



Betænkning

§17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd

August 2025



Forord

Kære læser

Et kommunalvalg og et nyt byråd markerer ikke alene den demokratiske levedygtighed af vores lokale demokrati. Det er også en anledning til at spørge, om vi kan gøre noget bedre. Det vil der være i en stor organisation som Aarhus Kommune. I denne betænkning fremlægger vi resultatet af vores arbejde i §17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd 2026. Det er vores bud på, hvordan vi giver organisationen Aarhus Kommune de bedst mulige forudsætninger for at skabe værdi for borgere og virksomheder i vores kommune – i en tid, hvor små og store forandringer er en hverdagsoplevelse for de fleste.

En verden og hverdag i forandring

Gabet mellem forventningerne til offentlig velfærd og det offentliges muligheder for at imødekomme forventningerne vokser. Læg hertil klimaforandringer, pres på social-, ældre- og sundhedsområderne, stigende mistrivsel blandt børn og unge samt stigende krav til beredskab og krisehåndtering.

Udfordringerne har født nationale reformer og en ny tilgang til kommunal opgaveløsning – og fortsatte administrative besparelser. Fælles er ambitionen om at styrke de store velfærdsområder.

Aarhusianernes hverdag ændrer sig i disse år i takt med, at teknologi, kultur, forventninger til det gode liv og meget andet flytter sig. Det betyder nye forudsætninger, når Aarhus Kommune skal spille sin rolle i fremtidssikringen af det danske velfærdssamfund – med både positive og negative konsekvenser. Som kommune må vi følge med, hvis både nuværende og fremtidige generationer skal opleve det bæredygtige velfærdssamfund, vi kender.

Udfordringerne og de ændrede forudsætninger sætter en ramme for det kommende byråds arbejde. En central del af formålet med vores arbejde har været at komme med anbefalinger til, hvordan byrådet og Aarhus Kommune skaber den bedste organisatoriske ramme og teknologi til at imødekomme begge dele.

Organisationsanalyse

Vi har fået udarbejdet en organisationsanalyse, der står på Aarhuskompassets værdier. Hensigten har været at styrke tværgående samarbejde og helhedsperspektiv med nedbrydning af organisatoriske 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.

Deloitte har hjulpet os på vej – og vi har undervejs defineret otte strategiske ambitioner, som favner emner som klima og bæredygtighed, service og rammer for erhvervslivet, sundhed, byrum og byliv, trivsel og digitale muligheder. I processen har vi løbende sporet os ind på, hvad der skaber størst merværdi og samtidig er realistisk at gennemføre.

De bedst mulige rammer for at bedrive politik

Samtidig har spørgsmålet fyldt, hvordan vi skaber de bedst mulige rammer for det kommende byråds mulighed for at bedrive politik.

Det er ikke nemt. Dagligdagen for politisk valgte er under forandring og arbejdspresset for (lokal)politikere aldrig har været tungere. Den lokalpolitiske opgave er præget af en stigende kompleksitet, en hård tone i det offentlige rum, flere trusler og et voksende krav om at være på.

Det tager vi alvorligt. Derfor har vi haft et bredere blik på introduktionen af det kommende byråd end tidligere. Vi har zoomet ind på byrådets arbejdsvilkår, øget delegation og ønsker en ny dialog om, hvordan vi som samlet politisk ledelse styrer kommunen og samarbejder med embedsværket.

Vi er et byråd med mange ambitioner. For at give plads til nyt, er man også nødt til at kigge på det eksisterende. Der er måske en tendens til, at vi er bedre til at lægge til end trække fra. Det har været en opmærksomhed i udvalgsarbejdet og afspejles også i anbefalinger her.

Vi kan derfor præsentere et introprogram for det nye byråd, som forsøger at skabe overblik, sikre substans og gøre politik muligt fra start, samt en længere række anbefalinger, som skal sikre de bedst mulige rammer for at bedrive politik ud fra bedre arbejdsvilkår, end vi kender det i dag.

Et Aarhus rustet til fremtiden

Meget har ændret sig fra vi begyndte, til vi nu afleverer vores betænkning til byrådet. Vi har fået opgaver tilført fra byrådet om åbenhed og vilde problemer. Senest har økonomiaftalen mellem regeringen og KL sat lys på fremtiden for it- og digitaliseringsområdet i Aarhus Kommune.

Vi har ikke været enige om det hele, men står sammen om betænkningen, som vi tror på er et bidrag til at ruste Aarhus til fremtiden.

Tak til magistratsafdelingerne og alle andre involverede parter for gode input og sparring, og en særlig tak til udvalgssekretariatet for professionel betjening.

God læselyst.

Med venlig hilsen,

17,4-udvalget Nyt Byråd

Mette Bjerre, Christian Budde, Nicolaj Bang, Rabih Azad-Ahmad og Anders
Winnerskjold

Ambitionerne bag 17,4-udvalgets arbejde

Analysearbejdet ifm. §17,4-udvalgets har taget udgangspunkt i otte strategiske ambitioner, som er uddybet i punktform herunder. Nedenfor kan du se, hvilket kapitel og afsnit du skal dykke ned i for at blive klogere på, hvordan der er arbejdet med hver enkelt ambition.

EN KLIMANEUTRAL OG BÆREDYGTIG KOMMUNE

- Systematisk fokus på og tid til reel grøn omstilling
- Mandat for og ejerskab til udmøntningen af klimaindsatser på tværs
- Mindske presset på Teknisk Udvalg
- Styrke klimaberedskab

Ambitionen er udgangspunktet for delanalysen "En klimaneutral og bæredygtig kommune". Se afsnit 1.7

BEDRE SERVICE OG RAMMER FOR ERHVERVSLIVET

- Styrke organisatorisk forankring af en samlet erhvervsindsats
- intuitiv og effektiv vej ind til AaK for virksomheder i AaK, bl.a. for at sikre ensartede og gode serviceoplevelser for borgere og virksomheder
- Udnytte digitale værktøjer til at gøre det lettere for virksomheder at håndtere ærinder

Ambitionen indgår i delanalysen "En samlet Borger- og Virksomhedsservice". Se afsnit 1.2

ÉN INDGANG OG BEDRE SERVICE TIL BORGERNE

- Imødekomme stigende forventninger til service samt nye/flere behov hos borgere
- En intuitiv og effektiv vej til AaK for at understøtte ensartede serviceoplevelser
- Udnytte digitale værktøjer til at gøre det lettere at ordne sine ærinder
- Effektivisere brugen af digitale og telefoniske kanaler
- Ensarte adgang til fysiske indgange

Ambitionen er udgangspunkt for delanalysen "En samlet Borger- og Virksomhedsservice". Se afsnit 1.2

SUNDHED I 0-100 ÅRS-PERSPEKTIV

- Understøtte helhedsorienterede indsatser og imødekommelse af nye, komplekse behov
- Minimere pres på ældreområdet
- Understøtte nationale ambitioner om styrket forebyggelse og sundhed
- Styrke rekruttering og arbejdsvilkår på tværs af social, sundhed og ældre
- Styrke beredskab ifm. sundheds-kriser

Der er arbejdet med ambitionen i delanalysen af Relationel Velfærd. Det foreslås desuden, at det nye byråd vedtager en ny sundhedspolitik. Se afsnit 1.6

BYRUM DER UNDERSTØTTER DER GODE BYLIV

- Understøtte arbejdet med at skabe mere blandede bydele og udvikling af bylivet i de enkelte bydele
- Give øget medindflydelse på udvikling af lokale byrum og tilbud
- Styrke og samtænke udvikling og drift af byens rum
- Løfte lokale rammer og vilkår for virksomheder

Ambitionen er udgangspunktet for delanalysen "Bedre brug af byens rum" samt i regi af "Vision for handelslivet i midtbyen". Se afsnit 1.4 og 1.5

ØGET TRIVSEL OG ET HELHEDSORIENTERET PERSPEKTIV

- Styrke retning og samtænkning på tværs af aktuelle projekter på trivsels-området, særligt med skalering af indsatser med dokumenteret effekt
- Styrke arbejdet omkring den enkelte borger – barn som voksen
- Tættere kobling mellem almen-området, specialområdet og fritidstilbud til børn og unge
- Understøtte helhedsorienterede indsatser og imødekommelse af nye, komplekse behov, bl.a. for at mindske omkostningspres på socialområdet

Ambitionen er udgangspunktet for delanalysen af Relationel Velfærd. Se afsnit 1.6

EFFEKTIVE KONCERNFÆLLES FUNKTIONER MED BRUGEREN I CENTRUM

- Realisering af nationale krav om administrative besparelser
- Forbedre og ensarte service for ledere og medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger
- Frigive flere ressourcer til velfærd
- Styrke og fastholde medarbejder-tilfredshed hos førstelinjeledere og –medarbejdere for at imødegå lokale rekrutteringsudfordringer

Der er udarbejdet analysekoncept til evt. videre analyse af de administrative understøttende funktioner. Se afsnit 1.8

BEDRE UDNYTTELSE AF DIGITALE MULIGHEDER

- Realisere nationale krav om administrative besparelser gennem "mere effekt af digitalisering", bl.a. for at frigive ressourcer til velfærd
- Bedre udnyttelse af digitaliserings-kapabiliteter på tværs af AaK
- Tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft med bedre arbejdsgange samt øget specialisering af it-kompetencer
- Øget fokus på og systematik omkring cybersikkerhed på tværs

Der er udarbejdet analysekoncept til evt. videre analyse af IT og digitalisering. Ambitionen påvirkes desuden af ØA26. Se afsnit 1.8 og 1.9

Læsevejledning

Foran dig ligger §17,4-udvalgets betænkning til byrådet i Aarhus Kommune. Betænkningen er bygget op omkring fire hovedkapitler med dertilhørende underkapitler.

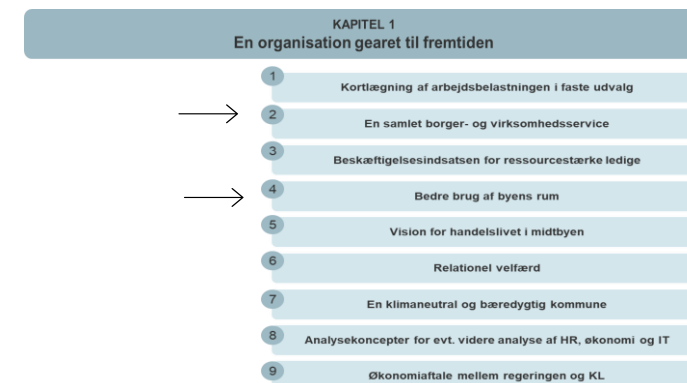
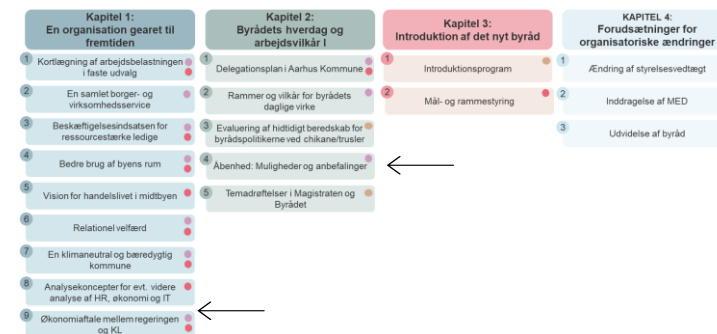
Det første du møder er et samlet resumé af alle betænkningens elementer. Her kan du danne dig et overblik over betænkningens indhold, udvalgets anbefalinger, det videre forløb m.v.

Bag betænkningen findes et relativt omfattende bilags- og baggrundsmateriale. For at gøre det nemt for dig at dykke ned i de forskellige indholdselementer, finder du links direkte til de relevante dele af bilagsmaterialet i de enkelte kapitler og underkapitler.

Udvalget har løbende bestilt analyser og opgaveløsning hos både magistratsafdelinger og Deloitte, som udvalget herefter har formuleret sine anbefalinger på baggrund af. I de forskellige underkapitler og deelelementer er der derfor forskellige afsendere, og du vil opdage, at layoutet varierer undervejs.

👉 Sådan finder du rundt:

- Indholdsfortegnelsen giver dig overblik – og du kan herfra klikke på de enkelte kapitler og hoppe direkte til det ønskede indhold. Det samme gælder på hvert af de fire hovedkapitler.
 - Ønsker du undervejs at komme tilbage til et hovedkapitel
 - klik på kapitel-ikonet øverste højre hjørne
 - Ønsker du at komme tilbage til *indholdsfortegnelsen*
 - klik på pil-ikonet *nederste* højre hjørne
 - Ønsker du uddybende indhold i bilagsmaterialet
 - klik på bilags-ikonet i højre hjørne
- *Bilagsoversigten* er opbygget efter samme principper.
 - Ønsker du at vende tilbage til *bilagsoversigten*
 - klik på bilagsikonet med pil



Indholdsfortegnelse

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  

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 

Kapitel 3: Introduktion af det nyt byråd

- 1 Introduktionsprogram 
- 2 Mål- og rammestyring 

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 sliden

Beslutningstagere:

-  Nuværende byråd
-  Kommende byråd
-  Gruppeformandskredsen



Samlet resumé

§17, stk. 4-udvalget Nyt Byråd

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
- En 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.

Ønsker du at dykke længere ned i de enkelte analyser og beskrivelser, kan du læse meget mere i bilagsmaterialet.

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



1.1 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



1.1 Kortlægning af arbejdsbelastningen i politiske udvalg

- Denne analyse har til formål at gøre os klogere på **arbejdsbelastningen i de politiske udvalg**. Gennemsnitligt bruger den enkelte politiker i Aarhus Byråd 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.
- Analysen dækker over data for perioden januar 2023 – december 2024 - altså halvdelen af indeværende byrådsperiode. Dataindsamlingen er foretaget i First Agenda.
- Analysen viser, at Social- og Beskæftigelsesudvalget (SBU) har den største sagsmængde målt på antallet af dagsordenspunkter, 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**.
- Byrådet henviser også flest sager til Teknisk Udvalg, næstflest til Økonomi- og Erhvervsudvalget og færrest til Sundheds- og Omsorgsudvalget samlet set over den toårige periode. 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. 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.
- Teknisk Udvalg har **mest mødeaktivitet** målt på både antal udvalgsmøder og timer brugt i udvalget.
- 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.
- 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.



Analysens anbefalinger

Det anbefales, at:

- 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 udvalgsmødet
- 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 tidsafgræsning 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.
- 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)
- 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 arbejdspress i TU henvises der til analysen 'En klimaneutral og bæredygtig kommune', hvor der oplistes en række konkrete greb til at nedsætte arbejdspresset i det pågældende udvalg.



1.2 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



RESUMÉ

1.2 En samlet borger- og virksomhedsservice

- *Deloitte* har udarbejdet analysen, som overordnet skal skabe forståelse for, om der er opgaver, som er egnet til at blive overflyttet til en konsolideret Borger- og Virksomhedsservice.
- Dette tager afsæt i ambitionerne 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 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 fokuseres i analysen særligt på lav- og mellemkomplekse henvendelser, eftersom disse særligt har karakteristika, der gør dem egnede til håndtering af generalist-kompetencer og/eller via digitalisering.
- Der er kortlagt mere end 680.000 lav- og mellemkomplekse henvendelser til Aarhus Kommune fordelt på mere end 200 serviceindgange.
- Med kortlægningen kan der identificeres min. ca. 85 årsværk brugt på lav- og mellemkomplekse henvendelser, som potentielt kan håndteres helt eller delvist i en samlet Borger- og Virksomhedsservice.
- 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 årsværk 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.
- 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.

1. Alle kortlagte årsværk 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 årsværk kan frigøres gennem mere effektiv håndtering af henvendelser og digitalisering/automatisering.
2. Potentialet ved at effektivisere og digitalisere de omfattede årsværk 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 en samlet Borger- og Virksomhedsservice, herunder bl.a. videre investering i teknologiske løsninger.

Du finder hele analysen i bilagsmaterialet. På de næste sider kan du læse et resumé af oplægget til implementeringsplan på baggrund af analysen.

Oplæg til implementeringsprogram

Se bilagsmaterialet for udfoldelse

Med afsæt i AarhusKompasset og de politisk, godkendte designprincipper har *Borgerservice* 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.

Oplæg til implementeringsprogram

Se bilagsmaterialet for udfoldelse

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



Deloitte's samlede analyse

(Deloitte's 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

- **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 Deloitte's 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

2031

15

1.3 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



RESUME

Analysen vedr. beskæftigelsesindsatsen for ressourcestærke ledige

Analysen viser, at muligheden for overdragelse af myndighedsopgaver til MKB på beskæftigelsesområdet (som kommissoriet ønsker belyst), 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 forsikrede ledige, ofte betegnet som de ressourcestærke ledige), målgruppens borgerrejse gennem beskæftigelsessystemet, forudsætninger og MKB's erfaringer med opgaveflyt. Delanalyserne viser, at reformen på beskæftigelsesområdet, tidsmæssigt, 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.

I de følgende slides gives et resume af :

- 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:

- 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.



Forudsætninger der sætter rammen for analysen

Ny politisk aftale om reform af beskæftigelsesindsatsen

Regeringen har indgået en politisk aftale om en reform af beskæftigelsesområdet. Aftalen skal indføres frem mod 2030. Aftalen har indvirkninger på gruppen af forsikrede ledige og dermed på muligheden for et nyt opgavesnit mellem MSB og MKB:

- Reformens påvirkning på målgruppen: De forsikrede ledige er den gruppe, der berøres mindst af reformen. Således skal der fortsat være en aktiv beskæftigelsesindsats for målgruppen, og de skal i mindre grad selv stå for deres jobaktiviteter, som kommissoriet antager.
- Krav om forankring hos ét udvalg: Aftalen indeholder en tidsbegrænset bestemmelse om, at de politiske drøftelser af beskæftigelsesindsatsen skal forankres i ét udvalg. I en overgangsperiode vil det give styringsmæssige udfordringer ved en opdelt beskæftigelsesindsats.
- Nyt A-kasseforsøg: Aftalen indfører to A-kasse forsøg i en treårig periode. Det giver en usikkerhed omkring volumen af målgruppen. Den efterfølgende evaluering af forsøgene kan derudover betyde nye ændringer for målgruppen.
- Øget krav til beskæftigelsesfaglighed: Aftalen betyder 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. Forudsætningen for at kunne adskille opgaver vedr. de stærke ledige fra resten af beskæftigelsesområdet, vil derfor være et meget tæt samarbejde, stort kendskab til hinanden og en vis opbygning af dobbeltfunktioner i MKB og MSB.



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



Resume af resultater fra analyserne for de 3 spor

Med forudsætningerne in mente er timingen for overdragelse af myndighedsopgaver i beskæftigelsesindsatsen ikke er fordelagtig. Nedenfor gives et resume af resultaterne fra de 3 spor, som §17.4-udvalget viste interesse for, at dykke nærmere ned.

Spør 1: Let tilgængeligt hjemmesideunivers

- Beskrivelse af ideen:
Samle information om beskæftigelsesindsatsen på én indgang og integrerer chatbotten MUNI som første digitale kontaktpunkt på hjemmesiden. MKB varetager den samlede udvikling, opbygning og tekniske opsætning af hjemmesiden "Ledig – hvad gør jeg?", mens MSB leverer og kvalitetssikrer det faglige indhold
- Økonomi: Anlæg 270.000 kr. Drift 150.000
- Anbefaling: Ideen er for omkostningsfuld for MSB i en tid med besparelser og kræver mere volumen for at nå sit fulde potentiale. Der ses dog et potentiale i at have en samlet indgang for kommunens borgere. 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.



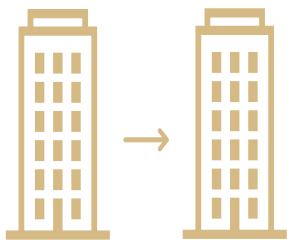
Resume af resultater fra analyserne for de 3 spor

Spor 2: Styrket indsats for de internationale studerende

- Beskrivelse af ideen: Etablering af tværgående styregruppe mellem BA, MSB og MKB for at øge koordineringen, samarbejdet og sammentænke indsatser omkring de internationale studerende før de dimitterer. Dette med henblik på at flere bliver og bidrager positivt til Aarhus. Analysen indeholder en række forslag til indsatser, som styregruppen kan se ind i fx Styrkelse af pre-arrival indsats, Videreudvikling af Aarhus City Welcome og målrettede temabaserede events eller webinarer for de studerende med et jobrettet fokus.
- Økonomi: Nedsættelse af styregruppen vil kræve allokering af ressourcer til MKB fra byrådet svarende til ½ årsværk. Styregruppen vil kunne udarbejde forslag til investeringsmodelleer, som på sigt kan vise sig fordelagtige for Aarhus Kommune.
- Anbefaling: Der ses et potentiale i nedsættelse af styregruppen for at øge samarbejdet om de internationale studerende, hvilket også ligger i tråd med Byrådets "Strategi for rekruttering og fastholdelse af international arbejdskraft i Aarhus".



Spor 3: Overflyt af opgaver



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

1.4 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



Formål og anbefalinger

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.

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.

1. Kortlægning af nuværende situation

4

KAP 1

Myndighedsopgaver	Driftsopgaver	Eksisterende samarbejder MTM/MKB
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 <u>Øvrige myndigheder</u> 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	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	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 Politisk Eventforum Uformel bestyrelse for eventområdet, som består af Borgmesteren, Rådmanden for MKB samt Rådmanden for MTM. Ophæng i Eventstrategien Brugaarhus.dk Fælles information og ansøgningsportal på tværs af flere myndigheder Kunst og historieformidling i det offentlige rum Fælles strategi MTM/MKB for at styrke samarbejdet. Arbejdsgruppe og styregruppe mødes løbende 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



2.1. Mulige indsatser fremadrettet

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.

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 dem 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.



2.2. Mulige indsatser fremadrettet

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.

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.

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.



1.5 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



1.6 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

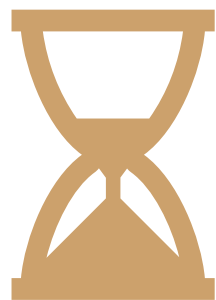
Delanalyse til §17,4-udvalget Nyt Byråd

Resumé og anbefalinger



SOCIALE FORHOLD
OG BESKÆFTIGELSE
Aarhus Kommune

MSB – august 2025



Resumé og anbefalinger

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.

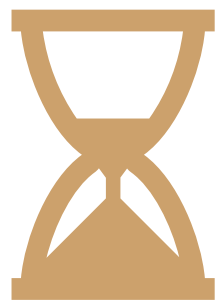
Hvad er relationel velfærd?

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".

I analyserapporten 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.

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 vil ligge 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



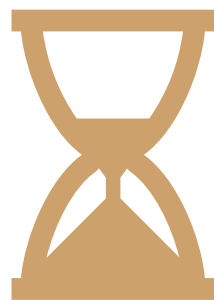
Resumé og anbefalinger

Analysen viser at ...

- Myndighedsområdet for de 15-30 årige i MSB arbejder med relationel velfærd bl.a. i initiativet Tættere på de Unge. Tilgangen ligger også bag afprøvningerne 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 for en hel aldersgruppe
- 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. Økonomien bag implementeringen af relationel velfærd bygger på en investeringstanke, hvor udgifterne via tidligere indsatser forventes at falde over tid. Der ses dog endnu ikke økonomiske gevinster af implementeringen på 0-15 årsområdet. Tværtimod ses et merforbrug på særligt tabt arbejdsfortjeneste og anbringelser. De samlede udgifter i Familiecentret er 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. De stigende udgifter til anbringelse skyldes både, at der anbringes flere børn og at udgifterne pr. barn er stigende. Tages tabt arbejdsfortjeneste ud af de samlede udgifter har udgiftsstigningen for samme periode været 5,5 pct.

Ro på – vi er lige gået i gang!

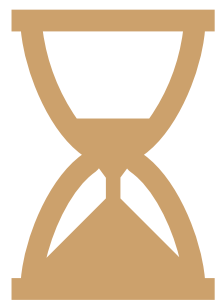
Når resultaterne vurderes, er det vigtigt for de involverede i analysen fra 0-15 årsområdet, at påpege, at der med implementeringen af relationel velfærd er taget fat på en meget stor omlægning i både normal- og specialområdet i to magistratsafdelinger, og at man kun er få år henne i den proces. Der 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.



Resumé og anbefalinger

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 Brede 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. 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
- Fastholde kobling mellem styring, udvikling og rette kompetencer i markante faglige omstillinger



Resumé og anbefalinger

Det anbefales 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 (se analysens side 25) Der ses et fortsat 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
- Fortsætte med at følge implementeringen evaluermæssigt 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 og III, hvori der skitseres en udvidelse til 30 år hhv. til 100 år
- I scenarie II og III defineres relationel velfærd, som et mindset og måde at møde borgerne på.

1.7 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



1.7 En klimaneutral og bæredygtig kommune

- Formålet med analysen er at undersøge mulighederne for at styrke Aarhus Kommunes klimaindsats, herunder ved at vurdere fordele og ulemper ved at etablere en særskilt Magistratsafdeling for Klima og Miljø. Analysen består af to delanalyser. En analyse udarbejdet af MTM og en analyse udarbejdet af Deloitte, som bl.a. bygger på interviews med relevante medarbejdere og ledere i Aarhus Kommune samt erfaringer fra Odense, Aalborg og Københavns Kommuner.
- Analyserne finder det muligt at etablere en særskilt magistratsafdeling for Klima og Miljø, men viser samtidigt, at der ikke er opbakning til en særskilt klimaforvaltning blandt de interviewede i Aarhus Kommune. En sådan opsplitning vurderes at indebære betydelige risici, herunder svækket sammenhæng i klimaindsatsen, øgede administrative omkostninger, uklarhed i politisk ejerskab og fragmentering af faglige miljøer. Særligt fremhæves det, at mobilitet, fysisk planlægning og klima er tæt forbundne sagsområder, hvilket taler imod en organisatorisk adskillelse.
- I stedet fremhæves en række supplerende greb, der kan styrke klimaindsatsen hurtigt og effektivt: en tydeligere politisk retning, styrket mandat til tværgående indsatser, bedre mødeledelse og færre henviste sager. Desuden anbefales det at styrke de enkelte magistratsafdelingers ressourcer og kompetencer samt prioritere samarbejde og fælles projektledelse på tværs af kommunen.
- I Aalborg og Odense har opbygningen af klimaafdelinger været en langvarig proces med flytning af opgaver, især inden for mobilitet og transport. Begge kommuner har oplevet ekstra omkostninger ved samarbejde på tværs og etablering af sekretariater. Odense udvider klimaområdet, mens Aalborg flytter nogle opgaver tilbage til Teknik og Miljø, men fastholder klimaområdet i kobling med Kultur og Sundhed. København har fravalgt en klimaforvaltning, og alle tre kommuner fremhæver, at tværgående politisk samarbejde med klar retning er afgørende for klimaindsatsen.

- Afslutningsvist peges der på, at klimaindsatsen i Aarhus Kommune med fordel kan styrkes ved at arbejde videre inden for den eksisterende organisering – eksempelvis gennem en tydeliggørelse af klima som strategisk kerneområde og bedre synliggørelse af resultaterne.

Udsnit af alternative og supplerende indsatser til styrkelse af den bredere klimaindsats i AaK

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.
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
3. Samle Klimasekretariatet i BA for at udnytte det eksisterende gode samarbejde mellem magistratsafdelinger og Indkøb og Udbud og styrke ophængen for tværgående beslutningskraft og koordination på tværs af AaK.
4. 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 klima-dagsorden strategisk og i den daglige drift.

1.8 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



1.8 Analysekoncepter for evt. videre analyse af HR, økonomi og IT

- Deloitte har udarbejdet to analysekoncepter for, hvordan eventuelle videre analyser af de administrative understøttende funktioner HR, økonomi og IT kan genoptages, efter at de kort har været en del af udvalgets arbejde.
- Der er identificeret et potentiale for at forbedre og ensarte de administrative understøttende funktioner i Aarhus Kommune, inden for HR, økonomi og IT. Foreløbige analyser viser variationer i både processer, systemunderstøttelse og graden af hjælp til førstelinjeledere på tværs af magistratsafdelinger. Samtidig opleves der udfordringer med fragmentering, mange decentrale løsninger og manglende udnyttelse af fælles digitale kapabiliteter.
- Formålet med en videre analyse er at kvalificere grundlaget for beslutninger om en eventuel fælles administrativ organisering, der kan understøtte bedre brugeroplevelser, realisere nationale krav om administrative besparelser og frigive ressourcer til velfærd. Erfaringer fra tidligere initiativer – særligt Aarhus Ejendomme – skal inddrages aktivt for at sikre, at forandringer forankres og implementeres mere effektivt.
- Analysens omdrejningspunkt er en afdækning af nuværende organisering (as-is), en vurdering af modenhedsniveau og behov, og en afklaring af, hvilke opgaver der egner sig til fælles løsninger. Der lægges op til en model, hvor visse administrative funktioner samles centralt, mens andre fortsat kan varetages tæt på fagområderne – afhængigt af kompleksitet, volumen og behov for nærhed.
- Digitalisering og teknologisk understøttelse fremhæves som afgørende faktorer. Der er særligt fokus på, hvordan teknisk IT-support kan styrkes på tværs, mens applikationssupport forbliver lokalt forankret. En stærkere fælles tilgang til digitalisering vurderes at kunne bidrage til højere effektivitet, bedre governance og mere ensartet udvikling på tværs af organisationen.

Det foreslås, at en videre analyse struktureres i fire trin:

1. Opstart og fastsættelse af ambitioner
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. En dybdegående forståelse af organisationen udgangspunkt 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 en 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. Et samlet beslutningsopslag
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.

1.9 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 økonomaftalen 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

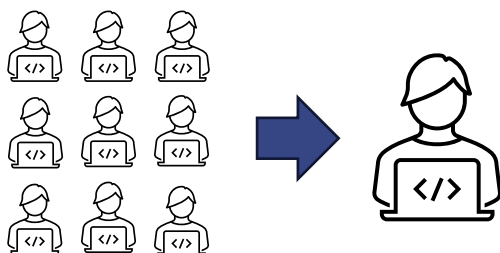
Beslutningstagere: Det nuværende og kommende byråd



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



§17,4-udvalget har bestilt en faseplan for, hvordan Aarhus Kommune kan forberede sig på at indgå i fælles IT-serviceorganisationer

KAPITEL 2

Byrådets hverdag og arbejdsvilkår

2

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.

Du kan læse meget mere om de enkelte elementer i bilagsmaterialet.

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



2.1 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 revision 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 byråd

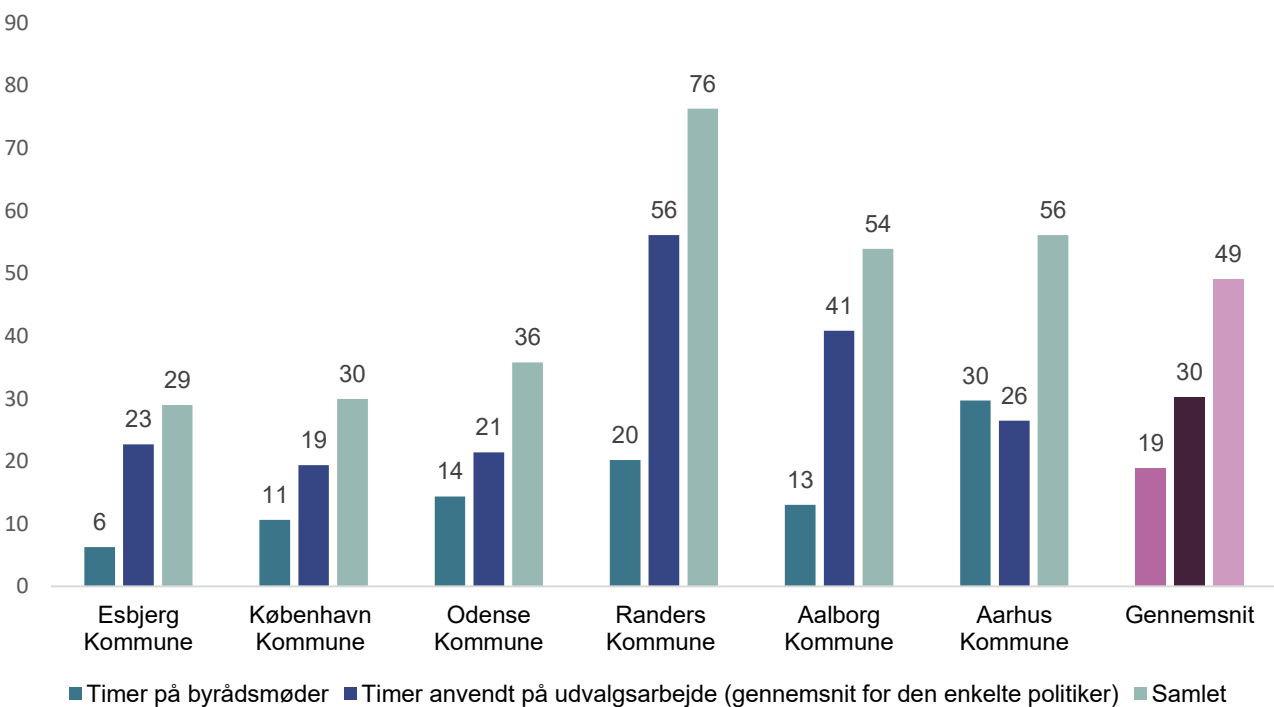


RESUME

2.1 Delegationsplan for 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.
- 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**.
- 17.4-udvalget **anbefaler**, at **yderligere** en del af det, der besluttet i Aarhus Byråd, skal **delegeres til de enkelte magistratsafdelinger eller Magistraten**.
- Anbefalingen indebærer**, at principperne i den eksisterende delegationsplan videreføres med **to ændringer**:
 - Orienteringssager, der for nuværende forelægges Aarhus Byråd i møde, og som ikke er lovpligtige, skal ske ved forelæggelse i fagudvalget, hvorefter Aarhus Byråd fx pr. mail eller ved særskilt orienteringsmøde bliver gjort bekendt med sagen.
 - Ved 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 fagudvalget forud for beslutningen konsulteres om udmøntningen og bevillingen.

TIDSFORBRUG I 6-BYERNE VED BYRÅDS- OG UDVALGSMØDER 2025



- Det anbefales, at det bliver et **krav**, at **delegerede beslutninger for fremtiden** flyttes ind på **udvalgenes 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 evt. bede om deltagelse.

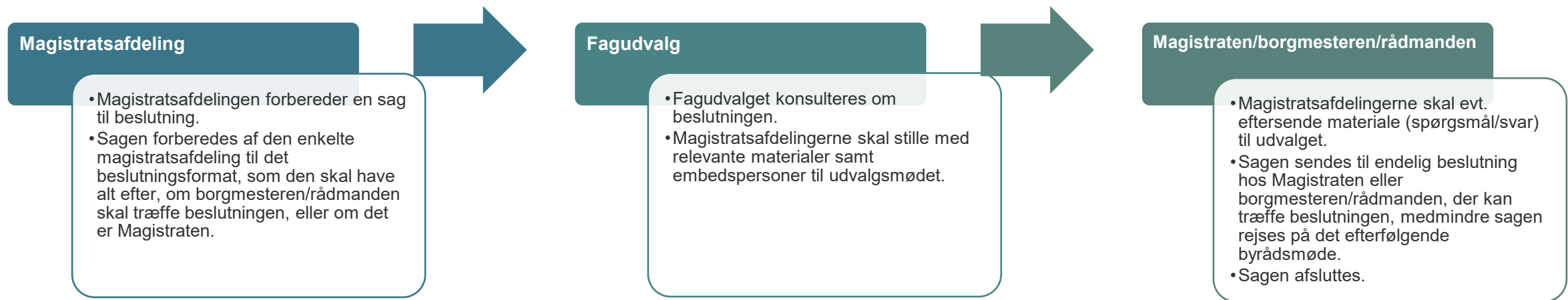
- I forhold til tidsforbrug ved den anbefalede, ændrede delegationspraksis er det vurderingen, at det i værste fald vil føre til samme tidsforbrug i dag, men **det er forventningen, at det for den enkelte politiker samlet vil føre til et mindre tidsforbrug.**
- Dette har **3 årsager**:
 1. Delegation af kompetence som udgangspunkt betyde, at der er enten lige så mange eller **færre politiske behandlinger** af den enkelte sag (se figur nedenfor).
 2. Delegerede sager, der behandles i udvalg, skal ikke prioriteres på samme måde som byrådshenviste – der er derfor **bedre mulighed for mødestyring i udvalgene.**
 3. Sammenlignet med 6-byerne er **mindre tidsforbrug på byrådsmøder ikke ensbetydende med mere tidsforbrug i udvalg** – heller ikke selvom udvalg har beslutningskompetence.

- 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, anbefaler udvalget, at der indsættes et **nyt punkt i indstillingsskabelonen** til byrådets møder. Her skal det fremgå, **hvorfor byrådets stillingtagen til sagen er nødvendig.**

Anbefalinger

Udvalget anbefaler, at der:

1. Forberedes en sag til Gruppeformandskredsen og senere Aarhus Byråd, hvor delegationsplanen udformes som skitseret som Delegationsplanmodel C.
2. Forberedes en sag til Aarhus Byråd, hvorefter indstillingsskabelonen for fremtiden tilføjes et nyt punkt, hvor det skal fremgå, hvorfor en sag skal byrådsbehandles.



Figur: Politisk beslutningsproces ved den foreslåede delegationsplan (Delegationsplanmodel C). Sagen skal igennem tre politiske behandlinger.

2.2 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



2.3 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



RESUME

3.3 Evaluering af beredskab for byrådspolitikerne ved chikane/trusler

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 kort 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.

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. Undersøgelsen har afledt følgende anbefalinger:

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.

Centrale indsigter fra undersøgelsen:

- **37%** har fuldt kendskab til Aarhus Kommunes beredskab, mens **26%** besvarer, at de ikke kender til Aarhus Kommunes beredskab
- 47% har talt med venner og familie ifm. oplevelse af arbejdspress
- 74% har oplevet intimiderende, nedværdigende eller krænkende kommentarer om sin person på sociale medier
- 44% har ikke oplevet behov for at søge støtte til at håndtere oplevelser med chikane, mens 28% har talt med venner og familie om det og 17% har meldt det til politiet.
- 32% har oplevet trusler på sociale medier
- 56% har ikke oplevet behov for at søge støtte til at håndtere trusler, mens 6% har talt med venner og familie om det og 11% har meldt det til politiet



2.4 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



RESUME

3.4 Åbenhed: Muligheder og anbefalinger

Åbenhed handler om kommunikation

- I nogle sager er det en fordel med offentlighed tidligt i processen. Her anvendes f.eks. nyhedsbreve, opslag på sociale medier, høringsprocesser og forskellige former for borgerinddragelse.
- I andre sager er tidlig offentlighed ikke en fordel. Det gælder f.eks. ved større omstruktureringer, hvor man endnu ikke har fuldt overblik over konsekvenserne for borgerne eller medarbejdere.

Ikke alt kan være offentligt

- Aarhus Kommune behandler mange oplysninger, der er omfattet af tavshedspligt. Disse kan vedrøre borgere, medarbejdere eller samarbejdspartnere.
- Offentliggørelse af sådanne fortrolige oplysninger kan være strafbart.
- Samtidig kan embedsværket i nogle sammenhænge have behov for fortrolige rum til interne drøftelser, inden sager er endelige og klar til politisk behandling.

Åbenhed kræver ressourcer

- Materiale til *politiske møder* (udvalg, magistrat eller byråd) gennemgår flere lag af godkendelse, og der bliver taget stilling til fortrolighed.
- Ved *interne administrative møder* tages der ikke løbende stilling til materialets fortrolighed. Dette vil medføre en ekstra arbejdsgang, hvor oplysninger i alle bilag skal vurderes i forbindelse med hvert møde.

Det handler om balance

- Det kræver ekstra ressourcer at udarbejde materiale, der skelner mellem fortrolige og ikke-fortrolige oplysninger.
- Forvaltningerne prioriterer løbende ressourcerne med henblik på at øge åbenheden omkring de rigtige sager.
- Borgerne har mulighed for at få indsigt i konkrete sager ved at anmode om aktindsigt.
- Byrådets medlemmer har en række yderligere muligheder for at stille spørgsmål og få sagsindsigt.

Åbenhed kræver øvelse

- Forvaltningerne arbejder løbende med at gøre dokumenter og referater mere tilgængelige.
- Aarhus Kommune kan blive bedre til at kommunikere om, hvorfor nogle af byrådets sager konkret er lukkede.
- Embedsværket kan i den forbindelse øve sig på at klæde byrådet på, så byrådsmedlemmerne kan kommunikere om de elementer fra lukkede sager, der ikke er fortrolige.



2.5 Temadrøftelser i Magistraten og Byrådet



Formålet med nedenstående er at sikre mest mulig værdi 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



KAPITEL 3

Introduktion af det kommende byråd

3

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.

Du kan læse meget mere om de enkelte aktiviteter i bilagsmaterialet.

1

Introduktionsprogram

2

Mål- og rammestyring



3.1 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 besluttet 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**.

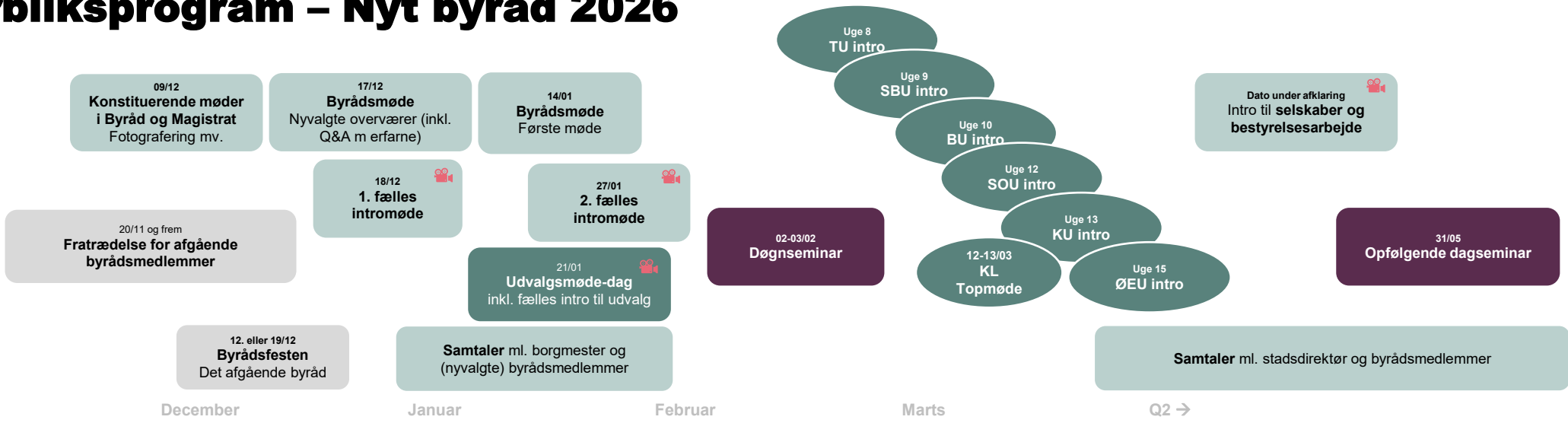
Beslutningstager: Gruppeformandskredsen



Overbliksprogram – Nyt byråd 2026



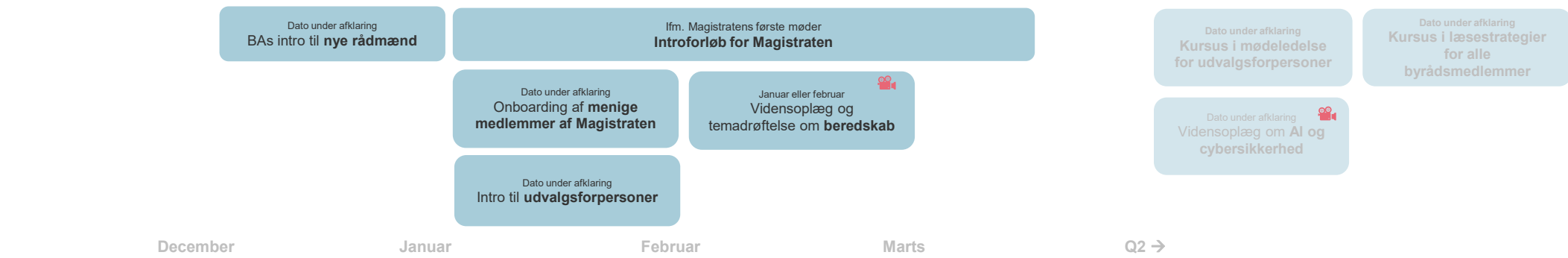
Hele
byrådet



Nyvalgte



Øvrigt/tilbud



3.2 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 input 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



KAPITEL 4

Forudsætninger for organisatoriske ændringer

4

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.

Ønsker du mere information om de enkelte processer, kan du læse mere i bilagsmaterialet.

1

Ændring af styrelsesvedtægt

2

Inddragelse af MED

3

Udvidelse af byråd



4.1 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.



4.2 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. Beslattes der i forlængelse af udvalgets anbefalinger ændringer af kommunens organisering, **tilrettelægges en MED-proces på rette niveau.**



4.3 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



