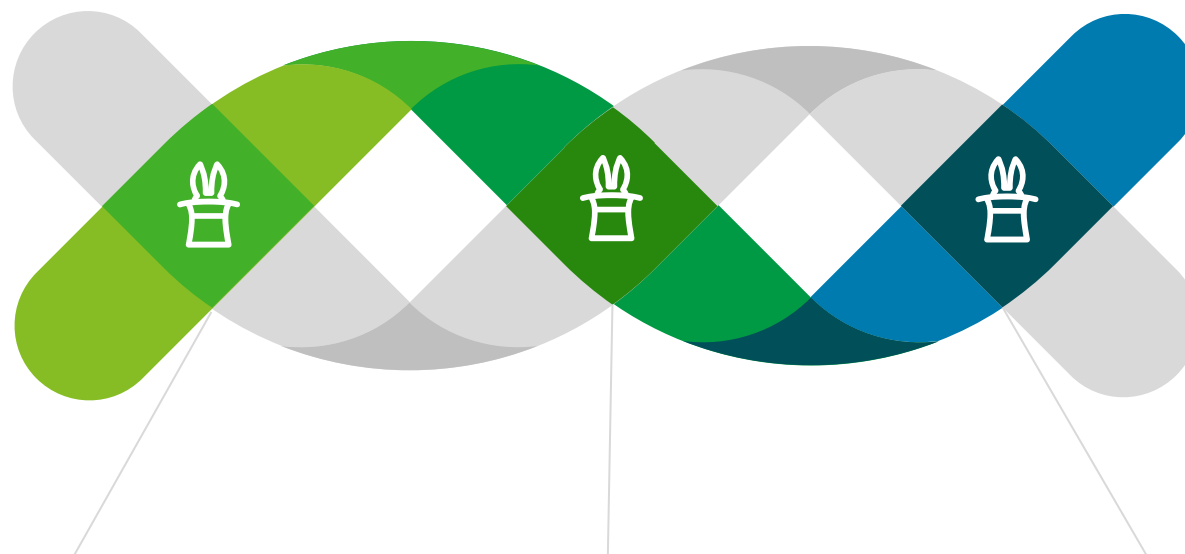
- Lavkomplekse henvendelser på tværs af kommunen
- Indoptaget hele opgaveområder
- Se sagsstatus på visse områder

...men borgerne har mange andre veje ind

- Telefoner
- Fællespostkasser
- Fysiske indgange
- Udkørende tilbud
- Hjemmesider og selvbetjening

Uklarhed om service- og kanalstrategi og varierende processer og praksis ift. arbejdet med service – bl.a. ift. registrering af henvendelser (data)

Nedslag: Virksomheds- service



Virksomheders dialog med Aarhus er delt ud på magistratsafdelingerne, særligt – men ikke kun – i:

- MKB, fx internationale medarbejdere
- MSB, fx VirksomhedsService
- MTM, fx byggeri- og miljøhenvendelser

Virksomheder har ikke på samme måde som borgere én indgang til kommunen:

Hvilken service skal ydes til en person som hhv. borger og ejerleder?

DI-måling viser indikationer på, at virksomhederne oplever, at servicen kan styrkes:

- **Digitale rammer:** nr. 20 af 91
Digitale erhvervsrettede services, fx hjemmeside og chatbots
- **Information og dialog:** nr. 72 af 91
Dialog med embedsmænd og politikere samt generel informationsdeling

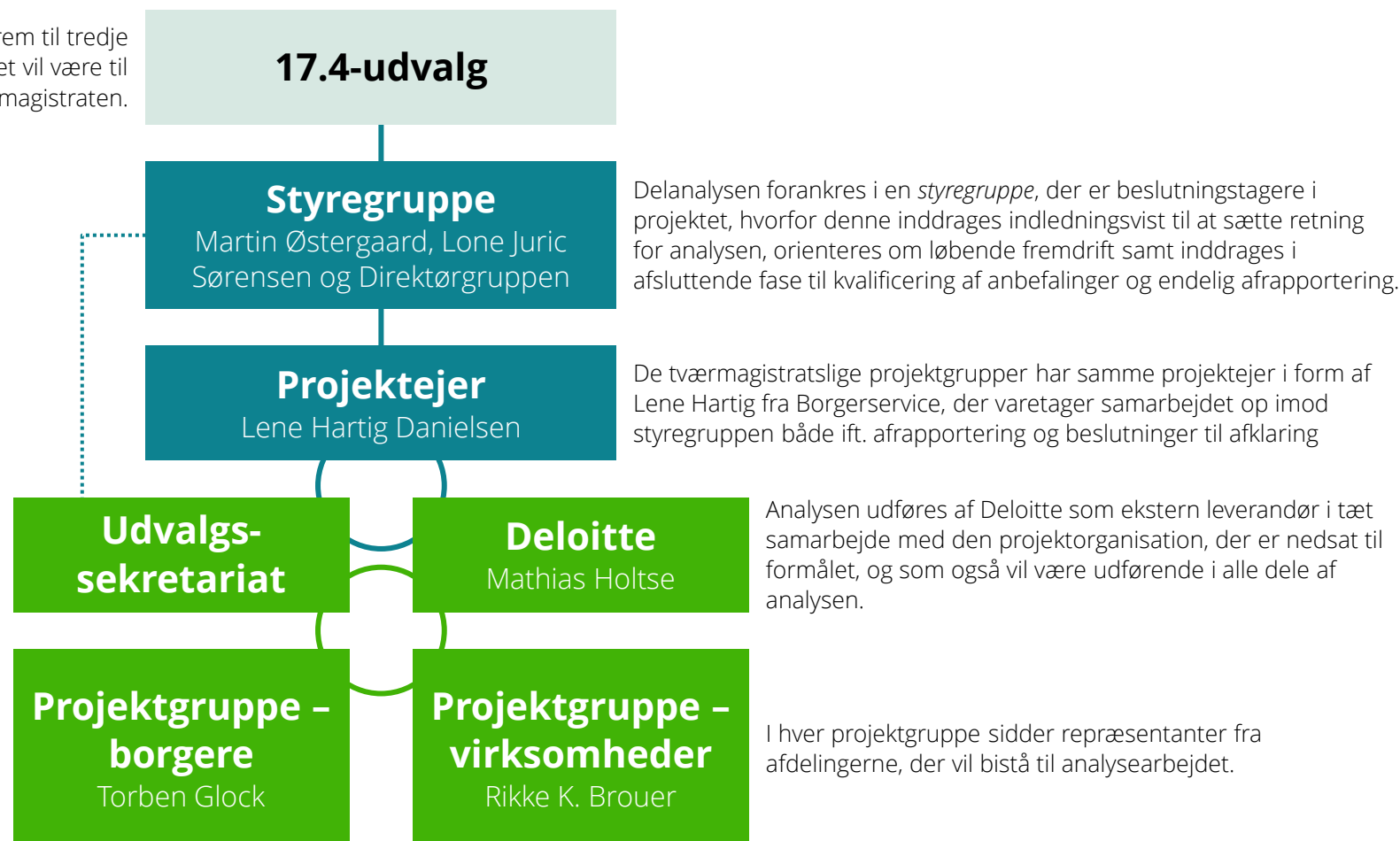
Organisering

Analysen skal bidrage med en overordnet plan for både hvilke og hvordan opgaver og henvendelser over en årrække kan samles i en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice, herunder med udfoldelse af organisatoriske og tekniske forudsætninger samt et oplæg til en overordnet implementeringstakt.

Analysens politiske ophæng er således 17,4-udvalget frem til tredje kvartal, hvor udvalget udløber, hvorefter ophængen vil være til magistraten.

Der er ligeledes nedsat et udvalgssekretariat, der understøtter styregruppen og er ansvarlig for den løbende koordinering med projektejer og projektledere samt understøtter samarbejdet med Deloitte.

Der nedsættes *tværmagistratslige projektgrupper* for hhv. borgerservice og virksomhedsservice, som bidrager i selve analysen ved deltagelse i konkrete aktiviteter eller analysebestillinger på foranledning af Deloitte



2 Overordnede analyseaktiviteter

Analysen skal bidrage med en overordnet plan for både hvilke og hvordan opgaver og henvendelser over en årrække kan samles i en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice, herunder med udfoldelse af organisatoriske og tekniske forudsætninger samt et oplæg til en overordnet implementeringstakt.

1: Opstart og scoping

Opstart på analysespor og mobilisering af relevante aktører fra alle magistratsafdelinger.

- Opstartworkshop med fastsættelse af scope og styrende principper for service i AaK, bl.a. med afsæt i AarhusKompasset
- Fastsættelse af afrapporteringsformat og analyseramme for at vurdere opgavers egnethed for at blive løst i Borger- og Virksomhedsservice
- ⦿ Genbesøg og planlægning af næste skridt for eksisterende kortlægning af serviceindgange, særligt validering af antal henvendelser og fordeling på forskellige henvendelsestyper
- Opsamling på konklusioner fra Københavns ressort-analyse af samme tema samt fra Amsterdam Gemeente

2A: Udvidet kortlægning af serviceindgange

Supplering og færdiggørelse af igangsat kortlægning af serviceindgange i AaK.

- ⦿ Udfyldelse af aktuelle huller i kortlægning af serviceindgange, fx med tælleøvelser over 1-2 uger i serviceindgange med særlig usikkerhed om data
- ⦿ Workshop med Borgerservice og hver magistratsafdeling: hvilke opgaver kan overflyttes, og hvad er forudsætninger og relevant takt herfor? Hvordan vil servicerejsen for borgere se ud på de respektive opgaveområder?
- ⦿ Estimering af potentialer for konsolidering af serviceindgange og overflyt af opgaver

2B: Dybdeanalyse af virksomheders behov

Analyse af, hvilke opgaver og behov hos virksomheder, der er særligt kritiske at kunne løfte i en samlet Virksomhedsservice på kort sig.

- Interview med Erhverv & Bæredygtig Udvikling om virksomhedernes oplevelser med AaK i dag
- ⦿ Målbillede-workshop med Borgerservice og virksomhedsrettede forvaltninger i magistratsafdelingerne: hvilken serviceoplevelse skal en samlet Virksomheds-service bidrage til, og hvilke opgaver og samarbejdsflader indbefatter det? Hvordan vil servicerejsen for virksomhederne se ud på de respektive opgaveområder?
- ⦿ Kortlægning af relevante serviceindgange og henvendelser samt efterfølgende estimering af potentialer for konsolidering af serviceindgange og overflyt af opgaver

2C: Dybdeanalyse af kapabilitetsopbygning og investeringsbehov i en samlet Borger- og Virksomhedsservice

Fastsættelse af hvilke kapabiliteter, der skal opbygges i en samlet Borger- og Virksomhedsservice, bl.a. styring, digitalisering og data, processer og samarbejde.

- 2 kapabilitetsworkshops med Borgerservice og magistratsafdelinger: hvad er målbilledet for de enkelte kapabiliteter i en samlet Borger- og virksomhedsservice, hvad er modenheden af den enkelte kapabilitet i dag, og hvad er der behov for af ændringer og investeringer for, at AaK kan nå hen til målbilledet, særligt ift teknologi/digitalisering?

3: Implementeringsprogram og afrapportering

Overordnet oplæg til et program for etablering af en samlet Borger- og Virksomheds-program.

- ⦿ Oplæg med skitsering af fremtidige serviceindgange set fra virksomhedernes og borgernes behov.
- ⦿ Udkast på oplæg til et samlet implementeringsprogram i samarbejde mellem Deloitte og Borgerservice, herunder med oplæg til flerårig takt for flyt af opgaver og løbende kapabilitetsopbygning
- ⦿ Drøftelse af oplæg til implementeringsprogram med Borgerservice og relevante magistratsafdelinger
- ⦿ Endelig afrapportering og anbefaling af relevante videre organisatoriske greb

Appendiks 2

*Cases: Inspiration fra Amsterdam og
København*

Inspiration

Også andre steder sættes fokus på én samlet indgang til borgere!

× Gemeente
× Amsterdam



Amsterdam Kommune: Centralt kontaktcenter straksafklarer +80% af alle henvendelser



Mission

At sætte hver enkelt
'Amsterdammer' i centrum
for servicen, der leveres

Vision Strategi

PERSONLIG SERVICE

Ved at lytte, forstå og tilbyde løsninger målrettet den enkelte

SIMPEL SERVICE

Hurtige og nemme transaktioner gennem processer, der er nemme at forstå

TILGÆNGELIG SERVICE

Ved at fjerne barrierer og være der for alle borgere gennem multiple kanaler

FOREBYG

... at borgerne tager kontakt til os, og at vi laver fejl

FLYT

... til selvbetjeningskanaler online hvor muligt

ACCELERÉR

... ved at simplificere og automatisere processer

Amsterdam Kommune: +80% straksafklaring i byens centrale kontaktcenter

Specialisering

De ca. 400 medarbejdere i kontaktcentret specialiseres alle i *“generelle henvendelser”* og to faglige specialiseringer

Teknologi

Amsterdam har etableret én samlet borgerportal på, som dækker alle henvendelser på tværs af kommunen.

Platformen er integreret med chat- og voicebots og bruger AI til at detektere formal og foreslå svar

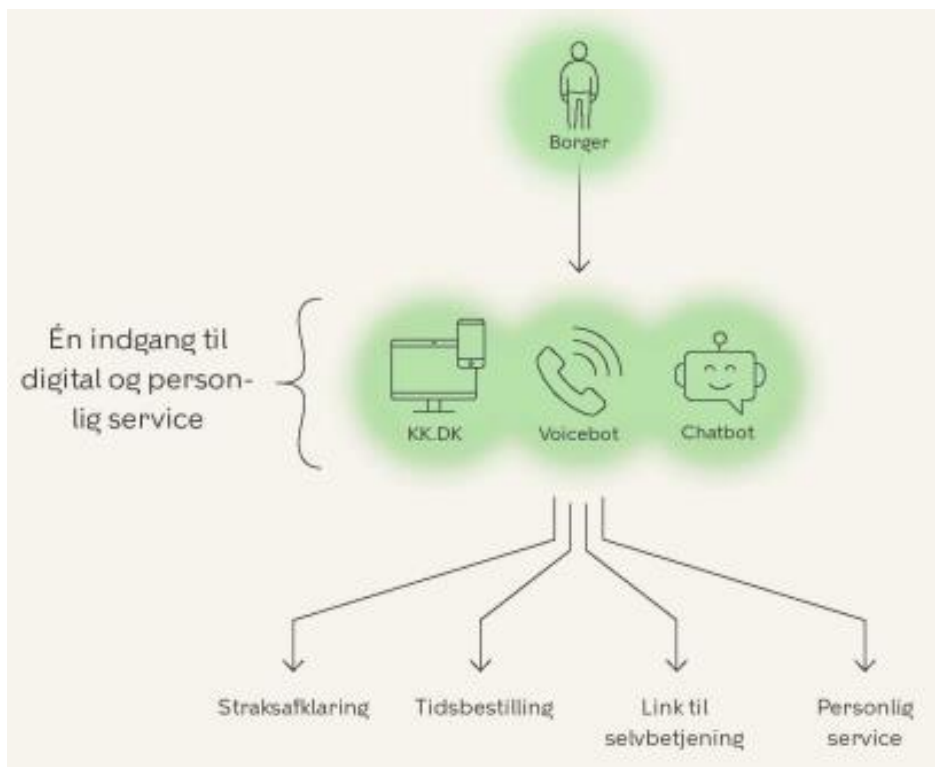
Kanaler

Kontaktcentret er ansvarlig for kommunens “omnichannel”-strategi og amsterdam.nl.

- Fysiske “city shops”
- Telefon
- Mails
- Hjemmeside
- SoMe
- SMS
- Selvbetjeningsformularer
- App
- Live-chat
- Chat- og voicebots
- “Co-browsing”

Københavns Kommune: Én indgang til kommunen via Borgerservice

"Ansvar for borgernes indgang til kommunen kan samles ét sted, og der kan etableres én telefonisk borgerindgang"



Særligt fokus på **telefoniske indgange** – i dag 53 forskellige

Første rul: Prioriterede kontaktcentre

- Sundhed & Omsorg: Hjemmepleje
- Børn & Unge: Pladsanvisning
- Social: Den sociale hjemmepleje + Borgercenter Handicap
- Kultur & Fritid: Biblioteket online

Andet rul: De resterende borgervendte kontaktcentre, fx:

- Sundhed & Omsorg: Hjælpemidler og genoptræning
- Børn & Unge: Tandpleje
- Teknik & Miljø: parkering
- Beskæftigelse & Integration: Ydelser

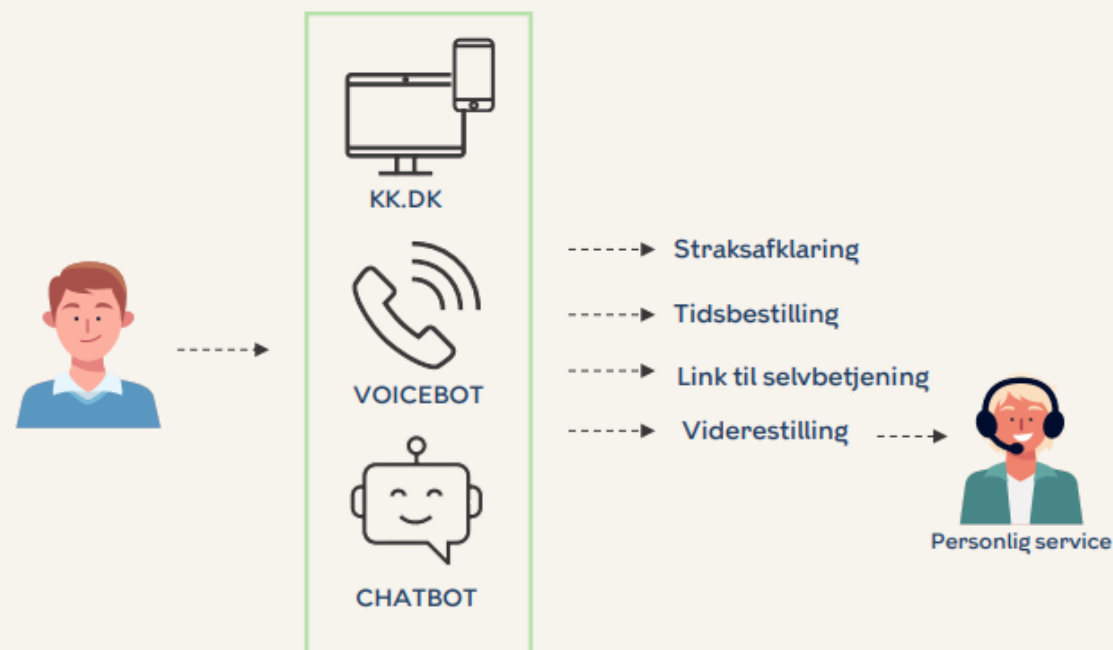
Serviceoplevelsen i dag og i 2030

2024: 53 FORSKELLIGE INDGANGE



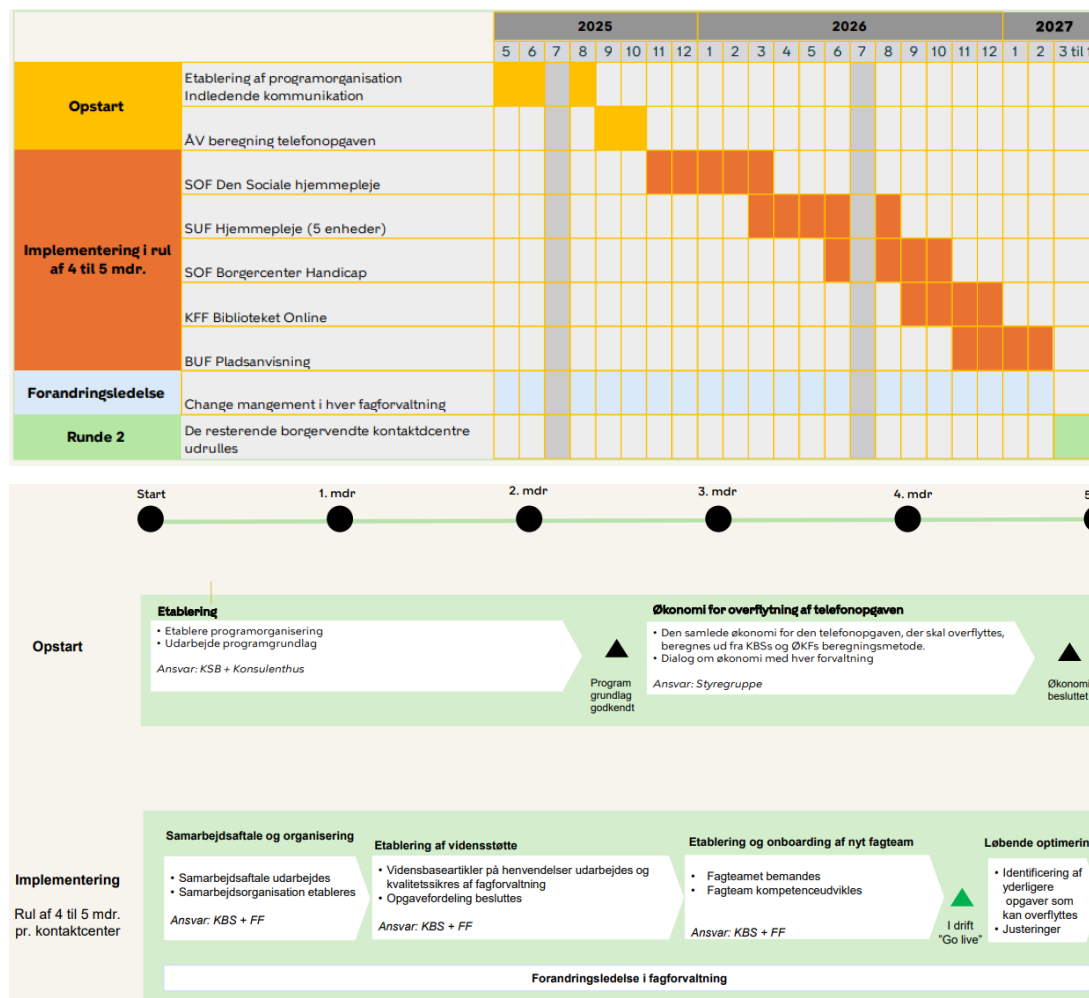
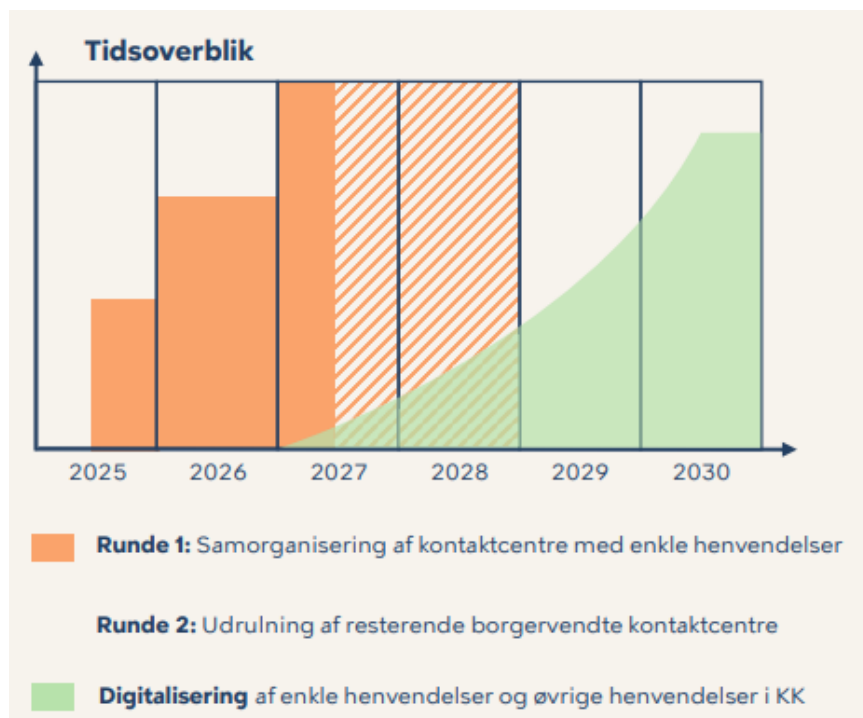
- **Komplekst** at finde rundt i kommunen
- **Begrænset adgang** pga. korte træffetider
- **Utidssvarende** digitale tilbud

2030: ÉN INDGANG TIL DIGITAL OG PERSONLIG SERVICE



- **Enkelt:** Én indgang for borgerne, hvor det er let at betjene sig selv
- **Tilgængeligt:** 24/7 digitalt og god tilgængelighed til personlig service
- **Kvalitet:** Bedre serviceoplevelse med ensartede, korrekte svar og høj faglig kvalitet

Københavns Kommune: Én indgang til kommunen via Borgerservice





Københavns Kommune: Københavns Erhvervshus – virksomhedernes primære indgang til kommunen

Én indgang til virksomheder – dog særligt på beskæftigelsesområdet...

Det kan Københavns Erhvervshus hjælpe med

- Brug for ny arbejdskraft
- Se de mange ansættelsesformer
- Få hjælp til at styrke den grønne omstilling i din virksomhed
- Søg tilskud og refusion
- Hjælp til at fastholde medarbejder med behov for særlig støtte

Københavns Erhvervshus
Gammel Køge Landevej 43
2500 Valby

- 33 66 33 33
- Kontaktformular
- Skriv sikkert til os (virksomhed)

Telefontider

Mandag	08:00 - 17:00
Tirsdag	08:00 - 17:00
Onsdag	08:00 - 17:00
Torsdag	08:00 - 17:00
Fredag	08:00 - 17:00

This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2025 For information contact Deloitte Global.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

B1.3 Beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige



Formålet med opgaven er at analysere mulighederne for at overdrage myndighedsopgaver i beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige til MKB, herunder vurdere politiske, faglige og økonomiske konsekvenser samt identificere alternative samarbejdsspor mellem MKB og MSB



OPSUMMERING:

1. Det vurderes, at overdragelse af myndighedsopgaver til MKB ikke er fordelagtig på nuværende tidspunkt grundet reformens timing, faglige krav, risiko for dobbeltfunktioner og uklare styringsmæssige forhold.
2. Den kommende beskæftigelsesreform medfører betydelig usikkerhed og begrænser muligheden for at flytte myndighedsopgaver, da ansvar og styring fortsat er forankret i kommunerne og kræver høj beskæftigelsesfaglighed.
3. Analyserne har dog givet anledning til et genbesøg af, hvor Borgerservice og MSB har fælles snitflader og mål. Som resultat heraf foreslås det at øge samarbejdet og derigennem styrke indsatsen for de internationale studerende med et beskæftigelsesmæssigt sigte for øje.
4. Analysen afdækker tre konkrete samarbejdsspor: 1) Let tilgængeligt hjemmesideunivers, 2) Styrket indsats for internationale studerende, og 3) Overflyt af mindre opgaver.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget støtter op om at lade spor 1: *Let tilgængeligt hjemmesideunivers* indgå i det videre arbejde med "En samlet borger- og virksomhedsservice", herunder at det afklares, hvorvidt hjemmesiden "Ledig – hvad gør jeg?" kan være et af de første områder i et implementeringsprogram
2. Udvalget har bedt administrationen afsøge muligheder for finansiering af ½ årsværk til MKB ifm. nedsættelse af styregruppe vedr. internationale studerende, som forelægges Magistraten, inden fremsendelse til byrådet
3. Udvalget anbefaler, at der nedsættes en tværgående styregruppe ifm. spor 2: *Styrket indsats for internationale studerende* med henblik på at sammentænke indsatser omkring de internationale studerende, før de dimitterer, så flere bliver og bidrager positivt til Aarhus.
4. Udvalget følger analysens konklusioner og anbefaler ikke, at der for nuværende arbejdes videre med spor 3: *Overflyt af opgaver*:



VIDERE FORLØB:

1. Administrationen forelægger muligheder for finansiering ½ årsværk til MKB for Magistraten i forbindelse med betænkningens vej frem til byrådet
2. Konklusionen heraf indarbejdes i sagen, og det indstilles til byrådet, at der arbejdes videre med spor 1 og spor 2

Beslutningstager: Det nuværende og kommende byråd



Analyse vedr. beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke stærke ledige

Leveret af: MSB

3

KAP 1

Indledende

Analysearbejdet vedrørende beskæftigelsesindsatsen for de stærke ledige er afsluttet. Analysen viser, at kommissoriets spørgsmål om at belyse muligheden for overdragelse af myndighedsopgaver til MKB på beskæftigelsesområdet, ikke for nuværende er fordelagtigt ud fra et politisk, fagligt og økonomisk perspektiv. Analyserne har dog givet anledning til et genbesøg af, hvor Borgerservice og MSB har fælles snitflader og mål. Som resultat heraf foreslås det at øge samarbejdet og derigennem styrke indsatsen for de internationale studerende med et beskæftigelsesmæssigt sigte for øje.

Baggrund

Der er udarbejdet en række delanalyser, der beskriver målgruppen (de stærke ledige), målgruppens borgerrejse gennem beskæftigelsessystemet, forudsætninger og MKB's erfaringer med opgaveflyt. Delanalyserne viser, at reformen på beskæftigelsesområdet, timingsmæssigt, giver en række benspænd. Herudover vil der være en betydelig risiko for opbygning af dobbeltfunktioner i magistratsafdelingerne, og borgerne vil opleve flere skift. Slutteligt kan der ikke på nuværende tidspunkt, findes et besparelspotentiale ved et opgaveflyt.

Med afsæt i delanalyserne tilkendegav §17,4-udvalget, på statusmødet den 2. juni 2025, interesse for, at dykke ned i 3 spor hvor Borgerservice i stedet indtager en operativ rolle som leverandør af en service, øget samarbejde samt et mindre opgaveflyt.

Udvalgte resultater af ovenstående delanalyser og anbefalinger til videre proces, beskrives i de følgende slides, herunder:

- Præsentation af kommissoriets målgruppe og dennes borgerrejse
- Forudsætninger der sætter rammen for analysens fokus
- Resultater fra analyserne for de 3 spor:
 - 1) Let tilgængeligt hjemmesideunivers
 - 2) Styrket indsats for internationale studerende
 - 3) Overflyt af mindre opgaver

Det indstilles, at udvalget:

- Tager analysen vedrørende beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige til efterretning.
- Godkender anbefaling om at indstille spor 1; Let tilgængeligt hjemmesideunivers, til videre analyse i delanalysen "En samlet borger- og virksomhedsservice"
- Godkender anbefaling om at arbejde videre med spor 2; Styrket indsats for internationale studerende.
- Godkender anbefaling om at afslutte videre arbejde med spor 3; Overflyt af mindre opgaver.

Ressourcer

Analysens anbefaling om, at gå videre med spor 2: Styrket indsats for internationale studerende, kræver allokering af ressourcer til nedsættelse af en styregruppe forankret i MKB svarende til ½ årsværk. Styregruppen vil kunne udarbejde forslag til investeringsmodeller som på sigt kan vise sig fordelagtige for Aarhus Kommune. Fremtidige indsatser kan indgå i budgetprioriteringer.

Beskrivelse af målgruppen

De stærke ledige er en ofte anvendt betegnelse for de forsikrede ledige. Det vil sige ledige, der er medlem af en A-kasse og derfor modtager dagpenge. Dagpengeperioden er på to år, undtagen for dimittender, som har ét år på dagpenge.

Forsikrede ledige kommer oftest fra uddannelse og job, mens en mindre andel kommer fra sygdom.

Udgifter og ansatte som arbejder med forsikrede ledige

Budget i centrene i 2025:	161 mio. kr.
Antal årsværk:	182 årsværk

Det er endnu for tidligt at vurdere, hvor stor en del af besparelsen, som følge af den kommende beskæftigelsesreformen, der vil vedrører indsatsen for forsikrede ledige.



En stor del af budgettet er finansieret af investeringsmodeller, hvor det er beregnet, at indsatsen bidrager til at nedbringe kommunens udgifter til forsørgelse.

9.400 forsikrede ledige, er der i Aarhus, i feb. 2025.

Sammensætningen af målgruppen er omtrent:

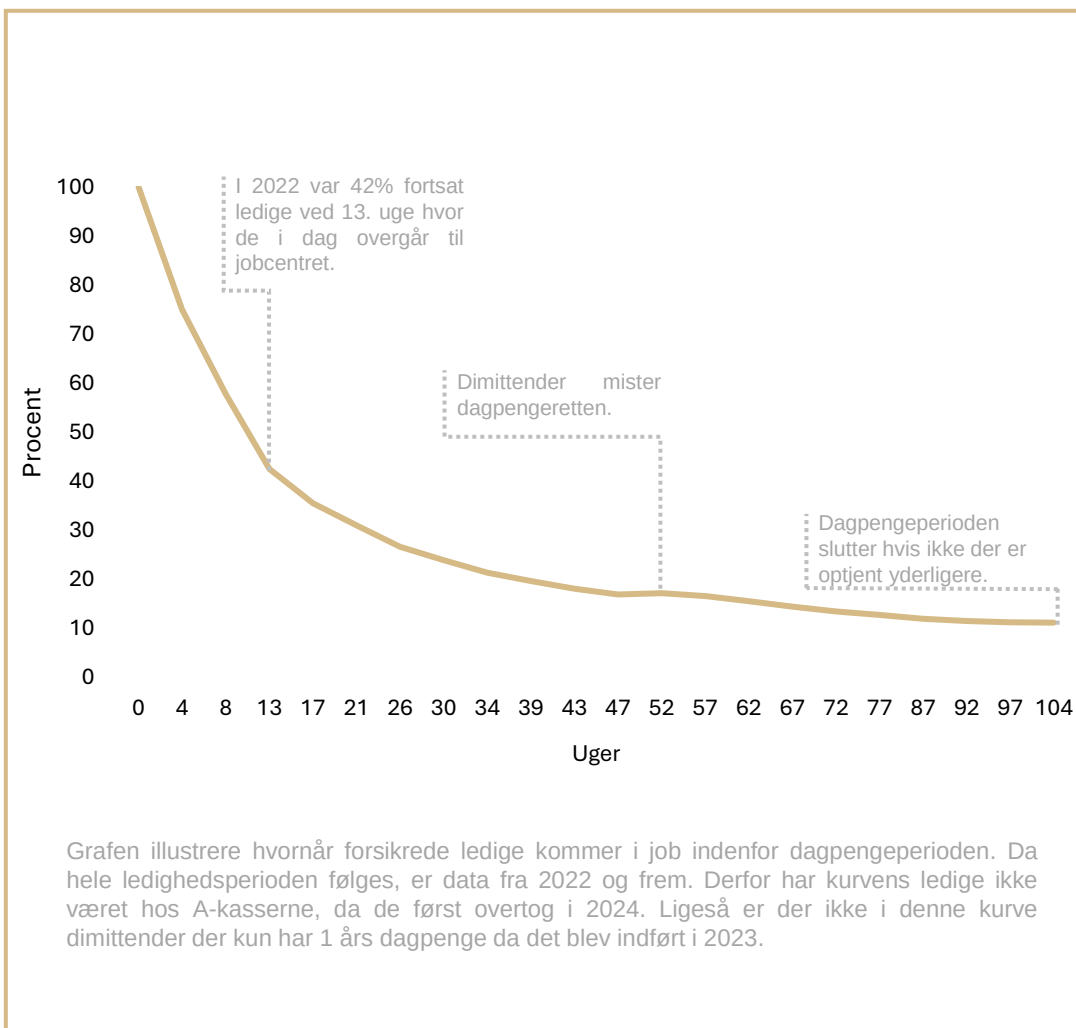


- 40% er dimittender
- 14% er seniorer (50+)
- 82% har dansk oprindelse.

I 2024 blev der i alt givet 12.375 tilbud (virksomhedspraktik, løntilskud og Øvrig vejledning og opkvalificering) til de forsikrede ledige.

Borgerrejsen for de forsikrede ledige

Afgang fra ledighed for forsikrede ledige:



Borgerrejsen de første 3 måneder:

- *Borger* melder sig ledig på Jobnet og opretter CV.
- *A-kassen* har ansvaret for kontaktføreløbet de første 3 måneder. Det betyder blandt andet, at de har ansvar for, at borgers CV er af tilstrækkelig kvalitet, tilrettelægge borgers vej til beskæftigelse og afholde samtaler med borger.
- *Jobcenteret* bevilliger tilbud i hele borgers ledighedsperiode. Bevilling af tilbud er en afgørelse, der kræver en konkret individuel vurdering med rod fæste i beskæftigelsesfaglighed og kendskab til lovgivning. Så selvom kontaktføreløbet er i A-kassen, har Jobcentret kontakt med borger, hvis: 1) der skal træffes afgørelse om etablering af tilbud. (ca. 7,8% af de ledige). 2) Der opstår en jobåbning på baggrund af en virksomhedsforespørgsel.

Borgerrejsen fra overdragelse til Jobcentret:

- *Borgers* kontaktføreløb overgår til Jobcentret ved udgangen af 3. ledigheds måned. Jobcentret får besked i fagsystemet hvorefter der sendes et velkomstbrev til borgeren, der genereres af en egenudviklet RPA. Herefter er borgeren overgået til den kommunale del af beskæftigelsesindsatsen.
- *A-kassen* deltager i opstartssamtalen mellem borger og Jobcenter og igen ved samtalen ved 16. måneders ledighed.
- *Jobcentret* skal afholde tre samtaler og etablere tilbud til borger inden udgangen af 6. ledigheds måned. Borgers adgang til jobmarkedet screenes fra start herunder selvoplevet fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse. Cirka 16% af de forsikrede ledige modtager på baggrund af screeningen særlige strategispor, som jobcentret tilbyder. Fx dimittendspor eller spor for borger med funktionsnedsættelse.

Fra 7. ledigheds måned og frem er der krav om én samtale.

Borgerens beskæftigelsesforløb udformes med afsæt i den enkeltes situation. Denne myndighedsopgave kræver beskæftigelsesfaglighed, konkrete individuelle vurderinger og grundigt kendskab til lovgivningen på området. Borger har i hele perioden stillet en digital jobsøgningsværktøjskasse til rådighed samt booker samtaler og kommunikere med jobcentret via Appen Schultz Forum.

Forudsætninger der sætter rammen for analysen

Ny politisk aftale om reform af beskæftigelsesindsatsen

Regeringen har indgået en politisk aftale om en ny reform af beskæftigelsesområdet. Aftalen betyder forandringer for alle målgrupper i beskæftigelsesindsatsen. Aftalen skal indføres frem mod 2030. Intentionerne i aftalen kendes men den endelige lovtekst og dermed udmøntning af aftalen forventes først ultimo 2025. De største ændringer forløber i 2027, hvor en ny hovedlov træder i kraft. Aftalen har indvirkninger på gruppen af forsikrede ledige og dermed på et nyt opgavesnit mellem MSB og MKB. De vigtigste beskrives her:

1. Reformens påvirkning af målgruppen:

De forsikrede ledige er den gruppe, der berøres mindst af reformen. Således fastholdes beskæftigelsesindsatsen alt overvejende i kommunerne. Antallet af lovbestemte samtaler nedjusteres kun en smule og der fastholdes krav om indsats før udgangen af 6. måneds ledighed samt krav om fremmøde.

Ovenstående betyder, at der fortsat skal være en aktiv beskæftigelsesindsats for målgruppen, og de i mindre grad selv skal stå for deres jobaktiviteter, som kommissoriet antager.

2. Krav om forankring hos ét udvalg:

Aftalen indeholder en tidsbegrænset bestemmelse om, at de politiske drøftelser af beskæftigelsesindsatsen skal forankres i ét udvalg.

Ovenstående betyder, at der i en overgangsperiode vil være styringsmæssige udfordringer ved en opdelt beskæftigelsesindsats. Aarhus har magistratstyre, og beslutningskompetencen er hos rådmændene. Hvilken rådmand der vil have det juridiske, økonomiske og politiske ansvar i overgangsperioden, vil være uklart ved en flytning.

3. Nyt A-kasseforsøg:

Den politiske aftale indfører to forsøg i en treårig periode: 1) Borger får frit valg af leverandør de første fire måneder (Kommunen, A-kasse, privat aktør). 2) A-kassernes ansvar udvides fra 3 til 4 måneder. Forsøgene evalueres efterfølgende.

Ovenstående betyder en usikkerhed omkring volumen af målgruppen. Evalueringen af forsøgene kan herudover betyde nye ændringer for målgruppen.

Forudsætninger der sætter rammen for analysen

Ledighedslængdens betydning for kommunens økonomi

Kommunerne kompenseres svarende til det, som udgifterne til forsørgelse ændre sig på landsplan. Stiger eller falder ledigheden mere i Aarhus, end i de øvrige kommuner, vil det derfor have betydning for kommunens økonomi. For de forsikrede ledige gælder det, at for hver krone der anvendes til indsats udbetaler Aarhus Kommune 13 kr. i forsørgelsesudgifter.

Det er jobcentret, der vurderer hvilken aktivitet, der giver mest effekt, inden for de økonomiske rammer der er. For at sikre en solid økonomisk styring af beskæftigelsesindsatsen, skal der være sammenhæng imellem hvem, der generer udgifter til aktiveringsforløb for borgerne, og hvem, der betaler for forløbene.

55,9

Mio. kr. vil det koste Aarhus hvis ledigheden forlænges med 1 uge pr. forsikret ledig.

Beskæftigelsesfaglighed

Aftalen om en ny beskæftigelsesindsats indeholder, at den aktive beskæftigelsesindsats fortsat skal "understøtte den lediges vej tættere på job og matche samfundets og virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft". Samtidigt sker der et ryk væk fra proceskrav mod rammelovgivning og større fagligt skøn for den enkelte job- eller virksomhedskonsulent. Det kræver øget beskæftigelsesfaglighed. Beskæftigelsesindsatsen baserer sig ikke på objektive kriterier, men består af en lang række myndighedsopgaver, der er en individuel konkret vurdering.

Beskæftigelsesfaglighed er også at kende til samfundets behov fx via samarbejde med uddannelsesinstitutioner og a-kasser samt have lokalt kendskab til virksomhederne. Via samarbejde med virksomhederne om deres behov, kan stærke ledige bane vejen for mere udsatte grupper. Forudsætningen for at kunne adskille opgaver vedr. de stærke ledige fra resten af beskæftigelsesområdet, vil være et meget tæt samarbejde, stort kendskab til hinanden og en vis opbygning af dobbeltfunktioner i MKB, og MSB.

Resultater fra analyserne for de 3 spor

Resultatet af delanalyserne viser, at timingen for overdragelse af myndighedsopgaver i beskæftigelsesindsatsen ikke er fordelagtig. De politiske og økonomiske styringsmæssige udfordringer vurderes at være for store. Borgerne vil opleve flere skift og der vil være fare for opbygning af dobbeltfunktioner i magistratsafdelingerne. §17,4-udvalget viste interesse for, at dykke nærmere ned i 3 spor, hvor Borgerservice i stedet indtager en operativ rolle af en service, øget samarbejde samt mindre opgaveflyt, hvor myndighedsopgaven er forankret i objektive kriterier frem for faglige skøn. Resultaterne af de 3 spor præsenteres her:

Spor 1: Let tilgængeligt hjemmesideunivers

Målet er at samle information om beskæftigelsesindsatsen på én indgang og integrerer chatbotten MUNI som første digitale kontaktpunkt, så den ledige hurtigt finder relevant og mere tilgængelig information. Dermed fjernes informationsspredning, og borgeren oplever et intuitivt, sammenhængende forløb, som både reducerer øvrige henvendelser og løfter den samlede brugertilfredshed med en mere effektiv, objektivt baseret indsats. Derudover er formidlingen af information i chatbotformat med til at sikre øget tilgængelighed for borgere, der ikke intuitivt navigerer på en hjemmeside eller har svært ved at overskue længere tekststykker. Det forudsættes, at den interne faglige viden stilles til rådighed af MSB

Model for opgaveløsningen:

MKB varetager den samlede udvikling, opbygning og tekniske opsætning af hjemmesiden “Ledig – hvad gør jeg?”, mens MSB leverer og kvalitetssikrer det faglige indhold. MKB har ansvaret for at omsætte indholdet på hjemmesiden til en struktureret, brugervenlig og tilgængelig digital løsning, baseret på kendskab til borgernes adfærd og behov. Hertil opsættes en chatbot, der dels er regelbaseret (med prædefinerede svar, manuelt indtastet) og dels er generativ (svar genereres pba. Information på hjemmesiden). Det er en forudsætning, at der er fyldestgørende information på hjemmesiden, samt at MSB leverer en liste over typiske spørgsmål, chatbotten skal kunne svare på.



Økonomi

Postering (i 1.000 kr. 2025 p/l)	Anlæg	Driftsomkostninger
Hjemmeside	135	100
Chatbot (MUNI)	135	50
Samlede omkostninger	270	150

Anbefaling

Vurderingen er, at ideen kræver mere volumen end blot de beskæftigelsesrettede sider på hjemmesiden, for at nå sit fulde potentiale. Samtidig vurderes ideen for omkostningsfuld for MSB i en tid hvor magistratsafdelingen står overfor store besparelser. Dog viser analysen, at der er et potentiale i at have en samlet indgang for kommunens borgere, som er forankret i MKB. Chatbotten MUNI vil potentielt kunne reducere henvendelser og dermed frigøre ressourcer. Derfor forslås det, at forslaget medtages i §17 stk.4 analysen ”En samlet borger- og virksomhedsservice” hvor der ses på hele Aarhus Kommunes hjemmeside og integration af MUNI. For at imødekomme kommende besparelser i MSB, kunne MSB være et af de første områder i et implementeringsprogram.

Resultater fra analyserne for de 3 spor

Spor 2: Styrket indsats for internationale studerende

Aarhus Byråd har den 22.01.25 vedtaget "Strategi for rekruttering og fastholdelse af international arbejdskraft i Aarhus". Strategien indeholder en række forslag som taler ind i målgruppen *De stærke ledige*, herunder "Bedre overgang til arbejdsmarkedet for internationale studerende" og "Job til medfølgende partnere". BA "ejer", mens både MKB og MSB er udførende aktører.

I Aarhus er der mellem 6000 og 7000 internationale studerende. Vi ønsker at øge andelen af de internationale studerende, der vælger at blive i Aarhus og bidrage positivt til byen efter endt studie. Erfaringen viser, at internationale dimittender kan være udfordret på, at finde job. Særlig danskkundskaber, manglende relevante studiejob og netværk kan være en hindring for, at komme i job. Kulturelle normer og virksomheders parathed til at tage imod international arbejdskraft kan også spille ind.

Det økonomiske potentiale i at få gruppen i job er stor. En dimittend, der er ledig i et år, betyder en forsørgelsesudgift for Aarhus Kommune, på **97.320 kr.**

Nedbringes ledighedsperioden 10 uger for 200 internationale studerende sparer Aarhus Kommune **3,7 mio. kr.**

Ovenstående leder til, at der ses et potentiale i at øge koordineringen, samarbejdet samt sammentænke indsatser omkring de internationale studerende før de dimitterer. På de næste slides beskrives kort eksisterende indsatser for målgruppen efterfulgt af beskrivelse af fremtidige muligheder.



Resultater fra analyserne for de 3 spor

- Spor 2: Styrket indsats for internationale studerende

MSB og MKB har allerede en række initiativer som målgruppen kan benytte sig af blandt andet:

Internationalisering i Borgerservice

- Afholdelse af indrejsedage for studerende i forbindelse med semesteroptag.
- Tovholder på Aarhus Kommunes hjemmeside for internationale tilflyttere.
- Udsendelse af velkomstbrev til alle internationale tilflyttere med henvisninger til relevant information.
- Aarhus City Welcome. Et arrangement med ca. 2000 deltagere for studerende, arbejdstagere, medfølgende partnere og børn. Der deltager en lang række organisationer, myndigheder og foreninger. Formålet er at give information, integration og netværk inden for jobsøgning, danskundervisning, foreningsliv, børneliv og kultur.
- Newcomers' Info Evenings. Her får målgruppen need-to-know informationer om det danske samfund og hvilke tilbud, til fx jobsøgning, der findes i Aarhus.
- En række temabaserede webinarer med forskellige emner om det danske samfund og praktisk guidning.
- En række kulturinitiativer herunder introduktion til foreningslivet, Aarhus Culture Day der skal bekæmpe ensomhed

Herudover har borgerservice en lang række strategiske indsatser målrettet de internationale og en række myndighedsopgaver som tildeling af CPR-nummer, MitID mv.

Indsatser i MSB

MSB er ansvarlig for at tilbyde danskuddannelse til internationale borgere. Herudover har Jobcenter Aarhus enheden The International Employment Unit, som er specialiseret i at hjælpe expats, herunder partnere til internationale, med at få fodfæste på det danske arbejdsmarked.

Teamet tilbyder:

- 1-1 rådgivning
- Der afholdes webinarer med fokus på blandt andet CV og ansøgninger.
- Hjælp til jobsøgningsstrategi
- Afholdelse af events med eksterne aktører fx Meet The Recruiters hvor der stilles skarpt på rekrutteringsprocesser i Danmark. Events der handler om at netværke, eller events om culturel awareness med Salling Group.
- Opsøgende virksomhedskontakt for at øge virksomheders opmærksomhed på målgruppens kvaliteter og dermed skaffe jobåbninger
- Jobformidling via rekrutteringsanmodninger der kommer ind via virksomhedsservice.

Enheden beskæftiger sig kun med selvforsørgende, dvs. borgere der ikke modtager en ydelse. Enheden består af tre fuldtidsmedarbejdere.

Resultater fra analyserne for de 3 spor

- Spor 2: Styrket indsats for internationale studerende

Etablering af tværgående styregruppe



Analysen har identificeret et potentiale i, at nedsætte en tværgående styregruppe bestående af repræsentanter fra BA, MKB og MSB. Med en koordinerende tilgang via en styregruppe, sikres det, at indsatsen for målgruppen sammentænkes og at vi bruger hinandens platforme og ressourcer bedre. Styregruppen vil kunne være koordinerende på tværs af Aarhus Kommune, på investeringsmodeller indenfor det internationale område, og løbende have blik for, om organiseringen af det internationale område i Aarhus er fordelagtigt.

Aarhus Kommune vil stå stærkere og mere samlet overfor vores samarbejdspartnere på området. Styregruppen kan også på sigt nytænke indsatser til målgruppen og spille dem ind til paraplyen*. Der er identificeret følgende, som styregruppen kan kigge ind i:

- Styrkelse af pre-arrival indsats: Der ses et potentiale i, at få fat i de studerende allerede inden de ankommer. Dermed kan de blive forberedt på sproget, kulturen og arbejdsmarkedet på forhånd. Det kan være med initiativer som øget information på www.international.aarhus.dk for målgruppen, information og nudging i forhold til tilmelding af danskundervisning og et pre-arrival web-event, der kondenserer informationer fra andre webinarer.
- Videreudvikling af Aarhus City Welcome: Arrangementet skal have et større jobfokus fremadrettet. Allerede i år påtænkes en prøvehandling hvor et område på DOKK1 gøres til en jobzone. Her sætter Borgerservice og the International Employment Unit sammen ekstra fokus på jobsøgning og arbejdsliv mhp. at styrke fastholdelsen af internationale – herunder studerende.
- Målrettede temabaserede events eller webinarer for de studerende med et jobrettet fokus. Herunder vigtigheden af studiejob og sprogkundskaber samt information om hvilke tilbud og muligheder, der er både hos Aarhus Kommune, men også hos samarbejdspartnere, som fx Studenterhuset.
- Aarhus kommune som synlig aktør for de internationale studerende: Aarhus Kommune bør igen være synlige og til stede ved studiestart (fx studiemessen på Universitetet).
- Undersøge muligheden for og eventuel etablering af et erhvervsmentornetværk for expats.

*Fakta boks:

Paraplyen er for nu hovedinitiativet i Strategi for rekruttering og fastholdelse af international arbejdskraft. Den er i øjeblikket konkurrence-udsat.

Økonomi

Etablering af styregruppen og ressourcer til nyudvikling kan ikke findes indenfor MSB og MKBs nuværende økonomiske rammer. Nedsættelse af styregruppen i MKB vil derfor kræve allokering af ressourcer fra byrådet svarende til ½ årsværk. Styregruppen vil kunne udarbejde forslag til investeringsmodel, som på sigt kan vise sig fordelagtige for Aarhus Kommune. Fremtidige indsatser kan indgå i budgetprioriteringer.

De foreslåede indsatser estimeres at løbe op i 700.000 kr.

Anbefaling

Det anbefales at nedsætte den tværgående styregruppe med repræsentanter fra BA, MKB og MSB. Sekretariatsbetjeningen forankres i MKB.

Resultater fra analyserne for de 3 spor

Spor 3: Overflyt af opgaver

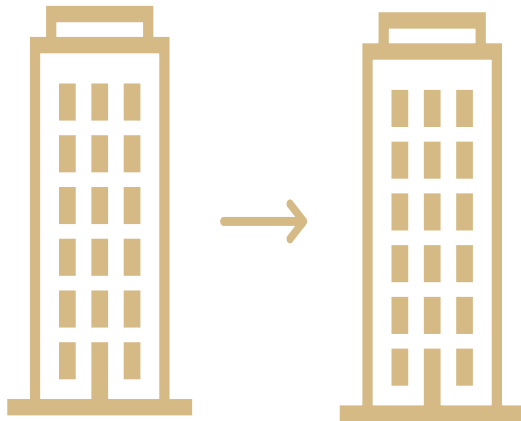
Der er to områder hvor bevilling hovedsageligt foregår ud fra objektive kriterier frem for en individuel konkret vurdering. Det er ved bevilling af:

6 ugers jobrettet uddannelse:

En ret for dagpengemodtagere med færrest faglige kompetencer (ufaglærte og faglærte ledige samt ledige med kort videregående uddannelser). Borger modtager uddannelsen mens denne er i A-kassen.

Arbejdsfordeling:

Virksomheder i økonomiske vanskeligheder kan søge om arbejdsfordeling. Her sendes de ansatte hjem på dagpenge i fx hver anden uge. De resterende uger går de på arbejde og modtager løn.



Beskrivelse af idéen

Opgaverne omkring bevilling af 6 ugers jobrettet uddannelse og arbejdsfordeling kan overflyttes til MKB, da bevillingen beror på objektive kriterier.

Volumen

Årsværk I MSB der anvendes til de to opgavetyper: 1/2 årsværk.

Anbefaling

Analysen har vist, at der ikke er en fordel ved et opgaveflyt. Volumen er lille, opgaverne har ikke et automatiseringspotentiale, et forudgående kendskab og samarbejde med A-kasserne er fordelagtigt samt at det vil kræve oplæring af medarbejdere i Borgerservice. Det anbefales derfor ikke, at gå videre med ideen.



**SOCIALE FORHOLD
OG BESKÆFTIGELSE**
Aarhus Kommune

B1.4 Bedre brug af byens rum



Formålet med opgaven er at undersøge, hvordan kommunens opgaver i byens rum kan tænkes mere sammen – på tværs af magistratsafdelinger – for at øge borgeres, virksomheders og organisationers muligheder for at bruge byen, både til hverdagsliv og arrangementer.



OPSUMMERING:

1. Teknik og Miljø samt Kultur og Borgerservice varetager myndigheds- og driftsopgaver som tilladelser til brug af byens rum, udeservering, markeder, affaldshåndtering og drift af faciliteter. Øvrige myndigheder som politi, brandvæsen og fødevarestyrelsen bidrager med opgaver relateret til sikkerhed, mad, alkohol og trafik.
2. Der er etableret tværgående samarbejder som Strategisk Eventgruppe, Politisk Eventforum og Outdoor-forum, der sikrer koordinering og en fælles strategisk retning for brugen af byens rum. Brugaarhus.dk fungerer som fælles digital platform og opdateres med fokus på brugercentreret information, bedre overblik, og adgang til relevante tilladelser og tilskud.
3. Der arbejdes med forenkling af administration, herunder sanering af regelsæt, ensretning af sagsbehandling og øget fokus på dialog med brugere og sammenhæng mellem tilladelser og brug af arealer.
4. Der foreslås konkrete forbedringer af byens rum, som f.eks. faste installationer til events og bedre koordinering af mindre arrangementer og hverdagsbrug på tværs af magistratsafdelinger.
5. Strategiske satsninger kan øge brugen af det offentlige rum, især blandt unge og frivillige, via kampagner, støttepuljer og udpegning af "frirum" med mulighed for enkle og hurtige tilladelser.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget tager kortlægningen af den nuværende situation til efterretning. Herunder vurderingen af fordelingen af drift, myndigheds- og udviklingsopgaver.
2. Udvalget anbefaler, at der arbejdes videre med de skitserede mulige indsatsområder
3. Udvalget anbefaler, at der sker en større grad af politisk koordinering på området, og at de kommende rådmænd på områderne tager initiativ hertil



VIDERE FORLØB:

1. Byrådet tager udvalgets anbefalinger til efterretning, og der arbejdes videre med de skitserede mulige indsatsområder samt mere politisk koordinering
2. MTM og MKB inddrager løbende udvalg og byråd i det videre arbejde

Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd





Leveret af: MTM

Opgaver ifm. bedre brug af byens rum

Indholdsfortegnelse

Formål og proces

Københavns Kommune og Aarhus Kommune

Kortlægning af nuværende situation

Mulige indsatser fremadrettet

Samlet vurdering og anbefalinger

A curved glass wall reflecting a cityscape at sunset, with a rainbow gradient overlay. The reflection shows a dense urban area with many buildings and a church spire. The sky is a mix of orange, red, and purple. The glass wall is part of a modern building structure.

Formål og proces

Formål

Kommissorium for delanalysen - Opgaver ifm. bedre brug af byens rum

Aarhus Kommune ønsker at styrke det gode byliv gennem en helhedsorienteret tilgang til byrummets anvendelse og drift.

§17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd har derfor igangsat en analyse af, hvordan kommunens opgaver i byens rum kan tænkes mere sammen – på tværs af magistratsafdelinger – for at øge borgeres, virksomheders og organisationers muligheder for at bruge byen, både til hverdagsliv og arrangementer.

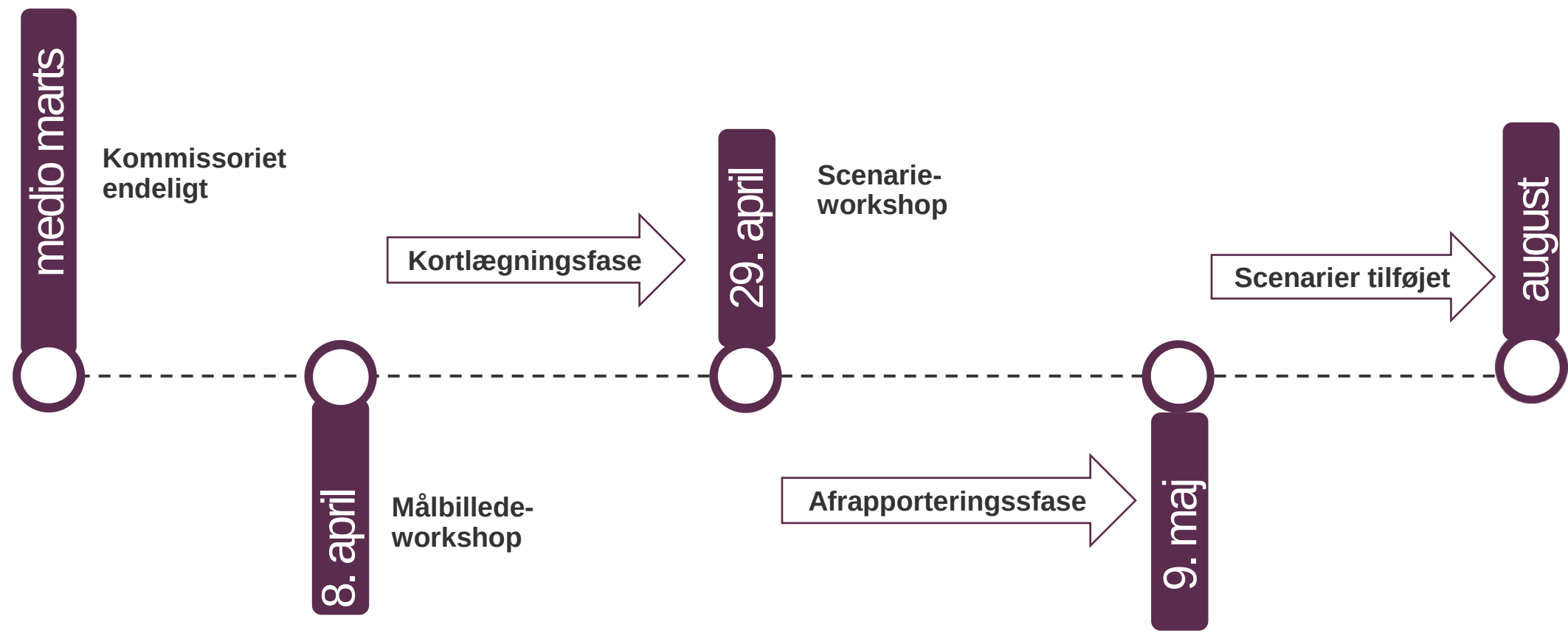
Analysen skal skabe overblik over myndigheds-, drifts- og udviklingsopgaver relateret til byrum og byliv – forstået som offentligt tilgængelige udearealer og den måde, borgerne bruger dem på.

Målet er at vurdere potentialet for tættere samarbejde, øget implementeringskraft og effektiv brug af byens rum.

To hovedelementer indgår i analysen:

- 1) Kortlægning af relevante opgaver og prioritering af områder, der skal indgå i scenarier for fremtidig organisering.
- 2) Afdækning af forudsætninger for øget opgavesammenhæng og beskrivelse af, hvordan de prioriterede områder kan samtænkes.

Proces



A curved glass wall, likely part of a modern building, reflects a cityscape. The reflection shows a dense urban area with many buildings and a prominent church spire. The glass is tinted with a rainbow color gradient, transitioning from purple on the left to red in the center and back to purple on the right. The text "Københavns Kommune og Aarhus Kommune" is overlaid in white, bold, sans-serif font.

Københavns Kommune og Aarhus Kommune

Københavns Kommune og Aarhus Kommune

Ressortanalysen i Københavns Kommune

I Københavns Kommune har hovedfokus været at komme med anbefalinger til placering af henholdsvis driften af arealer og myndighedsopgaver ift. forhold til brugen af byens rum. Mens fokus i mindre grad har været på at fremme byliv.

Til forskel fra København Kommune, er langt det meste af driften af de grønne arealer i Aarhus Kommune samlet i Teknik og Miljø. Derudover drifter Teknik og Miljø boldbanerne for Kultur og Borgerservice, som har ansvaret herfor.

Analysen i Københavns Kommune anbefaler, at fastholde myndighedsområdet i Teknik og Miljø, mens den samlede drift kan placeres både i Kulturforvaltningen eller Teknik og Miljøforvaltningen.

Aarhus Kommune har et godt udgangspunkt

Andre kommuner (Københavns Kommune) kigger til Aarhus Kommune omkring organisering af events særligt med fokus på, hvordan vi samarbejder på tværs af magistratsafdelinger og sikrer løbende koordinering mellem aktør, kommune og myndigheder.

Andre kommuner (Københavns Kommune) kigger til Aarhus Kommune omkring Brugaarhus.dk (samlet indgang til at ansøge om tilladelser fra flere myndigheder – Brand, Politi, Teknik og Miljø)

Aarhus oplever generel høj eventaktivitet med mange forskellige aktører, som både er professionelle virksomheder, små og store organisationer samt frivillige foreninger. De mange forskellige typer af aktører stiller høje krav til sagsbehandlingen, i forhold til aktørens viden og måder at arbejde på.



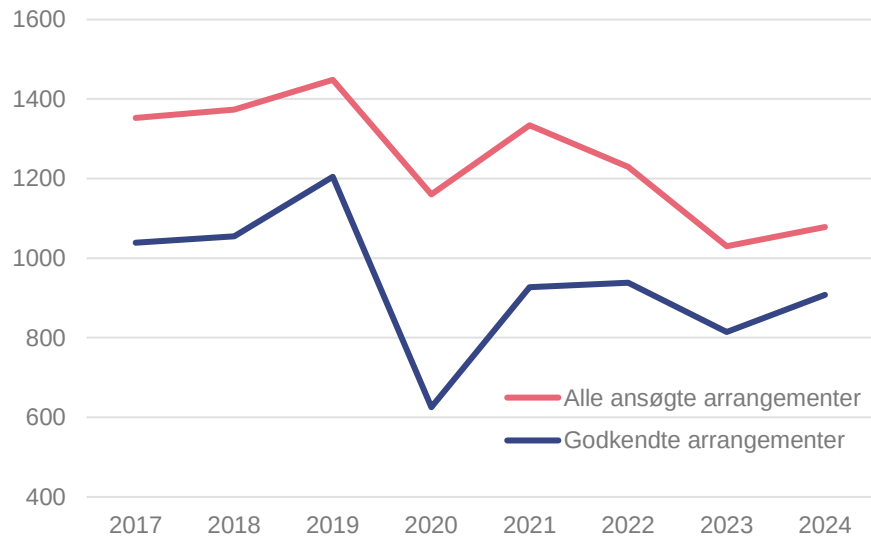
Kortlægning af nuværende situation

Indikatorer for udviklingen i arrangementer siden 2017

ANTALLET AF TILLADELSER TIL LEJE AF AREAL

Omkring 75 – 80 % af de ansøgte arrangementer godkendes. At ikke alle arrangementer godkendes skyldes overvejende at ansøger fortryder sit arrangement og f.eks. vælger at holde det et andet sted.

Det sker sjældent at arrangementer afvises.

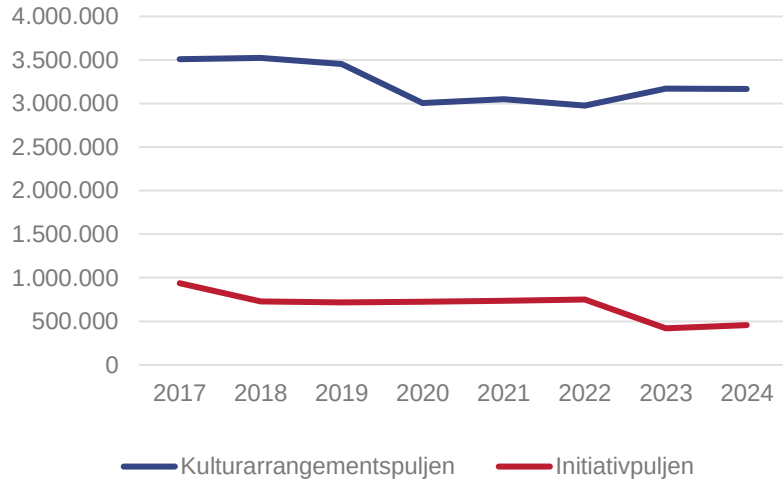


UDVIKLING I BUDGET OG ANSØGNINGER FOR TO UDVALGTE KULTURPULJER

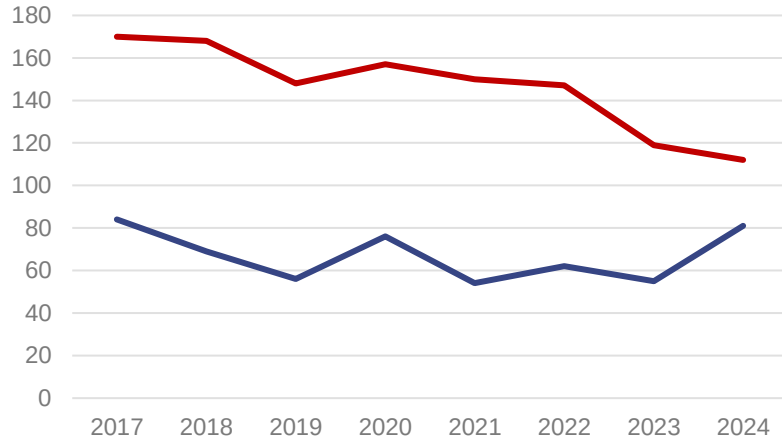
Kulturarrangementspuljen støtter større enkeltstående kulturarrangementer og tilbagevendende kulturbegivenheder og festivaler. Budgettet for puljen er skåret ned, mens antallet af ansøgninger til puljen er nogenlunde konstant. Antallet der får en bevilling samt bevillingens størrelse er reduceret.

Initiativpuljen støtter mindre arrangementer som fx koncert, teaterforestillinger og lignende. En del af de arrangementer, der ikke opnår støtte fra Kulturarrangementspuljen kan få via Initiativpuljen. Pga. nedgang i budgettet/besparelse er det maksimale beløb nedsat fra tidligere 15.000 kr. til nu 5.000 kr. Der er en nedgang i antallet af ansøgninger hvilket formodes at hænge sammen med størrelsen af den støtte der kan opnås.

Kulturarrangementspulje og initiativpulje - budget



Antal ansøgninger pr. år



Fordeling af myndighedsopgaver

Teknik og Miljø varetager:

- Tilladelser til brug af byens rum (Pladser, vejarealer, grønne arealer mm.)
- Musik og lyd på udendørsarealer, herunder fastsættelse af lydniveau
- Tilladelser til udeservering på offentlig areal
- Stadepladser (faste og midlertidige) f.eks. gadesalg og markeder
- Byggetilladelser til transportable konstruktioner til events (telte, scener, portaler mm.) og midlertidige udendørs camping- og salgsområder
- Udendørs markedsføring som gadebannere eller fritstående plakatstandere
- Udsmykning af byrumsinventar, tunneller, gavle m.m.

Kultur og Borgerservice varetager:

- Havnemyndighed Aarhus Lystbådehavn

Borgmesterens Afdeling varetager:

- Alkoholbevillinger til restaurationer

Øvrige myndigheder

Østjyllands Politi varetager:

- Endelig godkendelse ved store arrangementer
- Friluftaktiviteter
- Cykel- og motionsløb
- Kampsportsstævne
- Motor og banegodkendelse
- Udskænkning af alkohol (lejlighedstilladelse)
- Offentlig forlystelse og shows
- Samtykke for brug af egne vagter
- Idrætskontrollørkort
- Bistand til trafikregulering
- Paradekørsel

Østjyllands Brandvæsen varetager: Beredskabs- og sikkerhedsforanstaltninger, fyrværkeri, flugtplaner

Kollektiv trafik: Omlægning af buslinjer, indsættelse af ekstra busser

Fødevarestyrelsen varetager: Håndtering/salg af madvarer

Skat varetager: Skat og moms

KODA varetager: Aftale med musikorganisationen før musikarrangement

Erhvervsstyrelsen varetager: Salg af andet end mad og drikkevarer

Fordeling af driftopgaver

Teknik og Miljø varetager:

- Den grønne drift i grønne områder, parker og kirkegårde
- Drift af torve og pladser
- Affaldshåndtering og renhold i byen på veje, gader, cykelstier, gangstier, torve, pladser og toiletter
- Borgertip (borgernes mulighed for via app at melde forskellige kommunale opgaver ind – f.eks. overfyldte skraldespande eller hul i vejen)
- Drift af legepladser/træningsfaciliteter
- Kortere og længerevarende udlån af arealer til midlertidig anvendelse
- Forsøg med pantsystem (Reuse)
- Drift/lån af kajarealer
- Tryghedsvagter

Kultur og Borgerservice varetager:

- Ansvar for drift af græsboldbaner på idrætsanlæg (driftsopgaven udføres af MTM)
- Drift af faciliteter i byens rum (fitnesspladser og forskellige outdoorfaciliteter er delt mellem MTM/MKB)
- Udlån af Sport og Fritids arealer
- Drift af Aarhus Lystbådehavn samt kontraktholder på overenskomsterne med Marselisborg Lystbådehavn og Egå Marina
- Drift af skolegården på Fjordgades Skole
- Tilskud til kulturinstitutioner
- Tilskud til arrangementer i foreningsregi
- Administration af kulturpuljer
- Tiltrækning af større events - understøttelse og afvikling af udvalgte events
- Eventnetværket Aarhus – uddannelse og netværk af byens eventaktører

Eksisterende samarbejder MTM/MKB

Strategisk Eventgruppe

Består af myndighederne i Teknik og Miljø, Aarhus Events samt Østjyllands Politi, Østjyllands Brandvæsen og præhospitalet i Region Midt. Sikrer en smidig og professionel eventhåndtering gennem løbende møder. Ophæng i Eventstrategien

Kunst og historieformidling i det offentlige rum

Fælles strategi MTM/MKB for at styrke samarbejdet. Arbejdsgruppe og styregruppe mødes løbende

Politisk Eventforum

Uformel bestyrelse for eventområdet, som består af Borgmesteren, Rådmanden for MKB samt Rådmanden for MTM..Ophæng i Eventstrategien

Outdoor

Fælles strategi og løbende samarbejde om projekter. Et tværmagistratsligt mødeforum om Outdoor med deltagelse af MKB, MTM og MSO som mødes ca. 4 gange om året

Brugaarhus.dk

Fælles information og ansøgningsportal på tværs af flere myndigheder

Andre igangsatte tiltag

Byrådet har igangsat andre indsatser, som også har som et delmål at opnå mere byliv på torve og/eller grønne arealer

- Aarhus som førende juleby
- Fremtidens handelsliv i Aarhus Midtby
- Oplandspuljen (borgerbudgetter)



A curved glass balcony with a panoramic view of a city, overlaid with a rainbow gradient. The text is centered over the image.

**Mulige indsatser fremadrettet:
Lavthængende frugter og
strategiske satsninger**

To indsatsområder

Indsatsområde 1: Lavthængende frugter

I begge magistratsafdelinger og i samarbejdet er der fokus på løbende udvikling af service og administration for at gøre det lettere for brugerne at bringe byens rum i anvendelse til forskellige formål.

De lavthængende frugter er karakteriseret ved at være indsatser, som ligger i en naturlig forlængelse af igangværende udviklingstiltag, som kan iværksættes med øget prioritering og ressourcer.

Indsatsområde 2: Strategiske satsninger

De strategiske satsninger sætter ny retning for området og samarbejdet i magistratsafdelingerne. Det vil kræve større opsøgende indsats, øget samarbejde og dermed omstilling og flere ressourcer at gå denne vej.

Brugerinput:

I efteråret 2025 gennemføres en brugerundersøgelse og dialog med interessenter på eventområdet. Denne udbredes til at undersøge hverdagsbrugen/mindre arrangementer og kan dermed indgå som vidensgrundlag for endelig beslutning om organisering og det videre arbejde.

Indsatsområde 1: Lavthængende frugter

Brugercentreret information

- Brugaarhus.dk er under opdatering med fokus på brugerens behov. Platformen kan med fordel nytænkes yderligere med chatbots, dynamiske visning af indhold ift. brugeren, brugerrejser samt en kobling af Kultur og Fritidsområdet (f.eks. muligheden for tilskud og diverse puljer), nedlægning af øvrige hjemmeside-indgange med mere. Udgangspunktet skal være, hvad man må – fremfor, hvad man ikke må (uden tilladelse).

Forenklet administration

- Administrationsgrundlag fornyes løbende ved behov. Ofte sker det, at administrationsgrundlag over tid vokser med forskellige knopskydninger. Området kan løftes ved en samlet sanering/forenkling og tilhørende takstgennemgang. Samtidig kan der indarbejdes et øget fokus på dialog og mødet med brugerne i sagsbehandlingen. Dertil kan sagsbehandlingen ensartes og forenkles ved at samle administrationen af tilladelser til brug af midlertidige arealer med sagsbehandlingen af de øvrige tilladelser (håndteres i dag i Aarhus Ejendomme). Det vil samtidig være hensigtsmæssigt, hvis baggrunden for administrationen overordnet set (begrænsninger og muligheder) også er til stede i Kultur og Borgerservice til deres dialog med brugerne.

Indretning af byens rum

- I forlængelse af for eksempel Politik for Bykvalitet og Arkitektur er der et øget fokus på byrummene og deres indretning for at fremme ophold og forskelligt byliv. For at fremme flere mere eller mindre organiserede events som f.eks. optrædener og markeder, ønskes faste indstillinger til el, lyd, scene mm. (som f.eks. på Fredens Torv). Konkret foreslås Bispetorvet, Store Torv, Pier 3 og Vesterbro Torv.

Intern organisering

- Kortlægningen viser, at der ikke findes et format, hvor mindre arrangementer og hverdagsbrugen af byens rum (torve, grønne arealer, kajpladser mm.) koordineres mellem magistratsafdelingerne, herunder koordinering omkring tilladelser og tilskud. I sådan et format kan der samtidig arbejdes med de politiske ambitioner for byens rum som f.eks. arbejdet med fornyelse af pladser og den efterfølgende opgave med at motivere til brugen af dem (kommunikation mm.).

Politisk ophæng

- I dag har vi et velfungerende 'Politisk Eventforum', som beskæftiger sig med de store events. En politiske overbygning til at rumme brugen af byens rum kan bidrage til yderligere politisk retning og fokus på udvikling og koordinering af området.

Indsatsområde 2: Strategiske satsninger

Et boost med en opsøgende og understøttende indsats

Fælles indsats på tværs af Teknik og Miljø og Kultur og Borgerservice med en øget opmærksomhed på at fremme antallet af arrangementer og aktiviteter i det offentlige rum – særligt med understøttelse af målgruppen af frivillige foreninger og aktører samt unge.

Inspiration hentes blandt andet fra 2017-indsatsen med f.eks. kampagner, håndholdt understøttelse, målrettede strategiske puljer med mere.

Indsatsen skal give et boost i antallet af arrangementer og gøre opmærksom på mulighederne.

En strategisk udpegning og understøttelse for bedre brug af byens rum

Et antal udvalgte pladser og grønne arealer udpeges som "frirum", hvor der arbejdes for at kunne afvikle arrangementer så ukompliceret som muligt. For eksempel med "straks-tilladelser" indenfor aftalte rammer. Samtidig arbejdes med at tildele forskellige områder hver deres identitet, for at motivere til en særlig type af byliv. F.eks. kreativ udfoldelse for unge.

Sideløbende skal der ske en indsats for at gøre frivillige aktører og foreninger opmærksomme på muligheder og motivere og understøtte dem til at bidrage til mere byliv f.eks. ved målrettede puljer, dialog og kommunikation.

Scenarier – for ny organisering

	Scenarie 1	Scenarie 2	Scenarie 3
Politisk niveau	Koordinationsmøder MTM/MKB Der laves et fast punkt om brug af byens rum	Bylivsforum Rådmand MTM, Rådmand MKB.	§17 stk. 4 udvalg om Bedre brug af byens rum
Opdrag	Der udarbejdes et kommissorie, om hvilke opgaver, der skal arbejdes med og hvordan (lavthængende frugter og strategiske satsninger).	Der udarbejdes et kommissorie, som beskriver mål og leverancer ud fra de beskrevne lavthængende frugter og strategiske satsninger. Der kan eventuelt formuleres fælles handlekatalog/strategi	Der udarbejdes et kommissorie, som beskriver mål og leverancer ud fra de beskrevne lavthængende frugter og strategiske satsninger. Der udarbejdes anbefalinger til handlinger på området til vedtagelse i byrådet
Koordinations-gruppe	Ingen – løses som vanligt i dialog	Forvaltningschef Sport og Fritid, Eventchef Kulturchef, Områdechef Byliv (tilladelser, Medborgerskab mm.)	Forvaltningschef Sport og Fritid, Eventchef Kulturchef, Områdechef Byliv (tilladelser, Medborgerskab mm.)
Sekretariats-betjening	Som vanligt	Rådmandssekretariatet MTM/MKB	Rådmandssekretariatet MTM/MKB
Fordele/ulemper	Måske for tæt på sædvanlig praksis til at drive den ønskede forandring.	Sikrer øget politisk fokus og retning for at opnå fremdrift. Forummet har beslutningskompetence og kan hurtigt effektuere. Der skal findes tid til at mødes og koordinere.	Potentiale for stor synlighed og bredere politisk ejerskab. Er administrativt tung og kan være mere langsom-arbejdende. Udvalget har ingen beslutningskompetence.
Bredt politisk følgeskab	Ingen	Kulturudvalget samt Teknisk Udvalg udpeges som følgegruppe for at sikre bredt politisk følgeskab	Sikres i opgaveudvalget.

Bemærkninger:

- Det anbefales, at der laves brugerundersøgelse til kvalificering af beslutning om organisering
- Ambitionsniveauet for indhold og omfanget af kommissorie/indsatser vil også være afhængig af tildeling af ressourcer.
- Alle tre modeller forudsætter at der trækkes på faglige medarbejdere i de to magistratsafdelinger.



Samlet vurdering og anbefalinger

Samlet vurdering og anbefalinger

Det anbefales, at udvalget tager kortlægningen af den nuværende situation til efterretning. Herunder fordelingen af drift, myndighed og udviklingsopgaver.

Det vurderes, at myndighedsopgaver bedst holdes samles. Langt det meste drift udføres allerede i dag af Teknik og Miljø, og der er derfor ikke et tilsvarende effektiviseringspotentiale ved en samling som i Københavns Kommune.

De skitserede mulige indsatsområder (lavthængende frugter og strategiske satsninger) fremadrettet er fokuseret mod at opnå mere byliv. Her er særligt peget på et behov for understøttelse af foreninger, unge og uorganiserede aktører til mindre arrangementer og hverdagsbrug. Ligesom der kan være et potentiale i at indrette byens pladser og kommunens administration for at fremme dette.

For at understøtte en forandring med øget koordinering og samarbejde mellem magistratsafdelingerne om bedre brug af byens pladser anbefales at nedsætte et politisk forum med netop dette fokus understøttet af en koordineringsgruppe med de relevante ledere på tværs af Kultur og Borgerservice og Teknik og Miljø. Der er skitseret tre mulige scenarier hertil.

B1.5 Vision for handelslivet i midtbyen



Formålet med opgaven er at udvikle en fælles vision for fremtidens handelsliv i Aarhus Midtby i samarbejde med byens erhvervsdrivende, detailhandel, kulturliv, turisme og andre centrale aktører.



OPSUMMERING:

1. **Formål:** Aarhus Kommune udvikler en fælles vision for fremtidens handelsliv i midtbyen i samarbejde med erhvervsliv, detailhandel, kulturliv og andre aktører.
2. **Status – fase 1:** Første del af projektet blev gennemført i efteråret 2024 med interviews og workshop, hvor en vision og et fælles billede af midtbyen nu og i 2040 blev udarbejdet.
3. **Status – fase 2:** Anden del startede i juni 2025 med fokus snævret ind på handelslivet og konkrete indsatser. Først skal indhentes viden om den faktuelle situation for handelslivet i Aarhus Midtby via en større analyse.
4. **Organisering:** Projektet ledes af Borgmesterens Afdeling med deltagelse af Teknik og Miljø samt Kultur og Borgerservice, og der oprettes styregruppe, arbejdsgruppe og et advisory board.



ANBEFALINGER:

Opgaven kører i et andet regi end 17,4-udvalget Nyt Byråd, men har **relevans ift. analysen af bedre brug af byens rum**, og er derfor taget med her.



VIDERE FORLØB:

1. Arbejdet er gået ind i sin 2. fase i forsommeren og **løber hen foreløbigt over andet halvår 2025**
2. Arbejdet **koordineres med indsatsen for "Aarhus som Juleby"** (forankret i MTM), hvor samarbejde og organisering på tværs af byens aktører indenfor handels- og kulturliv m.v. er også et vigtigt tema

Beslutningstagere: Det kommende byråd



Status på arbejdet med "Vision for handelslivet (2040)"

Formål

Ifølge budgetforliget for 2025-2028 skal der laves en vision for handelslivet i Aarhus Midtby. I den politiske aftale om grøn mobilitet fra august 2024 blev det aftalt, at Borgmesterens Afdeling i samarbejde med Teknik og Miljø igangsætter en proces med byens erhvervsdrivende for at udvikle en fælles vision for fremtidens handelsliv i midtbyen. Visionen udarbejdes sammen med partnerskabet af professionelle aktører fra erhvervslivet, detailhandlen, byudviklere, kulturliv, turisme og handlende.

Arbejdet med en vision for handelslivet i Aarhus Midtby komplimenterer og supplerer således arbejdet med analysen af organiseringen omkring bedre brug af byens rum.

Status

I efteråret 2024 blev første del af arbejdet gennemført med bistand fra konsulentfirmaet Nordiq Group. Gennem flere end 50 interviews og en fælles workshop blev der udarbejdet en skitse til en vision, samt et fælles billede af midtbyen nu hhv. i 2040. Formålet var at skabe de bedste rammer for at arbejde videre med udviklingen af midtbyen ud fra et fælles ståsted samt forankre, hvad der i fællesskab skal arbejdes henimod for, at Aarhus midtby fortsat er ramme for det gode liv – for handlende, besøgende, beboere og arbejdende. Denne første del omfattede både handelslivet og den mere generelle udvikling af midtbyen.

I anden del af projektet, som er igangsat i juni 2025, er fokus snævret ind til handelslivet i midtbyen og omhandler f.eks. ikke forhold vedrørende mobilitet/parkering, demografisk sammensætning, trivsel og byggeri m.v. Til gengæld vil den fysiske udvikling af torve, pladser og handelsgader (fx Strøget) være et tema relateret til handelslivet, som projektet vil skulle forholde sig til. Anbefalinger fra første del vedrørende den generelle udvikling af Aarhus Midtby arbejdes der videre med i andet regi.

Hvor første del afdækkede den oplevede nu-situation og et ønsket fremtidsscenarie for handelslivet i Aarhus, er der nu brug for at bygge en bro dertil i form af konkrete indsatser. For at komme dertil skal der tilføres viden om den faktuelle situation for handelslivet i Aarhus Midtby, hvorfor der i 2. halvår 2025 gennemføres en større analyse.

Organisering af det videre arbejde

Projektet er forankret i Borgmesterens Afdeling, Erhverv og Bæredygtig udvikling med deltagelse af Teknik og Miljø samt Kultur og Borgerservice. Projektet ledes af en styregruppe bestående af de berørte magistratsafdelinger i Aarhus Kommune (Borgmesterens Afdeling (formand), Teknik og Miljø, samt Kultur og Borgerservice).

I andet halvår 2025 vil der desuden blive nedsat et advisory board, bl.a. bestående af aktører fra det aarhusianske erhvervs- og kulturliv.

Der er nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Borgmesterens Afdeling samt Teknik og Miljø og Kultur og Borgerservice. Arbejdet koordineres med indsatsen for "Aarhus som Juleby" (forankret i MTM), hvor samarbejde og organisering på tværs af byens aktører indenfor handels- og kulturliv m.v. er også et vigtigt.

Tak til alle involverede parter

En stor tak til alle involverede parter i projektets første fase: Repræsentanter fra erhvervslivet, handelslivet, lokale foreninger, organisationer, råd og kulturaktører. I andet halvår vil der igen blive rakt ud til disse aktører med henblik på at få igangsat konkrete indsatser til styrkelse af handelslivet i Aarhus Midtby.



B1.6 Relationel velfærd



Formålet med analysen er - på baggrund af erfaringer fra den tværmagistratslige indsats "relationel velfærd" - at undersøge om Aarhus Kommune kan få endnu mere ud af indsatsen og den tilgang, der ligger bag?



OPSUMMERING:

- **Relationel velfærd** er i perioden efteråret 2022 til foråret 2025 introduceret som en fælles **tilgang og organisering på 0-15 års-området** i hele kommunen.
- Der foreligger i efteråret 2025 en **foreløbig evaluering** af implementeringen af relationel velfærd på 0-15 års-området.
- Der arbejdes på myndighedsområdet for **de 15-30 årige** i MSB blandt andet via initiativerne Opgang til Opgang, der er blevet spredt til flere lokationer i Aarhus.
- Det er endnu **for tidligt at sige noget om den samlede effekt** af indsatsen/organiseringen, men der er tydelige **indikationer** på, at retningen er den rigtige, og at borgene bliver mødt på en anden og mere proaktiv måde, herunder at støtten i højere grad koordineres på tværs.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget anbefaler byrådet at holde fast i ambitionerne bag indsatsen og analysen, men anerkender tidsperspektivet i arbejdet med og evaluering af indsatserne
2. Udvalget anbefaler, at kræfterne koncentrerer sig om at styrke samarbejdet om den videre implementering af relationel velfærd mellem MSB og MBU, samt yderligere inddragelse af MSO og MKB
3. Udvalget tager de øvrige administrative anbefalinger til efterretning
4. Udvalget anbefaler desuden, at det kommende byråd, efter yderligere uddybende analyser, får anledning til at forholde sig til muligheden for at udvide målgruppen for den tværmagistratslige indsats "relationel velfærd"



VIDERE FORLØB:

- Anbefalingerne forelægges byrådet ifm. behandlingen af betænkningen
- På baggrund af ovenstående evaluering gennemføres yderligere uddybende analyser og drøftelser i Direktørgruppen med henblik på, at det kommende byråd får anledning til at forholde sig til det arbejde videre med **scenarier II og III**. I Scenarierne II og III defineres relationel velfærd som et **mindset** og **måden at møde borgerne på**

Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd



ANALYSE AF RELATIONEL VELFÆRD

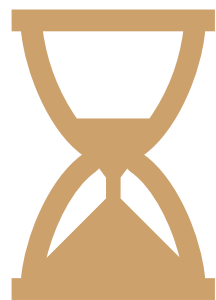
Delanalyse til §17,4-udvalget Nyt Byråd



Fokus i delanalysen

Indholdsfortegnelse

1. Resumé og anbefalinger
2. Historien bag – fra forsøg til fuldskala
3. Forandringsteorien bag relationel velfærd
4. Hvor står vi i dag?
 - Delvis fælles organisering
5. Hvordan følger vi implementeringen
6. Hvad kan vi nu?
 - Evaluering på vej
 - Foreløbige tendenser i monitoreringen
 - Hvad siger familierne?
 - Hvad siger medarbejderne?
 - Hvad siger lederne?
7. Hvilke potentialer ser vi?
 - Scenarie I: Tykne og tætne det nuværende samarbejde
 - Scenarie II: Relationel velfærd på 0-30 årsområdet
 - Scenarie III: Relationel velfærd på 0-100 årsområdet
8. Risici og barrierer



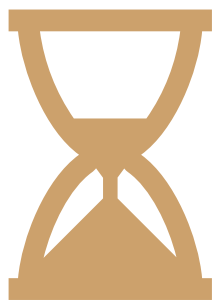
Resumé og anbefalinger

Analysen viser at ...

- Relationel velfærd er i perioden efteråret 2022 til foråret 2025 introduceret som fælles tilgang og organisering på 0-15-årsområdet i hele kommunen. De sidste 12 distrikter er kommet med i organiseringen omkring relationel velfærd i februar 2025. Pr. foråret 2025 har vi dermed taget fat på fase II i implementeringen og sætter fokus på understøttelse og forankring af relationel velfærd
- Der i efteråret 2025 ligger en foreløbig evaluering af implementeringen af relationel velfærd på 0-15 årsområdet og at området følges af en monitorering på nøgletal på tværs af MSB og MBU
- Myndighedsområdet for de 15-30 årige i MSB arbejder med relationel velfærd bl.a. i initiativet Tættere på de Unge. Tilgangen ligger også bag afprøvningsne i Opgang til Opgang i Gellerup og har inspireret de nye tiltag i Søndervangen og Tilst, ligesom man på beskæftigelsesområdet og kriminalitetsområdet arbejder med relationel velfærd i flere indsatser og projekter
- Aarhus Kommune så vidt vides er den eneste kommune, der har implementeret relationel velfærd i fuld skala hos både myndighed og udførere
- Det endnu er for tidligt at sige noget om den samlede effekt af implementeringen af relationel velfærd. Der er tegn der peger på, at vi er på rette vej. Interviewede familier peger på, at de bliver mødt på en anden måde, og at støtten i højere grad koordineres. Der ses endnu ikke nogen økonomiske gevinster af implementeringen på 0-15 årsområdet. Tværtimod ses et merforbrug på særligt tabt arbejdsfortjeneste og anbringelser.

Analysen peger på, at der kan være potentialer i forhold til at ...

- Tykne og tætnes samarbejdet mellem MSB og MBU på 0-15 årsområdet – at se alle børn som fælles børn og styrke arbejdet med Brederes Børnefællesskaber. Der ligger et potentiale i en endnu tidligere og mere systematisk opsporing af børn i mistrivsel og i en yderligere integration af udførere fra både MSB og MBU i de tværfaglige relationelle velfærdsteams i distrikterne. Der ses ligeledes et potentiale i en mere systematisk inddragelse af MSO og MKB, virksomheder/arbejdspladser samt civilsamfundsarenaen i udbredelsen af relationel velfærd – i første omgang på 0-15 årsområdet, men på sigt også i forhold til evt. videre udbredelse. På sundheds- og kultur og fritidsområdet har man allerede erfaring med at arbejde med relationel velfærd, i særdeleshed i civilsamfundet, i et 0-100 års perspektiv, som der kan bygges videre på
- På sigt at igangsætte yderligere prøvehandlinger med relationel velfærd uden for 0-15 årsområdet med fokus på relationel velfærd som et mindset og måde at møde borgerne på
- Sætte fokus på ledelse af store faglige forandringer, herunder særlig fokus på arbejdsmiljøet
- Fastholde kobling mellem styring, udvikling og rette kompetencer i markante faglige omstillinger



Resumé og anbefalinger

Det anbefales at ...

- Koncentrere kræfterne om at tykne og tætnes samarbejdet om den videre implementering af relationel velfærd mellem MSB og MBU, som det tidligere er besluttet i forbindelse med budgetforliget 2023-2026 med yderligere inddragelse af MSO og MKB. Dette med henblik på at høste de fulde potentialer på 0-15 årsområdet – dvs. gennemførelse af scenarie I (se side 25)
- Fortsætte med at følge implementeringen evaluingsmæssigt med fokus på, om børnene/familierne opnår bedre trivsel, får styrket kompetencer og egen handlekraft. Det anbefales at fortsætte en lærende kvalitativ evaluering – gerne ved eksterne evaluatore – samt den interne monitorering af nøgletal på tværs af MSB og MBU
- Holde et stærkt fokus på økonomistyring og økonomibaseret ledelsesinformation samt tæt opfølgning på udviklingen af økonomien på 0-15 årsområdet i MSB, ligesom der skal arbejdes på at følge udviklingen blandt unge efter det 15. år. En tæt økonomisk opfølgning skal understøtte, at relationel velfærd er med til at skabe økonomisk balance og mindske udgifterne gennem en styrket tidlig opsporing. Det er desuden vigtigt at fastholde gode forvaltningsretlige kompetencer/-praksis og fokus på transparens og retssikkerhed.
- Når scenarie I er succesfuldt implementeret, kan der efter yderligere uddybende analyser og drøftelser i direktørgruppen evt. arbejdes videre med scenarie II (Udvid til 30 år) og III (Udvid til 100 år),
- I scenarie II og III defineres relationel velfærd, som et mindset og måde at møde borgerne på.



Historien bag – fra forsøg til fuldskala

I Aarhus – og på landsplan – har der igennem mange år været stigende udgifter til at støtte børn, unge og familier i udsatte positioner, og vi har set et øget fokus på børn og unges trivsel og særligt på deres mistrivsel. Samtidig har der været en gryende oplevelse af, at ressourcerne ikke altid bliver anvendt på en måde, som gavner børn og familier bedst. Det er på denne baggrund at ideen om relationel velfærd er blevet formuleret.

Der er behov for at yde støtte på en anden måde. Eksperimenter og forsøg er blevet igangsat både nationalt og internationalt.

Forsøg med investeringsmodeller

I Sverige afprøvede man forskellige investeringsmodeller, der styrkede myndighedsindsatsen på børneområdet og gav myndighedsrådgiverne bedre tid til at arbejde helhedsorienteret i familierne. Sverigesmodellen blev hentet til Danmark og afprøvet i Herning, der på baggrund af gode erfaringer i 2016 valgte at implementere modellen i hele kommunen.

Med inspiration fra Herning igangsatte MSB i 2016 forsøget Tættere på familien med det formål at afprøve sverigesmodellen på børnehandicapområdet – først som afgrænset pilotprojekt, og senere på hele området.

Hvad er relationel velfærd?

Relationel Velfærd handler grundlæggende om at arbejde med udgangspunkt i barnets og familiens håb, ønsker og drømme og familiernes egen definition af, hvad der for dem er "det gode liv". Tillidsfulde relationer er nøglen til forandring, og der er fokus på hele familiens situation samt på at understøtte fællesskaber mellem borgere. Målet er at finde bæredygtige løsninger tidligt sammen med familien og barnet, deres netværk, dagtilbud, skoler, klubber, PPR og civilsamfundet. Tilgangen er inspireret af Hilary Cottams arbejde med at definere "radikal hjælp".



Historien bag – fra forsøg til fuldskala

Ændret mindset – vejen mod relationel velfærd

I samme periode formulerede engelske Hilary Cottam sin kritik af måden, vi yder støtte på for at være for upersonlig, bureaukratisk og med underkendelse af kraften i personlige relationer. Hun formulerede et sæt af principper for det, hun kalder relationel velfærd med fokus på at støtte familiernes handlekraft og evne til at skabe det gode liv for dem selv.

Disse strømninger blev i Aarhus taget med i formuleringen af investeringsmodeller i MSB. I 2019 igangsatte vi forsøgsprojektet "Relationel familierådgivning" for udsatte børn og deres familier. Samme år blev projektet Opgang til Opgang igangsat som et forsøg, der med udgangspunkt i mindsettet bag relationel velfærd skulle støtte særligt udsatte familier i Gellerup i en tværfaglig og helhedsorienteret indsats. Med budgetforliget 2024 er det besluttet at udvide indsatserne med teams i Viby og Tilst.

Bagtæppet for disse projekter er Aarhuskompasset fra 2020, der blev formuleret som fælles kommunal forståelse af velfærd, som noget vi skaber sammen i relationer samt kommunens børne- og ungepolitik, der senest er revideret i 2023.

Skalering i MSB og MBU – 0-15 årsområdet

De mange investerings- og udviklingsprojekter er alle blevet evalueret. Positive evalueringer gav afsæt for, at man i 2022 besluttede at adoptere mindsettet bag relationel velfærd i både MSB og MBU og at etablere en fælles organisering, der støtter op om tilgangen. Mindsettet danner grundlag for programmet Relationel Velfærd på 0-15 årsområdet i Børn, Familie og Fællesskaber (BFF) og for arbejdet med Bredere Børnefællesskaber i MBU.



Historien bag – fra forsøg til fuldskala

Evalueringerne af forsøgsprojekterne viste bl.a. ...

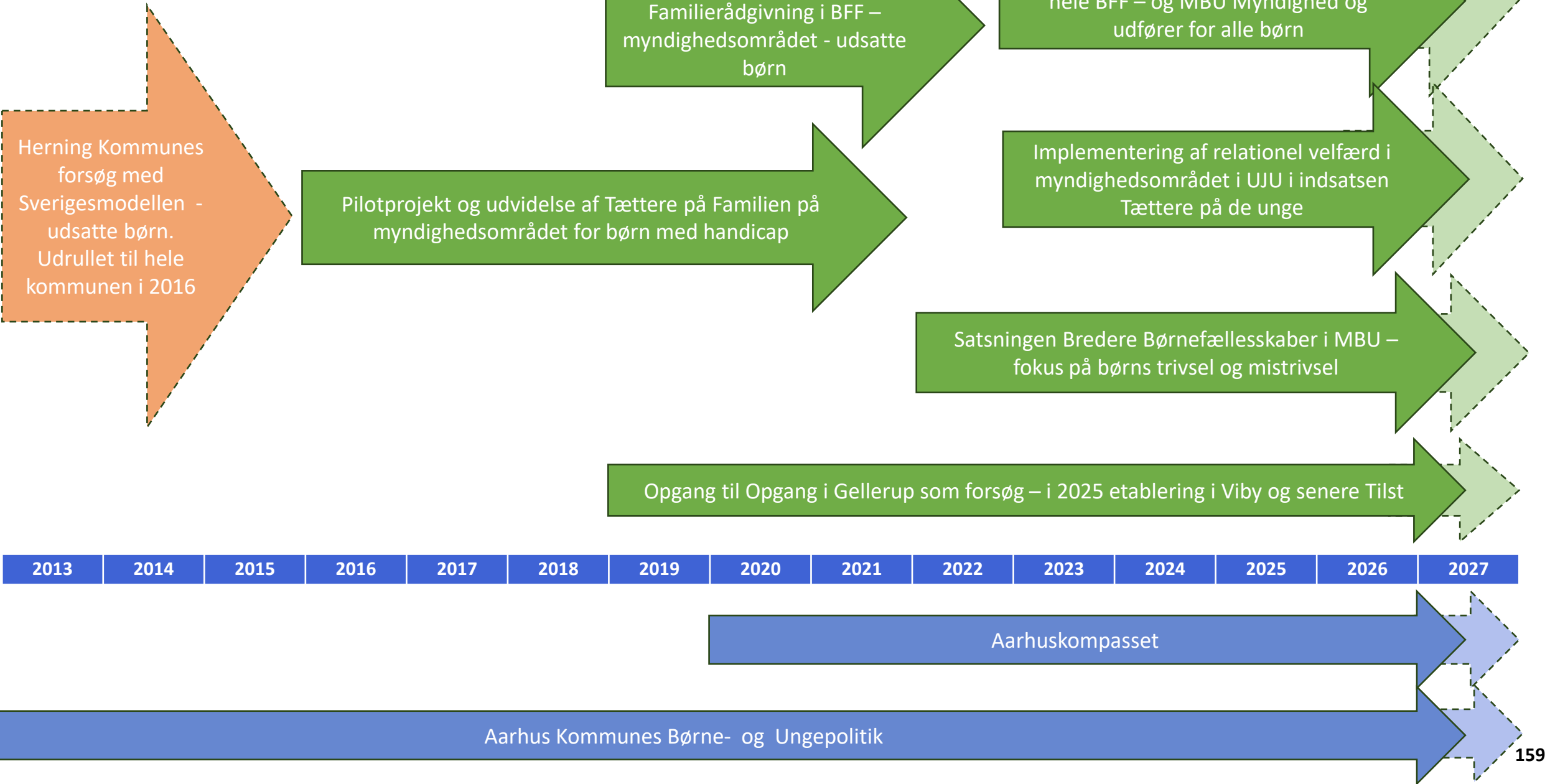
- En markant forbedring af familiens oplevelse af samarbejdet og sagsbehandlingen
- At familierne oplever et helhedsorienteret blik på familien, hvor der ses på hele familiens trivsel og sundhed samt et styrket fokus på at hjælpe dem til bedre at kunne hjælpe sig selv og skabe bæredygtige løsninger
- En større grad af deltagelse for både børn og forældre. I Opgang til Opgang viste evalueringen at forældrenes tilknytning til arbejdsmarkedet blev styrket og børnenes deltagelse i skole og fritidsaktiviteter steg i de udvalgte familier, som indgik i den første projektperiode
- At investeringen i øget sagsbehandlingstid kan tjene sig hjem gennem en tættere opfølgning og mere målrettet støtte

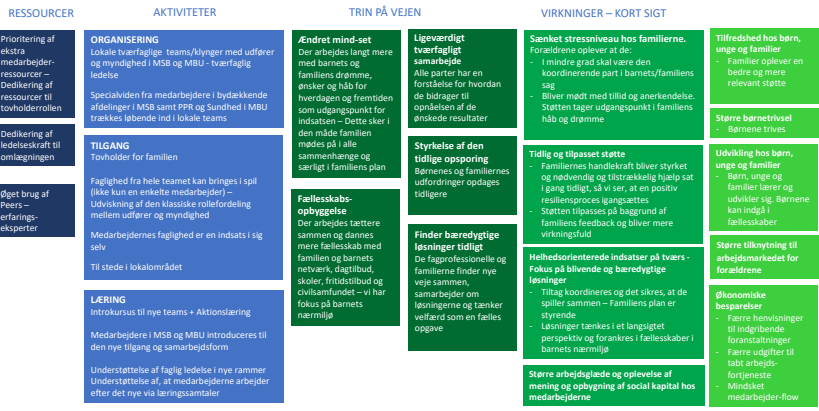
På baggrund af disse positive erfaringer blev det i budgetforliget 2023-2026 besluttet gradvist at skalere organiseringen af relationel velfærd i en fælles, heldækkende, tværfaglig organisering af indsatser i det specialiserede socialområde 0-15 år i MSB, forankret i driftsområdet Børn Familier og Fællesskaber og i alle distrikter i MBU. Målet er at styrke samarbejdet mellem familien, dagtilbud, skole, PPR, Sundhedsplejen, myndighedsrådgivere og specialiserede udførere, så løsningerne findes tidligere, og så indsatsen bliver helhedsorienterede og gives så tæt på barnets og familiens hverdag som muligt.

Vi er således i gang med en bevægelse fra prøvehandling og forsøg på småskalaniveau over i skalering af relationel velfærd. Foreløbig er relationel velfærd ved at blive forankret som gennemgående tilgang og organisering på hele 0-15-årsområdet. På 15-30 årsområdet samt 30-100 årsområdet er der flere initiativer i gang, som trækker på relationel velfærd som tilgang.

Analysen af potentialerne i en yderligere udbredelse af relationel velfærd bygger således primært på de første erfaringer fra 0-15 årsområdet og bredere småskalaforøg på afgrænsede områder.

Fra småskalaforsøg til øget skalering





Forandringsteorien bag relationel velfærd

De vigtigste drivkræfter bag relationel velfærd som tilgang og organisering

Relationel velfærd som tilgang og organisering trækker på nedenstående fem drivkræfter.

Relationsarbejde

- Når vi opbygger og værner om relationer, lærer vi den enkelte at kende og kan tilpasse støtten og gøre den mere relevant og virkningsfuld. Når vi indgår i en ligeværdig og tillidsfuld relation, aktiveres børnenes, de unges og familiernes egne handlekraft.
- Når vi har fokus på relationer, har vi også fokus på, at mennesker udvikler sig i fællesskaber. Ved at styrke familiernes egne relationer, kan vi skabe bæredygtige løsninger for barnet, den unge eller familien i deres nærmiljø – løsninger som kan bære også når den specialiserede støtte ophører.

Empowerment

- Når vi tager udgangspunkt i familiens ståsted, højner vi mulighederne for, at familierne føler ejerskab til og selv kan bidrage til løsningen med egne ressourcer og oplever sig anerkendte og handlekraftige.

Tid og tilgængelighed

- Når vi prioriterer medarbejdernes tid til dialoger med familierne og med andre fagpersoner, kan vi handle tidligere og vi finder vi frem til tilpassede løsninger, der er mere relevante og virkningsfulde for barnet, den unge og familien. Når vi organiserer os, så vi gør os tilgængelige for familierne og hinanden, styrker vi samarbejdet hele vejen rundt og dermed den tidlige opsporing. Familiens ejerskab til løsninger styrkes, og vi kan time og dosere støtten, så den bliver mest mulig relevant og virkningsfuld. Når vi lykkes med tidlig opsporing og indsats, kan vi frigøre ressourcer til at arbejde med bredere børnegrupper og generel forebyggelse af mistrivsel.



Forandringsteorien bag relationel velfærd

Lærende tilgang

- Når vi arbejder med at lære og lytte, kan vi bedre opnå at give rette hjælp på rette tidspunkt – dvs. tidligt og før problemer vokser i kompleksitet. Vi arbejder som udgangspunkt med at møde barnet, den unge eller familien, når de er motiveret for at ændre på en problemfyldt situation. Herved mindskes behovet for langvarige og indgribende støtteforløb. Når vi arbejder med systematisk feedback fra familierne og andre fagpersoner, kan vi være mere modige i de løsninger vi går med. Når vi er i tæt kontakt kan vi hurtigt justere støtten.

Helhedssyn

- Når vi tager udgangspunkt i hele familiens situation og hverdagsliv, påtager os ansvaret for at koordinere støtten og ser støtten i den sammenhæng, den skal indgå i, finder vi frem til mere relevante og virkningsfulde løsninger. Vi har også større mulighed for at kombinere ressourcer (viden, medarbejder-timer, økonomi mv.) og dermed få mere ud af det, vi har. Vi aflaster familierne og sænker deres stressniveau og frigør deres egne ressourcer og styrker deres handlekraft. Vi flytter fokus fra at se barnet som bærer af og årsag til problemet, til i højere grad at se barnets problemer som reaktion på forhold i dets omgivelser.

RESSOURCER

Prioritering af ekstra medarbejderressourcer – Dedikering af ressourcer til tovholderrollen

Dedikering af ledelseskraft til omlægningen

Øget brug af Peers – erfarings-eksperter

AKTIVITETER

ORGANISERING

Lokale tværfaglige teams/klynger med udfører og myndighed i MSB og MBU - tværfaglig ledelse

Specialviden fra medarbejdere i bydækkende afdelinger i MSB samt PPR og Sundhed i MBU trækkes løbende ind i lokale teams

TILGANG

Tovholder for familien

Faglighed fra hele teamet kan bringes i spil (ikke kun enkelte medarbejder) – Udviskning af den klassiske rollefordeling mellem udfører og myndighed

Medarbejdernes faglighed er en indsats i sig selv

Til stede i lokalområdet

LÆRING

Introkursus til nye teams + Aktionslæring

Medarbejdere i MSB og MBU introduceres til den nye tilgang og samarbejdsform

Understøttelse af faglig ledelse i nye rammer
Understøttelse af, at medarbejderne arbejder efter det nye via læringssamtaler

TRIN PÅ VEJEN

Ændret mind-set

Der arbejdes langt mere med barnets og familiens drømme, ønsker og håb for hverdagen og fremtiden som udgangspunkt for indsatsen – Dette sker i den måde familien mødes på i alle sammenhænge og særligt i familiens plan

Fællesskabs-opbygning

Der arbejdes tættere sammen og dannes mere fællesskab med familien og barnets netværk, dagtilbud, skoler, fritidstilbud og civilsamfundet – vi har fokus på barnets nærmiljø

Ligeværdigt tværfagligt samarbejde

Alle parter har en forståelse for hvordan de bidrager til opnåelsen af de ønskede resultater

Styrkelse af den tidlige opsporing

Børnenes og familiernes udfordringer opdages tidligere

Finder bæredygtige løsninger tidligt

De fagprofessionelle og familierne finder nye veje sammen, samarbejder om løsningerne og tænker velfærd som en fælles opgave

VIRKNINGER – KORT SIGT

Sænket stressniveau hos familierne.

Forældrene oplever at de:

- I mindre grad skal være den koordinerende part i barnets/familiens sag
- Bliver mødt med tillid og anerkendelse. Støtten tager udgangspunkt i familiens håb og drømme

Tidlig og tilpasset støtte

- Familiernes handlekraft bliver styrket og nødvendig og tilstrækkelig hjælp sat i gang tidligt, så vi ser, at en positiv resiliensproces igangsættes
- Støtten tilpasses på baggrund af familiens feedback og bliver mere virkningsfuld

Helhedsorienterede indsatser på tværs - Fokus på blivende og bæredygtige løsninger

- Tiltag koordineres og det sikres, at de spiller sammen – Familiens plan er styrende
- Løsninger tænkes i et langsigtet perspektiv og forankres i fællesskaber i barnets nærmiljø

Større arbejdsglæde og oplevelse af mening og opbygning af social kapital hos medarbejderne

Tilfredshed hos børn, unge og familier

- Familier oplever en bedre og mere relevant støtte

Større børnetrivsel

- Børnene trives

Udvikling hos børn, unge og familier

- Børn, unge og familier lærer og udvikler sig. Børnene kan indgå i fællesskaber

Større tilknytning til arbejdsmarkedet for forældrene

Økonomiske besparelser

- Færre henvisninger til indgribende foranstaltninger
- Færre udgifter til tabt arbejdsfortjeneste
- Mindsket medarbejder-flow



Hvor står vi i dag? - Delvis fælles organisering

Relationel velfærd som fælles tilgang på 0-15 årsområdet

MSB og MBU er enige om at arbejde med relationel velfærd som fælles tilgang. Og har sammen udarbejdet den fælles fortælling til medarbejdere og ledere om, hvordan man forpligter sig til at arbejde med relationel velfærd.

FÆLLES FORTÆLLING - SÅDAN ARBEJDER VI MED RELATIONEL VELFÆRD



VELKOMMEN DU ER GÅET RIGTIGT

I Aarhus Kommune møder vi alle med åbenhed og omsorg. Vi lytter som det første: Familiernes historier skal høres. Vi er der tidligt, når problemerne opstår og sikrer koordination og sammenhæng.

ALLE GØR DET BEDSTE DE KAN

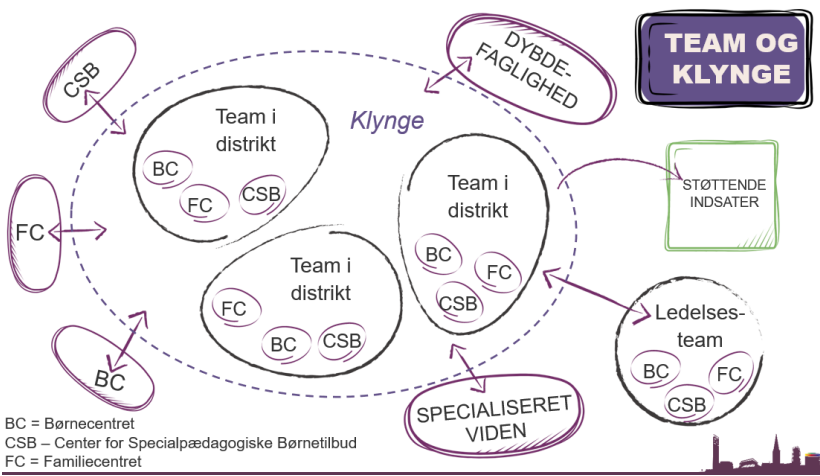
Tillid er udgangspunkt for vores møde med børn, unge og deres familier. Vi tror på dem og sammen søger vi at forstå intentionen bag handlingerne: Børn og unge er ikke problemet – de viser problemet.

VI SKABER MULIGHEDER SAMMEN

Sammen er vi åbne og nysgerrige: Vi inspirerer og udfordrer hinanden på tværs af fagligheder, med familiens håb og drømme som udgangspunkt. Vi tilbyder støtte og giver samtidig børn og familier rum til at finde løsninger og tage ansvar for eget liv. Når familien kan selv giver vi slip.

FÆLLESSKABER ER UD GANGSPUNKTET

Børn og unge er mere ens end forskellige og skal alle have mulighed for at lære og trives i positive fællesskaber: Vi udvikler nye og kreative løsninger i samarbejde med civilsamfundet, så familierne selv kan opbygge egne ressourcer i lokale og kendte fællesskaber.



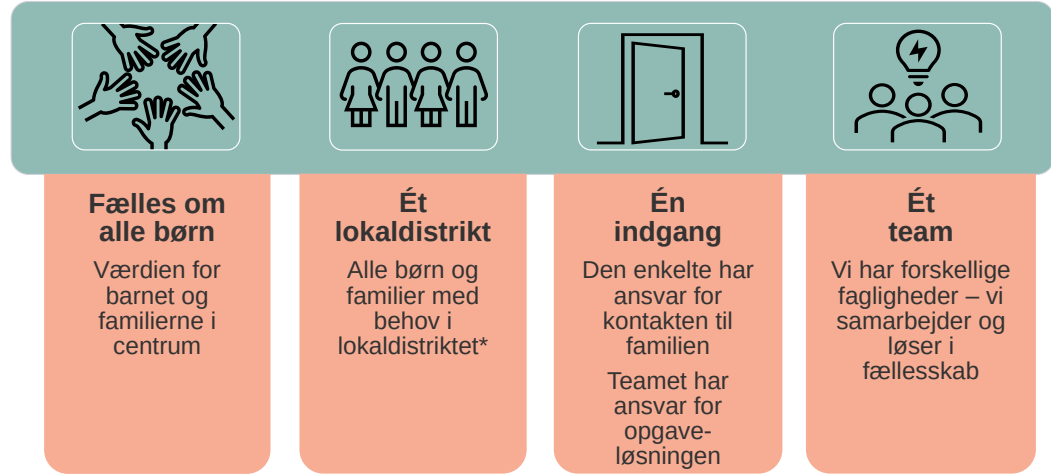
Hvor står vi i dag? - Delvis fælles organisering

Delvis fælles organisering på tværs af MSB og MBU på 0-15 årsområdet
Der er etableret en delvis fælles organisering på tværs af MSB og MBU, der understøtter relationel velfærd som tilgang. Organiseringen tager udgangspunkt i skoledistrikterne / klyngerne.

MSB

Fra februar 2023 til februar 2025 er der i MSB oprettet 36 lokale, tværgående relationel velfærdsteams, der til sammen dækker de 45 skoledistrikter på 0-15 årsområdet. De tværgående teams har ansvar for at støtte børn i distriktet, som har behov inden for social- og/eller specialområdet. Distrikterne er organiseret i 9 klynger med hver deres afdelingsleder. De sidste 12 skoledistrikter er kommet med i denne struktur pr. februar 2025, og har altså kun få måneders erfaring med at arbejde på denne måde.

De tværfaglige teams er sammensat af myndighedsrådgivere fra familiecentret samt specialister fra udførecentrene; Center for Specialpædagogiske Børnetilbud samt Børnecentret. Målsætningen er, at så meget som muligt skal håndteres i teamet og i barets nærmiljø. Er der brug for en mere specialiseret indsats, kan der fortsat henvises til bydækkende indsatser i centrene eller til eksterne tilbud, ligesom der fortsat vil være et tæt samarbejde med andre aktører som MSO, MKB, regionen, virksomheder og civilsamfundsaktører.





Hvor står vi i dag?

- Delvis fælles organisering

MBU

For at understøtte intentionerne i arbejdet med Bredere Børnefællesskaber og derigennem også i relationel velfærd gennemgik MBU i sommeren 2023 en organisationsforandring. Denne medførte at forvaltningen blev organiseret i tværfaglige teams, som betjener klyngerne og bidrog derudover til at MSB og MBU nu er organiseret ud fra samme klyngestruktur.

Pr. februar 2025 er alle skoledistrikter formelt en del af strukturen omkring arbejdet med relationel velfærd. Til hvert relationel velfærdsteam er der knyttet medarbejdere fra PPR og fra Sundhedsplejen, og disse indgår i den fælles faglige læring på udvalgte teammøder og kan kaldes ind i forhold til børn og familiers forløb. Derudover deltager medarbejdere fra Børn, Familier og Fællesskaber i MSB fast på de løbende klyngemøder i MBU.

Skoler, daginstitutioner og civilsamfundsorganisationer og lokale foreninger i distrikterne er vigtige spillere i samarbejdet om børnene i distriktet.

Omfanget og kvaliteten af samarbejdet varierer fortsat fra distrikt til distrikt, hvilket både skyldes distrikternes forskellighed og placering i tidsplanen for implementeringen.

Som en del af arbejdet med Bredere Børnefællesskaber er der desuden sat stort fokus på hvordan PPR, i endnu højere grad end tidligere kan arbejde konsultativt med lærere, pædagoger og lokale ledere direkte ind i klasserummet/stuen for at understøtte fællesskaberne og de lokale læringsmiljøer.



Gradvis udrulning af relationel velfærd på 0-15 årsområdet

Nedenfor vises en oversigt over, i hvilken takt de enkelte distrikter er overgået til at arbejde efter relationel velfærd.

Udrulninger	Skoledistrikter	Antal	Relationel velfærd udrulles
Udrul 1	Ellehøj, Søndervang	2	1. feb. 2023
Udrul 2	Bakkegård, Bavnehøj, Engdal, Gammelgaard, Sabro Korsvej, Skjoldhøj, Sødal, Tilst, Åby	9	1. sep. 2023
Udrul 3	Lisbjerg, Hårup, Elev, Skødstrup, Virup, Næshøj, Højvang, Vestergaard, Tranbjerg, Mårslet, Solbjerg	11	1. feb. 2024
Udrul 4	Vorrevang, Risskov, Hasle, Katrinebjerg, Skovvang, Møllevang, Samsøgade, Læssøegade, Frederiksbjerg, Rosenvang, Viby	11	1. sep. 2024
Udrul 5	Skæring, Sølyst, Elsted, Lystrup, Ellevang, Strand, Holme, Kragelund, Rundhøj, Skåde, Beder, Malling	12	1. feb. 2025

Hvor står vi i dag?
**- Delvis fælles
organisering**



Hvad kan vi nu? - Evaluering på vej

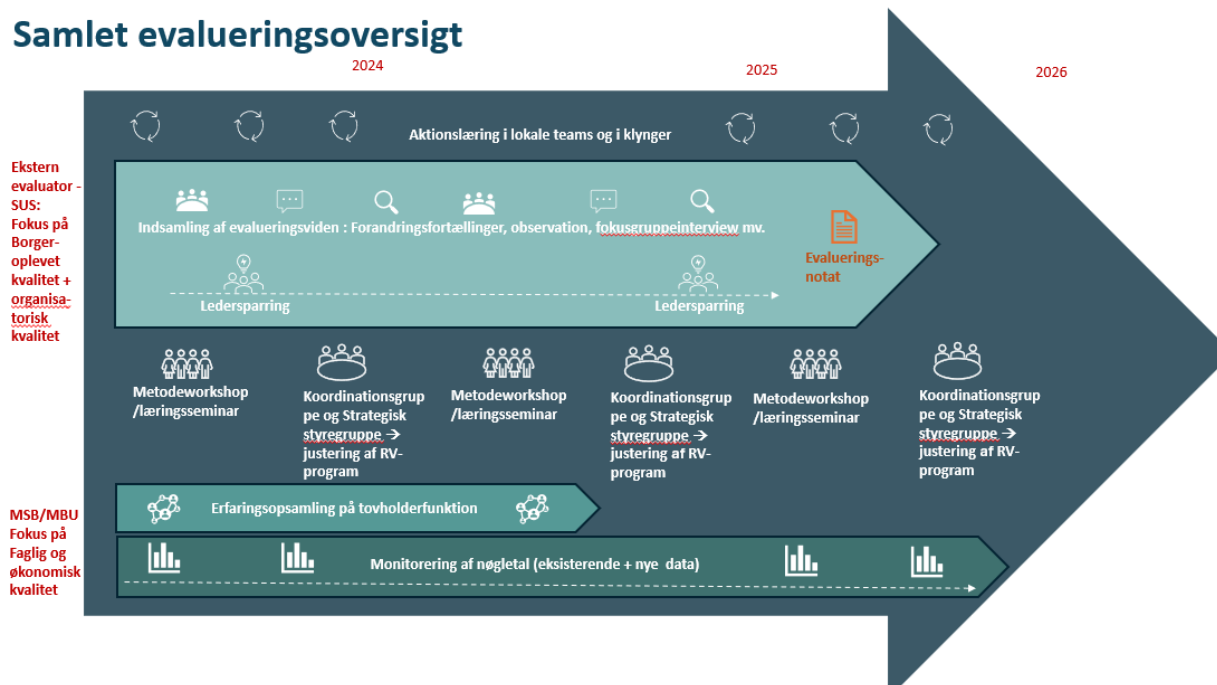
Omlægningen på 0-15 årsområdet er ved at blive evalueret

Omlægningen til relationel velfærd på 0-15 årsområdet følges af en intern styregruppe i MSB med repræsentation fra MBU og de faglige organisationer, samt af en koordinationsgruppe af ledere fra MSB og MBU og af den strategiske styregruppe MSB/MBU.

Omlægningen følges frem til sommeren 2025 af en ekstern evaluering ved SUS - Socialt Udviklingscenter (som også evaluerede Opgang til Opgang) samt af en løbende fælles monitorering af nøgletal, der er planlagt at skulle følge omlægningen i de næste mange år. Data fra monitoreringen fremlægges halvårligt for den strategiske styregruppe.

Når der i de kommende slides præsenteres resultater for omlægningen bygger de på disse foreløbige monitorerings- og evalueringsresultater.

Samlet evalueringsoversigt



Hvem indgår i monitoreringen af relationel velfærd

Monitoreringen følger halvårligt børn fra 0 til 14 år med en ny underretning, en aktiv sag og børn som modtog rådgivning, vejledning eller støtte fra Børn, Familier og Fællesskaber. I Aarhus Kommune var der i efteråret 2024 54.546 børn fra 0 til 14 år. I samme periode indgik 4.644 børn (8,5 pct.) i monitoreringen.



Foreløbige tendenser i monitoreringen

Foreløbige fund i monitoreringen af relationel velfærd på 0-15 årsområdet

Monitoreringen viser overordnet, at:

- Der er forskelle i udviklingen på tværs af distrikterne, alt efter hvornår de er omlagt til relationel velfærd. De største bevægelser ses i det første og andet udrul. Dette kan skyldes, at medarbejdernes sagsstammer har været mindre de to første udrul grundet en større udviklingsopgave i forbindelse med omlægningen. Dog er det BFF's vurdering, at sagsstammer på ca. 25 sager, som er niveauet i de resterende udrul, gør det både muligt og realistisk at arbejde relationelt
- Der ses en stigning i antallet af underretninger, som kan indikere et tættere samarbejde mellem MBU og MSB, og som kan medvirke til en tidligere og mere opsporende indsats. Samtidigt ses der dog et fald i andelen af tidligt opsporende indsatser og en tilsvarende stigning i andelen af mere indgribende indsatser efter omlægningen til relationel velfærd. Fordelingen af indsatser siger ikke noget entydigt om, hvor mange børn der bliver hjulpet i MSB, da en del børn bl.a. får hjælp uden, at der oprettes en sag
- De samlede udgifter til sociale indsatser har mod forventning været stigende i perioden med omlægningen til relationel velfærd. Særligt udgifterne til tabt arbejdsfortjeneste og eksterne anbringelser har været stigende
- Der dog også er spæde indikationer på, at udgifterne i nogle distrikter med relationel velfærd fortsat stiger, men langsommere end i distrikter uden relationel velfærd. Det er endnu for tidligt at sige noget om, hvorvidt denne udvikling fastholdes over tid, og om det opvejes af investeringsudgifterne. Dette belyses fremadrettet.
- Bekymrende fravær blandt skolebørn med en sag eller underretning er faldet samtidig med relationel velfærd
- Der er et generelt fald i karaktergennemsnit for børn og unge med en underretning eller sag. Der er imidlertid indikationer på, at forskellen i karakterniveauet mellem den samlede børnegruppe og børn med en underretning eller social sag ikke er nær så stor i distrikter, der længe har været omlagt til relationel velfærd som tilgang og organisering. Forskellen skyldes dog ikke nødvendigvis relationel velfærd
- Monitoreringen afventer trivselsdata og overgangstest fra skolebørn fra Danmark Statistisk. Analyser heraf forventes klar i efteråret 2025. Monitoreringen følger ikke medarbejdernes fastholdelse, sociale kapital og arbejdsglæde. Disse følges i øvrige opgørelser.

Social støtte og indsats typer

Forventning til udviklingen i social støtte fordelt på indsats typer

Vi forventer – med afsæt i forandringsteorien – at andelen af tidligt opsporende indsatser stiger som konsekvens af en styrket tidlig opsporing, og at den dermed vil omfatte flere børn end tidligere. Til gengæld forventer vi, at forløbene bliver kortere. Tidligt opsporende indsatser er råd og vejledning samt tidligt forebyggende indsatser. Vi forventer også, at andelen af mere indgribende indsatser falder. De mere indgribende indsatser er støttende indsatser og anbringelser.

Definition af indsats typer

Råd og vejledning er bl.a.:

- BL §§ 28-29 Rådgivning
- SEL § 10 Rådgivning om sociale forhold
- SEL §11 Indsats (Rådgivning u/18)

Tidligt forebyggende indsatser er bl.a.:

- BL § 30 Tidligt forebyggende indsats
- SEL § 11.3 Forebyggende indsats
- SEL § 11.7 Gratis rådgivning, undersøgelse og behandling

Støttende indsatser er bl.a.:

- Familiebehandling
- Aflastning og afløsning
- Kontaktperson til barnet og/eller familien
- Opgang til opgang

Anbringelser er anbringelser med og uden samtykke samt tvang.



**Foreløbige
tendenser i
monitoreringen**

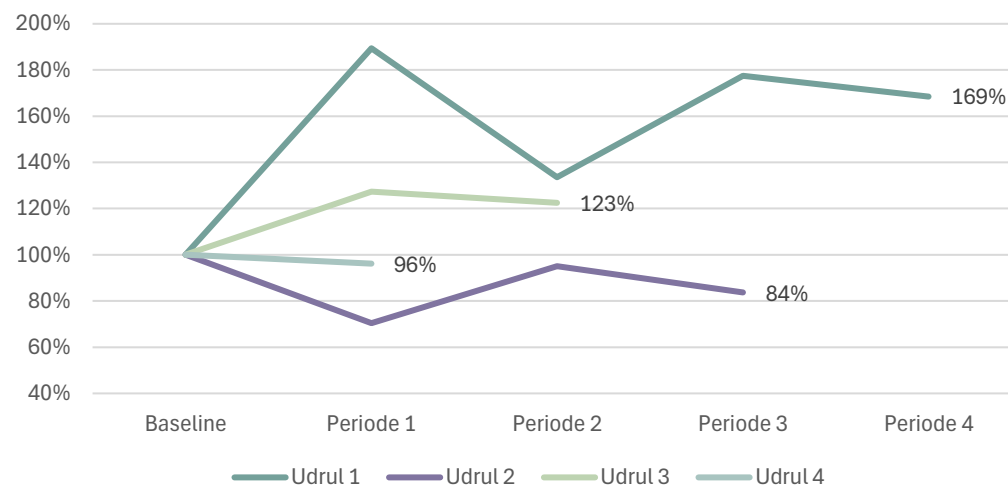
Social støtte og indsatsstyper

Hvad viser de foreløbige resultater? - fordelingen af indsatsstyper

Figuren nedenfor viser udviklingen i andelen af tidligt opsporende indsatser ift. mere indgribende indsatser fordelt på den tidsforskudte udrulning i skoledistrikterne. Tidligt opsporende indsatser er råd og vejledning samt tidligt forebyggende indsatser, mens mere indgribende indsatser er støttende indsatser og anbringelser. For hvert udrul sammenholdes udviklingen med perioden inden relationel velfærd blev udrullet (baseline).

Figuren nedenfor viser, at der forskellige tendenser i udrullene. I udrul 1 og 3 har andelen af tidligt opsporende indsatser været stigende med omlægningen til relationel velfærd, mens den har været aftagende i udrul 2 og 4. Fælles for udrullene er det, at der har været en aftagende tendens i andelen af tidligt opsporende indsatser mellem de to seneste perioder (for udrul 1 periode 3 til 4, for udrul 2 periode 2 til 3, osv.). Det er således kun i nogle udrul, at udviklingen stemmer med forventningen til relationel velfærd.

Udviklingen i andel tidligt opsporende indsatser



**Foreløbige
tendenser i
monitoreringen**



Foreløbige tendenser i monitoreringen

Økonomi

Det økonomiske setup bag relationel velfærd er bygget på en investeringstanke, hvor udgifterne via tidligere indsatser forventes at falde over tid.

De samlede udgifter i Familiecentret er dog steget fra 148 mio. kr. til 161 mio. kr. pr. kvartal fra 4. kvartal 2023 til 4. kvartal 2024. Det svarer til 8,2 pct. Udgiftsstigningerne er særligt drevet af tabt arbejdsfortjeneste og en stigning i udgifter til anbringelser. De stigende udgifter til anbringelse skyldes både, at der anbringes flere børn (antallet af helårspersoner i anbringelse er steget fra 100 til 116 helårspersoner pr. kvartal i perioden 4. kv. 2023 til 4. kv. 2024) og at udgifterne pr. barn er stigende. Tages tabt arbejdsfortjeneste ud af de samlede udgifter har udgiftsstigningen for samme periode været 5,5 pct.

Der er forskellige tendenser for udviklingen i udgifter i distrikterne. Monitoreringen viser, at skaleringen fra de to første udrul til tredje og fjerde udrul ikke har medført samme indvirkning på udgifterne. Det kan indikere, at der er behov for mere tid til implementeringen af relationel velfærd, før vi eventuelt vil se sammen udviklingen i udrul 3 og udrul 4.

Fravær og trivsel

Monitoreringen viser, at fraværet har været marginalt aftagende blandt børn med underretninger eller en sag hos Familiecentret. Blandt skolebørn generelt i Aarhus Kommune har fraværet været stabilt. Der er et generelt fald i karaktergennemsnit for børn og unge med en underretning eller sag. Der er imidlertid indikationer på, at forskellen i karakterniveauet mellem den samlede børnegruppe og børn med en underretning eller social sag ikke er nær så stor i distrikter, der længe har været omlagt til relationel velfærd som tilgang og organisering. Forskellen skyldes dog ikke nødvendigvis relationel velfærd.

Monitoreringen vil fremadrettet blive udvidet, så det bliver muligt at følge, hvilken betydning relationel velfærd har for skolebørns trivsel.



Hvad kan vi nu?

- Hvad siger Familierne?

Hvilke forandringer har familierne med børn i alderen 0-15 år oplevet?

I den eksterne evaluering har SUS i foråret 2024 og igen i 2025 gennemført interview med udvalgte familier, der får specialiseret støtte fra MSB og MBU. Hovedparten af familierne kan pege på positive forandringer i måden, de bliver mødt på.

De oplever:

- Øget fleksibilitet og tilgængelighed hos de fagprofessionelle (særligt hos MSB)
- At blive lyttet til og mødt i det, som er svært – at forvaltningerne er oprigtigt interesseret i at hjælpe dem
- At familien i højere grad bliver set som en helhed, hvor der ses på familiens samlede behov og ikke kun på barnets behov
- At mange af børnene føler sig mindre presset, har færre 'nedsmeltninger', og nu kan deltage mere og indgå i mindre fællesskaber og have venskaber. Der er færre konflikter i hjemmet
- At de involverede fagprofessionelle i højere grad koordinerer og samarbejder om deres forløb, så de ikke i samme omfang som tidligere selv skal være tovholdere
- At de involverede er gode til at overlevere relationer til hinanden og at skabe tillidsfuldt samarbejde også for de næste som involveres
- At de får relevant hjælp og føler sig bedre rustet til at håndtere lignende situationer fremover – de ved, hvor de kan søge hjælp og har selv fået øget viden og mere forståelse for deres børns mistrivsel

Men også at:

- Der har været et opslidende forløb ind til de er blevet taget alvorligt ift. mistrivsel, hvis den primært kommer til udtryk derhjemme men ikke i daginstitution/skole
- Der er lange sagsbehandlingstider, ventetid på udredninger og opstart af indsatser
- Man skal selv være meget opsøgende og kende sine rettigheder og mulighederne i kommunen – man får ikke muligheder præsenteret eller tilbudt hjælp på forkant
- De har bekymringer over, hvordan de vil blive mødt fremover, når barnet bliver 15 år. Vil man så opleve "gammel praksis"?
- Enkelte af de interviewede familier er kritiske og oplever fortsat selv at skulle være tovholdere i egen sag. De oplever ikke, at få relevant hjælp.



Hvad kan vi nu? - Hvad siger medarbejderne?

Hvilke forandringer har medarbejderne i MSB og MBU oplevet?

SUS har i foråret 2024 også interviewet medarbejdere primært i MSB, og der har været holdt tre medarbejderworkshops med deltagere fra MSB og MBU – det seneste d. 25. april 2025. Hovedparten af de interviewede har registreret positive forandringer i samarbejdet med familierne.

De oplever:

- At de i højere grad gør sig tilgængelige for familierne og hinanden og at det aflaster familierne
- At de i højere grad tager udgangspunkt i familiernes håb, ønsker og drømme og i deres definition af det gode liv, samt at det styrker familiernes handlekraft og understøtter familiens egne ressourcer
- At de er blevet bedre til at sætte ind med hjælp tidligt og at sætte ind med kreative løsninger – at de tør være risikovillige sammen med familien
- De oplever bedre kommunikation, videndeling og koordination, så de har bedre mulighed for at handle hurtigere og at inddrage mange former for ressourcer
- At de er blevet gode til at skabe relationer og at overlevere relationer i samarbejdet om familierne
- At det er givende at have stort fagligt råderum og beslutningskraft

Men også at:

- Når kalenderen er presset, er der en tendens til at ryge tilbage i "plejer". Det tager tid og energi at indarbejde nye rutiner og at opbygge en god teamstruktur. Det er krævende at arbejde i ny struktur, når der er stor medarbejderudskiftning og stramme budgetter
- Bydækkende indsatser oplever at blive rykket i fra mange sider og at have mindre tid til fordybelse og relationsarbejde. Balancen mellem at være udøvende specialist og at sætte specialistkompetencer i spil gennem andre er svær. Nogen har en oplevelse af at specialer udvandes
- At forandringsledelse er afgørende i overgangsperioden. Flere siger, at de mangler at blive klædt på og at føle sig trygge i de nye opgaver samt hjælp til at prioritere opgaver. Der sker mange forandringer på en gang i både MSB og MBU.



Hvad kan vi nu? - Hvad siger lederne?

Hvilke forandringer har lederne i MSB og MBU oplevet?

SUS har også interviewet afdelingsledere fra MSB og skoleledere fra MBU i tre lederworkshops – den seneste d. 23. maj 2025. Lederne kan se mange konkrete tegn på, at man på 0-15 årsområdet er i gang med at arbejde efter værdierne i relationel velfærd.

De ser, at der arbejdes med:

- Familiens håb og drømme – at familien får egne billeder på, hvad det gode liv er for dem
- At styrke familiens egen handlekraft – bekæmpe tillært passivitet og at anerkende familiens løsninger og at inddrage netværk
- At balancere risikovillighed
- At kunne trække støtten tilbage, når familien kan selv og at overdrage ansvar til familiens netværk/civilsamfund
- At vi bliver gode til at række ud til hinanden tidligt
- Den nye måde at være professionel på – grænsegænger ind i andres fagområder, at være specialist gennem andre, at bruge sig selv personligt, udtænke og anvende utraditionelle løsninger

Men også at relationel velfærd er svær at implementere når:

- Økonomien og organisatoriske rammer sætter begrænsninger for kreative løsninger, som man fagligt kan se kunne bringe den enkelte familie videre
- Lovgivning og interne retningslinjer og servicemål begrænser muligheder for individuel tilpasning og nytænkning
- Der er forskelligt syn på, hvad der er den bedste løsning imellem forskellige fagpersoner og samarbejdspartnere
- Omlægningen til relationel velfærd skal ske samtidig med store reformer, omlægninger og besparelser
- Styringsmodeller ikke harmonerer med tilgangen i relationel velfærd – fx bestillerplanen, BUM-modellen, takstafregninger mv.



Hvilke potentialer ser vi?

Tre scenarier for øget skalering

Den igangværende evaluering af implementeringen på 0-15 årsområdet og workshops afholdt i forbindelse med analysearbejdet peger på, at der kan være potentialer i øget skalering og udbredelse af relationel velfærd.

Nedenfor beskrives tre scenarier for øget skalering på kort sigt, på mellemlang sigt og på længere sigt. Scenarierne bygger videre på hinanden, således at scenarie II forudsætter, at scenarie I er succesfuldt gennemført, og at scenarie III forudsætter, at scenarie I og II er succesfuldt gennemført.

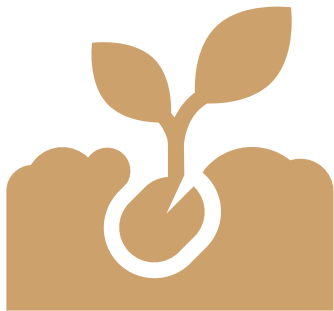
Samtidigt er det væsentligt at understrege at implementeringstilgangen og organiseringen på 0-15-årsområdet ikke kan overføres til scenarie II og III, hvorfor det som udgangspunkt vil være mindsettet og måden at møde borgerne på, som vil være i centrum her.

Analysens primære anbefaling er at koncentrere kræfterne om at tykne og tætne samarbejdet om den videre implementering af relationel velfærd mellem MSB og MBU, som det tidligere er besluttet i forbindelse med budgetforliget 2023-2026 med yderligere inddragelse af MSO og MKB. Dette med henblik på at høste de fulde potentialer på 0-15 årsområdet – dvs. gennemførelse af scenarie I

Ro på – vi er lige gået i gang!

Indledningsvist er det vigtigt for de involverede i analysen fra 0-15 årsområdet, at påpege, at der med relationel velfærd er taget fat på en meget stor omlægning i både normal- og specialområdet i to magistratsafdelinger, og at man kun er få år henne i den proces. Der er et stort kvalitativt spring fra at arbejde i småskala med forsøgs- og udviklingsprojekter til en fuldskala implementering. Så stor en omlægning tager tid. Med omlægningen er der taget fat på understøttelse og forankring af relationel velfærd som tilgang og organisering på 0-15 årsområdet, men der kan ses ind i en tidshorisont på 8-10 år før relationel velfærd kan forventes at være fuldt implementeret som kultur, tilgang og organisering for samarbejdet om familierne i alle dele af kommunen. Implementerings-forskning peger på, at jo mere kompleks en omstilling, der er tale om, jo længere tid skal man forvente, at implementeringsprocessen tager.

Samtidig peger de involverede på, at det er afgørende, at implementeringen ikke går for langsomt, og at implementeringspresset holdes de næste år, så der ikke opstår for store forskelle mellem distrikterne.



Scenarie I

- Øget integration mellem MSB og MBU

Scenarie I: Tykne og tætne det nuværende samarbejde på 0-15 årsområdet

På kort sigt foreslås et scenarie, hvor der fokuseres på at styrke samarbejdet i og implementeringen af programmet for relationel velfærd på tværs af særligt MSB og MBU på 0-15 årsområdet og med yderligere inddragelse af MSO og MKB, virksomheder/arbejdspladser samt civilsamfundsarenaen.

Første fase af skaleringen af relationel velfærd på 0-15 årsområdet har været præget af stærkt fokus på implementering af relationel velfærd som tilgang og på etablering af en fælles struktur mellem MSB og MBU. De involverede i analysen peger på, at vi nu står overfor næste fase i implementeringen, hvor der er behov for at fokusere på understøttelse og forankring af relationel velfærd. Gerne i en fælles udviklingsplan med inddragelse af øvrige centrale aktører i MSO, MKB, virksomheder og civilsamfundsorganisationer, der beskriver de næste skridt i den øgede integration med tydelige mål for samarbejdet og den fælles ledelsesmæssige retning og ambition for samarbejdets dybde og udstrækning. På sundheds- og kultur og fritidsområdet har man også erfaring med at arbejde med relationel velfærd, i særdeleshed i civilsamfundet, i et 0-100 års perspektiv, som der kan bygges videre på og inddrages i det videre arbejde med implementeringen.

Med udbredelsen af relationel velfærd er medarbejdernes muligheds- og vilkårsrum åbnet og udvidet, hvilket familierne oplever som positivt. Ledere og medarbejdere betragter det overordnet også som positivt, men ser nu et øget behov for at arbejde med guidelines for, hvordan muligheds- og vilkårsrummene udfyldes for at værne om retssikkerheden, fagligheden og medarbejdernes arbejdsmiljø. Der ses et behov for at arbejde med omsætning af den fælles fortælling i konkrete aftaler mellem de forskellige aktører på 0-15 årsområdet og et vedvarende fokus på at understøtte ledere og medarbejders kompetencer.

Nedenfor præsenteres et scenarie for, hvordan implementeringen i næste fase styrkes.



Scenarie I

- Øget integration mellem MSB og MBU

Relationel velfærd som tilgang

- **Udarbejd fælles udviklingsplan mellem MSB og MBU for de kommende år med inddragelse af øvrige centrale aktører i MSO, MKB, virksomheder og civilsamfundsorganisationer.** Der ses et behov for i højere grad at arbejde med konkrete aftaler for, hvornår der skal arbejdes gennem de tværfaglige teams i distrikterne og hvornår der er behov for at udpege en tovholder for familien – er det fx hver gang der ligger en underretning på et barn, når et barn har bekymrende skolefravær eller nedsat undervisningstid, eller hvis forældrene har et rusmiddelproblem eller alvorlige helbredsproblemer? Der ses ligeledes et behov for at styrke medarbejdernes rolleklarhed og vejlede dem i prioriteringen af opgaver i det tværfaglige samarbejde, hvor det ofte ser svært at afgrænse den enkeltes opgave og at vurdere, hvornår opgaven er løst. Der ses behov for fælles ledelsesmæssige refleksioner og kvalitetsforståelse og udmeldinger vedr. standarder for arbejdet, når det ikke længere er tilstrækkeligt at fokusere på egen kerneopgave
- **Styrk arbejdet med det helhedsorienterede fokus på familier med udgangspunkt i det fælles børnesyn formuleret i Børne- og Ungepolitikken** – herunder et fælles syn på, at alle børn i Aarhus er "fælles børn". I MBU kan man styrke fokus på at forholde sig til barnets hele liv, og dermed blive bedre til at opspore børn i mistrivsel i skoler eller daginstitutioner også der, hvor mistrivlsen primært kommer til udtryk i hjemmet. Der ligger fortsat et potentiale i at trække Sundhedsplejens, PPRs og MSB's medarbejdere tættere på hinanden. I MSB kan man styrke fokus på og omsorgen for de almene børnefællesskaber – herunder forståelsen for, at specialiserede indsatser skal kunne fungere i en dagligdag, der tager hensyn til flertallet af børn, der ikke har særlige behov. Fra både MSB og MBU peges på potentialet i at tænke i støtte, der ikke er knyttet til enkelte børn, men gives til et fællesskab af børn – fx en skoleklasse eller en stue i en daginstitution. Der ses ligeledes et potentiale i højere grad at inddrage beskæftigelses-indsatsen som virkningsfuld indsats i forhold til at øge familiernes deltagelse i fællesskaber, deres handlekraft og muligheder. Erfaringerne fra beskæftigelsesområdet er, at virksomheder ofte gerne vil være en del af løsningen i forhold til specifikke børn/unge/familier
- **Sæt fokus på at fremme forskellige arenaer for succes for det enkelte barn.** Der ligger et potentiale i at tænke hele vejen rundt om det enkelte barn og systematisk trække forskellige perspektiver ind. Heri har fritids- og kulturområdet i MKB en vigtig rolle at spille, ligesom virksomheder/arbejdspladser, der kan tilbyde fritidsjobs kan spille positivt ind. Måske er der noget, der fungerer godt i fritidslivet, som kan forstørres og trækkes på i forhold til skolen?



Scenarie I

- Øget integration mellem MSB og MBU

Relationel velfærd som tilgang - fortsat

- **Træn opbygning og overlevering af den professionelle relation.** Der er et potentiale i at arbejde endnu mere systematisk med den professionelle relation, særligt med det sigte at medarbejdere omkring familierne hele tiden har hinanden på sinde og bliver endnu bedre til at introducere hinanden, tale hinanden op og at overlevere relationen, når en opgave/funktion er løst og andre skal tage over
- **Sæt fokus på ledelse på tværs af MSB og MBU.** Der ligger et potentiale i at arbejde med et fælles ledelsesgrundlag og videndeling blandt ledere, der favner ledelsesopgaven når relationel velfærd er den fælles tilgang. Det er en særlig disciplin at skulle lede tværfaglige teams. Der kan med fordel skabes rum, hvor lederne kan drøfte ledelse på tværs og arbejdes med at lukke hinanden ind i ledelsesrummet. Skole- og dagtilbudsledere kan med fordel i højere grad tænkes ind som vigtige ledelsesaktører, der kan være med til at understøtte implementeringen af relationel velfærd på 0-15 årsområdet. Der ses ligeledes et behov for at vedligeholde den fælles tilgang gennem struktureret kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere samt at arbejde systematisk med onboarding af nye medarbejdere. Der er brug for at sikre, at vi til stadighed har de rette kompetencer i organisationen.

Organisering

- **Investér yderligere i relationel velfærd i MSB og MBU.** Analysen peger på, at der kun i begrænset omfang er tilført ekstra midler til den store omlægning i både MSB og MBU, og at der er fare for, at tilgangen implementeres med for ringe kraft til, at man kan opnå de ønskede gevinster. Der ses derfor et potentiale i at investere yderligere i programmet over en årrække for at øge sandsynligheden for at opnå de ønskede socialfaglige og økonomiske gevinster
- **Styrk samarbejdet i de tværfaglige teams og styrk MBUs integration i de enkelte distrikter.** Der ses et potentiale i at integrere PPR og Sundhedsplejen mere i de enkelte lokale teams, så de i højere grad indgår i teamets generelle arbejde mhp. at skabe mulighed for fælles læring og - sparring på tværs af fagligheder. Der ligger et potentiale i at arbejde med en øget integration, der fokuserer på teamets samlede indsats, og mindre på, at hver medarbejder arbejder med en snæver kerneopgave. Man kunne også yderligere styrke integrationen for de specialiserede udførecentre i MSB i distriktsteamene. Hvis medarbejderne skal kunne få øje på hinandens faglighed, kræver det, at de er tilgængelige for hinanden og indgår i fælles læring, videndeling og opbygning af en fælles tværfaglighed. Skal dette potentiale realiseres, er det nødvendigt, at der **investeres i yderligere medarbejdertid til det tværfaglige arbejde** og ikke fokuseres for snævert på den monofaglige kerneopgave. Kan der prioriteres fælles mødedage i distrikterne, hvor medarbejderne er til stede sammen og tilgængelige for sparring og for samarbejdspartnere i distriktet? – fx pædagoger i et dagtilbud. **Der ses også et potentiale i at investere flere kræfter i ledelse af de tværgående teams på tværs af MSB og MBU** – kan der etableres fælles lederteams i distrikter/klynger af distrikter?



Scenarie I

- Øget integration mellem MSB og MBU

Organisering – fortsat

- **Start med prøvehandlinger på den øgede integration i udvalgte distrikter – fx i Tilst og Søndervangen, hvor Opgang til Opgang er under etablering.** Erfaringerne herfra kan danne model for øvrige distrikter. Her ville det også være muligt at afprøve en øget integration med den beskæftigelsesmæssige og boligsociale indsats og øget integration af sundhedsopgaven. Erfaringer fra pandemien og med indsatsen for at fremme tilslutningen til HPV-vaccinen viste, at der kan ligge et stort potentiale i en lokal organisering af sundhedsarbejdet og inddragelse af civilsamfundsaktører
- **Afdække om de styringssystemer, som MSB og MBU trækker på fremmer relationel velfærd.** Der er eksempelvis peget på, at der kan ligge et potentiale i at kunne arbejde mere fleksibelt med rollerne i de tværfaglige teams og i højere grad kunne arbejde fleksibelt myndighed og udrører imellem, samt at kunne igangsætte løsninger i en familie uden at skulle skele til bestillerplanen
- **Indarbejd evnen til at arbejde med relationel velfærd som det, der måles på, ansættes efter og belønnes i karrierestrukturen i MSB og MBU.** Der ligger et potentiale i at få de interne rekrutterings- og karrierestrukturer til at understøtte implementeringen af relationel velfærd
- **Styrk den strategiske kommunikation om omlægningen.** Der ligger et potentiale i at styrke den strategiske kommunikation om omlægningen til familier, medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere for at underbygge, at der er klarhed om målet, hvordan de enkelte spiller ind, og at der er forståelse for, at det tager tid, før omlægningen er fuldført.



Scenarie II

- Relationel velfærd på 0-30 årsområdet

Scenarie II: Tykne og tætne det nuværende samarbejde på 0-15 årsområdet og udvid til 30 år

På mellemlang sigt foreslås et scenarie, hvor der ud over øget integration på 0-15 årsområdet, arbejdes med at yderligere udbrede relationel velfærd som mindset og tilgang til 15-30 årsområdet med en tæt kobling til sundhedsområdet i MBU og MSO, til fritids- og kulturområdet i MKB samt til virksomheder, uddannelsesinstitutioner og civilsamfunds-organisationer

Når scenarie I er succesfuldt implementeret, kan der efter yderligere uddybende analyser og drøftelser i direktørgruppen evt. arbejdes videre med scenarie II.

På 15-30 årsområdet arbejder man i MSB allerede med relationel velfærd på myndighedsområdet bl.a. under overskriften Tættere på de unge og i indsatsen Opgang til Opgang i Gellerup. Ligesom man på beskæftigelsesområdet og på kriminalitetsområdet arbejder med relationel velfærd i flere indsatser og projekter. De foreløbige evalueringer peger på, at der er både social- og beskæftigelsesfaglige og økonomiske perspektiver i at arbejde mere relationelt også i forhold til unge og unge voksne. Dertil har man på sundheds- og kultur og fritidsområdet også erfaring med at arbejde med relationel velfærd, i særdeleshed i civilsamfundet, i et 0-100 års perspektiv, som der kan bygges videre på.

Skal relationel velfærd udbredes yderligere på ungeområdet, anbefales en inddragende proces, hvor ledere og medarbejdere i MSB, med inddragelse af relevante magistratsafdelinger, sammen finder frem til, hvordan relationel velfærd som tilgang og måde at møde borgerne på, kan udbredes yderligere på ungeområdet med fokus på værdiskabelse for borgerne. Dette i en turbulent tid, hvor mange samtidige reformer skal foregå; kontanthjælpsreformen, beskæftigelsesreformen, sundhedsreformen samt en række planlagte forandringer på det specialiserede socialområde.

Det er væsentligt at understrege, at tilgangen og organiseringen på 0-15-årsområdet ikke kan overføres til scenarie II og III, hvorfor det som udgangspunkt vil være mindsettet og måden at møde borgerne på, som vil være i centrum her. Blandt andet fordi de unge over 15 år, som udgangspunkt ikke er tilknyttet et skoledistrikt, men "bevæger" sig over hele byen.

Da der vil komme til at ske store forandringer på ungeområdet i de kommende år, anbefales det, at starte med afgrænsede prøvehandling, som følges tæt for at indhente yderligere erfaringer med relationel velfærd på ungeområdet og at lægge sporene for en implementering i større skala.



Scenarie III - Relationel velfærd på 0-100 årsområdet

Scenarie III: Tykne og tætne det nuværende samarbejde på 0-15 årsområdet, udvid til 30 år og senere til 100 år

På lang sigt foreslås et scenarie, hvor der ud over øget integration mellem MSB og MBU på 0-15 årsområdet og yderligere udbredelse på 15-30 årsområdet arbejdes med at udbrede relationel velfærd, som mindset og tilgang i et 0-100-årsperspektiv med en tæt kobling til sundhedsområdet i MSO, til fritids- og kulturområdet i MKB samt til virksomheder og civilsamfundsorganisationer

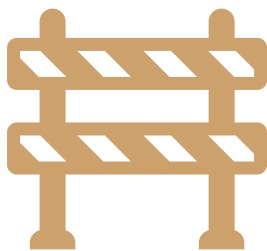
Når scenarie I og II er succesfuldt implementeret, kan der efter yderligere uddybende analyser og drøftelser i direktørgruppen evt. arbejdes videre med scenarie III.

Det er væsentligt at understrege at tilgangen og organiseringen på 0-15-årsområdet ikke kan overføres til scenarie II og III, hvorfor det som udgangspunkt vil være mindsettet og måden at møde borgerne på, som vil være i centrum her.

Erfaringerne fra Opgang til Opgang viste, at der er et potentiale i at arbejde helhedsorienteret med en hel families problemkompleks, og at se indsatser i sammenhæng **på tværs af forskellige livsfaser**, og dermed i et 0-100 årsperspektiv.

En fuld udbredelse af relationel velfærd i et 0-100 årsperspektiv vil indebære en radikal implementering, som vil få gennemgribende betydning for måden, vi møder borgere på i Aarhus Kommune og måden, vi tilrettelægger indsatser på. Vi har et godt udgangspunkt i Aarhus Kompasset, der trækker på de samme værdier som ligger i relationel velfærd som tilgang, ligesom man i både MBU og MSB har arbejdet med relationel velfærd. Dertil har man også på sundheds- og kultur og fritidsområdet erfaring med at arbejde med relationel velfærd, i særdeleshed i civilsamfundet, i et 0-100 års perspektiv, som der kan bygges videre på. Der er dog endnu ikke andre kommuner, hvor man er gået så radikalt til værks, og dermed heller ikke nogen, vi kan læne os op ad eller lære af.

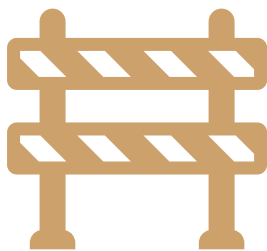
Det anbefales derfor, at gå gradvist til værks og starte med en inddragende proces, der skal afdække hvordan en fuld implementering af relationel velfærd, som mindset og tilgang kan se ud, og hvor det giver mest mening at starte. I første omgang kan det handle om at få udbredt relationel velfærd som tilgang i samarbejdet med borgerne og herefter at afsøge hvilke konsekvenser, det skal have for understøttende strukturer.



Risici og barrierer

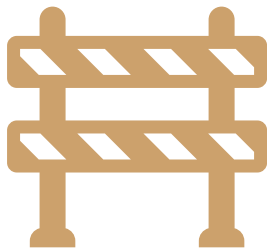
Der er i analysen identificeret potentialer i udbredelsen af relationel velfærd. Der er imidlertid også i processen peget på en række risici og barrierer, som skal afdækkes yderligere og ses i relation til scenarierne.

- **Har vi underinvesteret i implementeringen af relationel velfærd på 0-15 årsområdet?**
Analysen peger på, at der kun i begrænset omfang er tilført ekstra midler til den store omlægning i MSB og MBU, og at der er fare for, at tilgangen implementeres med for ringe kraft til at man kan opnå de forventede gevinster for børn og familier i form af bedre trivsel og større handlekraft og for kommunen i form af besparelser og bedre ressourceudnyttelse
- **Er vi for utålmodige?** Der er ofte et stort ønske om at se store forandringer på kort tid. På 0-15 årsområdet er omlægningen til relationel velfærd allerede skrevet ind i Udviklings- og omstillingsplaner, som en vej til at opnå økonomiske gevinster efter få år. I familier/ungeforløb kan der være en tendens til at ønske at se en forandring meget hurtigt, så støtten hurtigt kan trækkes tilbage. Der ligger en risiko i at være for utålmodig og dermed komme til at evaluere og korrigere for hurtigt både i forhold til den samlede implementering og i de enkelte borgerforløb, så vi ikke ser gevinsterne af indsatsen
- **Har vi den rette kobling mellem styring, udvikling og kompetencer?** Relationel velfærd tager udgangspunkt i et ønske om så vidt muligt at gå med familiernes/borgernes egne ønsker og løsningsforslag, og i at væsentlig beslutningskompetence er lagt ud til medarbejder. Det kan være svært at få udfoldet denne handlekraft med de nuværende styringssystemer. Omvendt er der fortsat behov for fokus på sikker sagsbehandling og en stram økonomistyring, der sikrer at kommunens budgetter overholdes i en tid, hvor efterspørgslen på støtte overstiger budgetterne
- **Hvordan sikrer vi den rette balance mellem at frisætte medarbejderne og forvente at de arbejder med mere flydende faggrænser i fælles- og tværfaglighed i forhold til fokus på klassiske bureaukratiske dyder som ensartethed i dokumentation og sagsbehandlingen?** Når medarbejderne skal dække mange funktioner, er der en risiko for, at der bliver stor variation i sagsbehandlingsarbejdet og for, at indsatsen bliver personafhængig, hvilket kan udgøre en risiko for borgernes retssikkerhed



Risici og barrierer

- **Hvordan værner vi om medarbejdernes arbejdsmiljø i en turbulent omstillingsperiode?** Erfaringerne fra 0-15 årsområdet peger på, at der kan være behov for at sætte særligt fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø og at dedikere ekstra ressourcer til både personaleledelse og faglig ledelse i en omstillingsfase
- **Bliver der for stor forskel mellem lokalområder på 0-15 årsområdet?** Implementeringen af relationel velfærd i MSB/MBU er foregået over nogle år. Nogle distrikter er derfor allerede langt og er fortrolige med tilgang og organisering, mens andre først lige er kommet med. Det kan betyde, at der er forskel på, hvordan man bliver mødt alt efter hvilket distrikt, man bor i. Disse forskelle vil blive yderligere forstørret, hvis vi igangsætter prøvehandling med øget integration mellem magistratsafdelingerne i udvalgte boligområder som i fx initiativerne med udbredelse af Opgang til Opgang. Der kan derfor være grund til at have opmærksomhed på, at sikre borgernes retssikkerhed på tværs af distrikter
- **Hvordan sikrer vi den rette balance mellem tværfaglighed og monofaglighed - udvander vi nødvendige specialer?** Organiseringen af relationel velfærd bygger på, at så mange opgaver som muligt skal løses tværfagligt tæt på borgeren, og at der kan trækkes på specialistkompetencer i det omfang, der er brug for det. Organiseringen på 0-15 årsområdet lægger op til, at specialister i højere grad arbejder gennem andre frem for selv at stå for en indsats. Der er er peget på, at dette kan give en udvanding af nødvendige fagspecialer i PPR, Sundhedsplejen og i myndighedsområdet i MSB og i udførecentrene i MSB på 0-15 årsområdet, da det er svært at fastholde en stærk monofaglighed, når meget af ens arbejde foregår gennem andre, decentralt i distrikternes tværfaglige teams. Vi skal have blik for at skabe stærke monofaglige miljøer, der kan understøtte specialistkompetencerne, så disse står stærkt i det tværfaglige samarbejde
- **Hvordan samarbejder vi bedst om de mest udsatte børn, som ikke går i skole eller modtager støtte, der hvor de bor?** Relationel velfærd på 0-15 årsområdet er primært organiseret omkring skoledistrikterne og omfatter de børn, der har bopæl i distriktet. En del børn går dog i skole udenfor deres skoledistrikt, enten fordi de har valgt en anden skole, eller fordi barnet har brug for et særligt skoletilbud. Der er i MBU og i MSB på 0-15 årsområdet dannet en specialklynge, der tager udgangspunkt i de mest specialiserede skoletilbud, men en del børn i specialtilbuddene vil fortsat være tilknyttet medarbejdere i distrikterne. Det er svært at finde en entydig god organisering, der sikrer fokus på børnenes skolegang uden for distriktet og en stærk koordination omkring deres fritidsliv i nærmiljøet



Risici og barrierer

- **Hvordan skaber vi en balance mellem individ- og fællesskabsfokus på 0-15 årsområdet?**
Som tidligere nævnt, er PPR med Breder Børnefællesskaber blevet givet en opgave med at rykke tættere på praksis i klasserummet/på stuen og styrke sit fokus på børnefællesskaberne og læringsmiljøerne – dvs. på grupper af børn, fremfor indsatser rettet mod det enkelte barn. Det kan opleves som et dilemma både at skulle bruge størstedelen af sin arbejdstid på det konsultative arbejde med lokale ledere, lærere og pædagoger og samtidig at skulle prioritere mere tid til samarbejde med det lokale distriktsteam om de enkelte familier.

B1.7 En klimaneutral og bæredygtig kommune



Formålet med opgaven er at undersøge potentialer og forudsætninger for at styrke klimaindsatsen i Aarhus Kommune

Analysen består af to delanalyser. En analyse udarbejdet af MTM og en analyse udarbejdet af Deloitte.



OPSUMMERING:

1. Analysen skal kvalificere potentialer og forudsætninger for at styrke klimaindsatsen i Aarhus Kommune organisatorisk, herunder specifikt ift. etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø.
2. Analysen finder det muligt at etablere en særskilt magistratsafdeling for Klima og Miljø, men peger samtidig på, at der findes adskillige alternative greb til at løfte klimaindsatsen.
3. Både interne aktører og erfaringer fra andre kommuner peger på, at en særskilt klimaforvaltning indebærer risici såsom øgede snitflader, administrative omkostninger og potentielt svækket koordinering, eksekveringskraft og politisk ejerskab.
4. Analysen fremhæver endvidere at en opdeling af MTM i to udvalg eller forvaltninger risikerer at skabe overlap, fragmentering og ringere sammenhæng mellem mobilitet, fysisk planlægning og klima. Herunder fremhæves risiciene for, at klimaindsatsen kan miste momentum ved at sprede ansvar ud over flere enheder.
5. Analysen beskriver flere alternative strukturelle greb, som kan styrke klimaindsatsen fx ændret politisk kultur, færre henviste sager, skarpere mødeledelse og fokus på tværgående samarbejde.
6. Analysen viser også, at der er behov for øgede ressourcer og kompetencer til klimaindsatsen på tværs af alle magistratsafdelinger, hvilket kan opnås gennem fælles investeringer frem for strukturelle omlægninger.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget anbefaler, at analysen kan indgå som en del af grundlaget for konstitueringen af det kommende byråd

Udvalget tager forbehold for Deloitte-analysens dybde og manglende beskrivelser af bl.a. risici og potentielle snitfladeudfordringer i de beskrevne organisatoriske scenarier.



VIDERE FORLØB:

1. Byrådet tager udvalgets anbefalinger til efterretning, og materialet kan indgå som en del af grundlaget for konstitueringen af det kommende byråd

Beslutningstagere: Det kommende byråd





En klimaneutral og bæredygtig kommune

§17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd



Indholdsfortegnelse

Kommissorium

Udfordringsbilledet

Arbejdspres i Teknisk udvalg

Forankring af tværgående klimaindsats

Samlet vurdering og anbefalinger



Kommissorium:

”En klimaneutral og bæredygtig kommune”

Formålet:

Der skal sikres systematisk **fokus på og tid til reel grøn omstilling** og arbejdet med langsigtede klimamæssige indsatser med henblik på at **skabe reel grøn omstilling på vejen mod en klimaneutral og bæredygtig kommune**. Der skal være et tydeligt mandat for, og ejerskab af, udmøntningen af klimamæssige indsatser på tværs af alle magistratsafdelinger. Der pågår allerede central koordinering af kommunens klimaindsats gennem arbejdet med den vedtagne klimaplan, men 17,4-udvalget ønsker, at det undersøges nærmere, om klimaindsatsen kan styrkes yderligere.

Analysen skal bidrage til en overordnet vurdering af forskellige scenarier for, hvordan arbejdet med den tværgående klimaindsats kan forankres, så der **sikres størst muligt fokus og resultater**, og hvordan arbejdspresset på Teknisk Udvalg mindskes som afsæt for endelig anbefaling af videre organisatoriske og processuelle tilpasninger på området.

Analysen dykker ned i følgende to identificerede problemstillinger:

1. Arbejdsmængden for Teknisk Udvalg er stor sammenlignet med andre udvalg, når der ses på omfang af sager, bilag og møder.
2. Rum til tværgående klimaindsatser samt prioritering heraf og det rette mandat til at udmøntning af ambitioner på området. Det gælder særligt politisk og som følge deraf også administrativt.





Udfordringsbilledet

Høje ambitioner for klimaet frem mod 2030





Klimaansvaret: rummer en forpligtelse men skaber også muligheder

Bæredygtighed og fremtidssikring: Aarhus by har forpligtet sig til at blive CO₂-neutral i 2030. For at nå det mål, er der behov for yderligere handling – for at mindske klimaforandringernes konsekvenser og sikre en bæredygtig fremtid.

Globale udfordringer mærkes lokalt: Klimaforandringer som stigende regnmængder og havvandsstigninger påvirker byens infrastruktur og borgernes hverdag. Dette kræver robuste løsninger med fokus på klimatilpasning, som også kan sammentænkes med biodiversitet.

Sammenhængskraft og livskvalitet: Klimatilpasning og grøn omstilling bidrager til at skabe trygge, sunde og attraktive bymiljøer. Det kan forbedre livskvaliteten for aarhusianerne og styrke sociale fællesskaber.

Økonomiske og sociale gevinster: Overgangen til grønne løsninger skaber nye muligheder inden for erhverv og innovation, hvilket er centralt for Aarhus' vækst som regionalt og internationalt kraftcenter.

Et ansvar for kommende generationer: Aarhus Byråd og Teknik og Miljø understreger vigtigheden af at tage ansvar for at sikre, at væksten og udviklingen i byen sker på en bæredygtig måde, så kommende generationer kan leve i en sund og balanceret by.

Derfor handler klimaspørgsmålet ikke kun om miljøbeskyttelse, men også om at styrke byens robusthed, livskvalitet og sociale balance. Det er en kompleks problemstilling, som kræver en flerstrengt indsats.

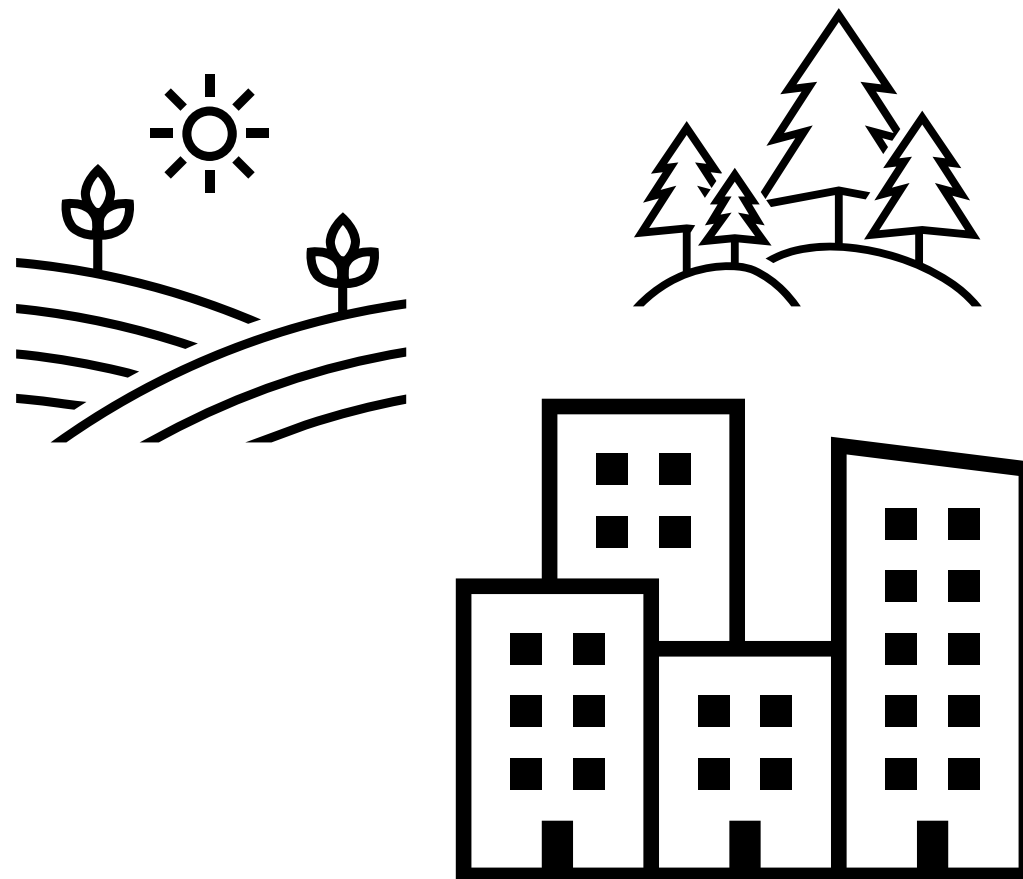
Komplekse udfordringer kalder på en helhedsorienteret tilgang til klima, natur og byudvikling

Teknik og Miljø arbejder efter en helhedsorienteret tilgang til kommunens udvikling, hvor der skabes synergier mellem klima, natur og byudvikling. Det giver en robust platform til at realisere Aarhus' bæredygtighedsambitioner - på en realistisk og balanceret facon.

Det er derfor et opmærksomhedspunkt at opdele det politiske ansvar. Når områder som mobilitet, byudvikling og klima håndteres separat, kan vi miste helhedsbilledet, fx hvordan byens vækst understøtter klimamål.

Borgerne forventer helhedsorienterede løsninger. En opdeling kan gøre det svært at kommunikere klart og sammenhængende med borgerne.

Teknik og Miljø har gennem det seneste år haft en række store politiske sager, hvor den nuværende organisering med en samlet portefølje, der går på tværs af hhv. by og natur, har muliggjort en helhedsorienteret tilgang og realisering af de synergier og politiske balancer.



Konkrete cases på tværgående klimasamarbejder i MTM

Den grønne mobilitetsplan løser både klimaudfordringen og mobilitetsudfordringen gennem konkrete tiltag

Grøn mobilitetsplan rummer balance mellem en række hensyn og dilemmaer i byudviklingen, som både reducerer klimabelastningen og forbedrer dagligdagens transportmuligheder. Planen er ambitiøs men også realiserbar.

- Etablering af et trængselsfrit busnet og udvidelse af letbanen til at forbinde områder som Brabrand og Gellerup med Aarhus Midtby. Dette vil lette adgangen til arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner og kulturliv.
- Cykelvenlige tiltag såsom forbedrede og opgraderede cykelstier, nye cykelparkeringsmuligheder og klimatilpasning af cykelinfrastruktur, som sikrer sikkerhed og komfort for cyklister.
- Sammenhæng mellem forskellige transportformer for at gøre det lettere at kombinere kollektiv trafik med cykling og gåture, især i områder med lange afstande.
- Initiativer som flextrafik og samkørsel giver bedre transportmuligheder i landområder, hvor bilen stadig vil være et vigtigt transportmiddel.
- Reduktion af biltrafik i midtbyen frigør plads til grønne byrum og øger trafiksikkerheden, især for bløde trafikanter som cyklister og fodgængere.

Konkrete cases på tværgående klimasamarbejder i MTM

Tilsyn med Landbrug

I virksomhedsafdelingen er løbende tilsyn med både virksomheder og landbrug. Denne daglige kontakt med interessenter giver en unik mulighed for at integrere klima i den enkelte bedrifts arbejde. Der er i samarbejde mellem fagfolk i MTM udviklet et værktøj der anvendes til at reducere klimaaftrykket fra den enkelte bedrift. Her er samarbejde mellem forskellige faggrupper central.

Energi og transformation af energisystemet

Omstillingen af energisystemet i disse år er en meget stor opgave. Det rækker ind i større lovkomplekser og kræver tværfaglig håndtering af interessenter og juridiske rammer. Dette bl.a. når vi skal håndtere ny el og energiinfrastruktur, nye energikilder i fjernvarmesystemet m.v. Vi er i Aarhus lykkedes med at sikre at dette kan ske på tværs af energimæssig myndighedsbehandling, planafdeling, natur og miljøhensyn mm. Opgaven med at tænke på tværs er stigende i karakter og der er brug for at klimadagsordenen tænkes integreret i disse løsninger. Dette behov er stigende fremadrettet.

Konkrete cases på tværgående klimasamarbejder i MTM

LCA-beregninger på infrastruktur og lokalplaner

Udmøntning af infrastrukturprojekter og lokalplaner indebærer udledning af CO₂. Fokus på indholdet i planerne er vigtige for at evne at mindske udledningen af CO₂. Det kræver forståelse af de enkelte valgs effekter på CO₂ udledningen. Der er på tværs af afdelinger og områder i MTM udviklet et fælles værktøj der beregner på udledningen ved opsætning af forskellige rammevilkår og forskellige typer af materialevalg. Området omkring LCA beregninger er i intens udvikling og har brug for integreret samarbejde for at lykkes fremadrettet. Man arbejder i tre trin: Dataindsamling, miljøpåvirkning og optimering.

Energieffektiviseringer

Energieffektiviseringer relaterer sig til bl.a. i arbejde med at minimere forbruget i kommunens egne og andres bygninger. Aarhus Kommunes indsats har således en indadrettet og udadrettet komponent. Aarhus ejendomme har en stor erfaring med gennem smart udnyttelse af varme og energi at optimere energiforbruget. Vi har således forpligtet os til at nedbringe forbruget med 1,9% årligt. Aarhus ejendomme er som en del af MTM en central aktør i at overføre og anvende egne erfaringer til det omkringliggende samfund. Dette sker smidigt da begge opgaver ligger i MTM.

Konkrete cases på tværgående klimasamarbejder i MTM

Bæredygtig jordhåndtering

Bæredygtig jordhåndtering handler om at reducere CO₂-udledningerne forbundet med transport af overskudsjord i forbindelse med bygge- og anlægsprojekter. Opgaven med at minimere udledningen går på tværs af flere områder og afdelinger i forvaltningen, såvel som på tværs af branchen. Mængden af overskudsjord er således reduceret med ca. 25 % fra 2018-2023. Med et værktøj der arbejdes ud fra en integreret tilgang i kommunen på tværs af MTM. Det er fortsat nødvendigt at arbejde på tværs af planlægning, myndighedsopgaver og byens udvikling generelt for at lykkedes.

Energiplan og fremtidens grønne fjernvarme

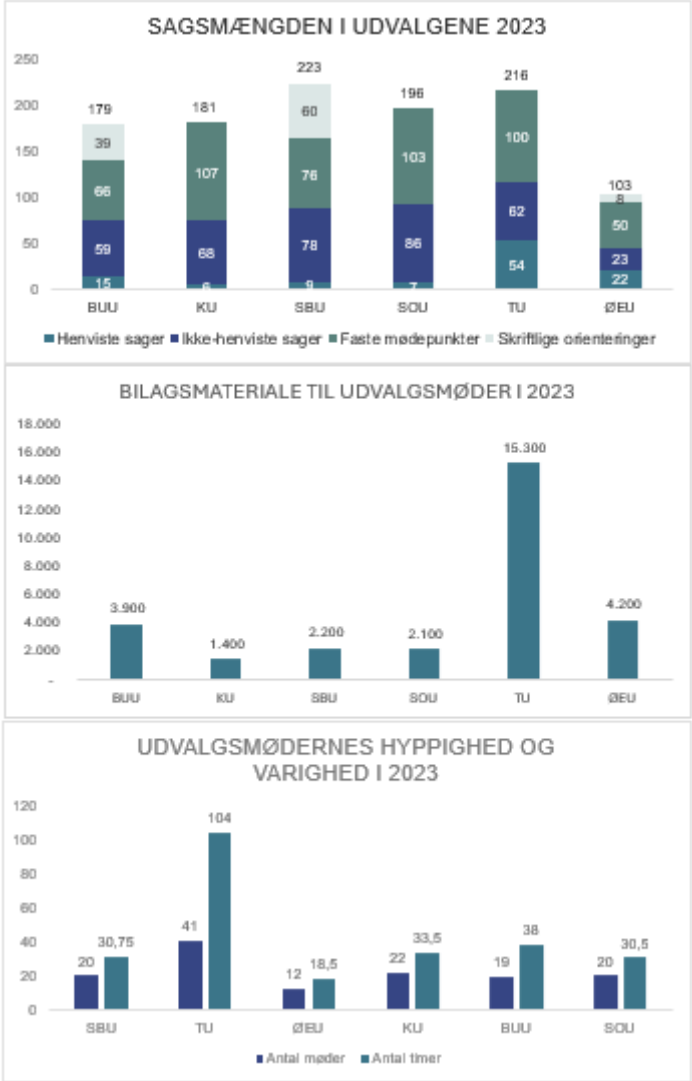
Tæt samarbejde om at realisere et biomassefrit Aarhusiansk fjernvarmesystem efter 2030 kræver tæt koordinering mellem varmemyndigheden og forsyningen.

Det lykkes dog samtidigt kun med omstillingen hvis vi i kommuneplan og efterfølgende lokalplanlægning lykkes med at skabe de nødvendige fysiske rammer for udviklingen. Dette indtænkes fra starten af projektet.



Arbejdspres i Teknisk Udvalg

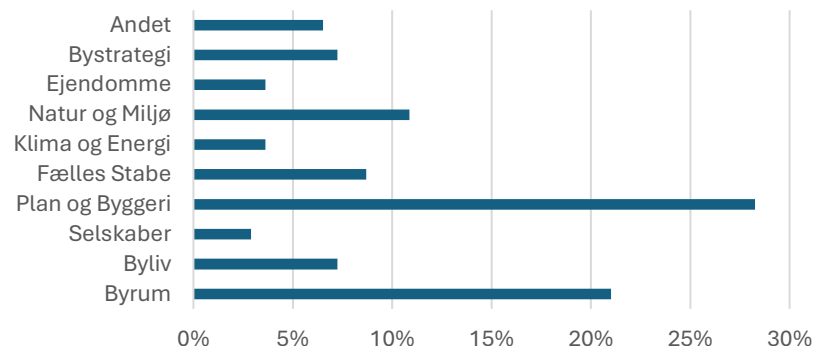
Teknisk Udvalg er udfordret af et højt sagsvolumen – som primært vedrører lokalplanlægning og mobilitet



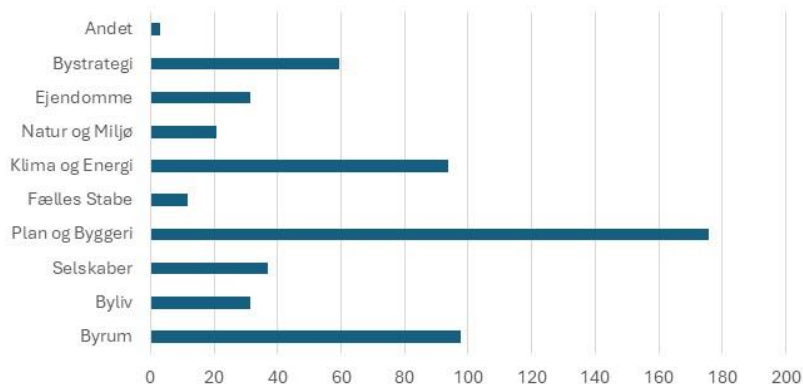
- Teknisk Udvalg har det højeste antal byrådshenviste sager blandt alle kommunens faste udvalg.
- Der søges ofte foretræde hvorfor sagerne ofte er tidskrævende. Det bemærkes, at størstedelen af sagerne vedrører områder som ikke knytter sig til Klima, Natur og Miljø.
- Teknisk Udvalg mødes ugentligt som det eneste faste udvalg og samtidig er mødelængden længere end de øvrige faste udvalg.
- Teknisk Udvalg har markant flest og længst bilag sammenlignet med de øvrige faste udvalg.

Det er sagerne fra Byrum, Kommuneplan, Plan- og Byggeri som fylder størstedelen af møderne i Teknisk Udvalg

Pct. af sager fordelt på områder i 2024*



Gns. antal sider pr. sag, fordelt på områder i 2024*



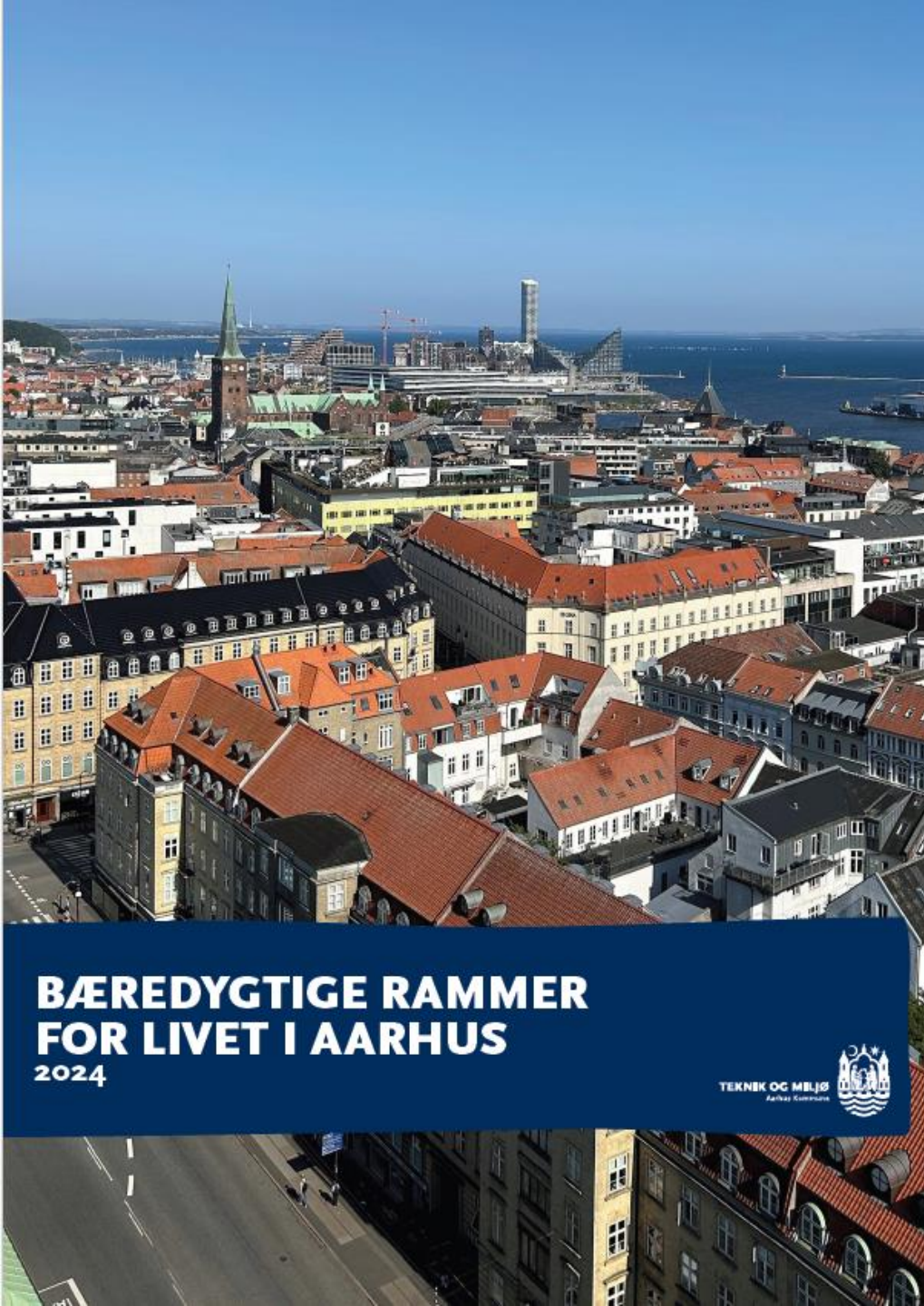
- Det er ofte konkrete lokalplaner og byggesager som fylder i Teknisk udvalg og som giver store sagsmængder.
- En opdeling i et eksempelvis "By og Planudvalg" henholdsvis et "Klima og Miljøudvalg" ville betyde at 56% af sagerne men 87% af siderne ville ligge i "By og Planudvalget". "Klima og Miljøudvalg" ville til sammenligning kun have 26% af sagerne og ca. 10% af siderne. Resten ligger i "Andet, Fælles Stabe og Selskaber" som ville skulle fordeles mellem de to udvalg.
- Der vil således være en betydelig skævhed mellem de to udvalg og formentligt fortsat være behov for at et "By og Planudvalg" skulle mødes ugentligt





Forankring af tværgående klimaindsats

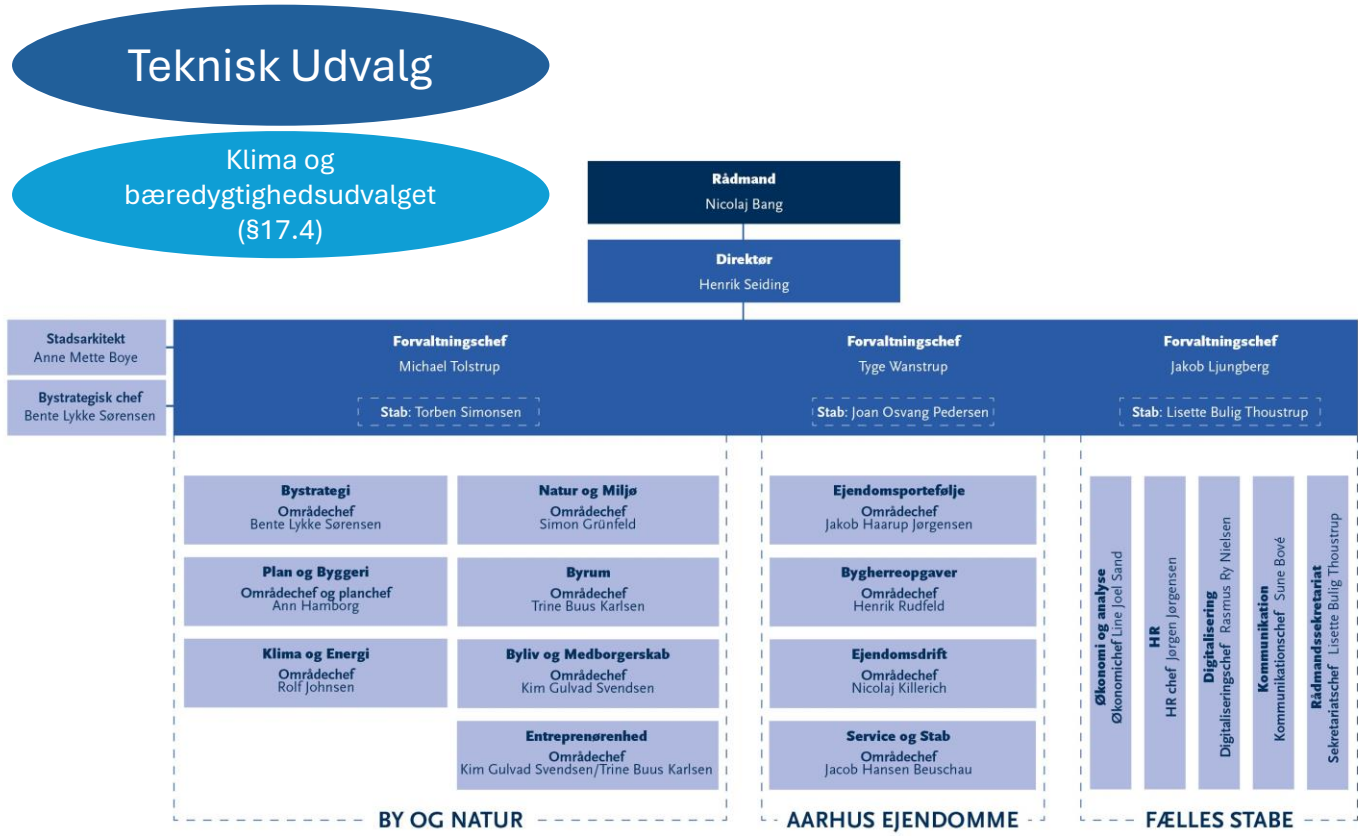
Med ny vision og mission fra 2024 samt igangværende strategiarbejde står Teknik og Miljø godt rustet til at svare på byrådets og byens forventninger



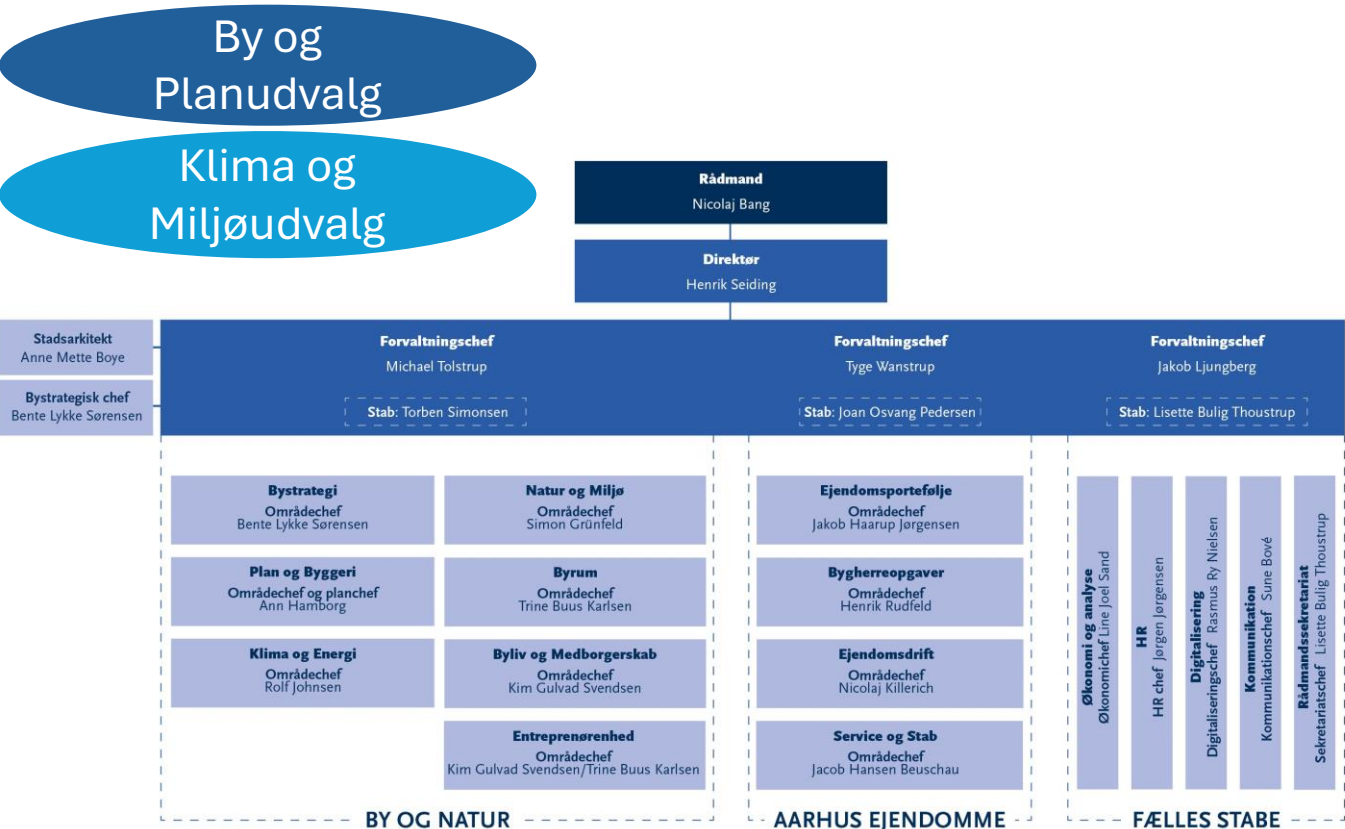
BÆREDYGTIGE RAMMER FOR LIVET I AARHUS 2024



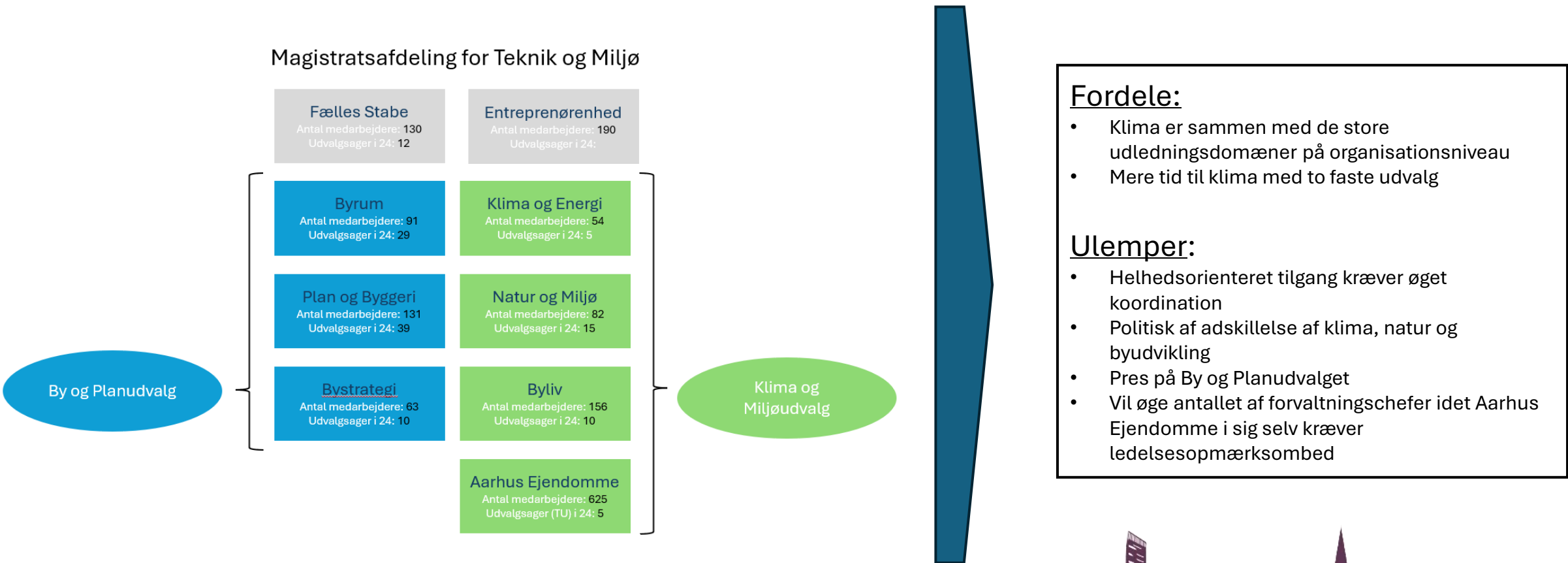
Teknik og Miljøs organisering er fra 2024 justeret således den sikrer størst mulige synergier mellem faglige områder og fælles stabsbetjening



Scenarie 1: Fastholde Teknik og Miljøs organisering men opdele Teknisk Udvalg i et By og Planudvalg samt et Klima og Miljøudvalg



Scenarie 2: Omorganisering af Teknik og Miljø og opdele Teknisk Udvalg i et By og Planudvalg samt et Klima og Miljøudvalg



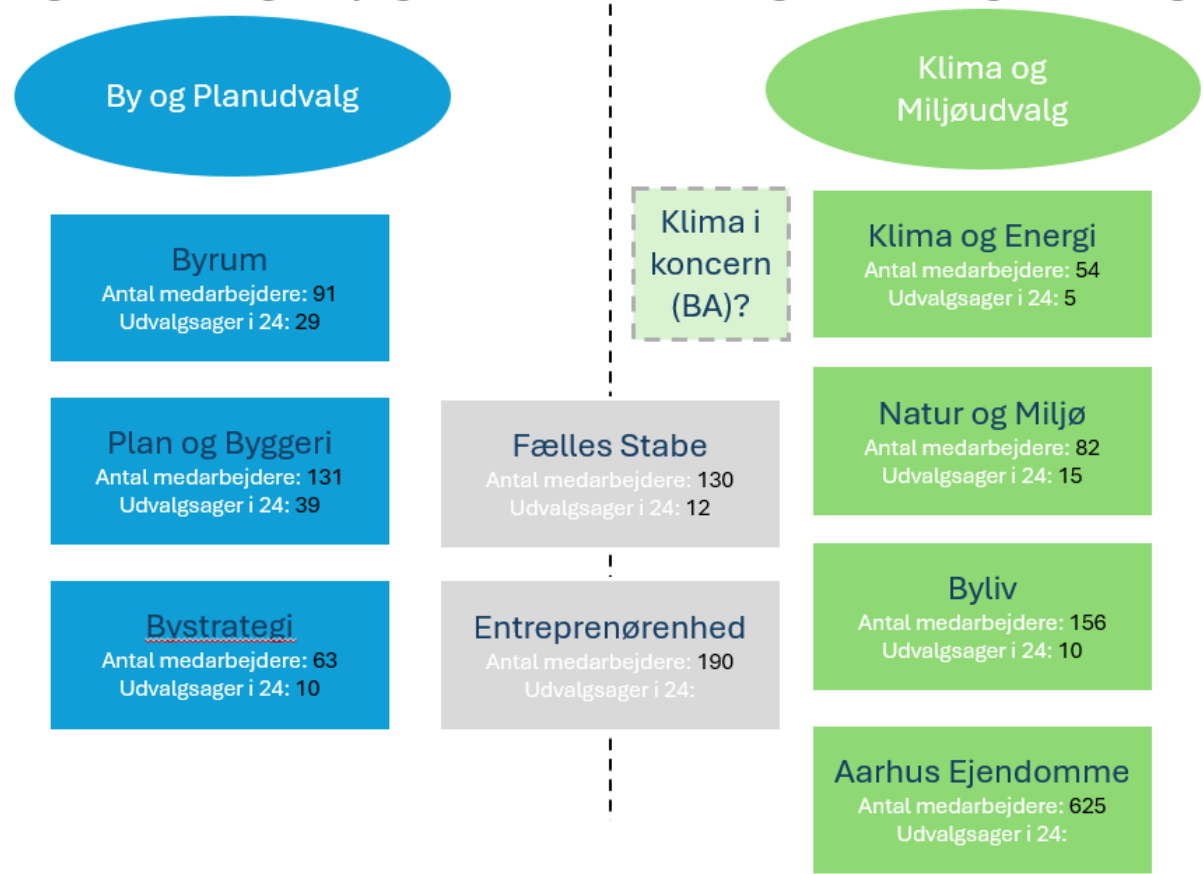
*Tallene for antal medarbejdere skal tages med forbehold, da datagrundlaget er udfordret grundet nyt lønsystem. Data kvalitetssikres forud for endelig afrapportering.



Scenarie 3: Opdele Teknik og Miljø i 2 selvstændige organisationer med eget politisk ophæng til 2 rådmand og to udvalg

Magistratsafdeling for By og Plan

Magistratsafdeling for Klima og Miljø



Fordele:

- Klima får øget fokus
- Særsklit rådmand og udvalg giver stærkere politisk fokus og dermed politikudvikling

Ulemper:

- Klima adskilles fra de store udledningsdomæner – risiko for mindre reel klimaeffekt (CO2 reduktion)
- Risiko for en "programforvaltning" uden reel eksekveringskraft
- Øget administrative udgifter
- Pres på By og Planudvalget

*Tallene for antal medarbejdere skal tages med forbehold, da datagrundlaget er udfordret grundet nyt lønsystem. Data kvalitetssikres forud for endelig afrapportering.





Samlet vurdering og anbefalinger



Opsummering af resultater

En opdeling af Teknisk Udvalg kunne give mere plads til flere politiske drøftelser særligt på klimaområdet. Dog er det svært at forestille sig to udvalg med en balanceret fordeling af sagsområder, fordi mobilitet og fysisk planlægning hænger uløseligt sammen, men samtidig er de klart travleste sagsområder – By og Planudvalget får fortsat travlt. Der er også et naturligt overlap mellem byudvikling og klima hvor fx mobilitet og energiplanlægning påvirker begge udvalg, men det kan der findes en god løsning på.

Flere udvalg betyder større krav til sekretariatsbetjening og risiko for, at politiske beslutninger trækker ud. Heldigvis er Teknik og Miljø i dag en velsmurt sagsmaskine og der godt kan håndtere flere udvalg. Teknik og Miljø har med F2 et velfungerende sagsstyringssystem og er gearet til politiske processer.

Uanset hvilken model man evt. arbejder videre med, er en overordnet opmærksomhed fortsat at have én samlet forvaltning tværs af hhv. by, klima og natur så Aarhus Kommune fortsat har en helhedsorienteret tilgang og realisering af de synergier og politiske balancer mellem ”det grønne” og ”det sorte”, der betjener de to udvalg på Teknik og Miljø's fagområde.

En egentlig opsplittning af Teknik og Miljø ville give en række opmærksomhedspunkter som i givet fald skal adresseres:

- Risiko for fragmenteret indsats ved ringere koordination mellem de to afdelinger
- Svækket eksekvering af klimaplan idet ansvaret opdeles på flere afdelinger
- Øgede administrative omkostninger: Flere enheder betyder øget behov for koordinering og mere bureaukrati, herunder kommunikationsafdelinger, økonomi, HR, digitalisering mv
- Nye brudflader: Et flertydigt politisk lederskab vil øget koordinationsbehov og skabe risiko for løsninger der ikke rummer helhedsperspektiver

Uanset at MTM ikke opdeles kunne man godt arbejde med et nyt navn til Teknik og Miljø, der mere tydeligt italesætter de politiske ambitioner om en stærk profil på klima- og naturområdet.

Der er en række alternativer til strukturelle greb som det umiddelbart synes relevant at arbejde videre med

Arbejdspres i Teknik Udvalg – hvordan man sætte ind nu og her?

Genbesøge lokalplaner - nedbringelse af antal sider og bilag	Ændring i administrationsgrundlag, så flere lokalplaner håndteres administrativt
Politisk kultur i byrådet – færre henviste sager	Politisk kultur i udvalget – fokus på fremdrift i sager og skarp mødeledelse
Nye sagsfremstillinger til Teknisk Udvalg med fokus på politisk handlerum	

Styrket klimaindsats – hvordan man sætte ind nu og her?

Stærkere politisk mandat med fokus på politikudvikling	Magistratsafdelingen for Klima, miljø og byudvikling med reformuleret vision og mission
Konsekvent politisk opfølgning på klimahandlingsplan, mobilitetsplan og aftale om grønt DK	Fokus på tværgående samarbejdsprojekter på tværs af Aarhus kommune
Styrkelse af ledelsesstrukturer og projektledelsesmodeller der fremmer integration mellem klima og byudvikling	Bedre kommunikation og synlighed af vores resultater



Minianalyse af klimaindsatsen i Aarhus Kommune

Potentialer og forudsætninger for organisatorisk styrkelse af klimaindsatsen

August 2025



Indhold

- 03 **Baggrund og formål**
- 04 **Indikativ indplacering af typiske klimaopgaver i AaK**
- 05 **Tværgående observationer**
- 07 **Overordnet scenarie for etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø**
- 08 **Alternative eller supplerende indsatser til styrkelse af den bredere klimaindsats i AaK**
- 09 **Observationer fra interviews med andre kommuner og magistratsafdelinger i AaK**
- 13 **Appendiks**

Baggrund og formål

Analysen skal kvalificere potentialer og forudsætninger for at styrke klimaindsatsen i Aarhus Kommune organisatorisk, herunder specifikt ift. etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø.

Formål

I forlængelse af MTM's analyse af potentialer og scenarier for en styrket klimaindsats i Aarhus Kommune (AaK) til udvalgsrådet 2. juni 2025 har §17.4-udvalget ønsket en yderligere afdækning af potentialer og forudsætninger for etablering af en Magistratsafdeling for Klima og Miljø. Analysen har til formål at sikre en yderligere udfoldelse af, hvilke opgaver der potentielt helt eller delvist kan samles i en særskilt magistratsafdeling og identificere kritiske forudsætninger herfor.

I analysen anvendes en bred forståelse af klimaområdet, hvor der udover fx energi, ejendomsdrift og mobilitet også er fokus på klimaregnskab, flådestyring og uddannelse af klimabevidste borgere.

Til dette formål har Deloitte afdækket eksisterende oplevelser og udfordringer ift. det eksisterende arbejde med klimaindsatsen i AaK. Dette omfatter både konkrete erfaringer med implementering af klimamål i de enkelte magistratsafdelinger samt erfaringer fra andre kommuner ift., hvordan de har organiseret sig for at geare sig bedst muligt til at lykkes med reel grøn omstilling i kommunen.

Som afsæt for analysen har Deloitte således foretaget interviews med:

- Klimakoordinatorer og andre relevante medarbejdere og ansvarlige for klimaindsatsen i de enkelte magistratsafdelinger
- *Budget og Planlægning* samt *Indkøb og Udbud* i BA
- MTM, herunder både Klimasekretariatet samt med sekretariatet med fokus på indsigter fra MTM's analyse til udvalgsrådet 2. juni
- Odense, Aalborg og Københavns Kommuner

Gennem interviews har fokus bl.a. været på, hvor magistratsafdelinger og øvrige kommuner oplever, at de lykkes med klimaindsatsen i dag, hvor de oplever udfordringer, og hvordan de konkret ser, at man potentielt kunne styrke klimaindsatsen endnu mere i AaK.

Som led heri er det bl.a. undersøgt, hvordan det nuværende samarbejde om klimaindsatsen på tværs af magistratsafdelinger opleves i de enkelte magistratsafdelinger.

Af de følgende sider fremgår:

- En **Indikativ indplacering af typiske klimaopgaver i AaK**, udarbejdet med afsæt i interviews
- Opsamling på **overordnede observationer** på tværs af analysen
- Et **overordnet scenarie for etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø**, herunder mulige opgaveområder og forudsætninger herfor
- En **overordnet beskrivelse af øvrige indsatser til styrkelse af den bredere klimaindsats i AaK**, som kan supplere eller erstatte større organisatoriske ændringer
- **Observationer fra interviews med andre kommuner og magistratsafdelinger i AaK**, herunder observerede potentialer, ønsker og erfaringer ift. at styrke klimaindsatsen organisatorisk

Indikativ indplacering af typiske klimaopgaveområder i AaK

Som afsæt for analysen har Deloitte kortlagt en række typiske klimarelaterede opgaveområder, og hvordan disse understøttes på tværs af AaK. Opgaveområderne er uddybet i appendiks og nedenfor indikeret inden for de tre scopes for CO₂-udledning i et klimaregnskab med angivelse af, hvem der primært driver opgaveområdet i dag. MTM er særligt med Klimasekretariatet primært drivende på de fleste opgaveområder, dog med undtagelser i scope 3.

SCOPE 1 & 2

Scope 1 dækker over direkte udledning fra energiforbrug i bygninger, transport, industri og landbrug inden for kommunegrænsen. Scope 2 dækker over indirekte udledninger fra anvendelse af energi fra forsyningsnettet.

1. Energi, varme og ejendomsdrift

- MTM er ansvarlig for drift og udvikling energi-, varme- og ejendomsdriftsområderne, herunder særligt i *Klima* og *Energi* samt *Aarhus Ejendomme*

2. Mobilitet

- MTM er ansvarlig for udvikling mobiliteten i AaK, herunder implementering af Grøn Mobilitetsplan
- BA arbejder via Indkøb & Udbud med udvikling og optimering af egen flåde

3. Klimatilpasning (byudvikling, byggeri, anlæg)

- MTM er ansvarlig for generel byudvikling og anlæg, i regi af *Bystrategi*, *Plan* og *Byggeri* samt *Byrum*
- Byudvikling sker naturligt i tæt koordination med bredere strategisk udvikling i regi af BA

4. Cirkulær økonomi og affald

- MTM er ansvarlig for drift og udvikling af cirkulær økonomi og affaldshåndtering bredt i AaK, herunder via Aarhus Ejendomme ude på de enkelte institutioner i øvrige magistratsafdelinger

5. Landbrug og arealanvendelse

- MTM er ansvarlig for implementeringen af den grønne anpart og udvikling af arealanvendelsen i AaK. Opgaveområdet har en naturlig tæt kobling mellem klimarelaterede opgaver, miljøopgaver og bredere byplanlægning.

6. Kommunen som forretning (koncernspor)

- BA driver ud af *Indkøb* og *Udbud* det tværgående koncernspor med særlig fokus på videndeling og koordination ift. transport, fødevarer og forbrug med afsæt i klimahandlingsplan.
- Magistratsafdelinger implementerer og understøtter forbrugsmæssige forandringer i lokale institutioner og tilbud bredt, herunder med fokus på transport og fødevarer

9. Klimaregnskab

- MTM er med Klimasekretariatet overordnet ansvarlig for klimaregnskab, herunder kommunikation om mål, stier og data med øvrige magistratsafdelinger
- BA understøtter med *Budget* og *Planlægning* og *Indkøb & Udbud* MTM i arbejdet med klimaregnskab og -mål, herunder for sammenhæng med bredere budgetdagsorden
- Øvrige magistratsafdelinger melder data ind til Klimasekretariatet med afsæt i lokale forretningsprocesser og mål

SCOPE 3

indirekte udledninger fra varer og tjenester, som forbruges af kommunens borgere og virksomheder.

7. Borgerinddragelse og -uddannelse

- Magistratsafdelinger forestår i varierende omfang borgerinddragelse og adfærdspåvirkning ift. bl.a. genbrug og bæredygtig adfærd på lokale institutioner, fx skoler og biblioteker

8. Grøn erhvervsfremme

- MTM har med Klimasekretariatet placeret et konkret ansvar for understøttelse af bredere partnerskaber med erhvervslivet, men implementeringen heraf skal ske i tæt samarbejde med øvrige magistratsafdelinger
- BA understøtter erhvervsfremme og partnerskaber med virksomheder med afsæt i løbende dialog med virksomheder via *Erhverv* og *Bæredygtig udvikling*, ligesom *Indkøb & Udvikling* har dialog med virksomheder ifm udbud/ og kontraktopfølgning.

Tværgående observationer fra interviews med magistratsafdelinger og andre kommuner

MTM og klimaplan ser primært mod scope 1-2, magistratsafdelinger mod koncern og scope 3

- Der er med den nye klimaplan netop etableret en **tilpasset organisering af klimaindsatsen**, herunder med en refokusering af Klima-sekretariatets rolle omkring de nye mål i klimaplanen.
- I tillæg er der i klimaplanen i stigende grad lagt vægt på klimaindsatser med dokumenteret og målbar effekt, hvilket alt andet lige lægger **øget vægt på scope 1- og 2-opgaver** – og i mindre scope 3 på fx påvirkning af forbrug og adfærd. I tillæg fylder koncernsporet internt i AaK mindre end tidligere trods ny målsætning om 50% reduktion.
- Det observeres, at **MTM og magistratsafdelinger fundamentalt har fokus på forskellige opgaver**.
- Magistratsafdelingerne fremhæver at **samarbejdet er bedre med BA** ift. koncernsporet (særligt fødevarer og transport), mens samarbejdet med MTM er mere begrænset.
- Dette adresseres bl.a. med Klima-sekretariatets nye rolle, men kan også være udtryk for fundamentale skel i de lokale klimarelaterede opgaver og mål.

Scope 1- og 2-opgaver er i det store hele samlet i MTM – men mere uklar retning for scope 3-opgaver

- **MTM har allerede i dag en tydeligt drivende rolle** på langt de fleste typiske opgaveområder på klimaområdet.
- Dette både som følge af naturlig kobling til flere teknik- og miljøopgaver, fx affaldshåndtering, ejendomsdrift, byggeri, anlæg og mobilitet, og som følge af forankring af ejerskab for klimaplan.
- Ansvar for udmøntning af klimaplan er samlet i **Klimasekretariatet**, som er tiltænkt at understøtte på tværs af AaK.
- Der er i **mindre grad klart ejerskab omkring de sværere målbare opgaver i scope 3**. Påvirkning af adfærd er nævnt i lokale klimaplaner i magistratsafdelingerne, men fokus er primært på koncernsporet (primært fødevarer og transport) – dog med nylig fokus i MKB ("Living Labs").
- **BA har en drivende rolle på koncern-sporet specifikt** og har indtil nu understøttet magistratsafdelinger i omstilling af drift og forbrug.

Klimaafdelinger er fortsat under modning i Aalborg og Odense – København har aktivt valgt fra

- Både i Aalborg og Odense har etablering af Klimaafdelinger været en årelang proces med løbende læring og flyt af driftsopgaver fra teknik/plan-området – dog **i praksis primært inden for mobilitet og transport**.
- Der fremhæves **transaktions-omkostninger** ift. både samarbejde med teknik/plan-afdelinger samt overhead ift. etablering af sekretariat.
- I Odense styrkes Klima- og Miljøforvaltningen nu med nye områder, mens **Aalborg rykker myndighedsopgaver tilbage** til en Teknik- og Miljøforvaltning. Aalborg fastholder dog Klimaområdet særskilt fra teknik/plan-området – nu i en ny kobling med Kultur og Sundhed.
- **København har aktivt fravalgt en særskilt klimaforvaltning** for at undgå snitflader.
- Alle tre kommuner fremhæver, at det **særligt er i de tværgående politiske samarbejder med klar retning for omstilling på tværs af afdelinger**, at der ses effekter af klimaindsatsen – også uafhængigt af organisation.

Der kan også i AaK etableres en særskilt MA for Klima – men der er også adskillige alternative greb til at løfte klimaindsatsen

Der er på næste side skitseret et overordnet scenarie for, hvilke opgaveområder, en Magistratsafdeling for Klima og Miljø eventuelt kan bestå af i AaK. Scenariet tydeliggør, at en særskilt magistratsafdeling også kan etableres i AaK og bidrage til en konsolidering af ejerskab og daglig drift af klimaindsatsen. Scenariet er tilrettelagt efter i videst muligt omfang at sikre kritisk masse af driftsopgaver og med afsæt i de afholdte interviews, herunder erfaringer fra Odense og Aalborg, som fortsat fastholder en særskilt klimaforvaltning helt eller delvist.

Gennem interviews er der tydeliggjort en række forbehold for og konsekvenser ved etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø:

- Risiko for **markante snitflader** ift. samarbejdet med særligt det øvrige teknik/plan-område, som klima- og miljøområdet skilles fra – herunder opsplitting af aktuelle faglige miljøer i MTM
- **Væsentlige transaktionsomkostninger og administrative merudgifter i forbindelse med etablering** af en ny magistratsafdeling, herunder både overhead ift. etablering af et nyt sekretariat, men erfaringsmæssigt også **behov for løbende fintuning af organisation** og flyt af opgaver for at sikre kritisk masse
- **Væsentlig påvirkning på opgavemængde og størrelse i MTM, BA og evt. MKB** ved samling af Kulturområdet med Klimaområdet for understøttelse af bæredygtige adfærdsændringer, jf. næste side
- Risiko for **uklarhed ift. politisk ejerskab og mandat** i specifikke sager for rådmænd i magistratsafdelinger for hhv. teknik/plan og klima/miljø
- **Adresserer ikke i sig selv øvrige magistratsafdelingers begrænsede ressourcer** til at drive klimaindsatser lokalt på særligt koncernsporet, såfremt der med opgaveflyttet ikke følger flere midler til at understøtte netop dette
- Ingen af de interviewede fra magistratsafdelingerne har vurderet en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø som en relevant eller ønskværdig model

Alternative indsatser

Med afsæt i interviews er der oplistet en række **alternative eller supplerende indsatser til styrkelse af den bredere klimaindsats** i AaK.

Disse fremgår af **side 8** og er udarbejdet med afsæt i både input fra andre kommuner, men også fra de øvrige magistratsafdelinger og disses oplevelser af indsatsen i dag.

Dette omfatter indsatser, som kræver mere afgrænsede eller ingen organisatoriske ændringer sammenlignet med etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø

7KAP 1

Overordnet scenarie for etablering af en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø i AaK

AaK kan ved eventuel etablering af en særskilt magistratsafdeling tage afsæt i et flyt af de større klimarelaterede myndighedsopgaver, herunder særligt mobilitets- og transportområdet på samme måde som Odense og Aalborg. I tillæg kan der suppleres med stærkere forankring af koncernsporet og kobling til Kulturområdet, hvilket dog i tillæg til overhead på etablering af sekretariat også vil kræve en merinvestering i disse opgaveområder.

Fra MTM	Fra BA	Fra magistratsafdelinger	Kritiske forudsætninger
Myndighedsopgaver inden for nedenstående områder, som mere eller mindre dækker MTM's eksisterende klimarelaterede opgaver inden for scope 1-2. Disse følger de områder fremhævet af MTM's scenarie 3 i materialerne til udvalgmødet 2. juni 2025. <i>*Medarbejderdata er hentet fra MTM's materialer</i>	Flyt af nuværende understøttelse af koncernsporet i <i>Indkøb og Udbud</i>, fx med samling af ressourcerne i Klimasekretariatet. Der kan efter behov desuden suppleres med et mere entydigt ejerskab for klimaregnskab, evt. med afgrænset flyt af medarbejderressourcer fra <i>Budget og Planlægning</i>.	Samling af aktuelle roller inden for klimakoordination mv. – hvor det er muligt – i magistrats-afdelingerne for at understøtte koncernsporet lokalt. For at understøtte bæredygtig adfærdspåvirkning af borgere og bringe bæredygtig adfærd ind i tilbud rettet mod borgere kan klimaområdet som i Aalborg desuden kobles med Kulturområdet*.	• Opprioritering af koncern- og adfærdsspor i både midler og i den nyligt aftalte klimaplan • Etablering af stærkt samarbejdsorganisation på tværs af MA for Klima og Miljø samt en særskilt MA for By og Plan – herunder ansvar og mandat på både politisk, ledelsesmæssigt og driftsmæssigt niveau. Endvidere at der etableres en effektiv samarbejdsmodel med øvrige magistratsafdelinger • Politisk prioritering og konkretisering af specifikke koblinger mellem kultur- og klimaområderne i den daglige drift • Etablering af nyt sekretariat til politisk betjening og organisatorisk understøttelse – indikativt estimeret til min. mellem 50-100m DKK
Klima og Energi Antal medarbejdere*: 54	Indkøb og Udbud Antal medarbejdere: 10-20 afhængigt af dimensionering	Klimakoordinatorer Antal medarbejdere: 6-9	
Natur og Miljø Antal medarbejdere*: 82	Budget og Planlægning Antal medarbejdere: 1-3	Kultur (fra MKB) Antal medarbejdere: Ikke afdækket	
Byliv Antal medarbejdere*: 156			
Aarhus Ejendomme Antal medarbejdere*: 625			

"Magistratsafdeling for Klima og Kultur"

* Det skal understreges, at koblingen af klima-området med kulturområdet i Aalborg er under implementering, hvorfor der endnu ikke foreligger erfaringer om hverken gevinster, uhensigtsmæssige snitflader mv.

Alternative og supplerende indsatser til styrkelse af den bredere klimaindsats i AaK

Som supplement eller alternativ til det ovenfor skitserede scenarie er der gennem analysen identificeret en række yderligere indsatser, der potentielt kan bidrage til at styrke klimaindsatsen på tværs af AaK.

Dette omfatter indsatser, som kræver mere afgrænsede eller ingen organisatoriske ændringer.

**Jf. scenarie 2 fra MTM's materialer til udvalgsmødet 2. juni 2025*

1

Fokus på at fastsætte politisk retning for flere tværgående klimaindsatser med afsæt i tværgående politiske aftaler, fx som det allerede er gjort på mobilitetsområdet med den grønne mobilitetsplan.

3

Etablere mere tydeligt ejerskab for scope 3, herunder særligt adfærdspåvirkning i lokal-samfundet – særligt oplagt i MTM eller MKB, hvor der kan bygges ovenpå eksisterende aktiviteter (Klimasekretariat og Living Labs) eller MBU ift den store kontaktflade med børn og familier. Forudsætter yderligere prioritering og investering ift. i dag.

5

Samle Klimasekretariatet i BA for at udnytte det eksisterende gode samarbejde mellem magistratsafdelinger og *Indkøb og Udbud* og styrke ophængen for tværgående beslutnings-kraft og koordination på tværs af AaK.

2

Styrkelse af politisk mandat til implementering af klimaindsatser, fx med etablering af Klima- og Miljøudvalg understøttet af MTM* og/eller revitalisering af det tværgående mandat fra det eksisterende §17.4-udvalg for tværgående klimaindsatser

4

Styrke magistratsafdelingernes ressourcer og kompetencer til at drive og implementere klimaindsatser og stier, evt. både hvad angår scope 1, 2 og 3. Dette forudsætter investering i både ressourcer og opkvalificering, dog evt. med anvendelse af samme ressourcer på tværs af flere magistratsafdelinger. Endvidere forudsætter det styrkelse af den centrale understøttelse af magistratsafdelingernes arbejde

6

Tydeliggøre klima som strategisk område i MTM, fx som *MA for Klima, Miljø og Byudvikling*. Reel effekt af dette forudsætter dog konkret udmøntning af en opprioriteret klimadagsorden strategisk og i den daglige drift.

***Observationer fra
interviews med andre
kommuner og magistrats-
afdelinger i AaK***

Observationer fra andre kommuners klimaindsats

Med afsæt i interviews med Odense, Aalborg og København er der identificeret en række overordnede perspektiver og læringer, som kan anvendes til at sætte retning for eventuelle videre organisatoriske greb i AaK.

Odense

Odense oprettede i forbindelse med seneste kommunalvalg en særskilt Klima- og Miljøforvaltning, hvor der er samlet en række overordnede opgaver, som tidligere har ligget i By- og Kulturforvaltningen og Borgmesterforvaltningen (af strategisk karakter).

Forvaltningens opgaver er for nyligt udvidet med en ny styringsvedtægt, der bl.a. entydigt samler planlægning, anlæg og drift på mobilitets- og transportområdet i forvaltningen. Fra 1/1 2026 har udvalget ansvaret for:

- Overordnet koordination af klimahandlingsplan
- Grøn mobilitet, trafikplanlægning, anlæg og drift af veje og vejmyndighed
- Natur/miljø, bl.a. park- og skovdrift samt Grøn Trepark
- Koordination af påvirkning af forbrug og adfærd, inkl. partnerskaber og dialog med lokalsamfund

- Der fremhæves **tætte samarbejds- og snitflader** mellem Klima- og Miljøforvaltningen samt By- og Kulturforvaltningen om driftsopgaver og -ansvar – **også på udvalgsniveau** ift. ejerskab og mandat
- Samarbejdet er i dag særligt drevet gennem tæt samarbejde mellem de to forvaltninger på direktions- og sekretariatsniveau
- **Der lægges med den nye styringsvedtægt vægt på, at styrke Klima- og Miljøforvaltningen** – med samling af planlægnings-, myndigheds-, anlægs- og driftsopgaver inden for mobilitet, trafik-, vej-, skov- og natur samt miljøområdet.
- Klima og Miljøforvaltningen **fremstår fortsat relativt smal** ift. antallet af driftsområder og med fortsatte samarbejdsflader til By- og Kulturforvaltningen
- Fremhæver at etableringen af forvaltningen har været **en proces med løbende afklaringer over tid**

Aalborg

Aalborg oprettede i forbindelse med sidste kommunalvalg en særskilt klima- og miljøforvaltning, bl.a. med opgaver inden for:

- Kollektiv trafik
- Forsyningsområdet
- Bygningskontoret – ejendomsdrift

Der har løbende været fokus på at minimere snitflader mellem Klima/Miljø og By/Landskab, og Aalborg er aktuelt ved igen at samle myndighedsbehandlingen i en samlet Teknik- og Miljøforvaltning.

Klimaområdet samles nu i en ny forvaltning for Klima, Kultur og Sundhed, hvorfor der endnu ikke er erfaringer hermed

- Opmærksomhed på **samarbejds- og snitflader – administrativt såvel som politisk**
- Fremhæver at der **særligt opleves positive effekter de steder, hvor man politisk har sat retning** for klima-indsatsen via forlig og workshops på tværs – uafhængigt af organisering
- Om end myndighedsopgaverne samles i en ny Teknik- og Miljøforvaltning, **fastholdes klimaområdet som et særskilt forvaltningsområde** sammen med kultur og sundhed
- I den nye Klima, Kultur og Sundhedsforvaltning **samles primært kollektiv trafik og policy-opgaven** ift. bl.a. påvirkning af adfærd og forbrug
- Fremhæver **væsentlige transaktionsomkostninger** i forbindelse med etablering af ny forvaltning.

København

København har i forbindelse med sin nylige ressort-analyse besluttet ikke at opdele Teknik- og Miljøområdet i to.

Det skyldes særligt forbehold ift. de mulige driftsmæssige snitflader, som en opsplitning forventes at medføre mellem hhv. klima/miljø- og plan/teknikområdet – samt omkostninger og overhead forbundet med etablering af en eventuelt ny forvaltning.

Klimaindsatsen er således fastholdt i Teknik- og Miljøudvalget, som dog skifter navn til Klima-, Miljø- og Teknikudvalget for at tydeliggøre opprioriteringen af klimaområdet som et kerneområde i udvalget samt driften i den understøttende forvaltning.

- Har **aktivt besluttet at fastholde koblingen mellem klima/miljø og teknik/plan**, herunder med afsæt i de samme argumenter, som MTM har skitseret i sin analyse til udvalgs mødet 2. juni 2025
- Det blev relativt tidligt i analysen afdækket, at der opleves meget væsentlige forbehold ved en sådan opdeling, og at **mange af de ønskede fordele kunne opnås uden en organisering med en særskilt forvaltning**.
- Der er i København bl.a. udtrykt en **bekymring for, at en særskilt klimaforvaltning vil blive en smal "programforvaltning"**, som ikke har en tilstrækkelig kritisk masse af reelle driftsopgaver
- Udvalg og understøttende forvaltning er **omdøbt til Klima, teknik og miljø** for at **synliggøre prioritering af klimaområdet** i den løbende drift

Observationer fra magistratsafdelinger (1/2)

Med afsæt i interviews med magistratsafdelinger er der identificeret en række overordnede perspektiver og oplevelser, som giver indsigt i det aktuelle samarbejde om klimaindsatsen på tværs af AaK.

MTM

MTM er overordnet ansvarlig for udmøntning af klimaindsatsen i AaK. Dette drives dels via Klima-sekretariatet som varetager den løbende planlægning, koordination og monitorering af den tværgående klimaindsats. Klimasekretariatet består af 17 medarbejdere, opdelt i faggrupper på tværs af data og analyse, fundraising, netværksdannelse og program-ledelse. Sekretariatet understøtter linjeledelser i øvrige MA med henblik på at sikre koordinering og fremdrift.

Samtidig indbefatter en lang række af MTM's øvrige drifts- og myndighedsområder desuden opgaver og processer, som direkte eller indirekte er med til konkret at understøtte realisering af klimaplanen, herunder ift. energi, anlæg, mobilitet, affald og ejendomsdrift.

MTM har med den nye klimaplan forankret et konkret ansvar for realisering af emissionsmål i scope 1 og 2. MTM fremhæver selv ikke i samme grad at have et entydigt mandat til tværgående eksekvering på scope 3-mål samt concernsporet i almindelighed.

- **Fremhæver styrke ved kobling af klima/miljø-området med teknik/plan-området** af hensyn til effektiv forankring af en tværgående klimaindsats samt at undgå uhensigtsmæssige snitflader mellem myndighedsområder – særligt inden for *Klima og Energi* og *Natur og Miljø*
- Der er **for nyligt implementeret ny klimahandlingsplan, som MTM og Klima-sekretariatet aktuelt er i gang med at implementere en driftsorganisation for**, der kan understøtte på tværs af magistratsafdelinger med henblik på bred udmøntning af klimaindsatser
- **MTM er aktuelt i gang med at udarbejde en ny vision**, hvor der bl.a. lægges vægt på at indtænke bæredygtighed i alle dele af magistratsafdelingens drift og myndighedsarbejde
- **Fremhæver forbrugs- og adfærdsopgaverne på samfundsmiveau som relevante opgaveområder at styrke** på tværs af AaK
- **Flere magistratsafdelinger fremhæver, at der frem til nu har været en vis afstand mellem Klimasekretariatet og Magistratsafdelingerne**, og at samarbejdet har været begrænset

BA

BA har det overordnede ansvar for den tilgang til klimaindsatsen som anvendes i AaK, herunder særligt med fokus på implementering af en klimaøkonomisk model og med ansvar for at følge op på klimaregnskab. Det sker i tæt samarbejde med Klimasekretariatet.

BA er primært koordinerende på concernsporet i AaK. Dette omfatter særligt koordination og videndeling på tværs af magistratsafdelinger ift. forbrugsrelaterede indsatser inden for følgende områder i regi af *Indkøb og Udbud*:

- Fødevarer
- Transport (også understøttet af *Kørselskontoret*)
- Cirkulær økonomi
- Forbrugsbaserede udledninger

Indkøb og Udbud understøtter og rådgiver øvrige magistratsafdelingers arbejde med implementering af klimahandlingsplanen inden for disse områder.

- ***Indkøb og Udbud* fungerer som programsekretariat**, der understøtter magistratsafdelingerne i udmøntningen af concernsporet i klimaplanen (indsatsområder MR5 og MR6)
- Der er med den nye klimaplan lagt **øget vægt på indsatser, hvor der særligt forventes effekt ift. at nå klimamål i 2030**, herunder med tættere kobling af økonomi til klimaindsatsen og prioritering af midler der, hvor effekten er størst
- **Om end der er inkluderet et mål om 50% reduktion i udledning, så opleves Concernsporet generelt på tværs af Magistratsafdelingerne at fylde mindre i den nye klimaplan** end tidligere, hvorfor Udbud og Indkøbs tværgående koordinerende rolle kan blive mindre fremtrædende
- **Flere magistratsafdelinger fremhæver, at samarbejdet med *Indkøb og Udbud* er særligt velfungerende**, og at enheden opleves som samarbejdsorienteret og understøttende

Observationer fra magistratsafdelinger (2/2)

Med afsæt i interviews med magistratsafdelinger er der identificeret en række overordnede perspektiver og oplevelser, som giver indsigt i det aktuelle samarbejde om klimaindsatsen på tværs af AaK.

MBU

Har i dag én klimakoordinator allokert på fuld tid og deltidsstillinger svarende til 1,5 årsværk til implementering af koncernsporet.

Dette omfatter særligt fødevarer, transport og forbrug, men også påvirkning af adfærd hos børn, unge og ansatte.

Den reelle omstilling i hverdagen er særligt drevet af ildsjæle og ledere ude på de enkelte skoler og institutioner.

- Arbejdet med **påvirkning af adfærd fremstår særligt tydeligt i MBU's klimaplan**
- Har udarbejdet **egen klimaplan med fokus på koncernsporet, som udløber i 2026** – sammen med finansiering af klimakoordinator
- Oplever særligt at være lykkedes med omstilling af egen flåde, hvor der er klare politiske beslutninger og mandat
- Fremhæver **behov for styrket understøttelse af grøn omstilling lokalt på de enkelte institutioner**
- Fremhæver **konkret uklarhed om ansvarsfordeling ift. affaldshåndtering** på skoler, idet midler til håndtering heraf ligger i MTM, mens påvirkning af adfærd hos skoleelever ligger i MBU – hvem har fx ansvaret, når affald er sorteret forkert?

MSB

Har i dag én klimakoordinator allokert deltid og en bæredygtighedskonsulent på fuld tid med særlig fokus på koncernsporet.

Ansaret for implementering af klimavenlige indsatser ligger decentralt på de enkelte institutioner.

- Oplever særligt at være **lykkedes på transport- og ejendomsdriftsområderne** (scope 1-2)
- Har udarbejdet **egen klimaplan med fokus på koncernsporet, som udløber i 2026** sammen med finansiering af bæredygtighedskonsulent.
- **Efterspørger databaserede styringsværktøjer fra centralt hold**, som kan anvendes helt ud i de enkelte institutioner
- Fremhæver **behov for styrket understøttelse af grøn omstilling lokalt på de enkelte institutioner** – herunder fortsat behov for en **klimakoordinator**, der kan agere bindeled mellem lokale institutioner og koncernfælles indsatser (Klimasekretariat samt Indkøb og Udbud)

MSO

Har i dag én klimakoordinator allokert deltid og tre udførende på fuld tid med særlig fokus på koncernsporet – herunder primært transportområdet. Der er bl.a. ansat en antropolog, der kan identificere relevante handlinger lokalt på institutioner.

Ansaret for implementering af klimavenlige indsatser ligger decentralt på de enkelte institutioner.

- Oplever særligt at **lykkes med grøn omstilling de steder, man kan få central hjælp tæt på** og give de rette redskaber
- Har udarbejdet **egen klimaplan med fokus på koncernsporet, som udløber i 2026** – sammen med finansiering af klimakoordinator
- Fremhæver **behov for styrket understøttelse af grøn omstilling lokalt på de enkelte institutioner**
- Fremhæver **behov for bedre data-understøttelse af magistratsafdelingerne** for at sikre, at der både centralt og decentralt i magistratsafdelinger er de rette redskaber til at kunne melde ind på klimamål

MKB

Har i dag én klimakoordinator allokert til implementering af koncernsporet samt koordination af øvrige initiativer, herunder grønne events og bæredygtige boldbaner.

Har for nyligt truffet beslutning om at etablere Living Labs, som bl.a. skal arbejde med klima i byrummet med inddragelse af borgere og samarbejdspartnere.

- Har udarbejdet **egen klimaplan med fokus på koncernsporet** og finansierer klimakoordinator af egen ramme
- Har **tidligere drevet opgaven med adfærdspåvirkning med Aarhus Omstiller** – og fremhæver den fortsatte kobling mellem MKB's driftsområder og påvirkning af borgernes adfærd
- Der er **afsat ca. 0,5m DKK til at drive Living Labs** og lokale forsøg på adfærdspåvirkning og samskabelse i byrummet – bl.a. om bæredygtige hjem og bæredygtig mad
- Fremhæver en **væsensforskellighed i den måde, som hhv. MKB og MTM arbejder med klimaindsatsen**, hvor fokus på det værdibaserede og kultur møder den mere tekniske og målbare grønne omstilling

Appendiks

9 overordnede kommunale opgaveområder i klimaindsatsen

Som afsæt for en afdækning og drøftelse af klimarelaterede opgaver i kommuner har Deloitte taget afsæt i ni arketyperiske opgaveområder. Opgaveområderne har indbyrdes sammenhænge og afhængigheder ift. at nå konkrete klimamål, men kan anvendes til at afdække, hvem der i en konkret kommune varetager hvilke opgaver, og hvilke opgaver der er fordelt på flere aktører.

1.

Energi, varme og ejendomsdrift

Brug af vedvarende energikilder samt sikring af energieffektive bygninger og brug heraf for at reducere CO₂-udledningen og energiforbruget i kommunens drift i bredere forstand.

2.

Mobilitet

Fremme af offentlig transport, øvrig delemobilitet, elektriske køretøjer og cykelvenlig infrastruktur for at reducere miljøpåvirkning og udledning af CO₂.

3.

Klimatilpasning - byudvikling, byggeri og anlæg

Realisering af klimatilpasningsstrategier og bæredygtig byplanlægning, herunder udvikling af klimasikrede byrum og understøttelse af bæredygtigt byggeri.

4.

Cirkulær økonomi og affald

Understøttelse af effektiv og nem genbrug og genanvendelsesprogrammer for at minimere affald og optimere kommunens samlede ressourceudnyttelse.

5.

Landbrug og arealanvendelse

Grøn Trepert. Omdannelse af landbrugsjord til skov og natur, implementering af bæredygtige landbrugspraksisser og udtagning af lavbunds-jorde for at reducere udledning af CO₂ og bevare biodiversiteten.

6.

Kommunen som forretning (koncernspor)

Optimering af bæredygtigheden i kommunens bredere drift, herunder udmøntning af bæredygtig indkøbspraksis på tværs af kommunen gennem hele værdikæden samt effektiv flådestyring.

7.

Borgerinddragelse og -uddannelse

Fremme bæredygtig levevis. Påvirkning af adfærd hos borgere gennem uddannelse og inddragelse, fx for at øge bevidsthed om klimaændringer samt at styrke og samskabe arbejdet med klimaplaner.

8.

Grøn erhvervsfremme

Støtte og inddragelse af erhvervslivet i at implementere bæredygtige praksisser samt innovation for at reducere miljøpåvirkningen og samtidig stimulere økonomisk vækst.

9.

Klimaregnskab

Udarbejdelse af klimaregnskaber og løbende data-baseret monitorering af kommunens klimaindsats mhp. at spore fremskridt og udvikling samt identificere områder, der kræver yderligere indsats.



This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2024 For information contact Deloitte Global.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

B1.8 Analysekoncepter for evt. videre analyse af HR, økonomi og IT



Formålet med opgaven er at skitsere, hvordan eventuelle videre analyser af optimering af de administrative understøttende funktioner HR, økonomi og IT kan se ud.



OPSUMMERING:

1. Deloitte har udarbejdet to analysekoncepter for, hvordan evt. videre analyser af optimering af de administrative understøttende funktioner HR, økonomi og IT kan se ud.
2. Den ene analyse skal kvalificere **potentialer og forudsætninger for bedre og mere brugervenlige koncernfælles funktioner**, der kan bidrage til meningsfuld administrativ understøttelse af medarbejdere og frontlinjemedarbejdere i hverdagen samt til realisering af nationale krav om administrative besparelser.
3. En fremtidig analyse skal ske **med afsæt i eksisterende erfaringer fra Aarhus Ejendomme** og et fælles målbillede
4. Anbefalede trin i en analyse indebærer en **klar definition af vision og målsætninger** for fælles administration, en **dybdegående forståelse af organisationen** udgangspunkt og modenhed, et design af en **overordnet servicemodel** og et samlet **beslutningsoplæg**.
5. De anden analyse skal endvidere **kvalificere potentialer og forudsætninger for bedre udnyttelse af it og digitale muligheder** på tværs af AaK



ANBEFALINGER:

1. Udvalget anbefaler, at det kommende byråd forholder sig til, om man ønsker at **genoptage analyserne** af de administrative understøttende funktioner.



VIDERE FORLØB:

1. Byrådet tager udvalgets anbefaling til efterretning, og det sikres, at det kommende byråd får anledning til at forholde sig til ovenstående.

Beslutningstager: Det kommende byråd



Oplæg til analysekoncept

Koncernfælles funktioner med brugeren i centrum

Juni 2025



Formål og fokus

En analyse skal kvalificere potentialer og forudsætninger for bedre og mere brugervenlige koncernfælles funktioner, der kan bidrage til meningsfuld administrativ understøttelse af medarbejdere og frontlinjemedarbejdere i hverdagen samt til realisering af nationale krav om administrative besparelser. Der skal bygges ovenpå erfaringer fra etablering af koncernfælles funktioner i AaK fra fx Aarhus Ejendomme og i andre organisationer.

Baggrund og formål

Foreløbige analyser indikerer potentialer for at optimere de koncernfælles funktioner i AaK – både af hensyn til at sikre bedre brugeroplevelser og optimere administrative processer.

Analyserne indikerer bl.a. at:

- Der er variation i processer og tværgående samarbejde i og mellem magistratsafdelinger på økonomi- og HR-områderne
- Der er varierende understøttelse af førstelinjeledere ift. økonomi og HR
- Der er forskellige IT-systemer uden for fælles ERP og udfordringer med brug af fælles løsninger
- Der er en relativt stor lønopgave decentralt ift. indberetning af løn-relaterede oplysninger
- Der er et generelt potentiale for at styrke den tværgående tekniske IT-support, mens applikationssupport skal holdes lokalt i magistratsafdelinger
- Centralt iværksatte initiativer og samling af opgaver implementeres bedre med involvering af udførerledet, hvilket opleves at have manglet ifm. etableringen af Aarhus Ejendomme

Analysens fokus

En analyse af potentialer og forudsætninger for etablering af koncernfælles funktioner med brugeren i centrum skal bidrage til:

- At forbedre og ensarte service for ledere og medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger
- At realisere nationale krav om administrative besparelser
- At frigive flere ressourcer til velfærd
- At styrke og fastholde tilfredshed hos førstelinjeledere og -medarbejdere for at imødegå lokale rekrutteringsudfordringer

Som afsæt herfor skal analysen bidrage med et velfunderet grundlag for at træffe beslutning om, hvordan de administrative støttefunktioner fremadrettet skal se ud i AaK – og hvad der skal til for at nå derhen. Dette skal ske med afsæt i eksisterende erfaringer fra Aarhus Ejendomme og et fælles målbillede for, hvad en fremtidig administrativ organisering skal indbefatte.

Potentielle gevinster ved fælles administration



Effektivt ressourceforbrug: Fælles administrationer øger effektiviteten i håndteringen af ensartede opgaver (løn, personalesager, betaling, kontering, afstemning etc.) og giver mulighed for at anvende tiden på den forretningsnære styring.



Compliance: Bedre mulighed for sikring af regeloverholdelse samt kontrol og overvågning af administrative processer, som reducerer risikoen for fejl, svindel og misbrug.



Bedre transparens og ledelsesstøtte: Fælles administration giver bedre transparens i data såvel som rapportering til ledere og medarbejdere samt analysearbejdet rettet imod det strategiske niveau.



Robust faglighed: Et miljø for specialisering og faglig udvikling indenfor de administrative fagområder. Det fører til højere kvalitet i opgaveløsningen samt mindre personafhængighed/sårbarhed på funktionsniveau.



Håndtering af rekrutteringsudfordringer: Mulighed for at tilbyde attraktive karrieremuligheder og kompetenceudvikling indenfor administrative områder. Det gør det lettere at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.



Digitalisering og automatisering: Fælles administrative funktioner kan fremme implementeringen af digitale løsninger og automatisering på alle administrative områder, samt sikre tværgående udbredelse heraf i kommunen.



Innovation og implementering: En fælles administration kan som medspiller være en løftestang til øget innovations- og implementeringskraft på tværs af kommunen gennem fx stærke data-, proces- og projektlederkompetencer.

Perspektiv: Trin mod eventuel beslutning om fælles administration

Fælles administrative funktioner kan i Deloitte's erfaring blive en løftestang til effektiviseret ressourceforbrug, øget digitalisering og automatisering samt et forbedret serviceniveau på tværs af kommunen – særligt hvis det sker med afsæt i systematisk viden om processer og behov i dag. Fællesfunktioner kan på sigt, som et fælles aktiv for kommunen, understøtte både innovations- og implementeringskraften på tværs.

Trin, der bør tages, før en beslutning om fælles administration

Før der træffes beslutning om fælles, administrative funktioner bør organisationens udgangspunkt afdækkes, og der bør sikres en fælles forståelse af formålet og de ønskede gevinster fra en fælles administration.

Deloitte ser i stigende grad, at administrative funktioner både hos private virksomheder og i offentlige organisationer, organiseres fælles med centralt system- og procesejerskab, og hvor der er én serviceindgang for alle brugerne. Dette kan fx håndteres gennem skalering af servicesystemer såsom ServiceNow, som AaK allerede har licenser til.

Det betyder dog ikke, at alle administrative opgaver skal centraliseres. Fælles administrative funktioner bør i Deloitte's perspektiv designes efter den konkrete organisations kerneopgaver, servicebehov og ønskede gevinster. Typisk vil man se, at de tværgående ensartede opgaver centraliseres, mens de forretningsnære ofte bliver tættere på udførelsen af kerneopgaven, men stadig på en fælles måde. Det afhænger dog altid af den enkelte organisations behov og de ønskede gevinster.

I AaK vil dette, som afdækket i de foreløbige analyser ifm. organisationsanalysen, bl.a. skulle omfatte et systematisk arbejde med at sikre, at eksisterende erfaringer med etablering af koncernfælles funktioner bringes ind som fundament for tilrettelæggelse af nye administrative organiseringer – særligt med erfaringer fra Aarhus Ejendomme.

Anbefalede trin i den forslåede analyse

1

Definer vision og målsætninger for fælles administration: Et tværgående administrations-setup kan designes og implementeres på flere måder afhængig af organisationens behov. Det er derfor vigtigt, at direktørgruppen i AaK er enige om en fælles vision og sætter tværgående målsætninger.

2

Dybdegående forståelse af as-is organisering og modenhed: Organisationens udgangspunkt og modenhed er nødvendig for at forstå, hvad det vil kræve at overgå til en fælles administration. Gennem målrettede workshops, dataanalyse, mv. skabes en dybdegående forståelse af organisationens eksisterende administrative understøttelse.

3

Design af overordnet servicemodel: Administrative organisationer understøttes af en servicemodel, der organiserer, hvordan ydelserne (fx Finans og HR) leveres til brugerne, og hvordan den fælles administration organisatorisk integreres til den øvrige faglige organisation.

4

Beslutningsoplæg (roadmap, business case mv.): Servicemodellen, roadmap og business casen samles i et beslutningsoplæg, der kan bruges som grundlag for direktørgruppen i AaK til at træffe en beslutning om evt. fælles administration.

Kortlægning af as-is



Servicemodeller, business case og roadmap



Oplæg til analyseaktiviteter

Analysen skal kvalificere potentialer og forudsætninger for bedre og mere brugervenlige koncernfælles funktioner, der kan bidrage til meningsfuld administrativ understøttelse af medarbejdere og frontlinjemedarbejdere i hverdagen – og bidrage til realisering af nationale krav om administrative besparelser. Der skal bygges ovenpå erfaringer fra etablering af koncernfælles funktioner i AaK fra fx Aarhus Ejendomme.

1: Opstart og definition af ambitioner

Fastlæggelse af ambitioner for koncernfælles funktioner.

- Opstartsworkshop med fastsættelse af scope samt analyseramme
- Mobilisering af ledere og medarbejdere i administrative enheder og fællesskaber
- Sammenfatning af erfaringer fra Aarhus Ejendomme ift. arbejde med koncernfælles funktioner
- Udsendelse af spørgeskema om ÅV på administrative områder til alle magistratsafdelinger
- Workshop med direktionen: Opstilling af designkriterier og ambitioner for en ny fælles administration
- Indhentning af erfaringer fra andre kommuner/myndigheder



2: Kvalificering af as-is

Kvalificering og nuancering af nuværende administrative processer og opgavedeling.

- Analyse af spørgeskemaresultater og udarbejdelse af baseline for ÅV baseret på nuværende opgavevaretagelse
- Evt. process mining på administrative processer as-is (finans bedst egnet)
- Sammenligning af eksisterende opgavevaretagelse med best practice på procesniveau
- Workshops med magistratsafdelinger for at forstå specifikke faglige behov, som en administration skal understøtte – samt forståelse af behov for governance og styring i ny fælles administration
- Udarbejdelse af prototype for opgavesplit baseret på administrative processer



3: Overordnet design af fælles administration

Design af et oplæg til fremtidig administrativ organisation.

- Konsolidering af data fra workshops, spørgeskema og process mining
- Udarbejdelse af "blueprints" og 1-3 scenarier for opgavevaretagelse og opgavesplit baseret på de enkelte processer
- Oplæg til roller (RACI), styrings-model, mv. for fælles administration
- Skitsering af overordnet transitions-plan med kritiske initiativer/bindinger
- Indikativ beregning af ÅV og identifikation af nødvendige systemer, digitalisering, mv. i en ny fælles administration
- Workshops med magistratsafdelinger for kvalificering af scenarier og kritiske forudsætninger for en effektiv og velfungerende fælles administration



4: Afrapportering og beslutningsoplæg

Udarbejdelse af endeligt beslutningsoplæg og roadmap for realisering af fremtidig administrativ organisation.

- Beregning af potentialer for omkostningsreduktion ved ny fælles administration
- Udarbejdelse af roadmap for initiativer til trinvis realisering af fælles administration
- Udarbejdelse af beslutningsoplæg, inkl. centrale beslutnings-punkter og business case
- Der udarbejdes brugerrejser for de hyppigste processer, som konkretiserer den brugerrettede værdi, der ønskes skabt.
- Oplæg til implementeringsprogram, inkl. forudsætninger for gevinstrealisering og en velfungerende fælles administration



Trin 1: Opstart og definition af ambitioner

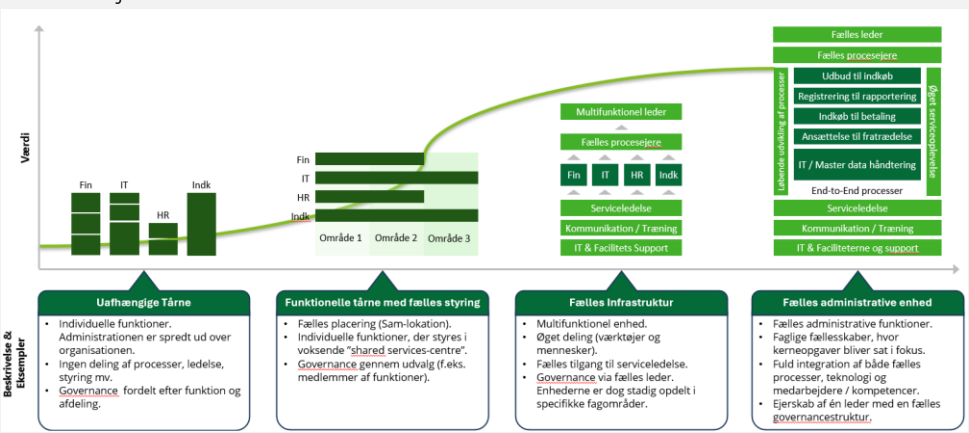
Direktørgruppen i AaK bør være enige om ambitionsniveau og tilhørende designkriterier for en eventuel fælles administration.

Fælles vision for ambitioner, målsætning og gevinster

Første trin i en eventuelt beslutningsproces om fælles administration, bør være at sikre en fælles forståelse og forankring i ledelsen af ambitionsniveau og de ønskede ambitioner for en fælles administration.

Designet af administrative organisationer har i de seneste år bevæget sig fra individuelle enheder lokaliseret sammen, til fuldt integreret fælles administrative funktioner med én indgang for brugeren – og som i stigende grad er en drivkraft for forandring og digitalisering i organisationen.

Visionen og ambitionsniveauet har betydning for hvordan en fælles administration designs og implementeres. Deloitte anbefaler, at direktørgruppen starter med at fastsætte ambitionsniveau og de tilhørende designkriterier for en fælles administration. Designkriterierne bør ses som et spektrum fra et til/fravalg. Eksempler på designkriterier kan ses til højre.



Spektrum (eksempler)		
Omkostningsneutral		Omkostningsreduktion
Fokuseret på effektivisering		Brugerfokus
Faglig / decentral styring		Fælles / central styring
Centraliseret baseret på individuelle valg		Fælles ambition om centralisering
Individuelle forskelle		Fuld standardisering
Individuelle forskelle		Rigid organisering
Manuel		Digital
Brug af eksisterende		Opskalering
Gradvist		Big bang
Lift and Shift		Shift and Lift

Trin 2: Kvalificering af as-is

Den anbefales, at en indledende analyse af potentialer ved en fælles administration også indeholder en kvalificerende analyse af den eksisterende opgavevaretagelse. Det skal sikre en forståelse af den påkrævede forandring for at gå fra as-is til en fremtidig administrativ organisation – og sikre systematisk indarbejdelse af erfaringer fra etableringen af bl.a. Aarhus Ejendomme.

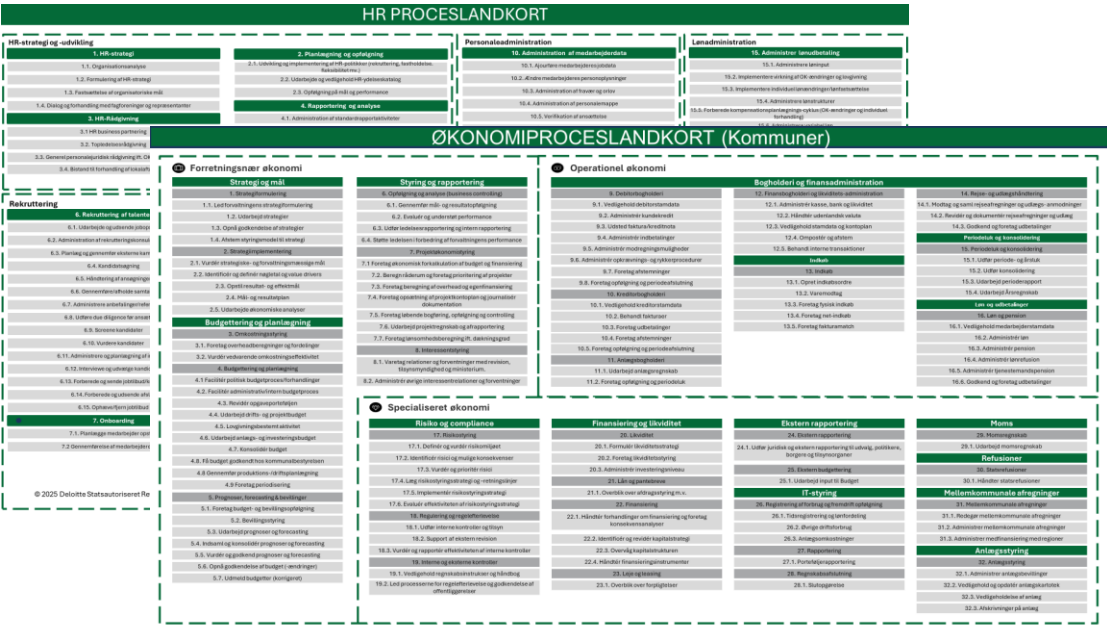
Analyse af as-is og forståelse af modenhed

Næste trin har fokus på analyse af den eksisterende opgavevaretagelse på et mere dybdegående niveau end kortlægningen foretaget ifm. organisationsanalysen i vinteren 2024-2025. Det vil være nødvendigt med en overordnet kortlægning af den eksisterende opgavevaretagelse på de områder, som det overvejes kan eller skal indgå i en fælles administration (fx finans, HR, osv.)

Formålet er at identificere, hvordan opgaverne løses i dag (processuelt, systemmæssigt mv.), herunder hvor mange årsværk, der anvendes til at løse opgaven. Sammenlignes dette med best practice fra andre offentlige myndigheder, der har gennemgået en overgang til fælles administration, vil det være muligt at identificere potentialet ved en fælles administration og på den baggrund lave en business case.

Kortlægningen af den eksisterende opgavevaretagelse er også nødvendig for at understøtte en eventuel overgang til en ny fælles administration.

En fælles administration består både af organisatoriske såvel som processuelle og eventuelt også system- og kompetencemæssige forandringer. Dette vil danne grundlag for at forstå omfanget af forandring, der er nødvendig for at overgå til en fælles administration.



Trin 3: Overordnet design af fælles administration

En fælles administration bør ikke designes efter et "one size fits all"-perspektiv. Alle organisationer har individuelle behov, og administrationen bør derfor tilrettelægges, så den understøtter kerneopgaverne og den fælles strategi for AaK.

Administrative opgaver bør organiseres, så de bedst understøtter organisationens behov

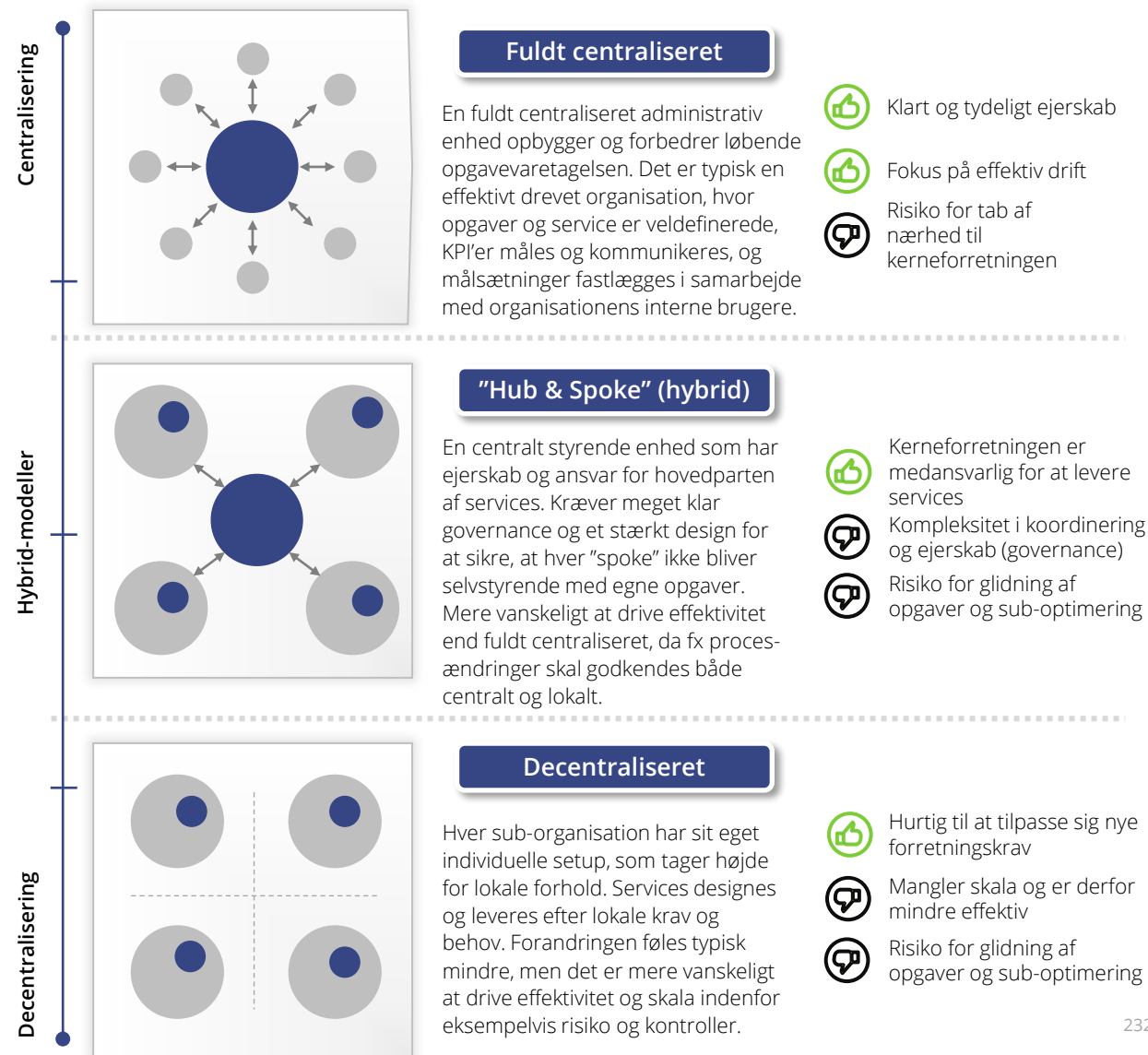
En "servicemodell" er et udtryk for, hvordan man ønsker at organisere ens administrative funktioner, så de bedst servicerer organisationens behov. Valget af servicemodell har betydning for hvilken governance-struktur, der er påkrævet for at styre den fælles administration, samt hvordan denne skal interagere med de faglige enheder i organisationen.

Administrative funktioner kan organiseres effektivt efter flere modeller som alle har deres fordele og ulemper. Når man som organisation overvejer at overgå til en hel eller delvist fælles administrativ organisering, bør det foretages efter en fælles vision for de den fremtidige administration og de ønskede gevinster.

Det er ikke nødvendigvis meningsfuldt at centralisere alle administrative opgaver, men der er ofte mange administrative opgaver, hvor det både kan reducere omkostningerne, øge serviceniveauet samt digitaliseringen af processerne.

Figuren til højre viser arketyper for fælles administration. Designet af en fælles administration skal dog ses som et spektrum fra fuldt centraliserede til fuldt decentraliserede administrative funktioner. Oftest vælges hybridmodeller, hvor nogle administrative processer forbliver decentralt, mens andre placeres i en central administrativ enhed.

Valget af servicemodell bør baseres på de forrige trin, dvs. definition af ambitioner og organisationens udgangspunkt (as-is), herunder med øje for erfaringer fra etablering af Aarhus Ejendomme.



Trin 4: Afrapportering og beslutningsoplæg

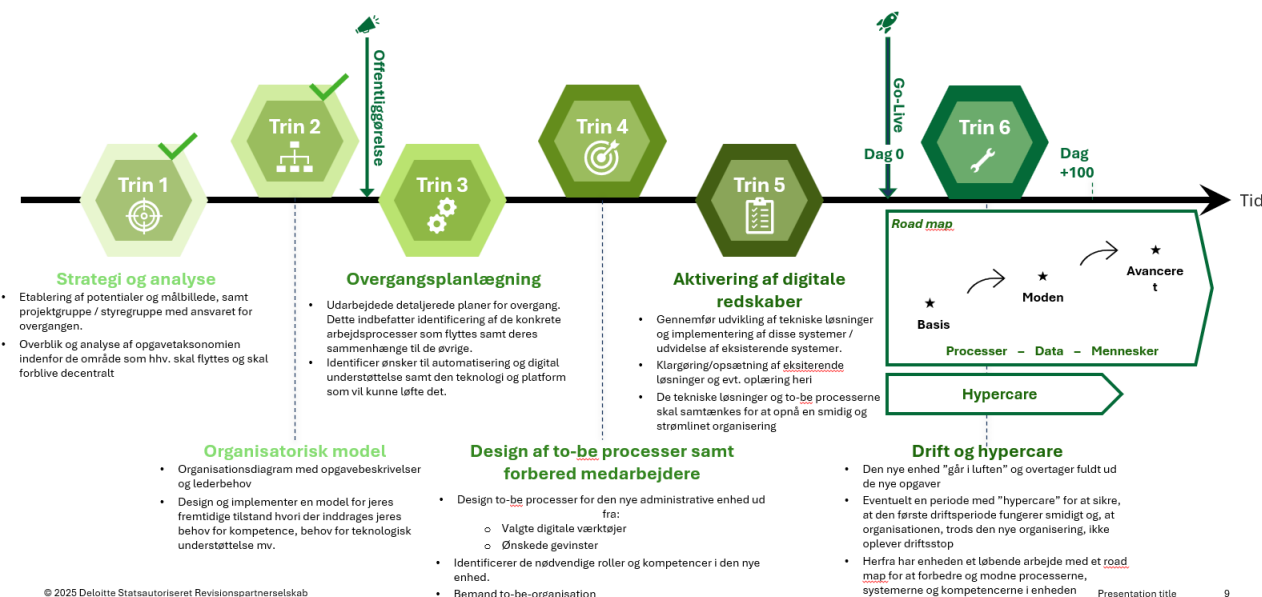
Et endeligt beslutningsoplæg skal sætte retning for, hvordan en eventuel fremtidig administration kan se ud, og hvordan denne kan realiseres over tid, herunder med tydelig beskrivelse af kritiske forudsætninger for endelig gevinstrealisering.

Beslutningsoplæg for en eventuel fælles administration

Som afslutning på analysen samles op på de tre foregående trin i et samlet beslutningsoplæg. Dette skal klæde direktørgruppen i AaK på til 1) at træffe en beslutning om eventuelt fælles administration og 2) godkende en eventuel videre projektplan, såfremt man ønsker at etablere en fælles administrativ organisation på et eller flere områder.

Et beslutningsoplæg bør indeholde:

1. Beskrivelse af designkriterier og de ønskede gevinster for en fælles administration
2. En high level servicemodel, der indeholder udkast til governancemodel, roller (RACI) og overordnet organisationsdesign
3. Business case, der beskriver de forventede gevinster, såfremt man vælger at gå videre i designet af en fælles administration, de forventede omkostninger til etablering heraf samt kritiske forudsætninger fore endelig gevinstrealisering.
4. Centrale brugerrejser, der konkretiserer den brugerrettede værdi, der ønskes skabt.
5. Et roadmap, der beskriver de næste trin mod implementeringen af en fælles administration. Figuren til højre viser et eksempel på et roadmap. Roadmaps kan udarbejdes mere eller mindre detaljeret efter organisationens behov. Det vigtige er dog, at det giver en overordnet forståelse af de nødvendige trin og en tidsplan frem mod en eventuel fælles administration – herunder med øje for, at der gennem implementeringen konsistent følges op på oplevelser hos medarbejdere og førstelinjeledere.



Oplæg til analysekoncept

Bedre udnyttelse af digitale muligheder

Juni 2025



Baggrund og formål

Analysen skal kvalificere potentialer og forudsætninger for bedre udnyttelse af it og digitale muligheder på tværs af AaK samt fastsætte hvilke kapabiliteter, der skal opbygges og styrkes på fælles niveau og i magistratsafdelinger som afsæt for et samlet implementeringsprogram for fremtidig tværgående it og digitalisering i kommunen.

Baggrund og formål

AaK har store ambitioner for it og digitalisering og de forretningsmæssige gevinster, som disse skal bidrage med, jf. bl.a. AaK's digitaliseringsstrategi samt nylige AI-analyse. AaK er fx allerede i flere tilfælde lykkedes med at udvikle og levere innovative og forretnings-nære løsninger i de enkelte magistratsafdelinger. Samtidig viser foreløbige analyser, at der i den nuværende primært "forretningsejede" organisering af IT og digitalisering kan være potentialer for bedre at udnytte digitale kapabiliteter og muligheder på tværs af AaK.

Foreløbige analyser indikerer udfordringer med faldende effektiviseringsgevinster, risici for fragmenteret digitalisering og IT-udvikling på tværs, potentialer for stærkere tværgående mandat og styring samt rum til at styrke tværgående teknisk IT-support.

Desuden er der efter de foreløbige analyser med [Regeringens og KL's økonomiaftale for 2026](#) desuden lagt vægt på en styrkelse af cybersikkerheden ved samling af kommunernes basale IT-drift i 4-5 fælleskommunale enheder.

En videre analyse af potentialer og forudsætninger for bedre udnyttelse af digitale muligheder skal bidrage til, at AaK kan imødegå rekrutteringsudfordringer, realisere nationale reformer samt udmønte administrative besparelser og sikre mest mulig digitalisering pr. investeret krone.

Nuværende IT-organisering i AaK

Foreløbige analyser indikerer, at AaK i dag har en "forretningsejet" IT-organisering, som er kendetegnet ved et centralt ejerskab for fælles infrastruktur og systemer i BA, mens de enkelte magistratsafdelinger har en relativt stor grad af autonomi i den løbende planlægning, udvikling og drift af lokale løsninger.

Den tværgående koordination er i AaK organisatorisk understøttet af en tværgående digitaliseringsstyregruppe (DSG).

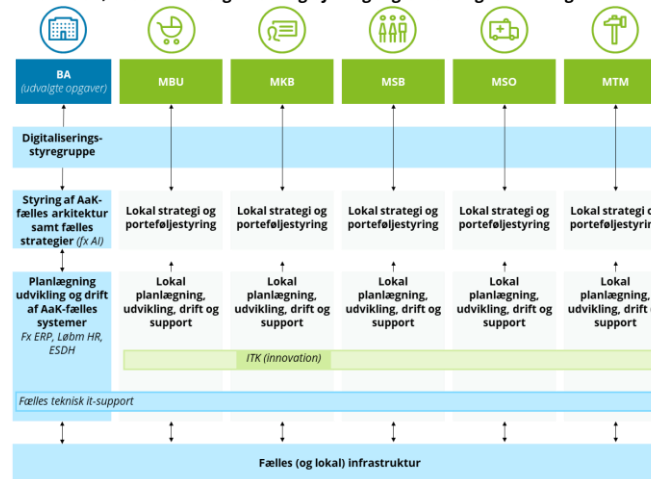
Arbejdet med koncernfælles løsninger, infrastruktur og teknisk IT-support primært samlet i Fælles IT og Digitalisering (FIDI) i BA. Teknologi og Kreativitet (ITK) i MKB har

dog også en tværgående rolle i udvikling og drift af udvalgte løsninger på tværs af afdelinger, bl.a. baseret på muligheder for ekstern finansiering og ejerskab ift. bredere digitaliseringsinitiativer inden for AI og egenudvikling af løsninger.

En forretningsejet model muliggør en høj grad af innovation i de enkelte magistratsafdelinger (hvilket understøttes af de foreløbige analyser), ligesom den understøtter muligheden for udvikling af lokalt tilpassede løsninger i de enkelte afdelinger.

Samtidig er der med denne organisering ofte en relativ stor grad af fragmentering i det samlede digitaliseringsarbejde, idet den forretningsejede struktur og autonomi skaber risici for inkonsistente standarder på tværs, dobbeltinvesteringer og fokus på lokale frem for koncernfælles behov. Dette betyder erfaringsmæssigt også, at modellen typisk er relativt omkostningstung med større IT-investeringer spredt i forretningen samt udfordringer med at opbygge tilstrækkelig volumen af specialiserede it-kompetencer.

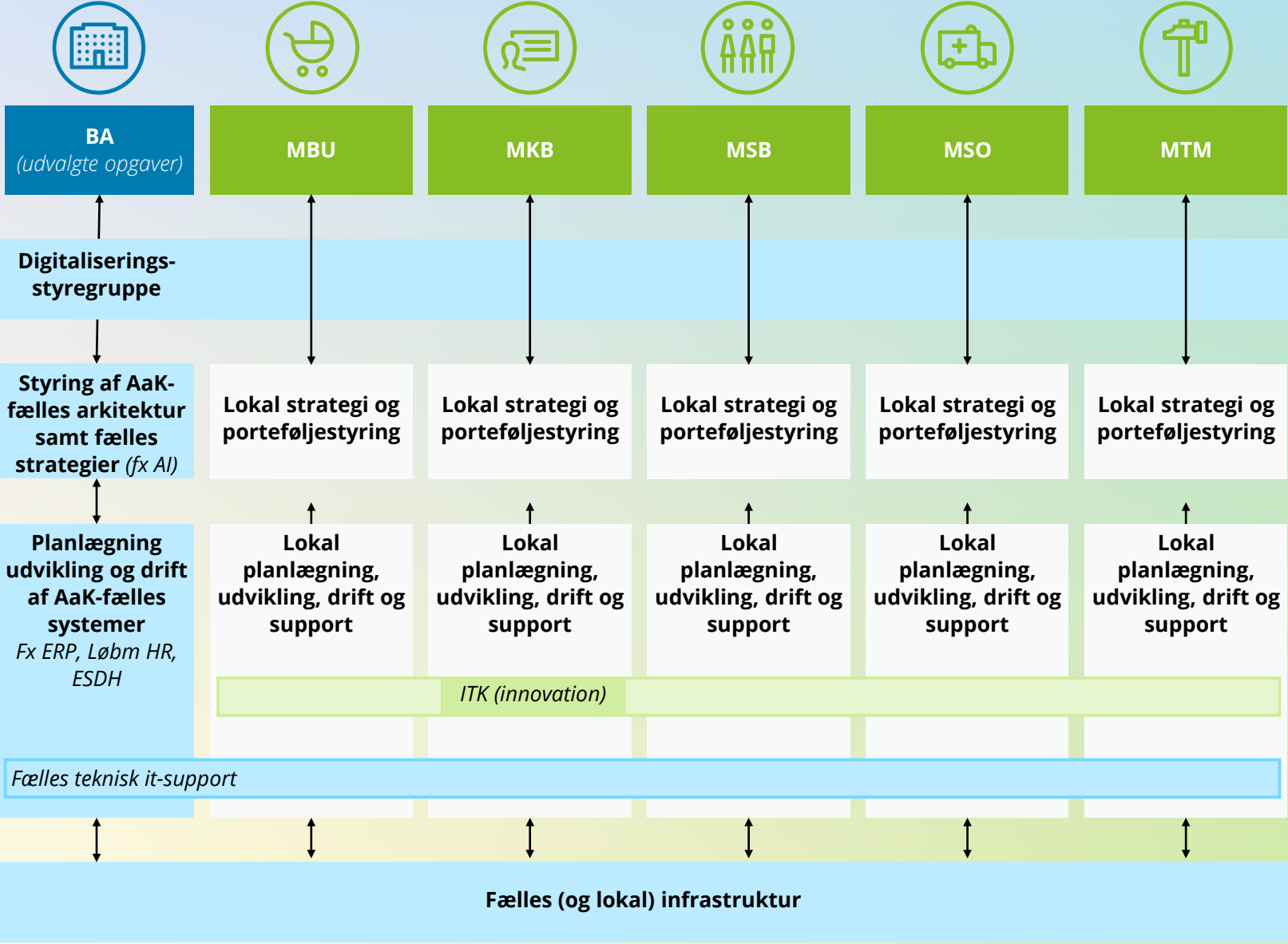
Illustrativ, overordnet organisering af IT og digitalisering i AaK i dag



Se figur i fuld størrelse på næste side

Nuværende IT-organisering i AaK

Illustrativ, overordnet organisering af IT og digitalisering i AaK i dag



Analysens fokus

Analysen skal afdække den samlet set mest effektive og effektfulde organisering omkring digitaliserings- og IT-kapabiliteter og med særligt vægt på at identificere kritiske forudsætninger for, at indsatser og evt. opgaveflyt kan realiseres.

Analysen har til hensigt at afdække, hvordan det tværgående arbejde med IT og digitalisering kan styrkes uden at hæmme målrettet forretningsudvikling og effektivisering lokalt i magistratsafdelingerne.

Analysen skal således afdække potentialer og forudsætninger for bedre udnyttelse af digitale muligheder med fokus på at:

- Sikre bedre udnyttelse af IT-udviklingskapabiliteter for at opnå de forretningsstrategiske mål i AaK og herunder realisering af effektiviseringsgevinster på tværs, fx ift. AI, data og IoT
- Realisere nationale krav om administrative besparelser, bl.a. for at frigive ressourcer til velfærd gennem bedre fælles udnyttelse af systemer på tværs, bedre kontraktstyring, mere koordinerede udviklingsaktiviteter mv
- Tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft med bedre arbejdsgange samt øget specialisering af it-kompetencer
- Skabe øget fokus på og systematik om cybersikkerhed på tværs af magistratsafdelinger, bl.a. med øje for hvordan potentialer i basal IT-drift i en fælleskommunal enhed kan realiseres.

Analysen skal overordnet skabe forståelse for, hvor og hvordan det tværgående arbejde med it og digitalisering kan styrkes. Det anbefales, at der i den forbindelse tages afsæt i en yderligere afdækning af den samlede organisering af arbejdet med it og digitalisering for at sikre systematisk afdækning af potentialer og forudsætninger for tværgående digitalisering.

Der kan hertil fx tages afsæt i en overordnet model for arbejdet med IT og digitalisering, jf. næste side, som benyttes til at vurdere aktuel situation i AaK, fastsætte ambitionsniveau for en fremtidig organisering i AaK og heraf fastsætte relevante videre indsatser og initiativer. Rammen benyttes til at fastsætte hvilke IT- og digitaliseringskapabiliteter, der skal opbygges, bevares eller styrkes på hhv. fælles niveau og i magistratsafdelinger.

I analysen lægges yderligere vægt på at trække på erfaringer fra andre kommuner og myndigheder, hvor gevinster ved tværgående it og digitalisering er helt eller delvist realiseret.

Eksisterende digitaliserings-, data- og AI-strategier benyttes som strategisk målbillede for at sikre målrettet og koordineret prioritering af konkrete indsatser og organisatoriske greb.

Oplæg til nøglespørgsmål

- Hvordan skal en fremtidig styrket organisering af tværgående IT og digitalisering se ud i AaK, og hvad skal der til for at nå derhen?
- Hvordan er IT- og digitaliserings-kompetencer og opgaver fordelt på magistratsafdelinger og BA i dag?
- Hvordan sikres en effektiv udviklings-leverancemodel, hvis udviklings-kapacitet samles, og hvad er det rette snit mellem fælles udvikling og magistratsafdelingerne?
- Hvordan og i hvilket omfang skal mandat for tværgående it og digitalisering styrkes, fx i den tværgående digitaliserings-styregruppe?
- Hvordan kan tværgående porteføljestyling og skalering styrkes på tværs af AaK?
- Hvordan kan tværgående arbejde med it-drift, data og cybersikkerhed tilrettelægges internt i AaK samt ud mod en fælleskommunal driftsenhed, jf. ØA26?
- Hvordan kan den tværgående tekniske it-support løftes, særligt med fokus på førstelinjeledere og medarbejdere?

Eksempel på model for organisering af IT-kapabiliteter

Effektiv udnyttelse af digitaliseringspotentialer og realisering af ambitioner om mest mulig digitalisering pr. investeret krone viser erfaringsmæssigt, at visse kapabiliteter særligt kan være relevante at forankre på hhv. et fælles, delt eller decentralt niveau. Lokale strategiske og politiske prioriteter kan tilsige variationer fra nedenstående, som dog kan anvendes som analytisk ramme for en foranalyse.

Strategi og portefølje*	Produkt- og platformsløseleverance		Service og support*	Sikkerhed*	Data og analyse*	Forretning og kompetencer*
	Planlægning og design	Udvikling og drift*				
Opgaver der typisk forankres på centralt/fælles niveau	- Digitaliseringsstrategi - Forretningsdialog og -mobilisering - Portefølje- og investeringsstyring - Forretningsarkitektur - Innovationsledelse og -styring	Servere og netværk**	- IT-support** - Monitorering** - Styring og udvikling af service-setup - Serviceperformance og -måling** - Service og konfiguration af hard-/software** - Leverandør- og kontraktstyring	- Cyberstrategi/governance - Sikkerhedsprocedurer** - Cyber og teknologisk modstandsdygtighed** - Applikations- og platformssikkerhed** - Adgangsstyring** - Compliance og jura - Datasikkerhed og GDPR - Risikostyring	- Data- og analysestrategi - Dataarkitektur og -governance	
Opgaver der typisk forankres på delt niveau	Leverancestyring	- Løsningsarkitektur og -design - Udvikling og konfiguration - Kvalitetssikring og test - Pipeline og styring af teknisk miljø - Platformsdrift, -optimering og -support 'Release Management' - Leverancestyring			- Datamodellering - Rapportering, analytics og BI	Finansiell styring
Opgaver der typisk forankres på lokalt niveau	- Produktlivscyklus og roadmap - Rapportering på effekter - Forandringsledelse og kommunikation - Service design (UX) - Brugergrænseflader (UI)					- Medarbejdere og rekruttering - Kompetencer og læring - Vidensbase og dokumentation - Kommunikation og ledelsesrapportering

* Kapabiliteter der på tværs af analysen er fremhævet som mulige at styrke på fælles niveau

** Opgaver som helt eller delvist er omfattet af ambitioner fra samling af basal IT-drift i kommunale fællesskaber, jf. ØA26

Oplæg til analyseaktiviteter

Analysen skal kvalificere potentialer og forudsætninger for bedre udnyttelse af IT og digitale muligheder på tværs af AaK samt fastsætte hvilke kapabiliteter, der skal opbygges og styrkes på fælles niveau og i magistratsafdelinger som afsæt for et samlet implementeringsprogram for fremtidig tværgående it og digitalisering i kommunen. Analysen sker i tæt samarbejde mellem DSG og en "forretningsgruppe" med udvalgte kontor- og afdelingschefer fra magistratsafdelingerne.

1: Opstart, ambitioner og mål

Opstart på analyse, mobilisering af forretningen samt fastsættelse af ambitioner og fokusområder.

- Mobilisering af "forretningsgruppe" med udvalgte kontor- og afdelingschefer fra alle magistratsafdelinger, som kan indgå i en gennemgående arbejdsgruppe med DSG
- Opstartworkshop med fastsættelse af scope samt analyseramme for organisering af IT og digitalisering
- Etablering af "strategisk landkort" og målbillede med optegning af fælles og lokale AI-, data- og digitaliseringsstrategier samt ambitioner/initiativer heri
- Planlægning af kortlægning af eksisterende kompetencer, opgaver og ressourcer på tværs af magistratsafdelinger
- Fastsættelse af forventet og ønsket opgavedeling mellem AaK og en fælleskommunal driftsenhed, jf. ØA26
- Indhentning af erfaringer fra andre kommuner og myndigheder
- Prioritering af fokusområder og hypoteser i arbejdsgruppe (DSG og forretningsgruppe)

2A: Kortlægning af eksisterende kompetencer, opgaver, ressourcer og systemer

Supplering og færdiggørelse af indledende kortlægning i AaK, så analyserammen på side 5 dækkes.

- Kortlægning af kompetencer, ressourcer, opgaver, systemer og udviklingsportefølje på de enkelte områder i analyserammen (jf. side 4) i hver magistratsafdeling samt tværgående (fx opdelt på forretningsdomæner).
- Opgørelse af it-omkostninger knyttet til områderne i analyserammen samt estimering af dobbeltbelægning, underdimensionerede områder samt potentialer for konsolidering og overflyt af opgaver og/eller styrkelse af decentral IT og digitalisering

2B: Dybdeanalyse af IT- og digitaliseringskapabiliteter på tværs af AaK

Analyse af udfordringer og behov ift. de enkelte kapabiliteter i analyserammen (jf. side 5) samt fastsættelse og prioritering af gaps, som er særligt vigtige at håndtere for at sikre bedre udnyttelse af digitale muligheder på tvær af AaK.

- 1 workshop med hver magistratsafdeling (6 i alt): Hvad oplever vi af barrierer og udfordringer ift. arbejdet med IT og digitalisering i dag?
- 1 kapabilitetsworkshop for hvert kapabilitetsområde (6 i alt) med alle magistratsafdelinger: Hvordan er kapabiliteten organiseret i dag? Hvilke behov og udfordringer oplever? Hvilke indsatser skal til for at styrke kapabiliteten, og hvilke investeringer kræver de?
- Udarbejdelse af indledende indsatskatalog med vurdering af overordnet gevinst- og investeringsomfang på indsatser på tværs af kapabiliteter, herunder både muligheder for at styrke både centralt og decentralt
- Drøftelse og indledende prioritering af kapabiliteter og indsatser i arbejdsgruppe

2C: Design af fremtidig tværgående organisation for IT og digitalisering samt forudsætninger herfor

Konsolidering af prioriterede indsatsområder og kapabiliteter mhp. design af den fremtidige tværgående it- og digitaliseringsindsats og dertilhørende organisering (*target operating model*), som danner ramme for løbende investering i og vedligehold af IT- og digitaliseringskapabiliteter.

- 1-3 designworkshops med alle magistratsafdelinger: Hvad er målbilledet for tværgående IT og digitalisering i AaK? Hvilke indsatser er kritiske for at kunne realisere målbilledet? Hvad skal styrkes hhv. centralt og decentralt? På prioriterede områder, hvad kræves af investeringer og aktiviteter for at kunne udmønte?

3: Fremtidig organisering og indsatskatalog

Oplæg til indsatser for organisering af IT og digitalisering, der understøtter bedre udnyttelse af digitale muligheder og kapabiliteter.

- Skitsering og beskrivelse af fremtidig tværgående IT- og digitaliseringsorganisation, herunder kobling til aktuelle forretningsbehov samt eksisterende digitaliserings-, data- og AI-strategier
- Fastlæggelse af evt. opgave- og resourceflyt samt opbygning af tværgående kapabiliteter
- Udarbejdelse af endeligt indsatskatalog og estimering af investeringsomfang (business cases)
- Prioritering af implementeringstakt af indsatser i arbejdsgruppe
- Endelig afrapportering og oplæg til implementeringsprogram, inkl. forudsætninger for gevinstrealisering

B1.9 Økonomiaftale mellem regeringen og KL



Formålet med opgaven er, at Aarhus Kommune bliver klar til at indgå i den tværkommunale IT-serviceorganisation, der skal etableres i Midtjylland senest 1. januar 2027.



OPSUMMERING:

1. Med økonomiaftalen skal kommunerne senest 1. jan. 2027 organiseres i **4-5 IT-serviceorganisationer**
2. I første omgang overgår kommunernes drift af **infrastrukturen for servere og netværk**, mens **flere opgaveområder flyttes frem mod 2030**
3. Samlingen forventes at kunne **øge cybersikkerheden** og **tilvejebringe 210-265 mio. kr. årligt**, som fastholdes i kommunerne
4. De nye IT-organisationer kræver grundig forberedelse i Aarhus Kommune, særligt ift. **standardisering og harmonisering** af de opgaver, der skal overflyttes.
5. Der arbejdes på at etablere en **intern projektorganisering i Fælles IT og Digitalisering**



ANBEFALINGER:

Udvalget har bestilt en faseplan, der skal forberede kommunen til at kunne indgå i de nye IT-serviceorganisationer. Faseplanen skal både forholde sig til de opgaver, der samles fra 1. januar 2027 og forventede, kommende opgaver.



VIDERE FORLØB:

1. Faseplanen udarbejdes og behandles i første omgang administrativt, inden den præsenteres for det politiske niveau

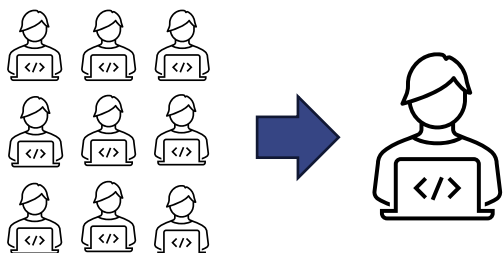
Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd



Nybrud på IT-området med økonomiaftalen 2026

Etablering af nye IT-serviceorganisationer er omfattende, og vil være en stor opgave for kommunerne - også for Aarhus Kommune.

Med økonomiaftalen skal kommunerne senest 1. jan. 2027 organiseres i 4-5 IT-serviceorganisationer.



I første omgang overgår kommunernes drift af infrastrukturen for



Servere



Netværk

Mens flere opgaveområder flyttes frem mod 2030

Samlingen forventes at kunne



Øge cyber-sikkerheden



Tilvejebringe 210-265 mio. kr. årligt, som fastholdes i kommunerne

De nye IT-organisationer kræver grundig forberedelse i Aarhus Kommune, og der arbejdes på at etablere en intern projektorganisering i Fælles IT og Digitalisering



Aftalens betydning for IT- og digitaliseringsopgaven i Aarhus Kommune

Etableringen af nye IT-serviceorganisationer bygger på erfaringer, der viser, at:

” (...) en samling af den basale it-drift (...) kan øge cybersikkerheden gennem professionalisering, øget specialisering og større faglige miljøer. Erfaringerne viser også, at samling af den basale it-drift kan afhjælpe rekrutteringsudfordringer samt bidrage til økonomiske skalafordele.”
(aftaletekstens side 12, se bilag 5A).

Ifølge aftalen oprettes IT-serviceorganisationerne som kommunale enheder, men de nærmere rammer er endnu ikke fastlagt.

Senest 1. januar 2027 skal de nye enheder være etableret. Inden udgangen af 2027 skal kommunernes drift af server- og netværksinfrastruktur være overgået til disse organisationer – herunder migrering af opgaver og overdragelse af ansvar, udstyr og kontraktlige forpligtelser, herunder også evt. eksisterende aftaler mellem kommuner.

Ifølge aftaleteksten skal flere opgaveområder flyttes til de nye it-serviceorganisationer frem mod 2030. Det gælder brugerstyring og monitorering, pc'er og øvrigt slutbrugerudstyr samt servicedesk og support. Disse opgaver kræver en standardiseret tilgang og fælles principper – både teknisk og organisatorisk.

Applikations-it er ikke en del af omlægningen, men hænger tæt sammen med basis-it (som er omfattet). Det er forventningen, at de nye IT-serviceorganisationer får ansvaret for at konstruere og harmonisere, således aftaleteksten efterleves.

Aftalen indeholder et løft af anlægsinvesteringer og lånepuljer til implementeringen. Det forventes fra aftaleparterne, at samlingen af kommunernes drift af basis-it kan tilvejebringe et potentiale på 210-265 mio. kr. årligt, som fastholdes i kommunerne.

Borgmesterens Afdeling (BA) har det overordnede netværksejerskab i Aarhus Kommune. Fælles IT og Digitalisering (BA) er aktuelt ved at etablere en intern projektorganisering, herunder rekruttering af en projektchef, med henblik på at forberede implementeringen af ØA2026.

Aarhus Kommunes handlemuligheder

Det forventes, at ensartethed, harmonisering og standardisering (serviceniveau, governance, principper mv.) bliver centrale elementer i de kommende IT-serviceorganisationer.

Aarhus Kommune er langt på en række af de opgaveområder, som forventes at indgå i IT-serviceorganisationerne. Det giver et godt udgangspunkt, men der er fortsat behov for interne tilpasninger, hvis kommunen skal kunne indgå som en stærk og samlet aktør.

For at ruste Aarhus Kommune bedst muligt til fremtidens IT-opgaver er der behov for en standardisering og harmonisering på de opgaveområder, som indgår i de fælles IT-serviceorganisationer. Samtidigt er det fortsat vigtigt, at kommunens IT, uanset organisering, understøtter kerneopgaven. Derfor skal der i arbejdet mod en ny organisering i de fælles IT-serviceorganisationer være opmærksomhed om medarbejderperspektiver og risikoen for opgaveglidning til kommunens kernerdrift.

De næste skridt

§17,4-udvalget har bestilt en faseplan for, hvordan Aarhus Kommune kan forberede sig på at indgå i fælles IT-serviceorganisationer. Faseplanen skal tage udgangspunkt i eksisterende analyser og supplerende drøftelser med relevante fagområder og ledelsesniveauer.

Arbejdet forankres i den interne projektorganisering, som er under etablering, og kobles dermed til det igangværende arbejde med de kommende IT-serviceorganisationer. Netværks- og serverområdet prioriteres i første omgang, mens arbejdet med de øvrige opgaveområder (brugerstyring og monitorering, pc'er og øvrigt slutbrugerudstyr samt servicedesk og support) indgår i efterfølgende fase(r).

Hvorfor er det vigtigt?

Ved at igangsætte denne proces nu styrker vi vores evne til at levere professionel og sammenhængende it-teknisk support til kommunens medarbejdere – både i dag og i fremtidens fælles kommunale rammer. En standardisering og harmonisering er ikke blot en nødvendighed for at imødekomme de nye rammer, men også en mulighed for at realisere gevinster ved fælles organisering, bedre brugeroplevelser og højere faglig kvalitet i opgaveløsningen.



I det følgende kapitel beskrives udvalgets arbejde med åbenhed, sikring af gode vidensflows og hvordan byrådets arbejdsvilkår kan styrkes – både organisatorisk og praktisk.

Tendenserne er i de samme i hele Danmark: Opgaven som politiker har en voksende kompleksitet, som accelereres af fx nationale reformer, en hård tone i det offentlige rum, flere trusler og et voksende krav om at være på. Derfor har det været en prioritet for udvalget at se på mulighederne for at forbedre byrådsmedlemmernes mulighed for at bedrive politik i en travl hverdag.

Delelementerne omfatter en revision af delegationsplanen, der kan give byrådet bedre mulighed for at fokusere på de mest principielle sager, samt en række konkrete forslag, der kan bidrage til at forbedre medlemmernes arbejdsvilkår.

Kapitlet rummer desuden en beskrivelse af mulighederne for at styrke åbenheden i Aarhus Kommune samt en beskrivelse af, hvordan temadrøftelser i Magistraten og Byrådet skaber mest mulig værdi.

1

Delegationsplan i Aarhus Kommune

2

Rammer og vilkår for byrådets daglige virke

3

Evaluerings af hidtidigt beredskab for byrådspolitikerne ved chikane/trusler

4

Åbenhed: Muligheder og anbefalinger

5

Temadrøftelser i Magistraten og Byrådet

B2.1 Delegationsplan i Aarhus Kommune



Formålet med at revidere delegationsplanen er at skabe klarere rammer ved at delegere flere beslutninger til Magistraten og afdelingerne, så byrådet kan fokusere på de mest principielle sager. Det vil samtidig lette arbejdspresset i Aarhus Byråd.



OPSUMMERING:

1. En opdatering i rette tid: **Aarhus Kommune har ikke revideret sin delegationsplan siden 2017.** Oveni giver en revidering mulighed for at tilpasse planen til nye behov og konkrete delegationer, der er sket siden
2. Målet er at sikre, at **byrådet bruger sin tid på de mest principielle og væsentlige sager**, mens mindre eller tekniske sager i højere grad håndteres af magistratsafdelingerne med inddragelse af udvalgene.
3. Beskrivelsen indeholder tre modeller, hvoraf udvalget har valgt at der arbejdes videre med **model C, som vil medføre delvis delegation til Magistraten/afdelingerne** - især af orienteringssager og puljeudmøntninger – samt indføre obligatorisk inddragelse af udvalgene i udvalgte sager
4. Der lægges op til, at **fagudvalg inddrages mere**, mens byrådsmedlemmer bevarer retten til at få sager behandlet politisk i byrådet (call-in).
5. Nyt punkt i byrådsindstillinger: Alle byrådssager **skal fremover indeholde en forklaring på, hvorfor sagen skal behandles i byrådet** – for at skabe større gennemsigtighed og undgå unødigt pres på byrådets dagsorden.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget har bedt forvaltningen **forberede en sag til Gruppeformandskredsen og senere Aarhus Byråd, hvor delegationsplanen udformes som foreslået i model C** med delvis delegation til Magistraten/afdelingerne - især af orienteringssager og puljeudmøntninger
2. Udvalget har bedt forvaltningen **forberede en sag til Aarhus Byråd, hvorefter indstillingsskabelonen for fremtiden tilføjes et nyt punkt**, hvor det skal fremgå, hvorfor en sag skal byrådsbehandles, jf. pkt. 4



VIDERE FORLØB:

1. Inden sagerne kan forelægges hhv. Gruppeformandskredsen og Aarhus Byråd skal forslaget til ny delegationsplan **kvalificeres på tværs af magistratsafdelingerne** (den vedlagte skitse har sit udgangspunkt i Borgmesterens Afdelings opgaver og den potentielle delegation heraf).
2. Herefter **fremsendes sagerne som fremgår af anbefalingerne**. Sagerne fremsendes af Borgmesterens Afdeling

Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd

Delegationsplan i Aarhus Kommune

1. Indledning

Delegation er både lovligt og praktisk nødvendigt, og balancerne i delegationen af beslutninger fra Aarhus Byråd til magistratsafdelinger og Magistraten er bl.a. afgørende for byrådsmedlemmernes sagspres og dermed arbejdsvilkår. I forlængelse af § 17.4-udvalgets fokus på byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår har det derfor været oplagt at se på potentialerne i udarbejdelsen af en ny udgave af kommunens delegationsplan.

En opdatering af delegationsplanen vil kunne sikre en mere nutidig, klarere og mere gennemsigtig delegation, som i højere grad understøtter byrådsmedlemmerne i at kunne fokusere på de væsentligste og mest principielle politiske spørgsmål, som i særlig grad kræver, at der bliver sat politisk retning. Samtidig sættes fagudvalgenes ekspertise og interesse for det konkrete område mere og tidligere i spil i sagernes gang end hidtil. Det skal være med til at sikre en bedre arbejdsfordeling og øge kvaliteten i beslutningsprocesserne.

Delegationsplanen skal understøtte, at byrådsmedlemmerne får bedre mulighed for at arbejde strategisk og politisk, så politisk retning og principper ikke forsvinder i omfattende sagsbehandling og detaljeorientering på mindre sager. Effekten heraf vil være mere tid til varetagelsen af det politiske mandat – særligt for de mindre partier, med ét eller to medlemmer, der har ordførerskaber til samtlige sager på en byrådsdagsorden. Samtidig vil det kunne ændre på indholdet af byrådsmøderne og sikre mere overskud i afvikling af møderne.

Desuden skal der tilføjes yderlige elementer til Aarhus Kommunes delegationsplan, som ikke var relevante ved den seneste opdatering i 2017, herunder orientering af byrådet om rentehenstandsdispositioner. Endeligt er der sket en række konkrete delegationer siden 2017, som for overblikkets skyld bør indarbejdes i en samlet delegationsplan.

2. anbefalinger

I forlængelse af sin behandling af emnet anbefaler udvalget, at der:

1. Forberedes en sag til Gruppeformandskredsen og senere Aarhus Byråd, hvor delegationsplanen udformes som skitseret som model C under pkt. 3.3.3
2. Forberedes en sag til Aarhus Byråd, hvorefter indstillingsskabelonen for fremtiden tilføjes et nyt punkt, hvor det skal fremgå, hvorfor en sag skal byrådsbehandles, jf. pkt. 4

3. Delegationsplan og kompetencefordeling

3.1. Indledende bemærkninger

Kommuners adgang til at delegere sager fra kommunalbestyrelsen til forvaltningen er vid. I princippet kan kommunalbestyrelsen selv træffe alle afgørelser, som der træffes i en kommune. Ingen sag er i princippet for lille. Kommunalbestyrelsen skal dog ikke drukne i arbejde, og derfor overlader kommunalbestyrelser i meget vidt omfang til udvalg og til forvaltningen (magistratsafdelinger og Magistraten i Aarhus Kommune) at træffe beslutninger. Det kaldes delegation. Delegation er både lovligt og praktisk nødvendigt.

Det er ikke alle beslutninger, der kan delegeres. Det kan følge af lovgivningen eller af en sags karakter, at Aarhus Byråd selv skal træffe beslutning i den.

Når der i lovgivningen står, at Aarhus Byråd skal træffe beslutning i et "møde", kan Aarhus Byråd ikke overlade kompetencen til andre. Det samme gælder, når der i styrelsesloven står, at Aarhus Byråd skal træffe beslutning. Står der derimod i anden lovgivning end kommunestyrelsesloven, at beslutningen skal træffes af Aarhus Byråd, betyder det normalt, at kompetencen kan delegeres til Magistraten eller til forvaltningen.

Aarhus Byråd bruger længere tid på byrådsmøder end andre byråd

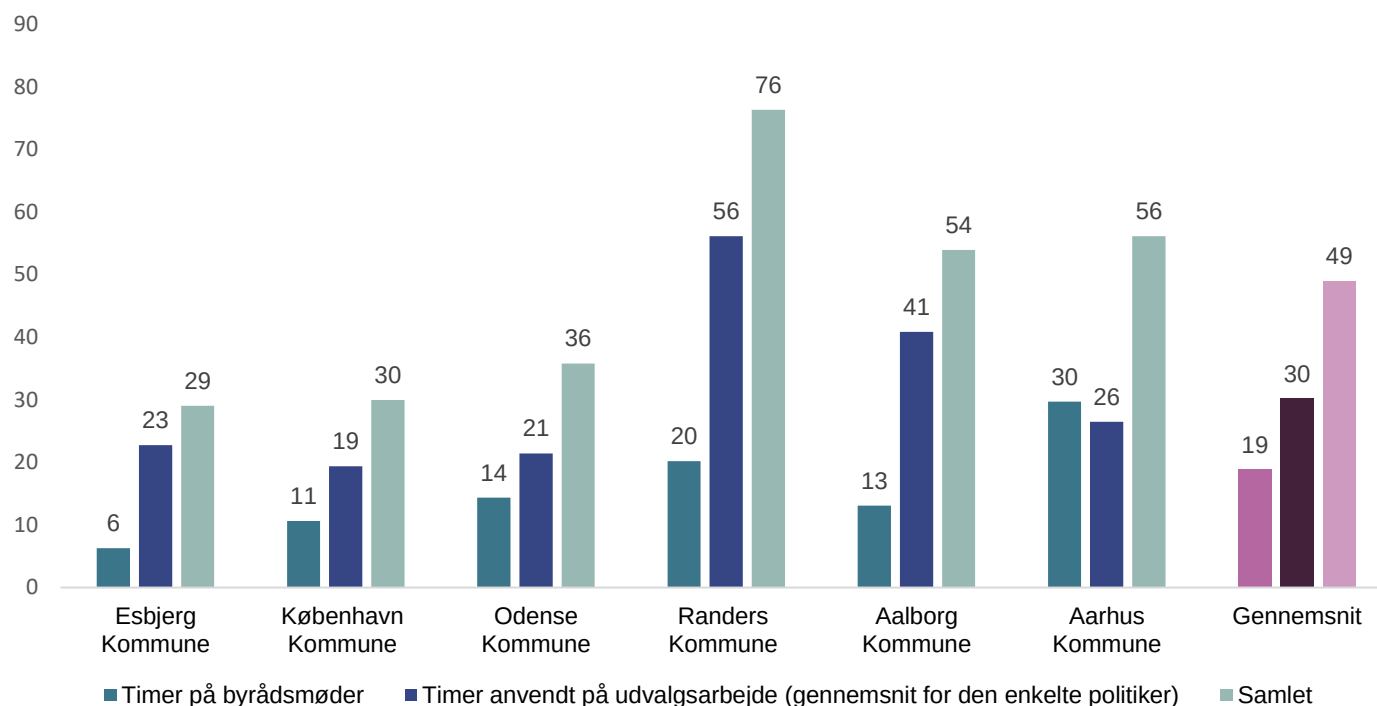
Sammenlignet med de øvrige kommuner i 6-byerne er Aarhus Kommune den kommune, hvor politikerne bruger mest tid på byrådsmøder, tredjemest på udvalgsmøder og næstmest samlet tid på både byråds- og udvalgsmøder.

Den enkelte, gennemsnitlige politiker i Aarhus Byråd bruger næsten dobbelt så meget tid på byråds- og udvalgsarbejde end en tilsvarende politiker i Esbjerg, København og Odense.

Det mindre tidsforbrug i de øvrige byråd* end i Aarhus Kommune betyder ikke, at der bruges tilsvarende mere tid i udvalgene. Det, selvom at udvalgene i de andre 6-byer har beslutnings-kompetence, hvilket må forventes at medføre en mindst lige så grundig udvalgsbehandling, som tilfældet er i Aarhus Kommune.

*Randers Kommune skiller sig ud pga. den store mængde udvalgsarbejde.

TIDSFORBRUG I 6-BYERNE VED BYRÅDS- OG UDVALGSMØDER 2025



Note: Tidsforbruget er opgjort for møder i perioden 1. januar til 30. april 2025 på baggrund af offentligt tilgængeligt information fra kommunernes hjemmesider. Det samlede timeantal er afrundet til nærmeste hele time.

Aarhus Byråds møder er hyppige, og de er forholdsvis lange. Sammenlignet med 6-byernes møder i 2025 har Aarhus Byråd pr. 30. april 2025 brugt 50 pct. mere tid på byrådsmøder end den kommunalbestyrelse, der har brugt næstmest tid i 2025. Små 30 timer har Aarhus Byråd pr. 30. april i år brugt samlet i byrådssalen, mens Randers Byråd (nr. 2) kun har brugt samlet 20 timer i året 2025. Hertil kommer, at det samlede antal sager, der er blevet behandlet af Aarhus Byråd i år, er blandt de højeste i 6-bykredsen. En yderligere delegation vil kunne medføre en mindre belastning af byrådets samlede arbejdstid.

Det skal dog tilføjes, at det generelt set kan synes vanskeligt at applicere sagsgangene, mødefrekvens og længden på byrådsdagsordenerne fra andre kommuner i relation til Aarhus Kommune, da magistratstyret behandler sagerne anderledes end kommuner med udvalgsstyre eller mellemformstyre. Det skal der tages højde for ved sammenligninger af Aarhus Byråds samlede arbejde direkte med Aalborg, Odense eller Københavns Kommune, der alle har mellemformstyre, eller Randers eller Esbjerg Kommune, der har udvalgsstyre. Det kan dog tilføjes, at selv hvis der kigges på de enkelte udvalgs mødetider i de fem andre 6-by kommuner, synes Aarhus Kommune stadigvæk samlet at bruge næstlængst tid.

3.2. Principper, der kan overvejes for en ny delegationsplan

I forbindelse med en opdatering af delegationsplanen kan det overvejes at indføre, at yderligere en del af det, der besluttet i Aarhus Byråd, skal delegeres til de enkelte magistratsafdelinger eller Magistraten. Dette vil sikre, at Aarhus Byråd kan koncentrere sin tid og sine kræfter på de største, væsentligste og mest principielle sager i kommunen. Der vil samtidigt kunne indføres krav om, at der i udvalgene skal bruges tid på behandling af ikke-byrådshenviste sager, herunder på de områder, hvor der er delegeret kompetence.

Dette har den fordel, at de byrådsmedlemmer, der har det nærmere kendskab til de enkelte områder qua deres udvalgsposter, også er dem, der kommer til at beskæftige sig med og bruge tiden på at behandle de delegerede emner. Samtidigt vil det være muligt for de byrådsmedlemmer, der ikke er medlemmer af udvalgene, at bede om deltagelse ved de enkelte punkter. Dette modsat i byrådssalen, hvor tiden ved behandlingen af en sag ofte i realiteten kun bruges af

de enkelte ordførere, mens majoriteten af byrådets medlemmer typisk ikke kommer til orde. Der kan drages en parallel til Folketinget, hvor det er langt fra samtlige medlemmer, der er til stede ved de enkelte beslutninger, vedtagelser og afstemninger i Folketingssalen. Der er mødepligten til forskel. Når alle byrådets medlemmer er forpligtede til at være til stede ved byrådets møder, vil det være det bedste for afviklingen, at tiden bruges så effektivt som muligt. Det vil derfor med revisionen af delegationsplanen kunne overvejes, hvorvidt der skal delegeres mere kompetence til magistratsafdelingerne og/eller Magistraten med en pligt for afdelingerne om at konsultere det enkelte fagudvalg forud for en beslutning.

Uanset delegation vil der dog altid være adgang for blot én byrådspolitiker til at bringe en sag op på byrådsniveau (call-in). Dette følger af initiativretten i kommunestyrelseslovens § 11, hvorefter ethvert byrådsmedlem har ret til at få en sag på byrådets dagsorden. Dette er også tilfældet i dag, hvor byrådets medlemmer kan lave beslutningsforslag om forhold, der i henhold til den nugældende delegationsplan er delegeret til beslutning i en magistratsafdeling eller i Magistraten.

Aarhus Byråd vil kunne forpligte borgmesteren og den enkelte rådmand til at orientere det relevante fagudvalg forud for, at en beslutning træffes. På den måde har det enkelte udvalgsmedlem (og også byrådsmedlemmer, der ikke er medlemmer af det pågældende udvalg) en art standsningsret, der sikrer, at en beslutning som hovedregel ikke kan føres ud i livet, førend Aarhus Byråd har taget stilling til sagen på et byrådsmøde. Her kan byrådet så enten kan tage sagen op til realitetsbehandling eller afvise sagen med henvisning til delegationsplanen.

Det vil blive et krav, at delegerede beslutninger for fremtiden flyttes ind på udvalgets dagsorden som selvstændige punkter, så det både bliver tydeligt for udvalgsmedlemmerne, hvilke emner de vil blive konsulteret i forhold til, og at byrådsmedlemmer, der ikke er medlemmer af det pågældende udvalg, får lettere ved at identificere sagerne på udvalgenes dagsordener og bede om deltagelse.

Borgmesteren og den enkelte rådmand vil derfor kunne få en pligt til at på forhånd at konsultere udvalgene om delegerede sager, der ellers tidligere ville være blevet truffet i Aarhus Byråd. En tilsidesættelse af denne pligt vil i yderste fald kunne medføre, at byrådet kan udpege et af sine medlemmer til at varetage den opgave, som pligttilsidesættelsen vedrører.

3.3. Modeller for delegationsplan

I forhold til delegationsplanen vurderes der at være tre modeller for en opdatering heraf, hvis byrådet enten skal have forelagt samme antal sager eller færre på byrådsmøderne:

- A. Delegationsplanens kompetencefordeling fra 2017 videreføres.
- B. Delegationsplanen ændres, så beslutningskompetencen i videst muligt omfang delegeres til magistratsafdelingerne/Magistraten med en pligt til forudgående konsultation af fagudvalget.
- C. Delegationsplanen ændres, så beslutningskompetencen på flere – men ikke alle – områder delegeres til magistratsafdelingerne/Magistraten med en pligt til forudgående konsultation af fagudvalget. Dette er således en kombination af de to ovenstående.

De tre muligheder er eksemplificeret i figuren her ved siden af og tabellen på næste side og yderligere beskrevet jf. afsnit 3.3.1, 3.3.2 og 3.3.3.

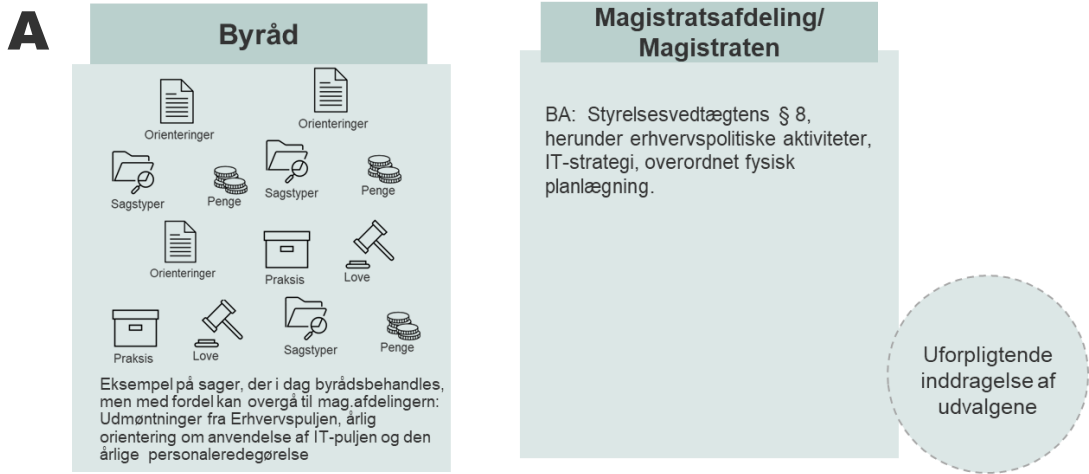
Det vil dog gælde for alle tre modeller, at følgende beslutninger skal forelægges Aarhus Byråd:

- a) Hvis det følger af lovgivningen, at kompetencen ligger hos Aarhus Byråd og ikke kan delegeres.
- b) Hvis Aarhus Byråd har besluttet, at en bestemt sagstype skal forelægges byrådet.
- c) Hvis det følger af praksis, at Aarhus Byråd inddrages.
- d) Hvis der er tale om en sagstype, der ikke er omfattet af delegationsplanen, og som har en sådan principiel eller størrelsesmæssig karakter, at Aarhus Byråd bør inddrages.

SAMMENLIGNING AF MODELLER FOR DELEGATIONSPLAN

	Lovkrav om byråds- behandling (fx bevillinger og tillægsbevillinger)	Pulje- fastsættelser (fx Erhvervspuljen og Innovations- puljen)	Pulje- udmøntninger (fx Erhvervspulje- udmøntninger inden for rammerne af Erhvervspuljen)	Orienterings- sager (fx personale- redegørelsen)	Fastlæggelse af politikker (fx erhvervspolitik og personalepolitik)
Model A	X	X	X	X	X
Model B	X				
Model C	X	X		X	

Note: Eksempler på forskelle mellem model A, B og C for opdatering af Aarhus Kommunes delegationsplan. Model C anbefales.



3.3.1. Model A: Delegationsplanen videreføres

Sagerne skal forelægges Aarhus Byråd efter principperne i delegationsplanen fra 2017, dvs. at en sag skal forelægges byrådet,

- når det er bestemt i loven, at kompetencen ligger hos byrådet og ikke kan delegeres (fx hvis der står i loven, at byrådet "i et møde" skal beslutte),
- når byrådet har besluttet, at en bestemt sagstype skal forelægges byrådet, og/eller
- hvis sagen er principiel, har væsentlige konsekvenser, eller hvis der i øvrigt er tvivl om byrådets holdning til sagen (dette følger i dag af praksis).

Hertil foreslås et nyt punkt om, at hvis en sagstype ikke fremgår af delegationsplanen, skal den forelægges Aarhus Byråd, hvis den er af principiel eller væsentlig betydning. Dette for at sikre, at byrådet tager stilling til sin delegation på områder, der ikke direkte berøres af den eksisterende delegationsplan.

I dag er det ofte et konkret skøn, om en sag skal forelægges byrådet, og det er rådmanden/borgmesteren, der har ansvaret for, at de relevante sager forelægges byrådet – som udgangspunkt via Magistraten.

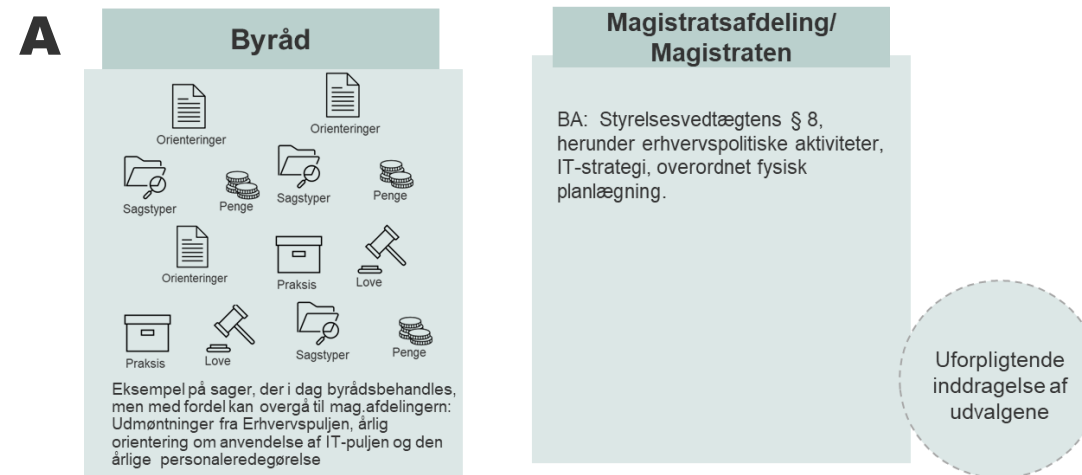
En videreførelse kompetencefordelingen i delegationsplanen fra 2017 vurderes ikke at ville medføre en ændring i det antal af sager, der indbringes for Aarhus Byråd.

I forbindelse med delegationsplanen seneste opdatering i 2017 blev der ikke taget stilling til, om der skulle flyttes yderligere eller tilbagetages kompetence. Der blev dog igangsat et pilotprojekt om administrationsgrundlag på området for Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø, der bl.a. har mundet ud i en konkret beskrivelse af byrådets og magistratsafdelingens rolle på området for lokalplansager.

Delegationsplanen fra 2017 beskriver alene den daværende tilstand ("as-is") i Aarhus Kommunes beslutningsstruktur. Det blev ikke foretaget en nærmere

stillingtagen eller anbefaling til, hvordan delegation af beslutningskompetence burde være i fremtiden, men udelukkende en beskrivelse af, hvordan ansvarsfordelingen og beslutningskompetencen faktisk var organiseret og fungerede på tidspunktet for delegationsplanens udarbejdelse.

Der er vedlagt et eksempel på en videreførelse af den gældende delegationsplan for Borgmesterens Afdeling og tværmagistratslige sager som bilag 2.1.1.



Delegationsmodel A: Delegationen fortsætter som i dag med en stor andel af sager behandlet i byrådet – og ingen aktiv stillingtagen til principper for delegation.

3.3.2. Model B: Den videst mulige delegation

Dette er den mest vidtgående delegation. En gennemførelse vil medføre, at alt det, som lovgivningen ikke kræver byrådets stillingtagen til, kan besluttes i de enkelte magistratsafdelinger eller af Magistraten. Hvis Magistraten i henhold til den nugældende delegationsplan varetager dele af en kompetence, hvor Aarhus Byråd også varetager en delmængde, vil det for fremtiden efter denne model være Magistraten, der tilføres kompetencen.

Dette betyder, at de dele, der for nuværende er besluttet skal sendes til byrådet, for fremtiden vil skulle kunne besluttes af den enkelte borgmester/rådmand eller Magistraten. Den relevante rådmand/borgmester forpligtes dog til på forhånd at orientere det relevante fagudvalg.

Fordelen ved en sådan delegation vil være, at byrådet alene skal bruge sin tid på de beslutninger, som det er forudsat i lovgivningen, at byrådet skal forholde sig til, dvs. for Borgmesterens Afdelings vedkommende fx kasse- og regnskabsregulativet, ændring af styrelsesvedtægten og forslag til årsbudget.

Omvendt vil Aarhus Byråd som udgangspunkt ikke blive inddraget ved forhold, der ikke er et lovgivningsmæssigt krav om byrådets stillingtagen til.

Dog vil det blive et krav, at det relevante fagudvalg blive inddraget forud for magistratsafdelingens beslutning på det enkelte område. For Borgmesterens Afdelings vedkommende vil dette betyde, at borgmesteren eller Magistraten fx fastsætter budgetproceduren, kommunens økonomiske politik, personalepolitik, medborgerskabspolitik og handicappolitik, men dette forudsat, at borgmesteren forud for beslutningen inddrager Økonomi- og Erhvervsudvalget. På mødet i Økonomi- og Erhvervsudvalget vil andre byrådsmedlemmer efter anmodning kunne deltage i forbindelse med sagens behandling.

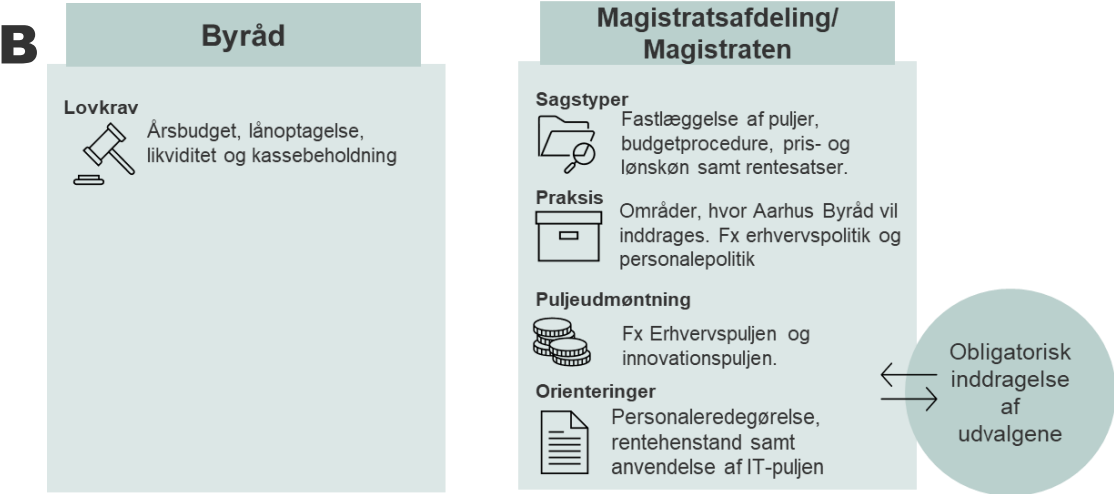
En ændring af delegationsplanen i henhold til den ovenfor beskrevne, vurderes at ville medføre et betydeligt fald i det antal af sager, der indbringes for Aarhus Byråd. Omvendt vil udvalgsbehandlingerne få et større fokus, og her vil de relevante byrådspolitikere blive involveret i forbindelse med og forud for alle beslutninger,

der tidligere skulle forelægges byrådet.

Der er vedlagt et eksempel på en delegationsplan efter Model B som bilag 2.1.2.

Dette er dog ikke anbefalelsesværdigt i sin fulde udstrækning. Blot fordi et område ikke ifølge lovgivningen skal behandles af byrådet i møde, så er der stadig eksempler på emner, hvor det er aktuelt og relevant med politiske og retningsgivende arbejde i byrådssalen. Som eksempel herpå kan nævnes Aarhus Kommunes generelle politikker på forskellige områder, herunder personalepolitik og erhvervsplan.

Modellen er mestendels medtaget for at vise udstrækningen af delegationsadgangen.



Delegationsmodel B: Den videst mulige delegation vil medføre, at alt det, som lovgivningen ikke kræver byrådets stillingtagen til, kan besluttes i de enkelte magistratsafdelinger eller af Magistraten.

3.3.3 Model C: Delegationsplanen videreføres med tilføjelse af to konkrete områder (orienteringssager og puljeudmøntninger/bevillinger)

Denne model for delegationen er en kombination af de to ovenstående.

Denne delegation har det sigte, at flere af de sager, der i dag behandles/beslattes af Aarhus Byråd, skal behandles i de enkelte fagudvalg, inden de beslattes af enten den enkelte borgmester/rådmand eller Magistraten. Aarhus Byråd vil således samlet skulle tage mindre stilling, mens udvalgene vil blive mere inddraget, og Magistraten eller den enkelte afdeling vil have beslutningskompetencen.

Formålet med Model C er at flytte en del af de punkter på byrådets dagsorden, som ikke er forbundet med væsentlige og/eller principielle beslutninger væk fra byrådsmøderne.

En nærmere afgrænsning af hvilke kompetencer, der skal flyttes, skal afklares nærmere politisk. Der er dog følgende bud på, hvad der kan overvejes flyttet fra fx Borgmesterens Afdeling, som kan danne ramme for de øvrige magistratsafdelinger:

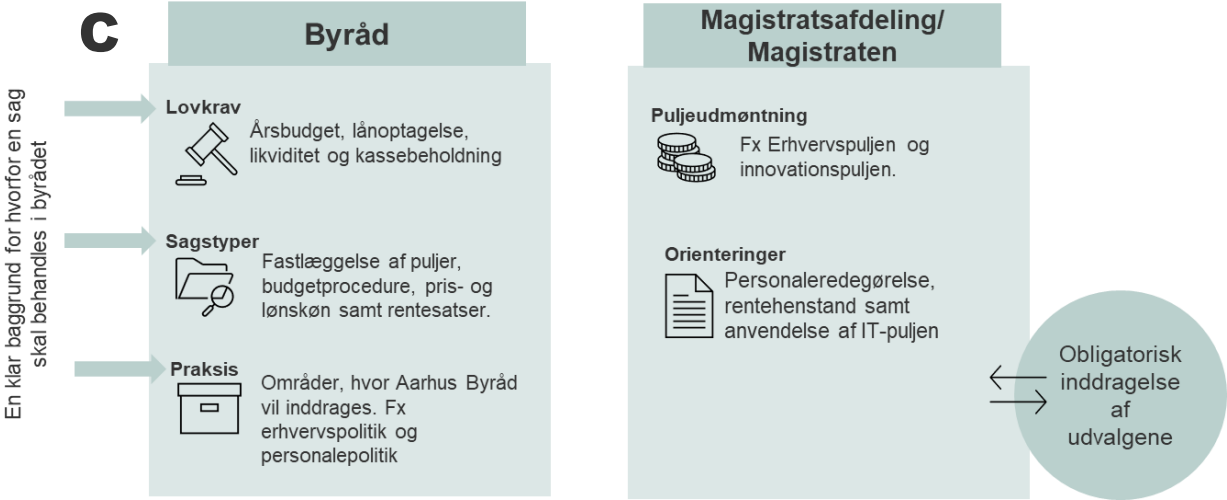
- Orienteringssager, der for nuværende forelægges Aarhus Byråd i møde, og som ikke er lovpligtige, kan ske ved forelæggelse i Økonomi- og Erhvervsudvalget, hvorefter Aarhus Byråd fx pr. mail eller ved særskilt orienteringsmøde bliver gjort bekendt med sagen.
- Puljeudmøntninger og bevillinger, der for nuværende forelægges Aarhus Byråd i møde, og som ikke er lovpligtige, og hvor Aarhus Byråd har sat rammen, kan den konkrete udmøntning ske ved beslutning i den enkelte afdeling eller i Magistraten, hvor Økonomi- og Erhvervsudvalget forud for beslutningen konsulteres om udmøntningen og bevillingen. Et eksempel herpå kunne være bevillinger fra Erhvervspuljen og Innovationspuljen.

Efter denne model vil den enkelte magistratsafdeling – som det også er tilfældet med Model B ovenfor – blive forpligtet til at behandle den enkelte delegerede sagstype i fagudvalget, inden der kan træffes endelig beslutning herom af

rådmanden eller af Magistraten.

En ændring af delegationsplanen som beskrevet til den ovenfor beskrevne vurderes at ville medføre et fald i det antal af sager, der indbringes for Aarhus Byråd, og det vil samtidig medføre en mindre belastning i forhold til tid på byrådsmøderne. Omvendt vil udvalgsbehandlingerne få et større fokus, og her vil de relevante byrådspolitikere blive involveret i forbindelse med og forud for alle beslutninger, der tidligere skulle forelægges Aarhus Byråd efter den nugældende delegationsplan, men som efter Model C er delegeret.

Der er vedlagt et eksempel på en delegationsplan efter Model C som bilag 2.1.3.



Delegationsplan C: Beslutningskompetencen fordeles. Flere men ikke alle områder delegeres til magistratsafdelingerne/Magistraten med en pligt til forudgående konsultation af fagudvalget.

4. Ændring af indstillingsskabelon til Aarhus Byråd

Alene i 2025 har der pr. 30. april 2025 været behandlet 111 sager på byrådets dagsorden. Af alle indstillinger fremgår, hvad byrådet kan beslutte, men det fremgår sjældent, hvorfor byrådet overhovedet skal behandle sagen. For at sikre, at det for fremtiden bliver tydeligt for byrådets medlemmer, hvorfor byrådet er det kompetente organ, og at magistratsafdelingerne inden fremsendelse af indstillinger gør sig det klart, hvorfor Aarhus Byråds stillingtagen er nødvendig, foreslås der indsat et nyt punkt i indstillingsskabelonen til byrådets møder. Her skal det fremgå, hvorfor byrådets stillingtagen til sagen er nødvendig.

Dette kan fx skyldes krav i lovgivningen om byrådets stillingtagen i møde, delegationsplanen eller det enkelte byrådsmedlems initiativret efter styrelsesloven.

Ved indførelsen af et sådant krav bliver det altså tydeliggjort for Aarhus Byråd, administrationen og offentligheden, hvad anledningen er til, at byrådet skal inddrages i de enkelte sager. Dette vurderes at være til gunst for byrådets arbejde, uanset hvilken delegationsplan der af de ovenstående modeller arbejdes videre med.

5. Tidsforbrug ved ændret delegationspraksis

Der er opstået et spørgsmål, om en ændring af delegationsplanen – hvorefter dele af det, som byrådet i dag beslutter, overdrages til magistratsafdelingerne og Magistraten – vil medføre, at tidsforbruget flyttes fra Aarhus Byråd til udvalgene, hvis disse skal konsulteres. Med andre ord: Er der tale om et nulsumsspil i forhold til den anvendte tid?

At sager, der tidligere skulle behandles på byrådsmøder, skubbes til konsultation i udvalgene, vil givet give en yderlige tidsbelastning i udvalgene.

Der er dog flere grunde til at forvente, at den samlede sagsbehandlingstid vil blive reduceret for det enkelte emne:

For det første vil en delegation af kompetencen som udgangspunkt betyde, at der er enten lige så mange eller færre politiske behandlinger af den enkelte sag. Som eksempel kan nævnes, at en delegeret sag – f.eks. udmøntning af Erhvervspuljen

– som politisk behandling skal behandles i fagudvalget og eventuelt i Magistraten. Uden delegation skal sagen derimod igennem Magistraten, Aarhus Byråd og eventuelt et fagudvalg via udvalgshenvisning – og derefter tilbage til byrådet.

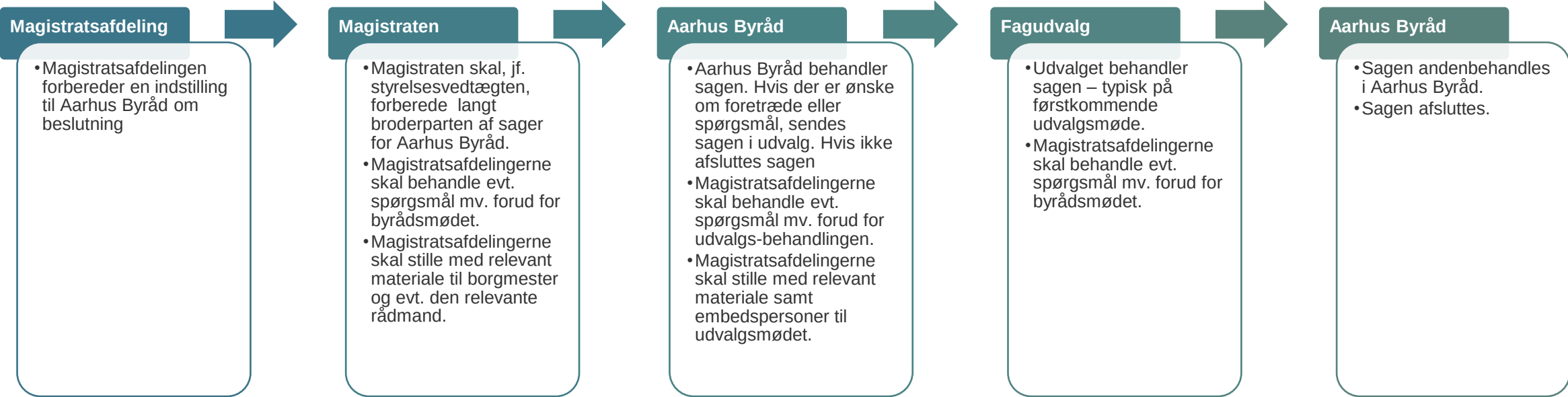
Der fremgår af figur 1 og figur 2 på den næstfølgende side, der visualiserer de forskellige politiske sagsgange både før og efter en delegation.

For det andet behandler udvalgene i forvejen mange sager, der relaterer sig til dem, der foreslås delegeret. Det sker typisk, når udvalgene orienteres om kommende sager, der skal behandles i udvalget eller i byrådet. Eksempelvis orienteres Økonomi- og Erhvervsudvalget løbende om erhvervspuljemidler, herunder dem, der ikke opfylder beløbsgrænsen for byrådsbehandling. Således har udvalget 13 gange i løbet af 2024 fået orienteringer eller lign., der kan relateres til området for erhvervspolitiske aktiviteter, og har desuden i 2024 fået to orienteringer om udmøntning af Oplandspuljen.

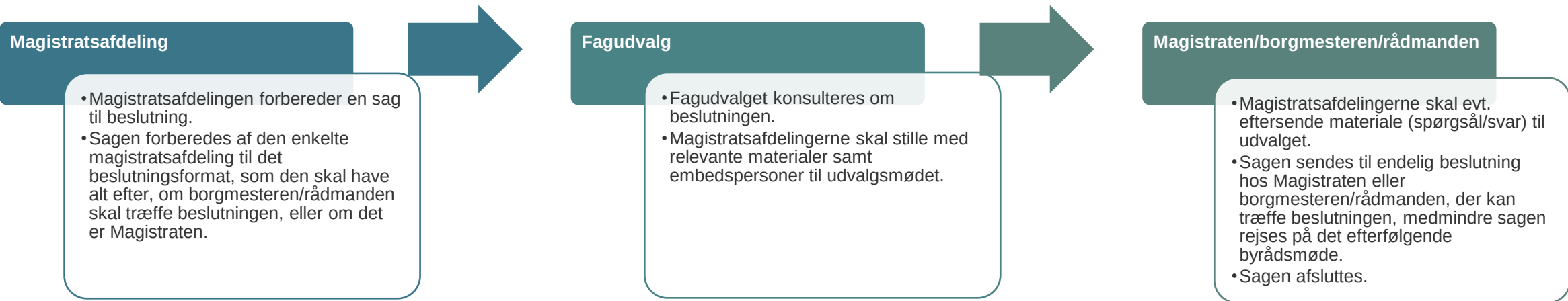
De delegerede beslutninger vil derfor ofte indgå som en naturlig del af den eksisterende udvalgsbehandling af sager, der ikke henvises fra byrådet – en type sager, som allerede udgør en væsentlig del af udvalgsarbejdet. Hertil kommer, at byrådshenviste sager skal prioriteres på dagsordenen, mens delegerede sager i højere grad kan tilpasses udvalgenes planlægning. Det giver udvalgene bedre mulighed for at styre mødernes forløb og indhold

For det tredje viser en undersøgelse af tidsforbrug i 6-byerne (se længere oppe), at mindre tidsforbrug i kommunalbestyrelsen end i Aarhus Kommune ikke er ensbetydende med, at tiden så bruges tilsvarende i udvalgene. Hertil kommer, at udvalgene i de andre 6-byer har beslutningskompetence, hvilket må forventes at medføre en mindst lige så grundig udvalgsbehandling, som tilfældet er det i Aarhus Kommune.

På den baggrund er vurderingen, at en delegation i værste fald vil føre til samme tidsforbrug som i dag, men at det samlet set forventes at reducere det samlede tidsforbrug.



Figur 1. Politisk beslutningsproces ved den nuværende delegationsplan. Sagen skal igennem mindst tre politiske behandlinger, men i længste fald fem.



Figur 2. Politisk beslutningsproces ved den foreslåede delegationsplan, model C. Sagen skal igennem tre politiske behandlinger.

B2.2 Rammer og vilkår for byrådets daglige virke



Formålet med arbejdet har været at præsentere forslag, der har fokus på forbedringer af byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår og muligheder for at gøre politik muligt.



OPSUMMERING:

1. Det blev på udvalgsrådet den 28. april 2025 besluttet, at der skulle **udarbejdes forslag med fokus på forbedringer af byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår og muligheder for at gøre politik muligt**.
2. De udarbejdede forslag spænder bredt og omfatter blandt andet en udvidelse af den eksisterende studentermedhjælperordning samt en mulig overgang til en medlemssekretærordning med inspiration fra Københavns Kommune. Derudover indgår forslag om justerede mødetidspunkter, øgede muligheder for befordring samt udviklingen af en "byråds-GPT", der kan understøtte byrådsmedlemmerne i at søge og interagere med nuværende og tidligere dagsordener og arkivmateriale.
3. Forslagene er hovedsageligt omkostningsdrivende, mens få er omkostningsneutrale. Det betyder, at nogle forslag kan realiseres inden for byrådets nuværende økonomiske rammer, mens andre vil kræve tilførsel af midler i forbindelse med de kommende budgetforhandlinger.



ANBEFALINGER:

1. Forslagene blev fremlagt gruppeformandskredsen d. 10. juni. Hvis byrådet ønsker handling kræver det yderligere politisk forankring og initiativ, da hovedparten af forslagene forudsætter økonomitilførsel. Fx ifm. budgetforhandlinger.



VIDERE FORLØB:

1. Hvis byrådet ønsker handling kræver det yderligere politisk forankring og initiativ (fx ved budgetforhandlinger), da hovedparten af forslagene forudsætter økonomitilførsel.

Beslutningstagere: Det nuværende byråd

Forslag til forbedringer af rammerne for byrådets daglige virke

Kræver <i>ikke</i> økonomitilførsel	Kræver økonomitilførsel	
Udvalgsmøder i dagtimerne	Udvidelse af studentermedhjælperordning	Styrket administrativ understøttelse
Fokuserede sagsfremstillinger	Overgang til medlemssekretærordning	Udvikling af en Byråds-GPT
	Større mulighed for uddannelse og konferencedeltagelse	Flere lokaler og kontorpladser på rådhuset
		Udvidelse af mulighederne for befordring

Udvalgs møder i dagtimerne



Nuværende ordning

- De stående politiske udvalg mødes i udgangspunktet om onsdagen (Teknisk Udvalg mødes også mandage af hensyn til sagsmængden)
- Ordningen understøtter byrådets sociale sammenhængskraft ved at give mulighed for fælles middag på tværs af udvalg. Dermed sikres mulighed for, at byrådet spiser sammen en gang om ugen (byrådet spiser også sammen ifm. byrådsmøderne)
- Den samlede mødedag kræver, at nogle udvalg mødes samtidigt, hvilket der tages hensyn til i konstitueringen af udvalg - så ordningen kan gennemføres uden at byrådsmedlemmer "dobbelbookes"
- Udvalgs møderne afvikles i tidsrummet kl. 14-20.



Forslag

- Ordningen med den fælles mødedag for udvalgene fastholdes, men tidsrummet for møderne rykkes til kl. 9-15
- Ved at flytte udvalgs møderne til dagtimerne er det ønsket at skabe forudsætningerne for en bedre balance i forholdet mellem privat- og arbejdsliv for fx medlemmer med familier med hjemmeboende børn – omvendt vil det skabe et pres på medlemmer med fuldtidsarbejde, som skal have fri til byrådsarbejdet indenfor normal arbejdstid
- Byrådsmøderne fastholdes som eftermiddag/aften-møde af hensyn til offentlighedens mulighed for at overvære møderne
- Indføres ordningen vil byrådsmedlemmer med arbejde skulle have fri en halv/hel dag hver anden uge



Opmærksomhedspunkter

- Ordningen vil i endnu højere grad end i dag gøre byrådets menige medlemmer til kendte ansigter blandt ansatte og besøgende på rådhuset
- Ved at indføre udvalgs møder i dagtimerne styrkes forudsætningerne for dialog mellem politikere og forvaltning (gennem større gensidig tilgængelighed)
- Forslaget har konsekvenser ifm. mulighed for foretræde, som hhv. gøres mere tilgængelige for professionelle aktører og besværliggøres for den helt almindelige aarhusianer (da det vil ske indenfor normal arbejdstid)
- Flere danske kommuner har eksperimenteret med og fast haft enkelte dagsmøder for fx udvalg, men der kendes ikke eksempler i det omfang, som foreslås her

Fokuserede sagsfremstillinger



Nuværende ordning

- Den nuværende indstillingsskabelon i Aarhus Kommune har sit udspring i Aarhuskompasset og har fokus på at forstærke organisationens opfølgning og læring af Byrådets beslutninger, herunder hvilken værdi en given indstilling forsøger at skabe for borgere og samfund
- Sproget skal være klart, tydeligt og let tilgængeligt. Målgruppen er både byrådsmedlemmer, pressen og borgere. Indstillingens samlede længde må ikke overstige 12.000 tegn (med mellemrum), svarende til max. 8 sider.
- Indstillingsskabelonen bruges dog forskelligt afhængigt af sagens indhold, hvilket også gør sig gældende ifm. fx notater og forklæder til udvalgssager



Forslag

- Sekretariatschefgruppen får til opgave at igangsætte et udviklingsforløb, som skal sikre, at byrådets arbejdsvilkår - herunder sagers læsbarhed, beskrivelser af politiske muligheds- og handlerum og anden konkret understøttelse af byrådets forståelse af fremstillede sager - bliver et selvstændigt og centralt omdrejningspunkt i sagsfremstillingerne i Aarhus Kommune
- Forløbet skal særligt sætte fokus på kulturen i beskrivelsen af sager - bl.a. gennem et stærkere sprogligt og strukturelt modtagerfokus
- Forløbet skal derudover skabe rammerne for erfaringsudvikling på tværs af kommunen (best-practices) og indhente erfaringer fra andre offentlige institutioner – i særlig grad på områder med store sagsmængder og -kompleksitet
- Opstår der i forløbet anledning til at ændre skabeloner, guides eller lignende lægges disse frem til politisk godkendelse
- Forløbet i sekretariatschefgruppen strækker sig i udgangspunktet over to år



Opmærksomhedspunkter

- Der har i en årrække – med succes – været fokus på at reducere længden og tyngden i sagsfremstillingerne i Aarhus Kommune. Derfor rettes med dette forslag fokus på kulturen omkring det at skrive sager til byrådet
- Den stigende kompleksitet i sagerne, der fremstilles til byrådet, kan også give anledning til overvejelser om, hvor og hvornår andre virkemidler (fx visuelle) kan bringes i spil for at forbedre byrådets sagsoverblik og tydeliggøre politiske muligheds- og handlerum
- Det sproglige modtagerfokus i referater og sagsfremstillinger har også været et emne i Udvalget for Mangfoldighed og Ligestilling

Udvidelse af studentermedhjælperordning



Nuværende ordning

- Hver partigruppe i byrådet får som basis 20 timer pr. måned til studentermedhjælp. Derudover er der ekstra 5 timer pr. måned pr. byrådsmedlem i gruppen.
- Gruppeformanden er formelt set arbejdsgiver og underskriver derfor ansættelsesaftalen, mens Aarhus Kommune udbetaler lønnen.
- Da gruppen er arbejdsgiver må studentermedhjælperne understøtte byrådsmedlemmerne på en stor del af deres opgaver, herunder fx ifm. konkret kommunikation
- Initiativet understøtter – udover en styrkelse af byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår – Aarhus som en attraktiv by for studerende og er med til at sikre et større antal studierelevante jobs i Aarhus.

Økonomi: Det årlige budget til ordningen er 680.000 kr. (2025).



Forslag: Udvidelse af nuværende ordning

Forslag 1:

- Hver partigruppe i byrådet opnormeres til 30 timer pr. måned til studentermedhjælp samt ekstra 7,4 time pr. måned pr. byrådsmedlem i gruppen.

Forslag 2:

- Hver partigruppe i byrådet opnormeres til 30 timer pr. måned til studentermedhjælp, samt ekstra 9,2 timer pr. menigt medlem i byrådsgruppen (Rådmænd/borgmester udløser ikke timer til studentermedhjælp – forslaget vil tilgodese partier uden disse poster).

Økonomi: Opnormeringen vil betyde øgede udgifter for ca. 350.000 kr. årligt.



Opmærksomhedspunkter

- Der er stor frihed i prioriteringen af studentermedhjælpernes understøttelse, da de er ansat af gruppen. Med mere tid vil understøttelsen kunne gå endnu tættere på byrådsmedlemmernes hverdag
- Studentermedhjælperne er dog oftest ansat i korte eller mellemlange perioder, hvorfor der løbende opleves videns- og effektivitetstab i understøttelsen af byrådsmedlemmerne
- Initiativet styrker ikke kun byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår, men også Aarhus som attraktiv by for studerende og er med til at sikre et større antal studierelevante jobs i Aarhus
- En udvidelse af ordningen vil, hvis byrådsmedlemmerne ønsker det, kunne aflaste byrådsmedlemmerne på nogle af de administrative opgaver, hvilket frigiver tid og energi til andre dele af byrådshvervet

Styrket administrativ understøttelse



Nuværende ordning: Studentermedhjælpere

- Hver partigruppe i byrådet får som basis 20 timer pr. måned til studentermedhjælp. Derudover er der ekstra 5 timer pr. måned pr. byrådsmedlem i gruppen.
- Gruppeformanden er formelt set arbejdsgiver og underskriver derfor ansættelsesaftalen, mens Aarhus Kommune udbetaler lønnen.
- Da gruppen er arbejdsgiver må studentermedhjælperne understøtte byrådsmedlemmerne på en stor del af deres opgaver, herunder fx ifm. konkret kommunikation
- Initiativet understøtter – udover en styrkelse af byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår – Århus som en attraktiv by for studerende og er med til at sikre et større antal studie relevante jobs i Århus.

Økonomi: Det årlige budget til ordningen er 680.000 kr. (2025).



Forslag

- Som et supplement til studentermedhjælperordningen kan der indføres en funktion i Byrådservice, som kan understøtte byrådsmedlemmers dialog med administrationen gennem løbende opfølgning på spørgsmål og bestillinger, hjælpe med administration af transport og lignende.

Økonomi: Funktionen vil kræve ansættelse af min. en administrativ medarbejder til ca. 500.000 kr. årligt, som lægger sig oveni de nuværende udgifter til studentermedhjælperordningen



Opmærksomhedspunkter

- Funktionen vil kunne aflaste byrådsmedlemmerne på nogle af de administrative opgaver, hvilket frigiver tid og energi til andre dele af byrådshvervet

Overgang til medlemssekretærer



Nuværende ordning: Studentermedhjælpere

- Hver partigruppe i byrådet får som basis 20 timer pr. måned til studentermedhjælp. Derudover er der ekstra 5 timer pr. måned pr. byrådsmedlem i gruppen.
- Gruppeformanden er formelt set arbejdsgiver og underskriver derfor ansættelsesaftalen, mens Aarhus Kommune udbetaler lønnen.
- Da gruppen er arbejdsgiver må studentermedhjælperne understøtte byrådsmedlemmerne på en stor del af deres opgaver, herunder fx ifm. konkret kommunikation
- Initiativet understøtter – udover en styrkelse af byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår – Århus som en attraktiv by for studerende og er med til at sikre et større antal studie relevante jobs i Århus.

Økonomi: Det årlige budget til ordningen er 680.000 kr. (2025).



Forslag:

- Overgang fra studentermedhjælperordningen til en medlemssekretærordning (med inspiration fra København). Hvert enkelt medlem i gruppen får som udgangspunkt stillet bistand fra en fuldtidsansat konsulent til rådighed, der svarer til 7,4 timer (svarende til en dag) pr. uge.
- I praksis er medlemssekretærene tilknyttet de politiske grupper på rådhuset og hver gruppe vil således efter et kommunevalg på baggrund af gruppens mandatantal få stillet en medlemssekretær til rådighed ud fra det samlede antal timer gruppen er berettiget til.
- Medlemssekretærer skal forblive partipolitisk neutrale, men kan hjælpe med opgaver relateret til hvervet som byrådsmedlem, fagudvalgene i kommunen og bestyrelsesarbejde, hvor medlemmet er udpeget af Aarhus Kommune.
- Medlemssekretærerne ansættes i Byrådsservice i Borgmesterens Afdeling under den juridiske chef.

Økonomi: Hvis hvert medlem – ud over borgmester og rådmænd, i alt 25 – skal have tilknyttet en medlemssekretær vil det kræve ansættelse af fem fuldtidsansatte medarbejdere til i alt ca. 3,25 mio. kr. årligt. De 680.000 kr. til studentermedhjælperordningen indgår heri, hvorfor der skal findes ca. 2,6 mio. kr. årligt i ny finansiering.



Opmærksomhedspunkter

- Med overgangen til en medlemssekretærordning stiger kvaliteten i understøttelsen af byrådsmedlemmerne på baggrund af både uddannelsesgrad og kontinuitet i bistanden
- Deling af sekretærer på tværs af partigrupper kan resultere i krydspres (hvem er arbejdsgiveren) og tvivl om loyalitet. Ordningen er dog velfungerende i København i dag.
- Fordel, at de kan gå tættere på opgaven, men potentiel ulempe, at det kan generere mere arbejde i administrationen via flere forespørgsler, beslutningsforslag o.lign.
- Aarhus Kommune bidrager med færre relevante studiejobs end hidtil

Udvikling af en Byråds-GPT



Nuværende ordning

- Byrådsmedlemmerne søger selv diverse information frem fra hhv. Aarhus.dk, Aarhusintra, Byrådshåndbogen, Byrådsarkivet, FirstAgenda, SharePoint, Serviceportalen mv.
- Arbejdsgruppe under Gruppeformandskredsen har fremsat ønske om hjælp til bedre informationssøgning, og forbedringspotentialer i eksisterende systemer (herunder konkret at noter i FA kan følge med personen, selvom sagen flytter).
- 17,4 udvalget har efterlyst at Byrådshåndbogen gøres tilgængelig overalt (omni-potent og let tilgængelighed)

Ordningens nuværende økonomi 0 kr. pr. år.



Forslag

- Tanke om etablering af en digital assistent (byråds-GPT), der kan
 - Hjælpe til bedre søgning i diverse systemer
 - Assistere i formulering af spørgsmål
- En omnipotent og tilgængelig byrådshåndbog fra alle platforme (single-sign-on eller offentligt tilgængelig)

Forslagets økonomiske konsekvens: ca. 100.000 kr. pr. år. Det forventes samtidigt, at forslaget vil mindske embedsværkets ressourceforbrug ifm. besvarelse af 10-dagesforespørgsler og lign.



Opmærksomhedspunkter

- Adgang til datakilder
- Sikkerhed ift. integrationer til lukkede og ikke offentligt tilgængelige datakilder
- Det reelle behov – søges afdækket via formulering af diverse use-cases

Flere lokaler og kontorpladser på rådhuset



Nuværende ordning

- Hver partigruppe har eget kontorlokale på rådhusets 1. sal med standardkontorinventar (skriveborde, stole, reoler m.m.) og kan supplere med egne møbler etc.
- Grupperne har et fælleslokale (lokale 112) med bl.a. kaffemaskine, aviser og mødebord, som kan reserveres til møder.

Økonomi: Byrådet råder i dag over 10 fag på niveau 1 (+ 1 ekstra fag til Moderaterne på niveau 0). De er i dag fordelt med 1 fag til hvert parti, to til Socialdemokratiet, som det største parti, og et fælles mødelokale med kaffemaskine. Der er omkostninger forbundet med leje af kaffemaskine, avisabonnementer og derudover engangsudgifter til ny møblering og klargøring af lokaler ved byrådsperiodens start.



Forslag

- Der oprettes ekstra fælleslokaler med fleksible kontorpladser, som byrådsmedlemmer kan benytte.
- Lokalerne udstyres med skriveborde, skærme og basale kontorfaciliteter og har fleksibel adgang, så de understøtter det varierende arbejdsbehov blandt byrådsmedlemmerne.

Økonomi: Tildeling af ekstra lokaler vil bero på en aftale med Aarhus Ejendomme om lokalefordelingen på Rådhuset. Etablering af fleksible arbejdspladser vil udløse en engangsudgift til møblering og klargøring af lokaler.



Opmærksomhedspunkter

- De fleksible kontorpladser ville bidrage med en buffer, så der via inddragelse af et fag hurtigt kan stilles kontorlokale til rådighed for byrådsmedlemmer, der i løbet af byrådsperioden bliver løsgængere eller skifter til et ikke hidtil repræsenteret parti og dermed ikke længere har adgang til deres tidligere gruppes lokale.

Udvidelse af mulighederne for befordring



Nuværende ordning

Ifm. møder i byrådsregi kan byrådsmedlemmerne:

- Ved kørsel i egen bil få skattefri godtgørelse (3,79 kr./km pr. 1/5-2024) for møder relateret til byrådsarbejdet (eksklusiv gruppemøder).
- Ved benyttelse af offentlig transport bruge et rejsekort til standardklasse (optankning sker automatisk), og Byrådsservice kan hjælpe med pladsbilletter.
- Benytte taxa. Kortet dækker også ture uden for kommunen i særlige tilfælde og bruges hos Aarhus Taxa og landsdækkende selskaber.

Der føres løbende kontrol med, at byrådsmedlemmets kørsel sker inden for gældende regler.

Samlede transportudgifter fra 2022 - 2024 udgør i gennemsnit ca. 144.999,6 kr.

Befordring, egen bil gennemsnit: 82885 kr.

Befordring, offentlig transport gennemsnit: 30458,28 kr.

Befordring, taxa gennemsnit: 31656,33 kr.



Forslag

- Ordningen udvides til at omfatte godtgørelse ved transport til gruppemøder. Det er Juras vurdering, at dette kan lade sig gøre efter bestemmelserne i kommunestyrelseslovens § 16, stk. 12, jf. stk. 11. For at dette kan finde generel anvendelse, kræves der en byrådsbeslutning herom. Det vil skulle beskrives i denne byrådsbeslutning, at det er en forudsætning for befordring i henhold til gruppemøder, at gruppemøderne har en mødeforberedende funktion i relation til byrådshvervet, herunder mødeforberedelse til byråds- og/eller udvalgmøder.
- Der udarbejdes en hensigtserklæring om brug af grøn transport.

Udvidelse af ordningen vil medføre forhøjede udgifter for ca. 20.000 kr. årligt (estimeret på baggrund af bl.a. antal gruppemøder i 2024).



Opmærksomhedspunkter

- Der udarbejdes en hensigtserklæring om brug af grøn transport, hvor der som udgangspunkt skal anvendes tog, bus eller andre offentlige transportformer. Når BR-medlemmer skal vælge mellem offentlig transportformer, taxa eller egen bil, skal det indgå i vurderingen, hvad der i den konkrete situation er det mest hensigtsmæssige og økonomiske for kommunen. Det kan vedtages i rejsereglerne, at den samlede CO2-udledning samt rejsens samlede tidsforbrug skal indgå i vurderingen heraf.

Større mulighed for uddannelse og konferencedeltagelse



Nuværende ordning

- Byrådsmedlemmer kan deltage i relevante kurser og konferencer, som tilbydes via Byrådsservice eller den magistratsafdeling, der betjener deres udvalg.
- Finder medlemmet selv et relevant tilbud, skal de kontakte Byrådsservice ved generelle emner eller den relevante rådmandssekretariat ved fagspecifikke emner. Byrådsservice og Jura vurderer herefter om ønsket er relevant for byrådsarbejdet.
- Hvis uddannelsen eller konferencen fagligt hører til under et magistratsområde, er det magistratsafdelingen som afholder udgiften.

Økonomi: Der bruges i gennemsnit ca. 75.000 kr. pr. år.



Forslag

- Til hvert udvalg udarbejdes et katalog med relevante konferencer, kurser og arrangementer inden for fagområdet. Kataloget skal give byrådsmedlemmer et overblik over relevante muligheder for faglig udvikling og netværk inden for udvalgsområdet.
- Byrådsservice udarbejder et katalog over mulige uddannelser i fx mødeledelse og bestyrelsesarbejde.
- Den økonomiske ramme for uddannelse og konferencer ifm. byrådshvervet fordobles.

Forhøjelsen af den økonomiske ramme vil betyde øgede udgifter for ca. 75.000 kr. årligt. Det vil sige, at den samlede ramme stiger til 150.000 kr. årligt.



Opmærksomhedspunkter

- Den forhøjede ramme gælder fortsat kun for uddannelse og konferencer, som er relevante for byrådshvervet

B2.3 Evaluering af beredskab for byrådspolitikerne ved chikane/trusler



Formålet med følgende er at afdække, om der er behov for yderligere tiltag i forhold til byrådsmedlemmernes beredskab ved stress, chikane, trusler og vold



OPSUMMERING:

1. I forbindelse med introduktionen af det kommende byråd har §17,4-udvalget haft et særligt fokus på byrådets arbejdsvilkår. I forlængelse heraf besluttede udvalget at udføre **en undersøgelse af det nuværende byrådsberedskab ift. stress, chikane, trusler og vold**.
2. Undersøgelsen var anonym, og blev udført med henblik på at undersøge om der var behov for yderligere tiltag på området.
3. 15 respondenter gennemførte undersøgelsen, mens yderligere 4 delvist gennemførte.
4. Undersøgelse viste, at **der er behov for at styrke kendskabet til beredskabet blandt byrådsmedlemmerne** og sikre, at det forbliver relevant og tilgængeligt gennem hele byrådsperioden.



ANBEFALINGER:

1. Som led i introduktionen af det nye byråd anbefales det, at **der gives en tydelig og systematisk gennemgang af Aarhus Kommunes beredskab vedrørende stress, chikane, trusler og vold**. Dette skal sikre, at alle byrådsmedlemmer fra start er bekendt med deres handlemuligheder og den støtte, der tilbydes, hvis de oplever krænkende eller grænseoverskridende adfærd.
2. Der anbefales **løbende opmærksomhed på muligheden for hjælp i Gruppeformandskredsen**, hvor gruppeforpersonerne mindes om beredskabets indhold og mulighederne for støtte. Dette skal bidrage til at fastholde kendskabet til beredskabet og styrke trygheden og trivslen i det politiske arbejde.
3. Det anbefales, at **beredskabet drøftes i gruppeformandskredsen cirka midtvejs i byrådsperioden**. Her vurderes det, om der er behov for justeringer eller yderligere tiltag i beredskabet. Denne drøftelse skal sikre løbende relevans og tilpasning til byrådsmedlemmernes aktuelle behov og erfaringer.



VIDERE FORLØB:

1. Anbefalingerne fremlægges Gruppeformandskredsen, som beslutter det videre forløb.

Beslutningstagere: Gruppeformandskredsen



Evaluering af beredskab for byrådspolitikerne ved chikane/trusler

Formål

I forbindelse med introduktionen af det kommende byråd har §17,4-udvalget et særligt fokus på byrådets arbejdsvilkår. I forlængelse heraf besluttede udvalget at udføre en undersøgelse af det nuværende byrådsberedskab ift. stress, chikane, trusler og vold.

Undersøgelsen var anonym, og blev udført med henblik på at undersøge, om der var behov for yderligere tiltag på området. Spørgsmålene og svarmulighederne var inspireret af undersøgelsen "POLITIK UNDER PRES?", der blev foretaget af Aarhus Universitet ultimo 2024.

Resultater

Som led i undersøgelsens formål – at belyse hvorvidt Aarhus Kommunes eksisterende beredskab vedrørende arbejdspress, chikane, trusler og vold er kendt, anvendt og opleves som tilstrækkeligt – indledtes spørgeskemaet med et spørgsmål om byrådsmedlemmernes kendskab til de nuværende støttemuligheder. Her angav 7 respondenter (37 %), at de havde kendskab til beredskabet, mens 7 (37 %) svarede delvist, og 5 (26 %) svarede nej. Resultatet indikerer, at en betydelig andel af byrådet enten ikke er bekendt med beredskabet, eller kun har et begrænset kendskab til det – herunder hvordan det tilgås, og hvad det konkret omfatter.

Herefter fulgte en række spørgsmål, der afdækkede, i hvilket omfang byrådsmedlemmerne har søgt støtte i forbindelse med oplevelser af arbejdspress, chikane, trusler eller vold. Spørgsmålene inkluderede desuden svarmuligheder, der gjorde det muligt at identificere, hvilken type støtte der blev anvendt – herunder om det var en del af Aarhus Kommunes beredskab.

Støtte ifm. arbejdspress

- 47% har talt med venner og familie om det
- 26% har talt med kolleger i politik om det
- 21% har søgt professionel hjælp (coach, psykolog, læge).
- 37% svarer, at de ikke har søgt støtte til at håndtere arbejdspress, mens 11% svarer, at de ikke har oplevet behov for at søge støtte.

Flere respondenter påpeger endvidere i de kvalitative kommentarer, at stress er en væsentlig udfordring i det politiske arbejde, og at der er behov for en mere systematisk indsats og forebyggelse på området.

Støtte ifm. chikane

- 28% har talt med venner og familie om det
- 22% har talt med kollegaer i politik om det
- 6% har talt med en leder i partiet om det
- 6% har søgt professionel hjælp (coach, psykolog, læge)
- 17% har meldt det til politiet
- 17% har ikke søgt støtte til at håndtere oplevelser med chikane, mens 44% svarer at de ikke har oplevet behov for at søge støtte

Derudover angiver 84 % af respondenterne, at de i forskellig grad har oplevet intimiderende, nedværdigende eller krænkende kommentarer om deres person på sociale medier. Blandt disse svarer 26 %, at det forekommer ofte (ca. hver måned), hvilket er en højere andel end de 17 %, der rapporterede tilsvarende i den landsdækkende undersøgelse *Politik under pres?*, blandt kommunal- og regionalpolitikere.

Støtte ifm. trusler

- 6% har talt med venner og familie om det
- 6% har talt med kollegaer i politik om det
- 6% har søgt professionel hjælp (coach, psykolog, læge).
- 11% har meldt det til politiet
- 17% svarer, at de ikke har søgt støtte til at håndtere trusler, mens 56 % svarer at de ikke har oplevet behov for at søge støtte.

Herudover angiver 37 % af respondenterne, at de *sjældent* (dvs. ca. én gang om året) har modtaget trusler om at skade dem selv eller deres familie via post, e-mail, telefon eller andre private kommunikationskanaler. Dette er mere end dobbelt så mange som i den landsdækkende undersøgelse *Politik under pres?*, hvor kun 16 % af kommunal- og regionalpolitikere rapporterede lignende oplevelser.

Støtte ifm. vold

- 6% har talt med venner og familie om det
- 6% har meldt det til politiet
- 18% svarer at de ikke har søgt støtte til at håndtere trusler, mens 76 % svarer, at de ikke har oplevet behov for at søge støtte.

Samtidig angiver 26 % af respondenterne, at de *sjældent* (maksimalt én gang om året) har været udsat for fysiske angreb – fx skub, slag eller kast med genstande. Det er næsten tre gange så mange som i *Politik under pres?*, hvor 9 % af kommunal- og regionalpolitikere rapporterede om tilsvarende hændelser.

Resultaterne peger på, at byrådsmedlemmerne i Aarhus Kommune i et vist omfang rapporterer oplevelser med chikane, trusler og vold i deres politiske virke oftere end det, der fremgår af nationale sammenligningsdata. Det

understreger vigtigheden af, at det eksisterende beredskab er både kendt, tilgængeligt og opleves som relevant af byrådsmedlemmerne.

Samtidig viser undersøgelsen, at ingen af respondenterne har benyttet sig af Aarhus Kommunes nuværende beredskab, herunder hotline eller samtaleforløb. Dette kan pege på begrænset kendskab til ordningerne, lav anvendelighed i praksis eller en oplevelse af, at tilbuddene ikke imødekommer medlemmernes behov.

Som led i undersøgelsen blev respondenterne bedt om at tage stilling til en række forslag til, hvordan chikane og trusler kan forebygges eller håndteres bedre. De forslag, der opnåede størst tilslutning, var:

- "Bedre digital støtte til at filtrere chikane ud af politikeres sociale medier, fx algoritmedrevne filtre" (11% meget godt, 53% godt)
- "Bedre digital støtte til at filtrere chikane ud af politikeres e-mails, fx algoritmedrevne filtre" (11% meget godt, 50% meget godt)
- "Etablering af bedre støtteordninger til bearbejdning af oplevelserne fx hurtig adgang til psykologhjælp" (6% meget godt, 50% godt)
- "Bedre manuel støtte til at filtrere chikane ud af politikeres e-mails, fx studentermedhjælpere" (6% meget godt, 39% godt)
- Formulering af bedre retningslinjer for, hvordan vi omgås hinanden i politik (44% godt)

Disse resultater peger på et ønske blandt byrådsmedlemmerne om både tekniske og organisatoriske løsninger – herunder mere professionel støtte, tydeligere rammer og øget digital beskyttelse i det daglige arbejde.

Anbefalinger

Undersøgelsen har afledt følgende anbefalinger. *Du kan finde hele undersøgelsen i baggrundsmaterialet.*



Anbefaling 1: Tydelig introduktion til beredskabet i byrådets introprogram

Som led i introduktionen af det nye byråd anbefales det, at der gives en tydelig og systematisk gennemgang af Aarhus Kommunes beredskab vedrørende stress, chikane, trusler og vold. Dette skal sikre, at alle byrådsmedlemmer fra start er bekendt med deres handlemuligheder og den støtte, der tilbydes, hvis de oplever krænkende eller grænseoverskridende adfærd.



Anbefaling 2: Løbende opmærksomhed på beredskabet

Der anbefales en løbende opmærksomhed på muligheden for hjælp i Gruppeformandskredsen, hvor gruppeforpersoner mindes om beredskabets indhold og deres muligheder for støtte, som de kan videreformidle. Dette skal bidrage til at fastholde kendskabet til beredskabet - og dermed trygheden i det politiske arbejde.



Anbefaling 3: Midtvejsevaluering i gruppeformandskredsen

Det anbefales, at beredskabet drøftes i gruppeformandskredsen cirka midtvejs i byrådsperioden. Her vurderes det, om der er behov for justeringer eller yderligere tiltag i beredskabet. Denne drøftelse skal sikre løbende relevans og tilpasning til byrådsmedlemmernes aktuelle behov og erfaringer.

B2.4 Åbenhed: Muligheder og anbefalinger



Formålet med det følgende er beskrive udvalgets svar på, at byrådet d. 30. april 2025 besluttede, at et forslag om mere åbenhed i Aarhus Kommune skulle behandles som led i arbejdet i §17, stk. 4-udvalget om nyt byråd.



OPSUMMERING:

1. Aarhus Kommunes **ambition er, at der er mest mulig åbenhed** om møder og processer, og kommunen skal derfor altid arbejde for at åbne mere op, når det er muligt.
2. **Den politiske åbenhed er allerede relativt høj.** Byrådets dagsordener og beslutninger offentliggøres, og der er en politik om åbne bilag vedtaget tilbage i år 2015.
3. Øget administrativ åbenhed indebærer risici for separate interne og eksterne systemer, da **mange sager kræver fortrolighed i de tidlige faser.**
4. Borgerindsigt styres af offentlighedsloven. Loven **balancerer åbenhed med hensyn til fortrolighed og ressourceforbrug** – men tillader meroffentlighed.
5. Der er **flere dilemmaer ved øget offentlighed** - fx risiko for øget bureaukrati og uklarhed om forventninger til brug af information.
6. **Byrådsmedlemmer har flere muligheder for indsigt.** De kan løbende søge information via bl.a. forespørgsler og sagsindsigt, og der arbejdes med at forbedre forståeligheden.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget ønsker at understrege en ambition om, at der skal være mest mulig åbenhed i møder og processer i Aarhus Kommune – men også at balancen er svær.
2. I Aarhus Kommune skal det **beskrives bedre**, hvornår der er fortrolighed omkring visse sager og processer.
3. I forlængelse af ovenstående skal der oprettes en ny underside på aarhus.dk under "Demokrati". Denne underside kan **beskrive, hvornår sager behandles for lukkede døre** og med fordel skrives sammen med øvrige beskrivelser af åbenheden i Aarhus Kommune.
4. Med henblik på at sikre tydelige overvejelser om åbenhed, skal der indføres krav om **skriftlig begrundelse** for, hvornår en byråds sag skal behandles på lukket dagsorden.
5. Der skal udarbejdes et forslag til en konkret implementeringsramme for, at **sager delvist kan behandles åbent**, og at **lukkede punkter så vidt muligt åbnes efter behandling**. Baggrunden herfor er at tilstræbe mest mulig åbenhed om indholdet.
6. Forvaltningerne skal **klæde politikere på til at kommunikere** om de elementer i lukkede sager, der ikke er fortrolige. Fx i form af notater eller talepinde.



VIDERE FORLØB:

1. Som en del af byrådets behandling af betænkningen indstilles det, at byrådet godkender igangsættelse af ovenstående anbefalinger

Beslutningstagere: Det nuværende byråd



Åbenhed i Aarhus Kommune 2025

Den 30. april 2025 besluttede byrådet, at forslaget om mere åbenhed i Aarhus Kommune skulle behandles som led i arbejdet i § 17, stk. 4-udvalget om nyt byråd i 2026.

Beslutningsforslaget fra Enhedslisten, Danmarksdemokraterne, Henrik Arens og Thure Hastrup har resulteret i en række drøftelser på både administrativt og politisk niveau.

Til brug for udvalgets arbejde beskrives følgende nedenfor:

1. Offentlighed omkring politiske beslutningsprocesser
2. Offentlighed omkring administrative processer
3. Eksempler på dilemmaer
4. Forslag til konkret handling

1. Offentlighed omkring politiske beslutningsprocesser

Aarhus Kommunes ambition er, at der er mest mulig åbenhed om møder og processer, og kommunen skal derfor altid arbejde for at åbne mere op, når det er muligt. Som følge af byrådsbeslutninger fra 2013 og 2015 er der allerede meget åbenhed på det rent politiske niveau.

Notater, indstillinger m.v. fra forvaltningerne, der rammer udvalg, magistrat eller byråd gennemgår flere lag af godkendelsesprocedurer, og der er taget stilling til formuleringer og fortrolighed. Derfor er der et begrænset ressourceforbrug forbundet med offentliggørelse af materialet.

1.1.1. Byrådet

Byrådets dagsorden og beslutningsprotokol offentliggøres. Baggrunden findes i lovgivningen, hvor det fremgår, at:

- Byrådets møder som udgangspunkt er offentlige.
- En fortegnelse over de sager, der vil komme til behandling på byrådets møde, samt en udskrift af beslutningsprotokollen skal med de begrænsninger, der

følger af lovgivningens regler om tavshedspligt, så vidt muligt offentliggøres.

1.1.2. Udvalg og magistraten

Udgangspunktet i lovgivningen er, at udvalgenes møder holdes for lukkede døre. Der er ikke hjemmel til, at udvalgene eller byrådet – ej heller ved enstemmighed – kan beslutte, at udvalgmøder skal være offentlige.

En fortegnelse over de sager, der vil komme til behandling på udvalgenes møder, skal med de begrænsninger, der følger af lovgivningens regler om tavshedspligt, så vidt muligt offentliggøres, men der er ikke krav til offentlighed omkring beslutningsprotokollen.

Magistratens møder holdes også som udgangspunkt for lukkede døre. Der er ikke krav om offentliggørelse af sagsfortegnelse eller beslutningsprotokol.

1.1.3. Byrådets beslutning om "Åbne møder i Aarhus Kommune"

Den 18. februar 2015 vedtog byrådet indstillingen "Åbne møder i Aarhus Kommune".

Beslutningen medfører, at alle åbne bilag til møderne i Magistraten, Byråd og udvalgene offentliggøres. Det samme gælder åbne dagsordenspunkter og referater fra en række organer med politisk deltagelse, herunder udvalgene og Magistraten.

2. Offentlighed omkring administrative processer

Før sagerne når det politiske niveau, er der en række sagsskridt i de enkelte forvaltninger.

Mange sager ses aldrig af et udvalg, magistrat eller byråd. Her afsluttes sagerne i henhold til delegationsplanen i den enkelte forvaltning. Nogle gange bliver disse sager behandlet på f.eks. et rådmandsmøde eller i et tværgående fora som fx en styregruppe eller direktørgruppen.

For at embedsværket kan arbejde effektivt, er det nødvendigt at have et vist niveau af fortrolighed i de administrative processer. Det gælder især tidligt i sager med stor offentlig bevågenhed, idet kommunen på dette tidspunkt ofte ikke kender egen forhandlingsposition el.lign. Her er der behov for et fortroligt rum til interne forhandlinger og meningstilkendegivelser. På dette stadie vil udkast til dokumenter typisk indeholde midlertidige overvejelser og en flæthed af mulige udfaldsrum.

I nogle sager er det en fordel med offentlighed tidligt i processen. I disse situationer arbejdes der normalt med offentlige høringer. Her er der tale om en tilrettelagt proces, der er egnet til at skabe bedre forudsætninger for senere beslutninger.

I andre sager vil det ikke være en fordel med offentlighed tidligt i processen. Det gælder f.eks. ved større nødvendige omstruktureringer, hvor Aarhus Kommune endnu ikke har fuldt overblik over potentielle konsekvenser for borgerne og medarbejdere.

De politiske drøftelser vedrørende åbenhed vidner om, at der er en opmærksomhed på offentlighed omkring administrative processer. Drøftelserne kan overordnet deles op i følgende typer indsigt:

1. Byrådsmedlemmers indsigt
2. Enhvers indsigt

2.1. Byrådsmedlemmers indsigt

Forvaltningerne arbejder løbende for at gøre dokumenter og referater mere forståelige samt inddrage byrådet på den mest hensigtsmæssige måde. Det er en løbende øvelse, og der er mulighed for løbende forbedringer.

En måde at arbejde med åbenhed er at forbedre byrådets muligheder for at kommunikere om byrådets sager.

Det er en ressourcekrævende opgave at udarbejde materiale, der skelner mellem fortrolige og ikke-fortrolige oplysninger i sager med politisk bevågenhed. For forvaltningerne er det en løbende opgave at prioritere ressourcerne

og dermed øge åbenheden omkring de rigtige sager.

Byrådets medlemmer har herudover som led i varetagelsen af deres hverv en række muligheder for selv at opsøge informationer, herunder ved at fremsende uformelle henvendelser til forvaltningerne, 10 dages forespørgsler eller ved at gennemse sagsmateriale, der i endelig form foreligger i kommunens administration.

2.2. Enhvers indsigt

Borgernes indsigt i de administrative processer er reguleret i offentlighedsloven. Det overordnede sigte med loven er bl.a. at udbygge den tidligere offentlighedslovs grundlæggende princip om åbenhed og demokratisk kontrol med den offentlige forvaltning.

Samtidig med at sikre størst mulig åbenhed er det vigtigt, at relevante beskyttelsesværdige hensyn beskyttes, herunder den interne og politiske beslutningsproces. En tilstrækkelig beskyttelse af den interne og politiske beslutningsproces er af central betydning for, at offentlige myndigheder, som hviler på demokratisk grundlag, kan fungere, og at politikerne kan modtage en tilstrækkelig kvalificeret rådgivning og bistand fra embedsværket.

En del af formålet med offentlighedsloven er at sikre, at der ikke sker et uforholdsmæssigt ressourceforbrug i forbindelse med åbenheden i de offentlige myndigheder.

Loven arbejder med et minimumskrav i form af angivelse af tema, hvilket indebærer, at ansøgeren må præcisere sin anmodning om aktindsigt, så det offentliges ressourcer kan koncentreres om de relevante sager eller dokumenter, og kravet indebærer dermed en mere ligelig fordeling af arbejdsbyrden mellem ansøgeren og den offentlige myndighed, uden at dette begrænser ansøgerens adgang til aktindsigt i de relevante sager eller dokumenter.

Offentlighedsloven kan betragtes som en "minimumslov", idet det lokalt er muligt at træffe beslutning om mere åbenhed. En del af formålet med loven er dog at finde en balance mellem offentlighed og ressourceforbrug.

2.2.1. Kommunikation

Som supplement til offentlighedsloven arbejder magistratsafdelingerne selvstændigt med åbenhed i form af borgerrettet kommunikation. Dette i form af nyhedsbreve, opslag på sociale medier, høringsprocesser og forskellige former for borgerinddragelse.

2.2.2. Forslag om offentlighed vedrørende rådmands- og borgmestermøder

Magistratsafdelingerne har forskellige opgaveporteføljer og har tilpasset deres sagsbehandling i overensstemmelse hermed. Det gør det vanskeligt at blive enige om fælles definitioner og foreslå konkret handling.

En udfordring er, at enslydende mødefora bruges forskelligt. F.eks. rådmands- og borgmestermøder bruges af nogle magistratsafdelinger som et delelement i en samlet kommunikationsstrategi. Andre magistratsafdelinger bruger hovedsageligt møderne til at drøfte sager med fortroligt indhold.

Hvis det skal give mening at bruge samme regler for alle rådmands- og borgmestermøder, vil det være nødvendigt at ensrette indholdet af møderne, så der ikke offentliggøres fortrolige oplysninger.

2.2.3. Forslag om offentlighed vedrørende direktørgruppen

Norddjurs Kommune er flere gange blevet nævnt som et eksempel på en kommune, der har offentlighed omkring direktionens arbejde. Det bemærkes, at vi ikke kender processerne vedrørende Norddjurs Kommunes beslutningsprocesser nærmere, og at der er tale om en kommune med en anden styreform (udvalgsstyre) end Aarhus Kommune. Det fremgår dog af referater, at en række bilag er lukkede for offentligheden. Det vil sige, at forvaltningen løbende laver vurderinger af de enkelte bilags indhold.

I Aarhus Kommune har vi en direktørgruppe, der typisk har en åben dagsorden indadtil i forhold til organisationen. Det betyder, at det er muligt for embedsfolkene bagud i tid at finde relevante beslutninger og bilag.

Hvis direktørgruppens beslutninger og materiale skal offentliggøres, vil det kræve en løbende vurdering af alle bilag og oplysninger med henblik på at tilbageholde fortrolige oplysninger. Samtidig vil det blive vanskeligere for embedsfolkene at finde detaljer i tidligere beslutninger, medmindre der etableres et system udadtil

(kommunikationskanal) og et andet system indadtil (til udførelse og dokumentation af beslutninger).

3. Eksempler på dilemmaer

Der er flere dilemmaer forbundet med systematisk offentliggørelse af materiale fra det administrative niveau, herunder f.eks.:

1. Når en beslutning er offentliggjort, forventes der så en yderligere kommunikationsindsats?
2. Forventes politikere og embedsfolk f.eks. at læse det offentliggjorte materiale?
3. Hvordan undgår vi et "tungt" system, som ikke bidrager med værdi svarende til de forbrugte ressourcer?

4. Udvalgets anbefalinger til konkret handling

På baggrund af ovenstående har udvalget valgt at følgende anbefalinger skal indgå i udvalgets betænkning og efterfølgende behandles af byrådet:

1. I Aarhus Kommune skal det beskrives bedre, hvornår der er fortrolighed omkring visse sager og processer
2. I forlængelse af ovenstående skal der oprettes en ny underside på aarhus.dk om "Demokrati". Denne underside kan beskrive, hvornår sager behandles for lukkede døre
3. 'Nyt fra Direktørgruppen', som er et resume af direktørgruppens møder og som deles bredt i hele Aarhus Kommune, skal lægges frit tilgængeligt på aarhus.dk
4. Der skal indføres krav om skriftlig begrundelse for, hvornår en byråds sag skal behandles på lukket dagsorden.
5. Der skal udarbejdes et forslag til en konkret implementeringsramme for, at sager delvist kan behandles åbent, og at lukkede punkter så vidt muligt gøres offentlige efter behandling.
6. Forvaltningerne skal klæde politikere på til at kommunikere om de elementer i lukkede sager, der ikke er fortrolige. Fx i form af notater eller talepinde.

Udvalget drøftede i forlængelse af punktet, at hastighed på svar fra forvaltningen til byrådsmedlemmer er et vigtigt opmærksomhedspunkt – både i forhold til oplevelsen af åbenhed og generelt for relationen mellem politikere og embedsværk.

B2.5 Temadrøftelser i Magistraten og Byrådet



Formålet med nedenstående er at sikre mest mulig værdi ud af den tid, som Magistraten og byrådet afsætter til temadrøftelser og orienteringer.



OPSUMMERING:

1. Temadrøftelser bruges i dag i både Magistraten og i byrådet til at give **tid og rum til at drøfte sager i dybden** og skabe bedre forudsætninger for at forstå komplekse sammenhænge.
2. Det er i dag **magistratsafdelingerne**, som via sekretariatet i Borgmesterens Afdeling, **planlægger temadrøftelser og orienteringer for byrådet**. Koordineringen består primært i at sikre, at drøftelser og møder ikke lægges møder oveni hinanden.
3. Udvalget ønsker **en mere koordineret tilgang til temadrøftelser og orienteringer af byrådet**, men forstår også, at der hen over et år skal være plads og rum til det aktuelle.
4. Når det gælder temadrøftelser, ønsker udvalget dog **en særlig opmærksomhed på, om der er en tendens til et stigende antal møder** – uden et tilsvarende bortfald over tid – hvilket presser byrådets arbejdsvilkår.
5. Samtidig anses temadrøftelser som **et rum med mulighed for bedre understøttelse af politikudvikling**.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget har bedt forvaltningen **udarbejde et oplæg til en klarere ramme for brugen af temadrøftelser** og orienteringer i byrådet
2. Udvalget anbefaler, at rammen inkl. et årshjul for forventede **temadrøftelser og orienteringer i byrådet behandles i Gruppeformandskredsen i Q1**
3. Udvalget anbefaler, at Gruppeformandskredsen, som et fast punkt på møderne, orienteres om kommende temadrøftelser og orienteringer i byrådet.
4. Udvalget anbefaler desuden, at der er en **årlig drøftelse om Magistratens temadrøftelser i Magistraten**, og at der er opmærksomhed på gode vidensflow og aktualitet på tværs af både byrådets og Magistratens drøftelser.
5. Udvalget anbefaler i forlængelse heraf, at den **centrale koordinering fastholdes og udvides i Borgmesterens Afdeling**.



VIDERE FORLØB:

1. Det er udvalgets forventning, at ovenstående **indgår i forberedelsen af** introduktionen af det nye byråd.
2. Rammen bringes til drøftelse og beslutning i Gruppeformandskredsen.

Beslutningstager: Gruppeformandskredsen

Temadrøftelser i Magistraten og byrådet

Temadrøftelser bruges i dag i både Magistraten og i byrådet til at give tid og rum til at drøfte sager i dybden og skabe bedre forudsætninger for at forstå komplekse sammenhænge.

De to har dog i udgangspunktet forskellig karakter, hvor Magistratens temadrøftelser udgøres af rammesatte dialoger med berørte virksomheder, organisationer eller andre interessenter, mens byrådets temadrøftelser oftere har sagsforberedende karakter.

Temadrøftelser i byrådet

Det er i dag magistratsafdelingerne, som via sekretariatet i Borgmesterens Afdeling, planlægger temadrøftelser og orienteringer for byrådet. Koordineringen består primært i at sikre, at drøftelser og møder m.v. koordineres på tværs af afdelinger, og at der ikke lægges møder oveni hinanden. Det tilstræbes, at drøftelser og møder indkaldes i ordentlig tid af hensyn til byrådets arbejdsvilkår.

Temadrøftelser i Magistraten

Temadrøftelser i Magistraten fokuserer på at skabe dialoger, som kan bidrage til, at vi som kommune skaber værdi for og med andre. Temadrøftelserne kan dermed bidrage til en styrket samskabelse, hvilket ligger i tråd med Aarhuskompasset. Drøftelserne planlægges ud fra et årshjul, som Magistraten præsenteres for en gang årligt. Antallet af temadrøftelser er senest justeret i indeværende år.

Fokus på balancer og mulighed for politikudvikling

Udvalget ønsker en mere koordineret tilgang til temadrøftelser og orienteringer af byrådet, men forstår også, at der hen over et år skal være plads og rum til det aktuelle. Når det gælder temadrøftelser, ønsker udvalget dog en særlig opmærksomhed på, om der er en tendens til et stigende antal møder – uden et tilsvarende bortfald over tid – hvilket presser byrådets arbejdsvilkår. Samtidig anses temadrøftelser som et rum med mulighed for bedre understøttelse af politikudvikling.

Anbefalinger

Af den grund har udvalget bedt forvaltningen, anført af Borgmesterens Afdeling, udarbejde et oplæg til en klarere ramme for brugen af temadrøftelser og orienteringer i byrådet. Oplægget skal, om muligt, tage højde for:

- Påvirkninger af byrådets arbejdsvilkår
- Aktualitet og timing
- Relevans på kort og lang sigt
- Muligheder for deling af materiale i partiorganisationer og lignende
- Mulighed for fleksibilitet via digitalisering (kan nogle møder fx overgå til at blive webinarer)
- Mere brug af scenarier og beskrivelse af handlemuligheder – uden at øge forberedelsesmaterialets omfang

Udvalget anbefaler:

- At rammen inkl. et årshjul for forventede temadrøftelser og orienteringer i byrådet behandles i Gruppeformandskredsen i 1. halvår 2026
- At Gruppeformandskredsen, som et fast punkt på møderne, orienteres om kommende temadrøftelser og orienteringer i byrådet.
- Udvalget anbefaler desuden en årlig orientering om Magistratens temadrøftelser i Magistraten, og at der er opmærksomhed på gode vidensflow og aktualitet på tværs af både byrådets og Magistratens drøftelser. Udvalget anbefaler i forlængelse heraf, at den centrale koordinering fastholdes og udvides i Borgmesterens Afdeling.

Det er udvalgets forventning, at ovenstående indgår i forberedelsen af introduktionen af det nye byråd. Rammen bringes til drøftelse og beslutning i Gruppeformandskredsen.



I det følgende beskrives udvalgets arbejde med introduktionen af det kommende byråd. Introduktionen af det kommende byråd tager afsæt i de positivt evaluerede erfaringer fra tidligere samt seks områder, der vedrører byrådets arbejdsvilkår, som udvalget besluttede skulle være centrale afsæt i introduktionsprogrammet:

- Samarbejdet mellem politikere og embedsværket
- Gør det nemmere at forberede sig til byråds- og udvalgsmøder
- Giv redskaber til håndtering af presse og sociale medier
- Styrk forudsætningerne for god mødeledelse mv.
- Skab overblik over kommunen og kontaktpunkter for politikerne
- Byrådets sociale sammenhængskraft

Programmet er sammensat ud fra et princip om "viden til tiden" - at viden løbende stilles til rådighed for byrådet, når den er mest aktuel for medlemmerne. Det skal forstås som et forsøg på at undgå, at - særligt nye - byrådsmedlemmer tidligt i introprogrammets tidshorisont overbelastes af de store mængder af ny viden, de skal tilegne sig. Af den grund strækker programmet sig til og med 2. kvartal 2026. Målet er, at medlemmer får relevant viden, når de skal bruge den og nemmere kan sætte den i sammenhæng.

Fokus ligger fra start på introduktion af byrådet frem for udvalgene – hen over de første måneder vender den balance til større fokus på udvalgenes introduktion.

Introduktionsprogrammet danner rammen om drøftelser af bl.a. samarbejdskodeks i byrådet, samarbejde mellem politikere og forvaltning m.m. I det følgende er udvalgets arbejde med en proces for fremtidens mål- og rammestyring særligt beskrevet.

1

Introduktionsprogram

2

Mål- og rammestyring

B3.1 Introduktionsprogram



Formålet med introduktionsprogrammet til det nye byråd er at skabe overblik og sikre sammenhæng mellem de mange aktiviteter, der indgår i modtagelsen af både nye byrådsmedlemmer og gengangere.



OPSUMMERING:

- At blive introduceret som nyvalgt politiker til Aarhus Byråd indebærer, at et **stort informationsmateriale**, skal konsumeres på meget kort tid
- Der arbejdes efter princippet ”**Viden til tiden**”, så informationen er tilgængelig, når byrådsmedlemmerne har brug for den
- Der arbejdes med brug af **digitale virkemidler** af hensyn til mulighed for at gentage/gense oplæg – samt som redskab til at tage godt imod indsupplerede medlemmer
- Læringsaktiviteterne er planlagt med **mest mulig respekt for brug af tid** - og mulighed for fleksibel tilrettelæggelse - for det enkelte byrådsmedlem.
- Introduktionsprogrammet søger at skelne mellem de **forskellige roller og ansvarsområder**, som politikere har, og at målrette introduktionsforløb herefter. Det danner rammen om drøftelser af bl.a. samarbejdskodeks i byrådet, samarbejde mellem politikere og forvaltning, mål- og rammestyring m.m.
- **Fokus ligger fra start på introduktion af byrådet** frem for udvalgene – hen over de første måneder vender den balance til større fokus på udvalgenes introduktion.



ANBEFALINGER:

Udvalget har godkendt introduktionsprogrammet i sin nuværende - og besluttede samtidigt at overlade den videre detaljerede planlægning til godkendelse i Gruppeformandskredsen



VIDERE FORLØB:

- Første aktivitet bliver **Kandidatmødet den 19. august**, hvor kandidater til kommunalvalget inviteres til et informationsmøde forud for kommunalvalget
- Det øvrige program i sin helhed – inkl. proces for mål- og rammestyring – **gennemføres fra kommunalvalget og frem til Q2 2026**.

Beslutningstager: Gruppeformandskredsen



Status på arbejdet med introduktionsprogrammet

Formål og baggrund

Formålet med introduktionsprogrammet til det nye byråd er at skabe overblik og sikre sammenhæng mellem de mange aktiviteter, der indgår i modtagelsen af både nye byrådsmedlemmer og gengangere.

Forberedelsen af introduktionen af det kommende byråd tager afsæt i de positivt evaluerede erfaringer fra tidligere perioder fra hhv. Opgaveudvalget og i partigrupperne. Oveni har 17,4-udvalget gjort arbejdsvilkår og princippet om "viden til tiden" til centrale omdrejningspunkter i introduktionsprogrammet.

Digitale hjælpemidler

Programmet søger at gøre brug af digitale hjælpemidler, hvor det er relevant og vurderes at kunne medvirke positivt - blandt andet i ønsker om optagelse af visse introduktionsmøder med henblik på senere afspilning/gentagelse samt udvikling af en Byråds-GPT. Den digitale understøttelse og forsøget på at digitalisere visse elementer af introduktionsprogrammet vil ligeledes komme suppleanter til gode, når de indsuppleres undervejs i byrådsperioden.

Relationer i centrum

Introduktionsprogrammet er udformet med ønske om at understøtte de relationelle aspekter af det kommende byrådsarbejde, så byrådet kommer godt fra start og lærer hinanden godt at kende. Der skal opbygges relationer og gensidig tillid, hvilket er vigtigt for et konstruktivt samspil i byrådet valgperioden igennem.

Roller i introduktionen

Der skelnes i introduktions- og modtagelsesprogrammet mellem forskellige

roller. Det gælder ift. målgrupperne for de enkelte aktiviteter. Nogle aktiviteter henvender sig til hele byrådet, andre primært til nyvalgte og nogle vil være åbne tilbud, som det enkelte byrådsmedlem aktivt kan tilvælge.

Programmet skelner også mellem nyvalgte og erfarne byrådsmedlemmer, og i mange tilfælde vil erfarne byrådsmedlemmer bidrage aktivt i introduktionsaktiviteterne, da erfaringen viser, at det tidligere har været højt værdsat blandt de nyvalgte.

Samtidig bringes relevante embedsmænd (herunder særligt direktørgruppen) løbende i spil – både for at understøtte det nye byråd fagligt, men også for at skabe tillid og klare linjer i samarbejdet mellem politikere og administration fra starten af den kommende byrådsperiode.

Fokus på den tværgående introduktion af byrådet

Introduktions- og modtagelsesprogrammet har fokus på den tværgående introduktion af byrådet. Sekretariatschefgruppen har som følgegruppe løbende været involveret og givet input til det fælles program.

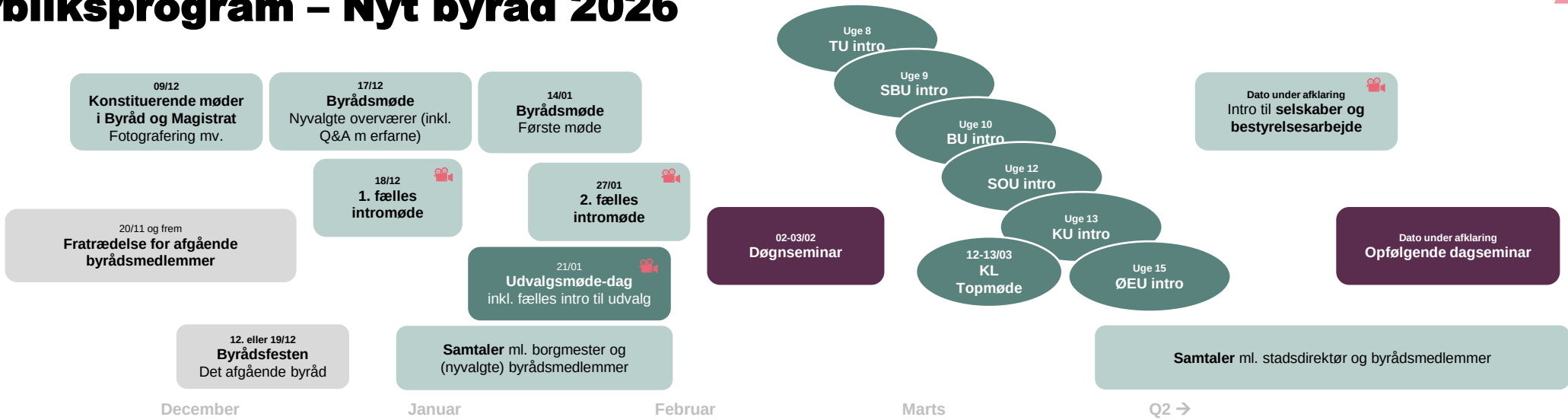
Programmet beskriver således introduktion af byrådet som helhed. De enkelte Magistratsafdelingens egne introduktionsaktiviteter for hhv. rådmænd og udvalg indgår således ikke i dette generelle og fælles program, men vil køre sideløbende med – og primært i forlængelse af – det fælles program.

På de følgende sider kan du først få et overblik og siden læse mere om de enkelte aktiviteter i introprogrammet.

Overbliksprogram – Nyt byråd 2026



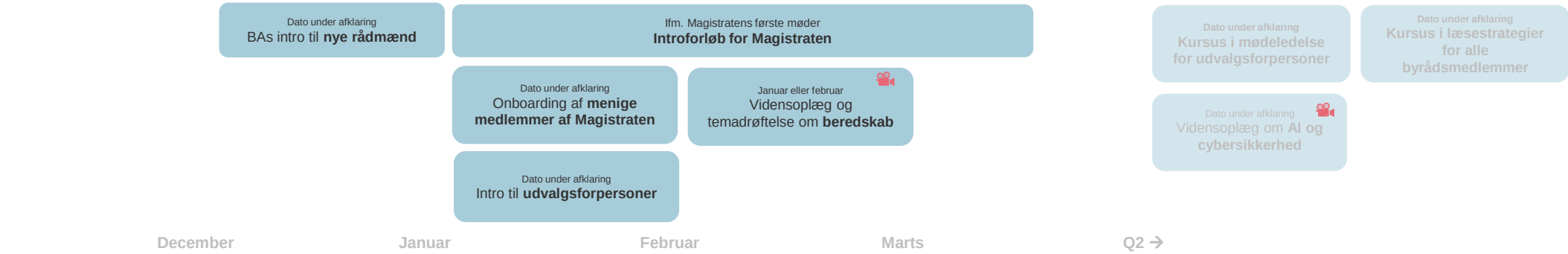
Hele
byrådet



Nyvalgte



Øvrigt/tilbud



Website om KV25



Hvad og hvem

- Etablering og opdatering af website med information om opstilling til kommunale og regionale valg og lignende
- På siden kan borgere og partier læse mere om, hvordan man kan stille op som kandidat, hvordan partierne ansøger om partistøtte m.v.
- Målrettet partier og potentielle kandidater, men bred relevans for hele byen



Udbytte/læring

- Borgere og partier i Aarhus skal have fyldestgørende og rettidig information om mulighederne for opstilling til Kommunalvalget og viden om hvor man kan få hjælp.



Opmærksomhedspunkter

- I arbejdet bruges bl.a. Vordingborg Kommune som inspiration

Dato: løbende

Indhold: Elementer i website om valg og opstilling

Website med info om opstilling til kommunale og regionale valg m.m., herunder:

- Indenrigsministeriets vejledning om:
- Sådan stiller du op til kommunal- og Regionsrådsvalg
- Sådan indgår partierne et valgforbund
- Valgsteder
- Brevstemmer
- Procedure for institutionsbesøg
- Regler for ophængning af valgplakater
- Resultater fra senest afholdte valg
- Ansøg om partistøtte



Kandidatmødet



Hvad og hvem

- Kandidatmødet (informationsmøde for alle, der ønsker at opstille til Kommunalvalget 2025 i Aarhus Kommune)
- Formålet er primært at informere om, hvad byrådshvervet overordnet indebærer gennem henholdsvis faktuel information og formidling af erfaringer, samt besvarelse af mødedeltagernes spørgsmål (Q&A session)
- Målgruppen er primært kandidater og interesserede, der ikke tidligere har haft sæde i Aarhus Byråd.



Udbytte/læring

- Deltagere får viden og inspiration ift. hvordan man stiller op til KV25, og hvad det betyder at få plads i byrådet



Opmærksomhedspunkter

- Arrangementet afholdes på Aarhus Rådhus tirsdag den 19. august kl. 19.30 – 21.00 (Rådhushallen og receptionslokalerne).
- 1 – 3 erfarne politikere deltager i interview med stadsdirektøren og svarer på spørgsmål i en Q&A session om personlige erfaringer med byrådsarbejdet
- Gæsterne besøger infostandere udarbejdet af afdelingerne om de store dagsordner og planer for den kommende periode
- Mulighed for at stille yderligere spørgsmål ved Byråds- og Valgsekretariatets infoborde



Dato: 19. august 2025 kl. 19.30 - 21.00

Indhold: Program for kandidatmødet

- Velkomst og rammesætning v. borgmester Anders Winnerskjold
- Samspillet mellem embedsværk og politikere v. stadsdirektør Martin Østergaard Christensen
- En samtale mellem nuværende byrådsmedlemmer, der deler gode råd og deres personlige erfaringer om byrådshvervet
- Spørgsmål fra salen og samtale ved bordene
- Præsentation af Aarhus Kommunes støtte og hjælp til byrådsmedlemmer
- Afslutning – og en åben invitation til at blive til "café", hvor der er mulighed for at stille spørgsmål ved Borgmester- og Valgsekretariaternes infoborde

Der udarbejdes faktaark om Aarhus Kommune, som uddeles ifm. arrangementet med henblik på at skabe fælles data- og vidensgrundlag i den følgende valgkamp.



De praktiske forhold



Hvad og hvem

- Individuelle møder med de nye byrådsmedlemmer med henblik på:
 - Udlevering af diverse udstyr i form nøgler, adgangskort, telefon, Ipad, PC m.v.
 - Introduktion og vejledning ift. en lang række praktiske forhold knyttet til det at være byrådsmedlem i Aarhus Kommune.
- Nye byrådsmedlemmer
- Byrådsservice



Udbytte/læring

- 1 til 1 intro ift. alt til praktiske herunder udlevering af udstyr og hjælp til opsætning i diverse systemer mv.
- Fuld service omkring de praktiske forhold er en vigtig del af at sikre en tryk start for nye byrådsmedlemmer



Opmærksomhedspunkter

- Der laves på forhånd en gennemgang og opdatering af Byrådshåndbogen
- Oprettelse af it-brugere sker kort efter 18. november 2025
- Der laves en opdatering af Aarhus.dk inkl. ark om foretræde og "Guide til byrådsmøderne"



Dato: løbende fra den 20/11

Indhold:

- Udlevering af udstyr og hjælp til opsætning
- Præsentation af diverse systemer som First Agenda og byrådshåndbogen
- Fremvisning af og information om kontorlokaler, studentermedhjælpere, aviser, abonnementer, etc. mv.
- Portrætfotografier
- Velkomstbrev til det nye byråd
- Fjernbetjening til forpladsen
- Byrådsplakat/Visitkort/Oprettelse af formular til informationer om det nye byråd



Fratrædelsen



Hvad og hvem

- Individuelle møder med de fratrædende byrådsmedlemmer med henblik på fuld servicering omkring de praktiske forhold ved udtrædelse af byrådet
- De fratrædende byrådsmedlemmer
- Byrådsservice



Udbytte/læring

- Vigtigt at sikre en tryk og sikker tilbagelevering af udstyr samt lukning af diverse konti
- Fuld service omkring de praktiske forhold er en vigtig del af at sikre en værdig fratrædelse for afgangende byrådsmedlemmer



Opmærksomhedspunkter

- Dato for møderne fastlægges bilateralt med de fratrædende byrådsmedlemmer

Dato: løbende fra den 20. november

Indhold:

- Udlevering af informationspakke om det at træde ud af byrådet
- Aflevering af IT-udstyr
- Aflevering af nøglekort og nøgler
- "Teknisk lukning" af de afgangende byrådsmedlemmers konti, email, abonnementer mv.
- Beregning af eftervederlag til evt. afgangende rådmænd og borgmester
- Invitation til fremadrettet at deltage i et "Alumne-netværk" for tidligere byrådsmedlemmer i Aarhus Kommune
- Der undersøges muligheder for IT-tilkøb til eget efterfølgende brug



Konstituerende møde i Byrådet og Magistraten



Hvad og hvem

- I forlængelse af KV25 indgås en konstitueringsaftale mellem byrådets partier, og der afholdes konstituerende byrådsmøde for det nye byråd, der tiltræder pr. 1. januar 2026 samt konstituering i Magistraten.
- Forud for det konstituerende byrådsmøde holdes et kort intromøde for førstegangsvalgte og mentorer
- Det nyvalgte Byråd konstituerer sig efterfulgt af konstituering i Magistraten



Udbytte/læring

- Formel opstart af og for det nyvalgte byråd, der samtidig skal understøtte et fremadrettet positivt samarbejdsclima i byrådet



Opmærksomhedspunkter

- Konstitueringerne understøttes af Jura i Borgmesterens Afdeling
- Der er opmærksomhed på at sikre et godt flow i løbet af dagen, så særligt nye byrådsmedlemmer føler sig inddraget
- Se mere om mentorordningen på næste slide

Dato: 09. december 2025 kl. 15.30 - 18.30 + middag (Rådhuset)

Indhold:

- 15.30 – 17.00:
Intromøde for førstegangsvalgte og mentorer – inden de konstituerende møder:
 - Velkomst v. borgmester
 - Introduktion til mentorordning v. juridisk chef
 - Herefter giver mentorer deres mentees en guided rundvisning på rådhuset
- 17.00:
Konstituerende byrådsmøde. Mødet indledes af byrådsmedlemmet med længst anciennitet
- 17.50 – 18.00: Fotografering
Det nye Byråd
Den nye Magistrat
- 18.00: Konstituerende Magistratsmøde
- 18.30: Middag for det nye Byråd



Mentorordning



Hvad og hvem

- Mentorordningen blev etableret i 2014, styrket i 2017 og gentaget i 2021.
- En mentor matches med to-tre mentees på tværs af partier, alder, køn mv.
- Førstegangsvalgte og x antal mentorer (frivilligt)



Udbytte/læring

- Mentorordningen bygger bro mellem de nye og de erfarne byrådsmedlemmer
- Ordningen bygger på frivillighed
- Erfaringen er, at det både kan være en meget konkret hjælp og samtidig også styrke det kollegiale fællesskab på tværs af byrådet.



Opmærksomhedspunkter

- Matching af mentor og mentees og hurtig opfølgning ved mismatch
- Match på kryds af partier, køn, alder, konstitueringsgrupper mv.



Dato: Fra den 9. december kl. 15.30

Indhold:

- Ordningen inkluderer en tjekliste til temaer, mentor/mentee med fordel kan drøfte samt en formalisering i form af en guide til mentor/mentee ift. at sikre størst muligt udbytte af ordningen.
- I forhold til tidligere vil der i guiden blive tilføjet et særskilt element omhandlende sparring vedr. arbejdsvilkår for kommunalpolitikere
- Hver mentor og mentee forpligter sig på minimum to 1:1 sparringsmøder.
- Det første sparringsmøde afholdes i starten af byrådsperioden, hvor mentorer deler ud af deres bedste råd. Mødet afholdes med en introduktion af mentorordningen som optakt til det konstituerende byrådsmøde den 9. december 2025.
- Det andet møde afholdes 2-4 måneder efter det første. Her er rollerne byttet rundt, og mentee deler her sin vigtigste læring
- Mentor og mentees aftaler selv yderligere sparring



Intromøde for nyvalgte byrådsmedlemmer I



Hvad og hvem

- Første introduktionsmøde for nyvalgte politikere om byrådets arbejdsvilkår, kommunens styring, byrådsmøder og muligheder for at bedrive politik (gøre politik mulig)
- Dialog med erfarne byrådsmedlemmer undervejs
- Nyvalgte byrådsmedlemmer
- Udvalgte erfarne byrådsmedlemmer som erfaringseksperter
- Byrådsservice og Jura



Udbytte/læring

- Overordnet og indledende forståelse for byrådsmedlemmernes nye hverv
- Introduktionen giver de nye byrådsmedlemmer indsigt i, hvordan de bedst muligt kan lykkes som byrådsmedlemmer, og hvilke regler og retningslinjer det er vigtigt for dem at kende til inden det nye byråd tiltræder



Opmærksomhedspunkter

- Introduktion vil i videst muligt omfang være casebaseret
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)



Dato: 11. december 2025 kl. 15.30 – 18.00 (Rådhuset, lok. 398)

Indhold:

- Introduktion til byrådsarbejdet
 - Roller og ansvar i Magistratsstyret, arbejdet i udvalgene samt øvrige fora til at gøre politik mulig
 - Forvaltningerne og det tværgående samarbejde
 - Relationer til omverden
 - Byrådssalen (tiltaleform, taletid, live-transmission m.v.)
 - Beslutningsforslag
 - Habilitet/tavshedspligt
 - Sagsgange og årshjul
 - Byrådshåndbogen
- Nyt Byrådsmedlem (herunder dialog med erfaringsekspert)
 - Byrådets arbejdsvilkår: Hvad skal jeg forberede mig på som nyvalgt byrådsmedlem?
 - Gruppeformandskredsen
 - Min økonomi som byrådsmedlem, bl.a. ift. kørsel/transport
 - Stress, chikane, vold og trusler
 - Pressen og SoMe
- Adgangen til at indhente oplysninger og kvalificere sager
 - 10-dages forespørgsler, uformelle henvendelse til afdelingerne, sagsindsigt, m.v.



Byrådsfesten



Hvad og hvem

- Fest/reception, som afholdes i forbindelse med afsked med det afgående byråd (højtideligholdelse med stor tak for indsatsen)
- Afholdes i receptionslokalerne på Rådhuset
- Det nuværende byråd og udvalgte embedsmænd



Udbytte/læring

- Højtideligholdelse med stor tak for indsatsen – også til partnere
- Fælles oplevelse som afslutning på samarbejdet
- Fastholde tidligere byrådsmedlemmer som gode ambassadører for Aarhus Kommune



Opmærksomhedspunkter

- Der er et ønske om oplæg til en senere drøftelse i Gruppeformandskredsen om: "Hvordan vi får taget godt afsked"



Dato: Fredag den 12. eller 19. december

Indhold:

Program i overskrifter:

- Festmiddag for byrådsmedlemmer med ledsager
- Velkomst- og takketale ved borgmester
- Et eller flere musikalske og/eller kulturelle indslag
- Gaveoverrækkelser



Fælles intromøde for hele byrådet I



Hvad og hvem

- De to fælles intromøder skal skabe rammer for opbygning og drøftelser af et fælles udfordringsbillede på tværs af byrådet
- Hele byrådet
- Direktørgruppen og Økonomistyregruppen
- Repræsentanter fra §17, stk. 4 udvalgssekretariatet



Udbytte/læring

- Et fælles udgangspunkt for at drøfte styrker og udfordringer i Aarhus Kommune
- De første svar på:
 - Hvor står Aarhus Kommune stærkt i opgavevaretagelsen for borgere og virksomheder?
 - Hvilke tværsektorielle udfordringer ser vi på kort, mellem og lang sigt?
 - Hvad påvirker os udefra lige nu – og i fremtiden?
- Relationsdannelse og udvidet kendskab byrådspolitikerne imellem



Opmærksomhedspunkter

- Målet er at skabe et rum, hvor byrådet kan få aktuel viden, undre sig og reflektere i fællesskab
- Fokus er på borgernes og virksomhedernes Aarhus – ikke Aarhus Kommune som organisation
- Første ud af to møder, som leder frem til døgnseminaret den 2. - 3. februar 2026

Dato: 18. december kl. 16.00 – 18.00 (lok. 390)

Indhold:

Hovedspørgsmål: Med udgangspunkt i borgere og virksomheder, hvor står Aarhus Kommune pr. 1. januar 2026?

Rammesættende oplæg v. stadsdirektøren

- De store udviklinger i de sidste 10 år
- Aarhus Kommune i dag – ”En ung i by i forandring”
- Store sager i proces og på vej

Tværsektorielle udfordringer v. relevante direktører

- *Aftales i direktørgruppen i Q4 2025*

På baggrund af de fælles oplæg **faciliteres korte drøftelser** ud fra refleksionsspørgsmål som fx:

- Hvad får du lyst til at dykke længere ned i?
- Hvad overrasker dig?
- Er der noget, du synes mangler?

Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Drøftelser optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum).



BA-intro til nye rådmænd



Hvad og hvem

- Borgmesterens Afdelings overordnede generelle introduktion til regler, rammer og vilkår for rådsmandshvervet i en Magistratsstyret kommune
- Nye rådmænd
- Jura i Borgmesterens Afdeling



Udbytte/læring

- Sikre en god modtagelse af nye rådmænd i rollen, så de kommer godt i gang og får et overordnede blik på rollen.
- Bidrage til at understøtte et godt samarbejdsklima i Magistraten og rådmændene imellem



Opmærksomhedspunkter

- I fald at alle rådmænd er gengangere fra tidligere byrådsperioder udgår introduktionen af programmet
- Der gives mulighed for sparring og spørgsmål, uanset om introduktionen gennemføres

Dato: Under afklaring

Indhold:

Introduktion til:

- Rollen som rådmand
- Ansvar, rammer og vilkår i arbejdet som rådmand
- Forventningsafstemning med administrationen

Indholdet i introduktionen vil afhænge af antallet af nye rådmænd – og deres kendskab til magistratsstyret.



Borgmestersamtaler med (nyvalgte) byrådsmedlemmer



Hvad og hvem

- I løbet af januar gennemføres samtaler mellem borgmesteren og byrådsmedlemmer.
- Alle nye byrådsmedlemmer tilbydes samtaler i grupper af 4 – 5 samt mulighed for individuel samtale efter behov.
- Erfarne byrådsmedlemmer tilbydes tilsvarende mulighed for individuel samtale. Der deltager en sagsbehandler under samtalerne med henblik på evt. opfølgning.



Udbytte/læring

- Borgmestersamtalerne gennemføres med henblik på at få lagt grunden for et godt kendskab og samarbejdsklima i det nye byråd
- Samtalerne giver forud for døgnseminaret et billede af forventningerne til byrådsperioden på tværs af byrådet



Opmærksomhedspunkter

- Frivillige individuelle samtaler af 30 minutters varighed
- Gruppesamtale af 60 minutter varighed
- Erfaringsopsamling fra tidligere har vist et ønske om, at nye byrådsmedlemmer møder borgmesteren til samtale på tomandshånd.

Dato: Januar 2026

Indhold:

I samtalerne er fokus på rammerne for godt fremadrettet samarbejde, politiske visioner og forventninger til byrådsperioden samt generel relationsdannelse.

Der udarbejdes udkast til en samtaleguide, som bl.a. fokuser på byrådsmedlemmernes:

- Motivation
- Forventninger til arbejdet og samarbejdet
- Politiske ambitioner og visioner



Intromøde for nyvalgte byrådsmedlemmer II



Hvad og hvem

- Fokus på **kommunens økonomi**, budget og økonomistyring, herunder hvordan økonomien bruges som 'driver'
- Indledende introduktion til kommuneplaner og planhierarki
- Nyvalgte byrådsmedlemmer
- Økonomidirektør Eddie Dydensborg
- Kommunplanchef Esben Obeling
- Økonomistyregruppen



Udbytte/læring

- Overordnet og indledende forståelse for kommunens økonomi samt planhierarkiet
- Introduktionen giver de nye byrådsmedlemmer indsigt i økonomiske nøgletal og principper samt deres rolle i økonomistyringen i Aarhus Kommune



Opmærksomhedspunkter

- Introduktion vil i videst muligt omfang være casebaseret
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)



Dato: 7. januar 2026 kl. 16.00 – 18.00 (lok. 390)

Indhold:

Overordnet introduktion til kommunens økonomi samt indledende introduktion til planhierarkiet:

- Kommunen i tal (Aarhus i tal), økonomiske nøgletal og økonomiske mål
- Finansiell egenkapital, likviditet samt mål for effektivisering og omprioritering
- Service- og anlægsrammen
- Klimamål
- Økonomisk politik og styringsprincipper
 - Økonomisk decentralisering, budgetmodeller, investeringsmodeller samt driftsfinansierede anlægsinvesteringer
- Budgetproceduren og politisk budgetcyklus

Der gives mulighed for spørgsmål og dialog om økonomien på tværs af Aarhus Kommune



Introforløb for Magistraten



Hvad og hvem

- Introforløb for Magistraten med henblik på at sikre fælles forståelse af Magistratens rolle i magistratsstyret samt rammer for et godt videre samarbejde
- Magistratens politisk valgte medlemmer samt direktører og sekretariat



Udbytte/læring

- Fælles rammesætning af det videre (sam)arbejde i Magistraten og Magistratens rolle i magistratsstyret
- Forventningsafstemning om samspillet mellem borgmester/rådmænd/magistratsmedlemmer uden portefølje og direktørgruppen



Opmærksomhedspunkter

- Introduktionen afvikles i forbindelse med de ordinære magistratsmøder, undtaget dog eventuelle besøgs- og studieture.
- Introduktionsforløbet afvikles så vidt muligt inden Magistraten mødes første gang i 2026. Introduktionsforløbet ligger ud over BA's introduktionsforløb for nye rådmænd.

Dato: 6. januar 2026 kl. 08.30 – 09.00

Introforløbet for Magistraten afvikles i forbindelse med Magistratens første ordinære møder

Indhold:

- Samspillet mellem borgmester/rådmænd/magistratsmedlemmer uden portefølje og direktørgruppen
- Det gode samarbejde i Magistraten
- Mødetilrettelæggelse og håndtering af de løbende sager
- Anvendelse af mål og værdier i daglig praksis
- Hvordan henter Magistraten inspiration – indefra og udefra?
- Magistratens faste dialogmøder: Hvorfor, med hvem, hvordan og hvad skal de bidrage til?
- Interessevaretagelse



Introduktion til menige medlemmer af Magistraten



Hvad og hvem

- Specifik introduktion til rollen som magistratsmedlemmer uden portefølje, som er en særlig konstruktion i Aarhus Kommune
- Magistratsmedlemmer uden portefølje
- Jura (Borgmesterens Afdeling)



Udbytte/læring

- Forståelse for Magistratens rolle i magistratsstyret
- Specifik opmærksomhed på Magistratens primære opgave som sagsforberedende og koordinerende – og ikke som et politisk rum



Opmærksomhedspunkter

- Forståelsen af Magistratens rolle i magistratsstyret er afgørende for at sikre velfungerende sagsgange
- Magistratsmedlemmer uden portefølje har ikke samme administrative set-up som rådmænd og borgmester i opstarten af en ny byrådsperiode, hvorfor de tilbydes yderligere introduktion til Magistratens rolle

Dato: Under afklaring

Indhold:

I forbindelse med indtrædelsen i Magistraten som medlemmer uden portefølje tilbydes specifik introduktion til rollen.

Indholdet i introduktionen vil afhænge af medlemmernes erfaring.



Fælles introduktion for udvalgsforpersoner



Hvad og hvem

- Introduktionsarrangement til rollen som udvalgsforperson med fokus på rollen og samspillet med administrationen
- Udvalgsforpersoner
- Erfarne udvalgsforpersoner inddrages (nuværende eller tidligere byrådsmedlemmer)
- Direktører og sekretariatschefer
- Jura (Borgmesterens Afdeling)



Udbytte/læring

- Forståelse for rollen som udvalgsforperson
- Videndeling og erfaringsudveksling om rollen
- Klarhed om samspillet med administrationen



Opmærksomhedspunkter

- Behov og præferencer på tværs af forpersoner er meget forskellige
- Møderækken i udvalgsformandskredsen har været i dvale i længere tid, hvorfor det kræver en aktiv genstart, hvis udvalgsformandskredsen skal fortsætte
- Møderne kan genoptages som opfølgning på et evt. kursus i mødeledelse i 2. kvartal 2026



Dato: Under afklaring

Indhold:

- Introduktion til rollen som udvalgsforperson
 - Møder og mødeafvikling
 - Behov for kompetenceudvikling
 - Behov for sparring
- Forventningsafstemning med direktør og sekretariatschef
 - Hvad skal man selv lave, og hvad kan man få hjælp til?
- Arbejdsvilkår som udvalgsforperson



Fælles introduktion til udvalgsarbejdet



Hvad og hvem

- Generel introduktion til udvalgsarbejdet, inkl. en illustration af hvor forskelligt udvalgsarbejdet kan tage sig ud bl.a. i forhold til forberedelse og eksekvering
- Erfarne udvalgsmedlemmer deler deres billeder på udvalgsarbejdet
- Målgruppen er primært medlemmer, der ikke tidligere har haft sæde i Aarhus Byråd, men introduktionen er åben for alle
- Jura og Byrådsservice samt oplægsholdere fra magistratsafdelingerne



Udbytte/læring

- Forståelse af udvalgenes rolle i Magistratsstyret
- Inspiration til egen praksis som udvalgsmedlem
- Udfoldede rammer om samspillet mellem udvalgsmedlemmer og administrationen, herunder hvordan udvalgsmedlemmer kan bruge administrationen (måder at få diverse materialer og forhold belyst)



Opmærksomhedspunkter

- Udvalgene har meget forskellige arbejdsvilkår, som det ser ud i denne byrådsperiode
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)



Dato: 21. januar 2026 kl. 14.00 – 15.00

Indhold:

- Indledning og velkomst
- Erfarne udvalgsmedlemmer deler deres billeder på udvalgsarbejdet, herunder evt. en udvalgsforperson om rollen som forperson
- Samspillet ml. udvalg og byråd samt samspillet mellem forvaltning og udvalg /v fx en direktør og en sekretariatschef
- Med udgangspunkt i tidligere erfaringer og anbefalinger gennemgås følgende:
 - Sagsgange
 - Fast besøgsdag og fælles mødedag
 - Øget mulighed for at skabe politisk retning.
 - Foretræder
 - Temamøder/dialogmøder
 - Politikudvikling i udvalgene



Fælles intromøde for hele byrådet II



Hvad og hvem

- De to fælles intromøder skal skabe rammer for opbygning og drøftelser af et fælles udfordringsbillede på tværs af byrådet
- Hele byrådet
- Direktørgruppen og Økonomistyregruppen
- Repræsentanter fra §17, stk. 4 udvalgssekretariatet



Udbytte/læring

- Et fælles udgangspunkt for at drøfte styrker og udfordringer i Aarhus Kommune
- De første svar på:
 - Hvor står Aarhus Kommune stærkt i opgavevaretagelsen for borgere og virksomheder?
 - Hvilke udfordringer ser vi på kort, mellem og lang sigt?
 - Hvad påvirker fagområderne udefra?
- Relationsdannelse og udvidet kendskab byrådspolitikerne imellem



Opmærksomhedspunkter

- Målet er at skabe et rum, hvor byrådet kan få aktuel viden, undre sig og reflektere i fællesskab
- Fokus er på borgernes og virksomhedernes Aarhus – ikke Aarhus Kommune som organisation
- Andet ud af to møder, som leder frem til døgnsseminaret den 2. - 3. februar 2026

Dato: 27. januar 2026 kl. 16.00 – 18.00

Indhold:

Med udgangspunkt i borgere og virksomheder, hvor står Aarhus Kommune pr. 1. januar 2026?

Særligt fokus: Styrker og udfordringer i hver magistratsafdeling

Intro og BA v. stadsdirektøren

Magistratsafdelingen for Børn og Unge v. Tanja Nyborg

Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg v. Christian Boel

Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse v. Erik Kaastrup-Hansen

Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø v. Henrik Seiding

Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice v. Charlotte Storm Gregersen

På baggrund af oplæg **faciliteres korte drøftelser** ud fra refleksionsspørgsmål som fx:

- Hvad får du lyst til at dykke længere ned i?
- Hvad overrasker dig?
- Er der noget, du synes mangler?

Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Drøftelser optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)



Døgnseminar – dag 1



Hvad og hvem

- 12-12 seminar d. 2-3. februar på Bygholm Park i Horsens
- Seminaret har tre omdrejningspunkter:
 - Byrådets samarbejdskodeks
 - Byrådet som politisk ledelse – samarbejdet mellem byråd og forvaltning
 - Mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- Derudover skaber seminaret rammen om samvær og relationsskabelse
- Hele byrådet
- Direktørgruppen og sekretariatschefgruppen
- Repræsentanter fra §17, stk. 4 udvalgssekretariatet



Udbytte/læring

- Byrådet får sat rammer om og skabt et sprog for - også senere i byrådsperioden - at tale om samarbejde og evt. konflikter
- Forventningsafstemning mellem byråd og embedsværk ift. muligheder, begrænsninger og konsekvenser af understøttelse (afhængigt af byrådsmedlemmernes roller og hverv)
- Relationsdannelse og udvidet kendskab byrådspolitikerne imellem



Opmærksomhedspunkter

- Erfaringerne fra de seneste to introduktioner har været, at et samarbejdskodeks skaber værdi via processen – og i mindre grad produktet. Derfor starter udarbejdelsen på blankt papir (og ikke med udgangspunkt i det seneste kodeks)
- Udvalget har ønsket at sætte fokus på samarbejdet mellem politikere og embedsværket

Dato: 2. februar 2026 kl. 12.00

Indhold:

Ankomst og frokost

Velkomst og rammesætning af seminaret v/borgmesteren

- Borgmesteren sætter ord på sine forventninger til seminaret

Præsentation af facilitator og program

Byrådets samarbejdskodeks

- Byrådet sætter ord på og hegnspæle omkring den samarbejdskultur, de ønsker i de næste fire år
- Drøftelserne bygges op omkring konkrete cases
- Det konkrete produkt præsenteres og drøftes kort næste formiddag

Hvordan vil vi som byråd lede Aarhus Kommune? Drøftelser af samarbejdet mellem byråd og forvaltning

- Fx: Hvad kan og må jeg som byrådsmedlem? Hvor er indgange og samarbejdsflader? Dialog eller skriftlighed?
- Vidensoplæg og gruppedrøftelser med direktørgruppen
- Plenumopsamlinger fungerer som en første forventningsafstemning, som kan vendes tilbage til i løbet af byrådsperioden

Middag og samvær (fx: Fællessang)



Døgnseminar – dag 2



Hvad og hvem

- 12-12 seminar d. 2-3. februar på Bygholm Park i Horsens
- Seminaret har tre omdrejningspunkter:
 - Byrådets samarbejdskodeks
 - Byrådet som politisk ledelse – samarbejdet mellem byråd og forvaltning
 - Mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- Derudover skaber seminaret rammen om samvær og relationsskabelse
- Hele byrådet
- Direktørgruppen og Økonomistyregruppen
- Repræsentanter fra §17, stk. 4 udvalgssekretariatet



Udbytte/læring

- Et fælles ståsted med et nydefineret samarbejdskodeks
- Genbesøg af fælles udfordringsbillede
- Indledning af proces om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- Indsigt i styringslandskab og -muligheder
- Relationsdannelse og udvidet kendskab byrådspolitikerne imellem



Opmærksomhedspunkter

- Størstedelen af tiden afsættes til punktet ”Mål og rammestyring i Aarhus Kommune”

Dato: 3. februar 2026 08.00 – 12.00

Indhold:

Morgenmad

Dagens program v. facilitator

Præsentation og kort drøftelse af samarbejdskodeks

- Kort opsamling på gårsdagens arbejde
- Præsentation og godkendelse af samarbejdskodeks

Opsamling fra fælles intromøder

- Hvor er Aarhus Kommune hhv. udfordret og står stærkt i opgavevaretagelsen for borgere og virksomheder?

Mål og rammestyring i Aarhus Kommune

- Indledning af proces om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune, herunder:
 - Hvad og hvorfor?
 - Aarhus Kommune i dag
 - Præsentation af styringslandskab og –muligheder
 - Drøftelser og indikationer til det videre arbejde

Frokost

Farvel og på gensyn



Intromøde for nyvalgte byrådsmedlemmer III



Hvad og hvem

- **Kommunens planhierarki:** Planloven som ramme for kommunernes fysiske planlægning - udviklingsmuligheder i byen, på landet og langs kysterne
- Nyvalgte byrådsmedlemmer
- Udvalgte erfarne byrådsmedlemmer som erfaringseksperter
- Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø samt Borgmesterens Afdeling
- Kommuneplanchef Esben Obeling/Bystrategisk chef Bente Lykke Sørensen



Udbytte/læring

- Kendskab til planloven samt det kommunale arbejde med byudvikling, arealanvendelse og lokalplanlægning
- Indledende forståelse for det juridiske fundament for den fysiske udvikling af kommunen – og for at sikre lovlige, gennemsigtige og holdbare beslutninger på planområdet



Opmærksomhedspunkter

- Opfølgning på den indledende introduktion af 7. januar
- Introduktion vil i videst muligt omfang være casebaseret
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)

Dato: 02. marts 2026 kl. 14.00 – 16.00 (lok. 390)

Indhold:

Planloven er helt central for det kommunale arbejde med byudvikling, arealanvendelse og lokalplanlægning og fastlægger rammerne for kommuneplaner, lokalplaner og de forskellige zone-inddelinger.

Mulige elementer i oplæg og drøftelser:

- Kommunens planhierarki
- De statslige rammer og planhierarkiet
- Kommuneplan og planstrategi
- Helhedsplanlægning og lokalplanlægning
- Byggesager – introduktion og markante sager
- Høringer
- Rådmanden og Byrådets rolle i byggesager
- Erfaringer i tilgangen til planområdet som byrådsmedlem og medlem af Teknisk Udvalg



Introduktionsmøde til selskaber og bestyrelsesarbejde



Hvad og hvem

- Introduktion til/for byrådsudpegede til bestyrelsesarbejdet bredt set
- Introduktion til/for bestyrelsesmedlemmer for kommunale selskaber
- De af byrådet udpegede bestyrelsesmedlemmer i Aarhus Kommunes selskaber – både byrådspolitikere samt byrådsudpegede
- Selskabssekretariatet m.fl.



Udbytte/læring

- Kompetence og motivation til at varetage rollen som bestyrelsesrepræsentant på Aarhus Kommunes vegne
- Forståelse for kommunale mål i regi af selskaber og bestyrelser



Opmærksomhedspunkter

- Introduktion vil i videst muligt omfang være casebaseret
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)
- Tværkommunalt forløb kan overvejes og vil give værdifuld netværksopbygning.

Dato: 23. februar kl. 15.30 - 19.30 (lok. 390)

Indhold:

- Introduktion til rollen som bestyrelsesrepræsentant på Aarhus Kommunes vegne
- Aarhus Kommunes håndtering af selskabsbestyrelser vs. øvrige råd, nævn etc.
- Aarhus Kommunes ejerstrategi og konsekvenser heraf
- De byrådsudpegedes ansvar og forpligtelser
- Illustration af rammer og vilkår for arbejdet

Foreløbigt program for introduktionsforløbet:

- 15.30 – 18.00: Introduktionsforløb
- 18.00 – 19.00: Middag
- 19.00 – 19.30: Revision af ejerstrategi (for selskaber omfattet heraf)

Som led i introduktionen laves en vidensbank med link til eksternt materiale i regi af selskaberne og internt materiale (juridiske notater, beskrivelse af kontaktpunkterne, undervisningsmateriale m.m.)



Samtaler med stadsdirektøren for alle byrådsmedlemmer



Hvad og hvem

- Individuelle samtaler med Stadsdirektøren med fokus på byrådet som arbejdsplads
- Alle byrådsmedlemmer (inkl. rådmænd) tilbydes individuelle samtaler. Der deltager en sagsbehandler under samtalerne med henblik på evt. opfølgning.



Udbytte/læring

- Tryghed i rollen som byrådsmedlem
- Fokus på åbenhed og løbende dialog mellem politikere og forvaltning
- Konkrete kendskab til muligheder for understøttelse og for at bedrive politik



Opmærksomhedspunkter

- Frivillige individuelle samtaler af 30 minutters varighed
- Samtalerne ligger efter døgnsseminaret og kan bygge videre på de drøftelser af samarbejdet mellem byråd og forvaltning, som finder sted på døgnsseminaret.

Dato: samtalerne afholdes i 2. kvartal 2026

Indhold:

I samtalerne er fokus på byrådet som arbejdsplads, arbejdsvilkår og trivsel, ønsker til den kommende periode samt samarbejdet mellem byråd og forvaltning (at gøre politik muligt)

Der udarbejdes udkast til en samtaleguide, som bl.a. fokuser på byrådsmedlemmernes:

- Forventninger til byrådsperioden
- Arbejdsvilkår og trivsel
- Forventninger til samspillet mellem byråd og forvaltning – i forlængelse af forventningsafstemning på døgnsseminaret
- Muligheder for at gøre politik muligt
- Særlige ønsker og behov



Introduktionsmøde til råd og nævn



Hvad og hvem

- Generel introduktion for byrådsudpegede til bestyrelsesarbejdet bredt set
- De, af byrådet, udpegede bestyrelsesmedlemmer i råd, nævn og bestyrelser som Aarhus Byråd udpeger eller indstiller medlemmer til
- Jura i Borgmesterens Afdeling



Udbytte/læring

- Kompetence og motivation til at varetage rollen som bestyrelses-, råds-, og/eller nævnsrepræsentant på Aarhus Kommunes vegne
- Forståelse for kommunale mål i regi af råd, nævn, bestyrelser mv.

Opmærksomhedspunkter

- Introduktion vil i videst muligt omfang være casebaseret
- Indledende oplæg optages til senere brug for fx indsupplerede medlemmer samt mulighed for genopfriskning ved behov. Dialog og spørgsmål optages ikke (for at sikre et trygt og fortroligt rum)
- Tværkommunalt forløb kan overvejes og vil give værdifuld netværksopbygning.



Dato: 2. kvartal 2026

Indhold:

- Introduktion til rollen som bestyrelsesrepræsentant på Aarhus Kommunes vegne
- De byrådsudpegedes ansvar og forpligtelser



Opfølgende dagsseminar



Hvad og hvem

- Opfølgende dagsseminar
- Seminaret følger op på aktiviteterne på døgnsseminaret:
 - Byrådets samarbejdskodeks
 - Byrådet som politisk ledelse – samarbejdet mellem byråd og forvaltning
 - Mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- Hele byrådet
- Direktørgruppen, Økonomistyregruppen og Sekretariatschefgruppen
- Repræsentanter fra §17, stk. 4 udvalgssekretariatet



Udbytte/læring

- Genbesøg og genbekræftelse af byrådets samarbejdskodeks
- Genbesøg og genbekræftelse af forventningsafstemning i samarbejdet mellem byråd og embedsværk
- Næste skridt i proces om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- Relationsdannelse og udvidet kendskab byrådspolitikerne imellem



Opmærksomhedspunkter

- Det nærmere indhold i punktet om "Mål og rammestyring i Aarhus Kommune" defineres ifm. den bestilte proces – som leder frem mod enten det kommende eller næstkommende budget
- Der planlægges efter samme facilitator som på døgnsseminaret
- Der planlægges efter en lokation ude i byen (fx Domen)



Dato: ultimo maj/primus juni 2025

Indhold:

Velkomst og rammesætning af seminaret v/borgmesteren

Præsentation af facilitator og program

Byrådets samarbejdskodeks

- Evaluering af byrådets samarbejdskodeks fra døgnsseminaret
- Er der behov for justeringer?

Hvordan vil vi som byråd lede Aarhus Kommune?

- Opfølgning på drøftelser af samarbejdet mellem byråd og forvaltning på døgnsseminaret
- Drøftelser ud fra konkrete cases og oplevelser fra det første halve år
- Gentagelse/genbekræftelse af forventningsafstemning

Mål og rammestyring i Aarhus Kommune

- Proces om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune
- *Det nærmere indhold forberedes af ØSG*

Aftensmad

Farvel og på gensyn

B2.3 Mål- og rammestyring



Formålet med opgaven er at forberede en proces, der skal ruste det kommende byråd til at tage veloplyste valg om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune



OPSUMMERING:

1. Udvalget har ikke ville konkludere på, om de ser et behov for fornyelse af kommunens mål- og rammestyring, men har **besluttet at medtage en bestilling på processen** for arbejdet i udvalgets betænkning.
2. Der skal udarbejdes en **faglig velfunderet vidensproces**, som samtidig skal gøre byrådets medlemmer i stand til koble kommunens generelle styringslandskab til den styring, der er specifik på afdelingsniveau
3. Processen vil pege frem mod en **evt. beslutning ifm. budgetforhandlinger** i det nye byråds første år.
4. Den tværorganisatoriske opkobling bliver **Økonomistyregruppen, som bliver ansvarlig for udarbejdelsen af processen**. Projektledelsen sker fra Borgmesterens Afdeling.
5. **Magistraten** bliver politisk følgegruppe.
6. De indledende rammer for processen er **indarbejdet i forslaget til byrådets introprogram**.



ANBEFALINGER:

1. Udvalget har bedt forvaltningen om at forberede en proces, der skal ruste **det kommende byråd til at tage veloplyste valg om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune**. Processen skal tage udgangspunkt i Aarhus nuværende styringsmodel (AarhusKompasset og Aarhusmålene).
2. Der er udtrykt ønske om **en faglig velfunderet vidensproces**, som inddrager både tidligere og nuværende erfaringer fra Aarhus Kommune, **forholder sig til den nuværende mål- og rammestyring og trækker på inputs fra både ind- og udland**.
3. Arbejdet med **de største tværgående samfundsudfordringer** i den kommende byrådsperiode (i forlængelse af arbejdet med vilde problemer) skal **indgå som en del af processen** om mål- og rammestyring



VIDERE FORLØB:

1. De indledende rammer for processen er **indarbejdet i forslaget til byrådets introprogram**
2. **Økonomistyregruppen er ansvarlig** for udarbejdelsen af processen. Projektledelsen sker fra Borgmesterens Afdeling.
3. **Magistraten** bliver politisk følgegruppe.
4. Forløbet starter på de to intromøder for hele byrådet og fortsætter herefter på døgnsseminarets dag 2 samt på det opfølgende dagseminar

Beslutningstager: Det kommende byråd

Mål- og rammestyring i Aarhus Kommune

Udvalgets arbejde med mål- og rammestyring i Aarhus Kommune

Udvalget har i sit arbejde drøftet mål- og rammestyring i Aarhus Kommune, herunder hvorvidt den nuværende mål- og rammestyring i Aarhus Kommune er tidssvarende og samstemmende med de ønsker, som politikere i byrådet har. Udvalget har ikke ville konkludere på, om de ser et behov for fornyelse af kommunens mål- og rammestyring, men har besluttet at medtage en bestilling på processen for arbejdet i udvalgets betænkning.

Mål- og rammestyring har været et centralt element i de seneste introduktionsprogrammer til nye byråd i Aarhus Kommune. Udvalget slog i sin behandling af emnet fast, at der er tale om komplekse sammenhænge, som kræver dyb viden og tid til drøftelse. Derfor ønsker udvalget, at det nye byråd som samlet politisk ledelse af Aarhus Kommune tager stilling til spørgsmålet.

Heroveni har byrådet d. 30. april 2025 bedt udvalget lave en anbefaling om, hvordan der skal arbejdes med de største tværgående samfundsudfordringer i den kommende byrådsperiode (i forlængelse af arbejdet med vilde problemer). Det spørgsmål har udvalget besluttet skal indgå som en del af processen om mål- og rammestyring, således store tværgående samfundsudfordringer bliver et element i afklaringen af Aarhus Kommunes fremtidige styringsprincipper.

Bestilling fra udvalget

Udvalget har derfor bedt forvaltningen om at forberede en proces, der skal ruste det kommende byråd til at tage veloplyste valg om fremtidens mål- og rammestyring i Aarhus Kommune. Processen skal indledes på det nye byråds døgnsseminar (2.-3. februar 2026).

Der er udtrykt ønske om en faglig velfunderet vidensproces, som inddrager både tidligere og nuværende erfaringer fra Aarhus Kommune, forholder sig til den nuværende mål- og rammestyring og trækker på inputs fra både ind- og udland. Det gælder fx ift. kontrakt- og risikostyring, styring ifm. de største tværgående samfundsudfordringer, styring med udgangspunkt i flere forskellige fremtidsscenarier, samarbejde med faglige organisationer, trivselsøkonomi, sammenhængende målstyring på flere organisationsniveauer og inddragelsesprocesser ifm. målbestemmelse. Processen skal samtidig gøre byrådets medlemmer i stand til koble kommunens generelle styringslandskab til den styring, der er specifik på afdelingsniveau (på udvalgsmøder etc.). Udvalget har i forlængelse heraf haft en særlig opmærksomhed på, at de mål, der i sidste ende opstilles, skal være målbare og relevante, hvorfor de forventer en bred politisk og administrativ inddragelse i det konkrete arbejde med udarbejdelse af mål.

Processen vil pege frem mod en evt. beslutning ifm. budgetforhandlinger i det nye byråds første år. For at sikre den stærkest mulige tværorganisatoriske opkobling bliver Økonomistyregruppen ansvarlig for udarbejdelsen af processen. Projektledelsen sker fra Borgmesterens Afdeling i regi af Strategi og Projekter. Magistraten bliver politisk følgegruppe.

De indledende rammer for processen er indarbejdet i forslaget til byrådets introprogram. Her er gjort plads til et forløb startende på de to intromøder for hele byrådet, som skal give det nye byråd et fælles udgangspunkt for at drøfte styrker og udfordringer i Aarhus Kommune. Forløbet fortsætter herefter på døgnsseminarets dag 2 og på det opfølgende dagseminar, hvor der er tid og rum til præsentation og drøftelser af styringslandskabet og fremtidige styringsmuligheder.



Dette kapitel beskriver processer, der igangsættes ifm. organisatoriske ændringer.

Hvis man ønsker at ændre de organisatoriske rammer for kommunen, skal MED-systemet inddrages, ligesom det kræver en ændring af styrelsesvedtægten for Aarhus Kommune.

Ændringer i styrelsesvedtægten skal godkendes af Indenrigsministeriet. Processerne for inddragelse af MED og ændring af styrelsesvedtægten beskrives i det følgende.

Der er over tid blevet langt flere aarhusianere i vores kommune, og hvis man af den årsag skulle ønske at udvide Aarhus Byråd, findes ligeledes en juridisk vurdering af mulighederne herfor.

1

Ændring af styrelsesvedtægt

2

Inddragelse af MED

3

Udvidelse af byråd

B4.1 Ændring af styrelsesvedtægt



Formålet er at klarlægge de juridiske og praktiske rammer for, hvordan Aarhus Kommunes styrelsesvedtægt kan ændres i perioden mellem kommunalvalget i november 2025 og starten på den nye byrådsperiode 1. januar 2026.



OPSUMMERING:

1. Aarhus er magistratsstyret og er derfor undtaget fra hovedreglen i kommunestyrelsesloven, **hvilket betyder, at ændringer i styrelsesvedtægten skal godkendes af Indenrigsministeriet**, i modsætning til andre kommuner.
2. For at en vedtægtsændring kan træde i kraft 1. januar 2026, skal den andenbehandles og **godkendes senest i december 2025** – hvilket giver en behandlingsfrist hos Indenrigsministeriet på kun ca. 14 dage, hvis ordinære byrådsmøder benyttes.
3. Borgmesteren kan indkalde til ekstraordinære byrådsmøder umiddelbart efter valget, hvilket muliggør tidligere førstebehandling (fx 20. og 27. november) og dermed længere godkendelsestid hos ministeriet.
4. Et flertal i byrådet kan vælge at undlade udvalgsbehandling af sagen, hvis tidsrammen og sagens karakter tilsiger det.
5. **Jura anbefaler, at Aarhus Kommune tidligt kontakter Indenrigsministeriet for at orientere om en kommende ændring**, hvilket kan fremme og afkorte sagsbehandlingstiden ved endelig fremsendelse.
6. Hvis man ønsker at ændre de organisatoriske rammer for kommunen, skal MED-systemet inddrages, ligesom det kræver en ændring af styrelsesvedtægten for Aarhus Kommune.



ANBEFALINGER:

*Notatet beskriver relevante processer ifm. organisatoriske ændringer og er **vedlagt som baggrund**.*



VIDERE FORLØB:

1. Der udarbejdes konkret forslag til styrelsesvedtægtsændring
2. Indenrigsministeriet kontaktes snarest muligt med henblik på for en uformel drøftelse af den forestående ændring og forventningsafstemning af, hvornår Indenrigsministeriet vil skulle have udkastet for at kunne træffe en afgørelse inden årsskiftet.
3. Aarhus Kommune justerer godkendelsesprocessen i henhold til Indenrigsministeriets respons.



Ændring af styrelsesvedtægt

1. Indledning

Jura er blevet bedt om at beskrive rammerne for, hvordan Aarhus Kommunes styrelsesvedtægt kan ændres i tiden efter et kommunalvalg og inden den efterfølgende valgperiodes begyndelse.

Under pkt. 2 er konklusionerne i en læsevenlig version, mens de juridiske rammer gennemgås under pkt. 3.

2. Fremstilling

En ændring af Aarhus Kommunes styrelsesvedtægt kræver 2 behandlinger i Aarhus Byråd med mindst 6 dages mellemrum og en efterfølgende stadfæstelse (godkendelse) af indenrigsministeren.

Dette adskiller sig fra andre kommuners vedtægtsændringer, eftersom der for disse alene kræves 2 behandlinger i kommunalbestyrelsen.

Grunden til den særlige ændringsform er, at Aarhus Kommunes styreform (magistratsstyret) reelt er en undtagelse til den styreform, der er beskrevet i lovgivningen (kommunestyrelsesloven).

Andre kommuner kan således uden videre ændre styrelsesvedtægten som konsekvens af et kommunalvalg, mens Aarhus Kommune skal afvente en godkendelse hos ministeren, inden en ændring kan træde i kraft.

Hvis ændringen skulle foretages efter det kommende kommunalvalg, skal tidsplanen tilpasses konkret derefter. Kommunalvalget finder sted den 18. november 2025. Der er i byrådets mødeplan (der skal fastlægges året inden mødets afholdelse) sat byrådsmøder på datoerne 3., 4. og 17. december 2025. En ændring af styrelsesvedtægten på de ordinære møder vil derfor skulle finde sted på mødet den 3. og den 17. december 2025. Dette giver alene 14 dage for indenrigsministeren til at behandle sagen.

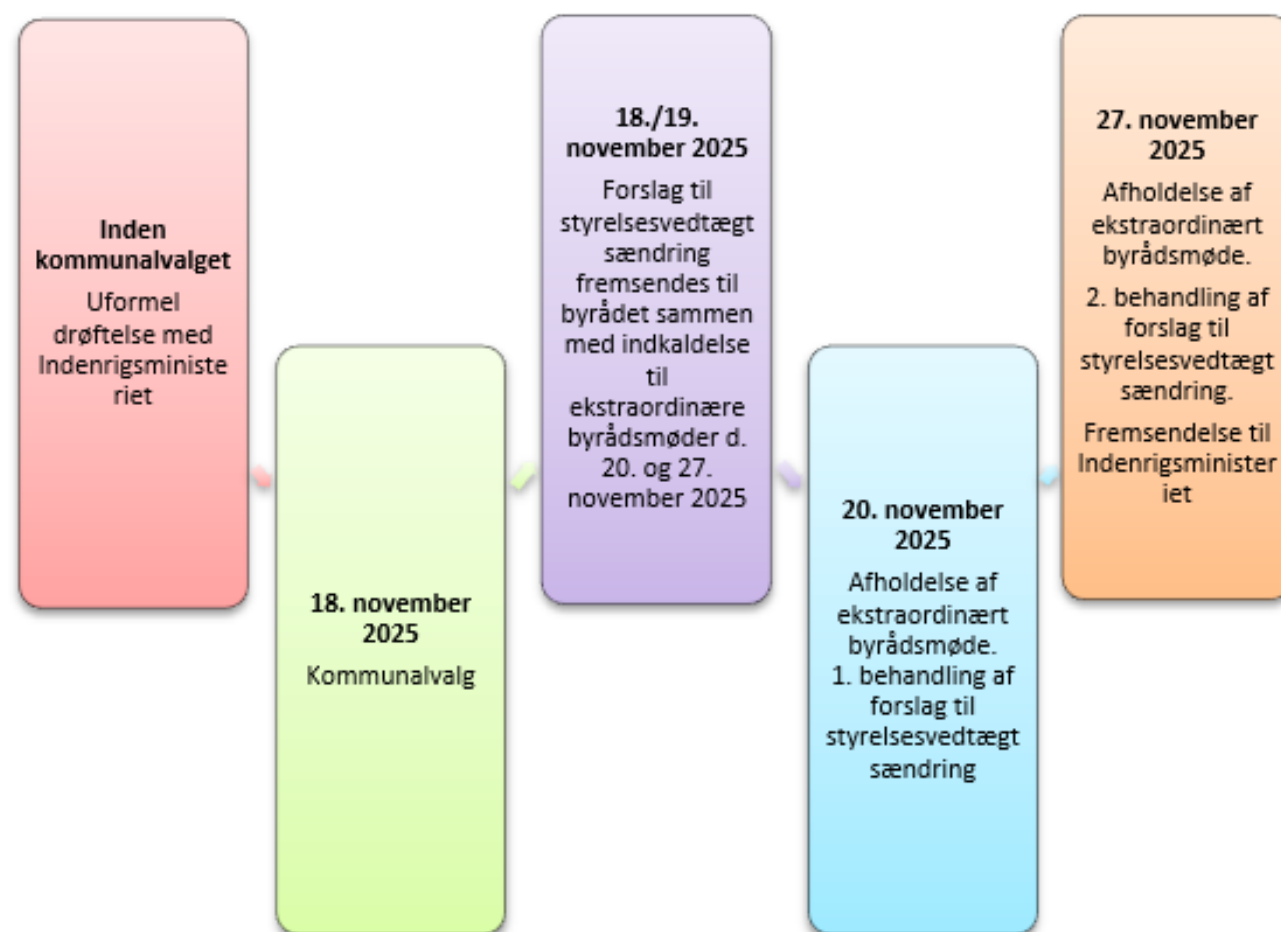
Der er dog hjemmel i kommunestyrelsesloven til, at borgmesteren kan indkalde til ekstraordinære møder i byrådet, når borgmesteren finder det nødvendigt. Borgmesteren fastsætter tid og sted for de ekstraordinære møders afholdelse, hvilket så vidt muligt skal offentliggøres.

Hvis sagens karakter kræver det, er der ikke nogen frist for indkaldelse og afholdelse af ekstraordinære møder, og borgmesteren vil således i princippet kunne indkalde til møde den 20. november 2025 med det ene dagsordens-punkt at ændre styrelsesvedtægten. Sagen vil kunne behandles igen på et ekstraordinært møde den 27. november 2025. Dette vil give indenrigsministeren mere end en måned til at behandle sagen. Alternativt vil 2. behandlingen kunne afvente det ordinære møde den 3. december 2025, og indenrigsministeren vil da have knap en måned til sagsbehandling.

Et flertal i Aarhus Byråd vil kunne afvise udvalgsbehandling af sagen, herunder af hensyn til sagens hastende karakter.

Aarhus Kommune har god erfaring med at varsko Indenrigsministeriet i god tid, inden der fremsendes en styrelsesvedtægtsændring til godkendelse. Dette har Indenrigsministeriet tidligere givet udtryk for kan forkorte ministeriets sagsbehandlingstid.

Det kan derfor overvejes, om Aarhus Kommune – når der er viden om en konkret styrelsesvedtægtsændring – bør kontakte Indenrigsministeriet for en uformel drøftelse af den forestående ændring og afstemme, hvornår Indenrigsministeriet vil skulle have udkastet for at kunne træffe godkende inden årsskiftet. Det er Juras anbefaling, at en sådan dialog bør finde sted.



Figur 1. Proces internt i kommunen for en hurtig proces for styrelsesvedtægtsændring

3. Juridisk beskrivelse

Aarhus Kommune er en magistratsstyret kommune, der reguleres af kommunestyrelseslovens § 64. Af § 64, stk. 3 følger, at der i "vedtægten træffes endvidere bestemmelse om de fravigelser af denne lovs indhold, som magistratsordningen gør ønskelig." Magistratsstyreformens nærmere indhold vil derfor som udgangspunkt være en fravigelse af lovens udgangspunkt for den kommunale styreform.

Dette er baggrunden for, at kommuner, der er magistratsstyret, som de eneste skal have godkendt ("stadfæstet") en styrelsesvedtægtsændring af staten – typisk Indenrigsministeriet. Dette følger af kommunestyrelseslovens § 2, stk. 3.

Ændringer i styrelsesvedtægten skal behandles og vedtages på to byrådsmøder med mindst seks dages mellemrum, jf. kommunestyrelseslovens § 2, stk. 2.

Hvis det besluttet politisk i forbindelse med næstkommende kommunalvalg den 18. november 2025, at der skal ske en ændring af styrelsesvedtægten, vil dette – for at træde kraft ved den kommende byrådsperiodes start den 1. januar 2026 – skulle færdigbehandles i byrådet og godkendes af Indenrigsministeriet inden for godt og vel 40 dage.

Hvis styrelsesvedtægtsændringen skal gennemføres ved behandling på ordinære byrådsmøder, vil det kunne behandles den 3. december 2025 og den 17. december 2025, hvilket vil give Indenrigsministeriet ca. 14 dage (hen over julen) til at færdigbehandle godkendelsen. Dette vurderes at være risikabelt.

Der vil dog kunne gives Indenrigsministeriet mere tid, hvis mindst førstebehandlingen af styrelsesvedtægtsændringen finder sted på et ekstraordinært byrådsmøde umiddelbart efter kommunalvalget. Rammerne for indkaldelse og afholdelse af ekstraordinære byrådsmøder følger af kommunestyrelses-lovens 8, stk. 2, hvorefter *ekstraordinære "møder afholdes, når borgmesteren finder det fornødent (...). Borgmesteren fastsætter tid og sted for de*

ekstraordinære møders afholdelse, hvilket så vidt muligt offentliggøres."

Fristen for udsendelse af dagsorden mindst 4 hverdage før et byrådsmøde efter § 8, stk. 4, gælder også for ekstraordinære byrådsmøder, men kan konkret fraviges, hvis der er saglige grunde hertil. Dette følger § 8, stk. 5, hvorefter det følger, at kan *"en sag ikke udsættes, kan kommunalbestyrelsen træffe beslutning, selv om dagsordenen og det fornødne materiale ikke er udsendt senest 4 hverdage inden mødet. Borgmesteren skal sørge for, at det fremgår af dagsordenen, hvis dagsordenen eller det fornødne materiale ikke udsendes inden for fristen."*

Tidsdimensionen i at få et forslag igennem for at sikre en vedtægtsændring inden den 1. januar 2026 vil kunne begrunde, at en sags behandling ikke kan udsættes, når der samtidigt tages højde for, at byrådet vil få seks dage til at forberede sig forud for andenbehandlingen af forslag til styrelsesvedtægtsændring.

Af byrådets forretningsordens § 7, stk. 1, fremgår, at når *"fem medlemmer af byrådet finder, at en sag er af den beskaffenhed, at den, forinden beslutning om den kan tages, bør prøves af et udvalg, kan medlemmerne begære sagen henvist til behandling i et af de af byrådet nedsatte faste udvalg, eller såfremt sagen ikke naturligt henhører under et af disse udvalg, at der nedsættes et særligt udvalg med det antal medlemmer, som byrådet fastsætter i hvert enkelt tilfælde."* Byrådet kan fravige dette ved flertalsbeslutning, herunder når sagens karakter kræver det som i ovenstående tilfælde, hvor der er krav om to behandlinger, og tidspres i forhold til en rettidig godkendelse hos staten.

Efter andenbehandlingen i byrådet kan sagen sendes direkte til godkendelse hos Indenrigsministeriet, og så er ændringen af styrelsesvedtægten endeligt vedtaget.

B4.2 Inddragelse af MED



Formålet med det følgende er at beskrive inddragelse af MED-organisationen, hvis byrådet beslutter at følge en eller flere af 17,4-udvalgets anbefalinger.



OPSUMMERING:

1. **MED-involvering ved ændringer:** Hvis byrådet følger §17,4-udvalgets anbefalinger, som medfører betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforhold, vil der blive tilrettelagt en proces, der sikrer MED-involvering på det rette niveau.
2. **Formål med MED:** Inddragelsen skal kvalificere beslutningsgrundlaget og sikre gode arbejdsmiljø- og arbejdsforhold.
3. **FMU's rolle:** FMU involveres ved beslutninger, der berører ledelseskompetence i flere magistratsafdelinger.
4. **Opgaveflyt:** Ved flytning af opgaver mellem afdelinger skal muligheder og risici drøftes i både afgivende og modtagende MED-udvalg.
5. **Orientering:** FMU er blevet holdt løbende orienteret om §17,4-udvalgets arbejde og vil fortsat blive inddraget i den videre proces.



ANBEFALINGER:

*Notatet beskriver relevante processer ifm. organisatoriske ændringer og er **vedlagt som baggrund**.*



VIDERE FORLØB:

1. Beslutes der i forlængelse af udvalgets anbefalinger ændringer af kommunens organisering, **tilrettelægges en MED-proces på rette niveau**.



MED-involvering ift. §17,4-udvalgets anbefalinger

Her følger en kort beskrivelse af inddragelse af MED-organisationen, hvis byrådet beslutter at følge 17,4-udvalgets anbefalinger.

I tilfælde af, at det medfører betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforhold, vil der blive tilrettelagt en proces, der sikrer MED-involvering på det rette niveau. MED-involvering sker med det formål at kvalificere ledelsens beslutningsgrundlag og sikre de bedst mulige arbejdsmiljø- og arbejdsforhold, med henblik på at lykkes med løsning af kerneopgaven.

Hvis byrådet træffer beslutninger, der berører ledelseskompetence i flere magistratsafdelinger, vil Fælles MED Udvalget (FMU), som Aarhus Kommunes øverste samarbejdsorgan mellem ledelse og medarbejdere, blive involveret.

Hvis beslutningen indebærer flytning af opgaver mellem to eller flere magistratsafdelinger, vil der desuden blive lagt op til en drøftelse i MED-organisationen i hhv. afgivende og modtagende magistratsafdeling. Sigtet er her at identificere og håndtere hhv. muligheder og risici, som i et APSA-perspektiv, medvirker til en vellykket fra-/tilflytning af opgaver for de berørte ledere og medarbejdere.

Baggrund

Ledelse og medarbejdere i Aarhus Kommune samarbejder om at skabe de bedst mulige rammer for at løfte kerneopgaven og skabe værdi for bysamfund og borgere.

Af den Lokale MED-aftale om Medindflydelse og Medbestemmelse i Aarhus Kommune fremgår det, at ledelse og medarbejdere som del af MED-samarbejdet er gensidigt forpligtede til at give information om alle forhold, der har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, jf. Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse § 7.

Med 'Medindflydelse' forstås, at ledelsen træffer beslutninger på grundlag af åbne og grundige drøftelser med medarbejderne, så deres viden inddrages i processen og bidrager til, at ledelsen kan træffe beslutninger på så kvalificeret et grundlag som muligt.

FMU er blevet løbende orienteret i 2024 og 2025

Fælles MED-udvalget (FMU) er på møder i 2024 og 2025 løbende blevet holdt orienteret om baggrund og arbejdsprocessen for §17, stk. 4-udvalget: 'Nyt byråd', som er nedsat af byrådet med det formål at sikre, at det kommende byråd har de bedst mulige rammer for at bedrive politik.

FMU er blevet orienteret om udvalgets arbejde i to spor 1) Organisationsanalyse af Aarhus Kommune og 2) Introduktion af nyt byråd i 2026.

På det seneste ordinære møde d. 13. marts 2025 fik FMU en skriftlig orientering om den videre proces for udvalgets arbejde, herunder, at udvalget afleverer sine anbefalinger til Byrådet i tredje kvartal 2025 – og at der, afhængigt af hvad 17,4-udvalget og Byrådet beslutter, vil blive tilrettelagt en proces, der sikrer MED-involvering på det rette niveau.

B4.3 Udvidelse af byråd



Formålet med det følgende er at vurdere, om det juridisk er muligt at udvide antallet af byrådsmedlemmer i Aarhus Kommune ud over de nuværende 31.



OPSUMMERING:

1. Byrådet består i dag af 31 medlemmer, hvilket er det højeste tilladte antal i henhold til kommunestyrelseslovens § 5, stk. 1 – og **derfor kan medlemstallet ikke umiddelbart hæves.**
2. En forøgelse af medlemstallet kræver enten en ændring af loven eller en konkret begrundelse for, at en fravigelse er nødvendig pga. Aarhus Kommunes magistratsstyre.
3. **Enhver fravigelse af kommunestyrelsesloven skal godkendes af Indenrigs- og Sundhedsministeriet** og efterfølgende indberettes til Ankestyrelsen, jf. § 2, stk. 3.
4. Jura vurderer, at bestemmelsen om medlemstal ikke er tæt nok knyttet til magistratsordningen til at kunne fraviges med hjemmel i § 64, stk. 3. . Det vil således kræve interessevaretagelse for en lovændring at øge antallet af byrådsmedlemmer i Aarhus Kommune.



ANBEFALINGER:

*Notatet beskriver relevante processer ifm. organisatoriske ændringer og er **vedlagt som baggrund.***



VIDERE FORLØB:

1. Aarhus Byråd tager vurderingen fra BA Jura til efterretning



Udvidelse af byråd

Baggrund

BA Jura er blevet bedt om at vurdere muligheden for at udvide antallet af byrådsmedlemmer fra de nuværende 31 medlemmer.

Konklusion

Aarhus Kommunes byråd består i dag af 31 medlemmer og er på det maksimale niveau, jf. kommunestyrelseslovens § 5, stk. 1.

Det vil således kræve en egentlig lovændring at forhøje medlemstallet, medmindre der kan findes argumenter for, at der er tale om en forøgelse af medlemsantallet *"som magistratsordningen gør ønskelig"*, jf. uddybende nedenfor.

Vurdering

Der fremgår følgende af kommunestyrelseslovens § 5, stk. 1:

"Kommunalbestyrelsens medlemstal fastsættes i styrelsesvedtægten. Medlemstallet i kommuner med over 20.000 indbyggere skal være ulige og mindst 19 og højst 31, i Københavns Kommune dog højst 55, jf. dog stk. 3. Medlemstallet i kommuner med under 20.000 indbyggere skal være ulige og mindst 9 og højst 31."

Kommunestyrelseslovens § 64, stk. 3, der vedrører magistratsstyrede kommuner, indeholder hjemmel til, at der i styrelsesvedtægten træffes bestemmelse om de fravigelser af kommunestyrelsesloven *"som magistratsordningen gør ønskelig"*. Enhver fravigelse af loven kræver Indenrigs- og Sundhedsministeriets stadfæstelse. Herefter skal kommunen underrette Ankestyrelsen – af hensyn til det almindelige tilsyn med kommunerne - om styrelsesvedtægter og vedtægtsændringer, jf. lovens § 2, stk. 3.

BA Jura vurderer umiddelbart ikke, at lovens § 5, stk. 1 om kommunalbestyrelsens antal kan fraviges, idet bestemmelsen virker uafhængigt af styreformen. Det er på det foreliggende derfor ikke en bestemmelse *"som magistratsordningen gør*

ønskelig". Det vil dog i sidste ende være op til Indenrigs- og Sundhedsministeriet (og Ankestyrelsen) at vurdere, og der skal kunne redegøres for, at en forøgelse af antallet af byrådsmedlemmerne i Aarhus Kommune er en bestemmelse *"som magistratsordningen gør ønskelig"*.

En evt. ændring af styrelsesvedtægten i forhold til medlemsantallet skal være besluttet af byrådet senest den 1. august i valgåret for at få virkning fra førstkomende valgperiode, jf. valglovens § 6 a.



Baggrundsmateriale

Vedlagt finder du følgende baggrundsmateriale:

- Bilag 0: Kommissorium for §17,4-udvalget Nyt Byråd
- Bilag 1: Kommissorium for organisationsanalyse
- Bilag 1.2.1: Kommissorium for samling af Borger- og Virksomhedsservice
- Bilag 1.2.2: Estimeret økonomi til etablering af programsekretariat for arbejdet med Samlet Borger- og Virksomhedsservice
- Bilag 1.3: Analysekommissorium – Indsats for ressourcestærke ledige
- Bilag 1.4: Analysekommissorium – Myndighedsopgaver ifm. brug af byens rum
- Bilag 1.6: Analysekommissorium – Relationel velfærd
- Bilag 1.7: Analysekommissorium – En klimaneutral og bæredygtig kommune
- Bilag 2.1.1: Udkast til Delegationsplan A
- Bilag 2.1.2: Udkast til Delegationsplan B
- Bilag 2.1.3: Udkast til Delegationsplan C
- Bilag 2.3: Overblikrapport over undersøgelse vedr. stress, chikane, trusler og vold

