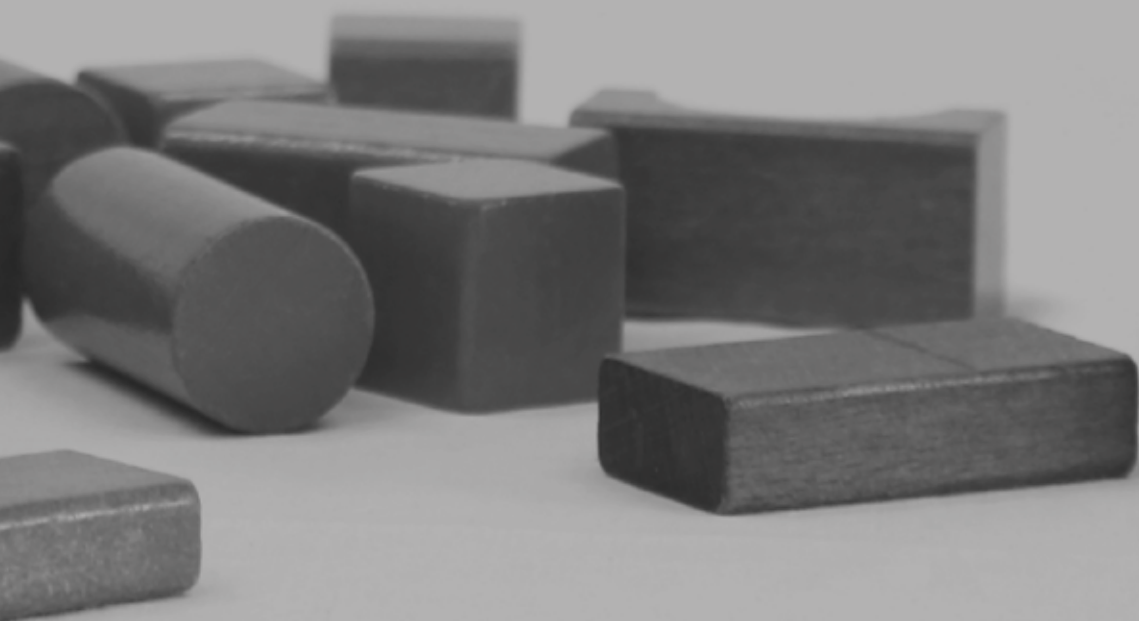


# Politikudvikling og styring i Aarhus byråd

Styringsudvalgets  
betænkning / Bilag



Politikudvikling og styring i Aarhus byråd  
Styringsudvalgets betænkning / Bilag

Aarhus Kommune 2017

Styringsudvalget:

Jette Jensen (formand),

Enhedslisten de Rød-Grønne

Hans Skou, Venstre

Jan Ravn Christensen,

Socialistisk Folkeparti

Grafisk tilrettelæggelse og layout:

ITK Design

Tryk:

Grafisk Service, Aarhus Kommune

# Bilagsoversigt

Bilag 1: MSB's udtalelse af 12. oktober 2016 vedr. sammenlægning af Social- og Beskæftigelsesudvalg .....	5	Bilag 12: Decentralisering under sektorniveau – opsamlingsnotat .....	32
Bilag 2: Faktaark om møder mv. i Økonomiudvalget, Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og Byrådet .....	6	Bilag 13: Opsamling på fokusgruppeinterview og fyraftensmøde vedr. decentraliseringsordningerne .....	34
Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter .....	8	Fokusgruppeinterview med decentrale ledere magistratsafdelingerne Børn og Unge, Sundhed og Omsorg, og Sociale Forhold og Beskæftigelse .....	34
Bilag 4: Eksempel på mødeplan 2017 ved ny udvalgsstruktur .....	9	Fokusgruppeinterview med decentrale ledere i Teknik og Miljø, Kultur og Borgerservice, og Borgmesterens Afdeling .....	35
Bilag 5: Model for samlet mødeplan for de faste udvalg .....	11	Fokusgruppeinterview med ledere for ledere i magistratsafdelingerne Teknik og Miljø, og Kultur og Borgerservice .....	36
Bilag 6: Kortlægning af udvalgskombinationer .....	12	Fokusgruppeinterview med ledere for ledere i Børn og Unge, Sundhed og Omsorg samt Sociale Forhold og Beskæftigelse .....	38
Bilag 7: Udvalgsstrukturen – Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalg og Økonomiudvalget .....	13	Fokusgruppeinterview med brugerbestyrelserne i forhold til decentraliseringsordningerne .....	39
Bilag 8: Byrådshenviste sager til Økonomiudvalget i perioden 2012 – 12. oktober 2016 .....	15	Opsamling fra fyraftensmøde den 5. dec. mellem Styringsudvalget og Strategisk Lederforum .....	40
Bilag 9: Nytænkning af foretræde i Teknisk Udvalg .....	17	Bilag 14: Opsamling på afdelingernes kortlægning af decentraliseringsordningerne .....	43
Bilag 10: Hvem beslutter hvad – as is .....	20	Kortlægning af decentraliseringsordningerne i Borgmesterens Afdeling .....	57
Hvem beslutter hvad – Sundhed og omsorg .....	21	Bilag 15: Opsamling fra FMU drøftelse af politikudvikling 9. november 2016 .....	63
Hvem beslutter hvad – Børn og unge .....	22	Bilag 16: Indstilling til byrådet <i>Politik for aktivt ejerskab</i> .....	64
Hvem beslutter hvad – Kultur og borgerservice .....	23	Bilag 17: Politik for et aktivt ejerskab .....	66
Hvem beslutter hvad – Teknik og miljø .....	25	Bilag 18: Skematisk oversigt over kommunale selskaber .....	69
Hvem beslutter hvad – Borgmesterens afdeling .....	27	Bilag 19: Kodeks for samarbejde .....	73
Hvem beslutter hvad – Personale – hele Aarhus Kommune .....	28		
Hvem beslutter hvad – Økonomi – hele Aarhus Kommune .....	29		
Hvem beslutter hvad – Diverse - hele Aarhus Kommune .....	30		
Bilag 11: Øget brug af administrationsgrundlag – forslag til pilot projekt i Teknik og Miljø .....	31		



# Bilag 1: MSB's udtalelse af 12. oktober 2016 vedr. sammenlægning af Social- og Beskæftigelsesudvalg

## Styringsudvalget

I Styringsudvalget er byrådets samlede mødestruktur, herunder antallet af udvalg, et af de emner der drøftes. I den forbindelse drøftes muligheden for en sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget.

Da begge udvalg rent fagligt ligger inden for Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse vedlægger vi her vores vurdering af fordele og ulemper ved en sammenlægning af de to udvalg. Som supplement hertil har vi udarbejdet en overordnet statistik, for at give et billede af omfanget af følgende sager:

- Antal byrådshenviste sager til hvert af de to udvalg i indeværende byrådsperiode.
- Antal sager fra MSB som har været forelagt byrådet i indeværende byrådsperiode.

## Fordele og ulemper ved en sammenlægning

### Fordele:

Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen samarbejder allerede i dag på en lang række områder, såvel i forbindelse med projekter som i den daglige drift. En række af de borgere vi er i kontakt med har en sag i såvel Socialforvaltningen som Beskæftigelsesforvaltningen.

I forlængelse heraf vil en sammenlægning give mulighed for bedre overblik over og forståelse af indsatserne på tværs af de to forvaltninger.

Det er en integreret del af den måde vi arbejder på, at flest mulig af vores borgere skal mestre eget liv, og det

kræver ofte både en socialfaglig og en beskæftigelsesmæssig indsats.

Ligeledes har vi i relation til vores handicappede borgere fokus på at styrke deres tilknytning til arbejdsmarkedet, så de også på den måde bliver en del af sociale fællesskaber.

En sammenlægning af de to udvalg vil således være i tråd med det fokus i indsatserne, som vi prioriterer i Magistratsafdelingen som helhed.

Rent praktisk vil der kun skulle udsendes en dagsorden og udarbejdes et referat. Det vil dog fortsat være nødvendigt med de samme ressourcer som i dag til at udarbejde dagsordensmaterialet.

### Ulemper:

En sammenlægning af de to udvalg vil betyde, at tiden til drøftelser bliver kortere, da der alt andet lige skal behandles flere sager på samme møde.

Alternativt skal færre sager forelægges udvalget eller møderne forlænges.

Det vil betyde, at mulighederne for at inddrage udvalgsfolkene i den faglige og politiske udvikling af indsatserne svækkes, da mulighederne for at afsætte tid til temadrøftelser på udvalgsmøderne reduceres. Det er i forvejen til tider en udfordring at nå omkring relevante temaer med den mødetid, der er afsat i særligt socialudvalget.

Der er i dag afsat to timer til møderne i Socialudvalget og halvanden time til møderne i Beskæftigelsesudvalget.

Det vil derfor formentlig være nødvendigt uanset hvad, at der til et samlet møde afsættes op mod tre timer.

Den samlede sagsmængde vil endvidere blive stor, såfremt de to områder samles i et udvalg, og det vil derfor være forbundet med et større arbejde for det enkelte udvalgsmedlem at have sæde i det pågældende udvalg.

For begge områder er der en række sager, som ofte får pressens interesse, hvorfor der løbende er behov for at holde Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget orienteret om de pgl. områder.

Beskæftigelsesområdet er imidlertid centralt i forhold til kommunens samlede drift, hvorfor det også er vigtigt med et fortsat politisk fokus på dette område.

Statistik over sager fra MSB til Byrådet og over antallet af byrådshenviste sager	Antal sager
Sager fra MSB til Byrådet 2014-2016	53
Byrådshenviste sager til Socialudvalget	21
Byrådshenviste sager til Beskæftigelsesudvalget	7

Med venlig hilsen

Rådmand Thomas Medom og  
Direktør Erik Kaastrup-Hansen

## Bilag 2: Faktaark om møder mv. i Økonomiudvalget, Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og Byrådet

### Økonomiudvalget

Antal møder:

Periode	Antal
2013	17
2014	21
2015	18
Januar til medio oktober 2016	14 (4 planlagte møder for resten af året)
I alt	70
Årligt gennemsnit <sup>1</sup>	18,5

Byrådshenviste sager:<sup>2</sup>

Periode	Antal
2012	15
2013	24
2014	15
2015	19
Januar til medio oktober 2016	15
I alt	88

Korte dagsordener i perioden 2013 til nu (medio oktober 2016).<sup>3</sup>

Antal møder med ét dagsordenpunkt	8
Antal møder med to dagsordenpunkter	14

### Socialudvalget

Antal møder:

Periode	Antal
2013	16
2014	17
2015	15
Januar til medio oktober 2016	12 (4 planlagte møder for resten af året)
I alt	60
Årligt gennemsnit	16

Byrådshenviste sager:<sup>4</sup>

Periode	Antal
2014-2016	21 (i alt for de tre år)

Korte dagsordener i perioden 2013 til nu (medio oktober 2016).

Antal møder med ét dagsordenpunkt	0
Antal møder med to dagsordenpunkter	0

### Beskæftigelsesudvalget

Antal møder:

Periode	Antal
2013	12
2014	17
2015	14
Januar til medio oktober 2016	12 (4 planlagte møder for resten af året)
I alt	55
Årligt gennemsnit	14,75

Byrådshenviste sager:<sup>5</sup>

Periode	Antal
2014-2016	7 (i alt for de tre år)

Korte dagsordener i perioden 2013 til nu  
(medio oktober 2016).

Antal møder med ét dagsordenpunkt	0
Antal møder med to dagsordenpunkter	1

**Byrådet**

Antal byrådsmøder:<sup>6</sup>

Periode	Antal
2013	24
2014	24
2015	24
Januar til medio oktober 2016	19 (6 planlagte møder for resten af året)
I alt	91
Årligt gennemsnit <sup>1</sup>	24,25

1. De planlagte møder for resten af 2016 er indregnet. Det samme gælder for de tilsvarende tabeller for Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og byrådet.
2. I et selvstændigt bilag er der udarbejdet en oversigt over de enkelte sager – grupperet ud fra deres indhold.
3. Dvs. møder med kun ét eller to dagsordenpunkter. De faste dagsordenpunkter *Sager på vej* og *Eventuelt* regnes ikke med. Fællesmøder mellem udvalget og andre faste udvalg eller Magistraten tælles ikke med.
4. Optalt af MSB.
5. Optalt af MSB.
6. Inklusive 1. og 2. behandling af budgettet. Temamøder mv. ikke talt med.

## Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter

På baggrund af forslagene i Styringsudvalgets betænkning vil der være 50 udvalgs- og magistratsposter i Aarhus Kommune (borgmester- og rådmandsposter ikke medregnet).

- 42 pladser i faste udvalg (6 faste udvalg med 7 medlemmer i hver)
- 2 pladser i Udvalget for børn og Unge (tvangsudvalget)
- 3 magistratsmedlemmer uden portefølje
- 3 pladser i et opgaveudvalg for hele byrådsperioden (se nærmere i betænkningens afsnit 5.1.)

### Vederlag:

#### Om reglerne for udvalgsvederlag

Vederlagene til medlemmerne af faste udvalg, tvangsudvalget samt opgaveudvalg (inklusive formand for opgaveudvalg) skal holde sig inden for en samlet årlig ramme, der svarer til 180 % af borgmesterens årlige vederlag.

Vederlag til formændene for de faste udvalg samt tvangsudvalget indgår ikke i nogen ramme, men er fastsat i styrelsesvedtægten (som en procentsats af borgmesterens vederlag) – det samme gælder for vederlagene til de tre magistratsmedlemmer uden portefølje.

Rammen for udvalgsvederlag er fordelt ud fra nogle fordelingsnøgler. Teknisk Udvalg samt det menige medlem af tvangsudvalget har fordelingsnøglen 100, mens det for de andre faste udvalg er 66 2/3.

Hvis Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget bliver sammenlagt, vil der blive frigjort 6 udvalgsvederlag på hver 36.503 kr. til den årlige ramme (aktuelle tal), dvs. i alt 219.018 kr.

#### Vederlag til opgaveudvalg?

I betænkningens afsnit 5.1 foreslås det, at de medlemmerne (to menige + formanden) for det 4-årige opgaveudvalg bliver vederlagt som i et almindeligt fast udvalg. Formandsvederlaget i et almindeligt fast udvalg udgør aktuelt 55.978 kr. årligt. Derved vil der blive disponeret i alt 128.984 kr.<sup>7</sup> ud af det frigjorte beløb på 219.018 kr.

Styringsudvalget stiller ikke forslag om, hvordan resten af det frigjorte beløb – 90.034 kr. – skal disponeres.

I betænkningens afsnit 5.1. foreslår vi, at der – ud over det 4-årige opgaveudvalg – bliver etableret nogle opgaveudvalg med en funktionstid på 1 år. Vi har overvejet, om disse 1-årige opgaveudvalg skal vederlægges, men stiller ikke forslag herom.

Såfremt de 1-årige opgaveudvalg skal vederlægges, skal det ske ved brug af ovennævnte ramme for udvalgsvederlag, og vil dermed kræve en reduktion af de øvrige udvalgsvederlag (med undtagelse af den del, som kan indeholdes i de frigjorte 90.034 kr.).

Da der er tale om en årlig ramme, kan der ikke lånes af rammen fra det ene år til det andet.

Eftersom det foreslås, at de 1-årige opgaveudvalg igangsættes med et halvt års interval, vil det indebære, at antallet af igangværende opgaveudvalg vil variere henover de fire år i byrådsperioden. I år 2 kan der således være tre opgaveudvalg i gang på samme tid. Dette gør, at vederlagsrammen vil skulle bruges forskelligt fra år til år pga. et forskelligt antal udvalgsposter. Dermed vil vederlæggelsen af de faste udvalg komme til at variere henover byrådsperioden, hvilket vurderes at være u hensigtsmæssigt.

7. 36.503 + 36.503 + 55.978 = 128.984 kr..



## Bilag 4: Eksempel på mødeplan 2017 ved ny udvalgsstruktur

Byrådsmøderne følger den allerede fastlagte (rigtige) mødeplan for 2017.

Med hensyn til udvalgs møder ude af huset, så vil alle udvalg af praktiske årsager ikke kunne gennemføre møde samme dag. Erfaringsmæssigt er der dog stor forskel på, hvor ofte de enkelte udvalg holder møde ude af huset.

Bemærk at der er indlagt 18 møder på rådhuset. En optælling af afholdte udvalgs møder i 2015 viser, at de faste udvalg i gennemsnit holdt 16 møder (Teknisk Udvalg ikke medregnet). Ligesom i dag vil det enkelte udvalg kunne aflyse planlagte møder ud fra behov mv.

Antal	Byrådsmøder	De faste udvalg <sup>s</sup> - møder på rådhuset	Økonomiudvalget (inkl. fællesmøder Magistraten)	Udvalgs møder ude af huset	Obs-datoer
1	Onsdag 18. jan.	Onsdag 4. jan.	Ikke møde	Onsdag 11. jan.	Vinterferie: 13. feb. – 19. feb.
2	Onsdag 1. feb.	Onsdag 25. jan.	25. jan.	Onsdag 15. mar.	KL topmøde: 16. og 17. mar.
3	Onsdag 22. feb.	Onsdag 8. feb.	Ikke møde	Onsdag 12. apr. (dagen før påske)	Påske: 13. apr. – 17. apr.
4	Onsdag 8. mar.	Onsdag 1. mar.	1. mar.	Evt. ons. 24. maj <sup>9</sup>	1. maj (mandag)
5	Onsdag 22. mar.	Onsdag 29. mar.	Ikke møde	Onsdag 31. maj	Budgetforhandlinger: 18, 21. og 22. sep.
6	Onsdag 5. apr.	Onsdag 19. apr.	19. apr.	Onsdag. 6. sep.	Fællesmøder Økonomiudvalg + Magistraten: 19. sep. og 2. okt.
7	Onsdag 26. apr.	Onsdag 3. maj	Ikke møde		Efterårsferie: 16. okt. – 22. okt.
8	Onsdag 10. maj	Onsdag 17. maj	17. maj		Kommunalvalg: 21. nov.
9	Onsdag 7. jun.	Onsdag 14. jun.	14. juni		
10	Torsdag 8. jun.	Onsdag 28. jun.	Ikke møde		
11	Onsdag 21. jun.	Onsdag 23. aug.	23. aug.		

Antal	Byrådsmøder	De faste udvalg <sup>8</sup> – møder på rådhuset	Økonomiudvalget (inkl. fællesmøder Magistraten)	Udvalgsmøder ude af huset	Obs-datoer
12	Onsdag 16. august	Onsdag 20. sep. <sup>10</sup>	Tirsdag 19. sep. <sup>11</sup>		
13	Onsdag 30. august	Onsdag 4. okt.	Mandag 2. okt.		
14	Onsdag 13. september	Onsdag 25. okt.	25. okt.		
15	Torsdag 14. sep. (1. behandling af budget)	Onsdag 8. nov.	Ikke møde		
16	Onsdag 27. sep.	Onsdag 22. nov.	22. nov.		
17	Onsdag 11. okt.	Onsdag 6. dec. <sup>12</sup>	6. dec.		
18	Torsdag 12. okt. (2. behandling af budget)	Onsdag 20. dec.	Ikke møde		
19	Onsdag 1. nov.				
20	Onsdag 15. nov.				
21	Onsdag 29. nov.				
22	Torsdag 30. nov.				
23	Onsdag 6. dec. (konstituerende byrådsmøde)				
24	Onsdag 13. dec.				
I alt	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	

8. Mht. forslaget om at Økonomiudvalget alene afholder ét ordinært møde i måneden, så er dette ikke indføjet i planen. Mødedatoerne for Økonomiudvalget afhænger af en nærmere gennemgang af, hvornår de budget- og regnskabsmæssige indstillinger forventes at blive behandlet i byrådet.

9. Dette er dagen før Kr. Himmelfartsdag. Byrådet besluttede ift. sin mødeplan for 2017, at der ikke skulle holdes byrådsmøde den dag. Det kan dog overlades til de enkelte udvalg at vurdere, om man vil benytte dagen til at holde møde ude af huset.

10. Onsdag den 20. sep. ligger i ugen med budgetforhandlinger. Udvalgsmøder den dag gennemføres kun i det omfang, der er udvalgsrklæringer, som ikke kan/bør vente. Børn og Unge-udvalget (MBU) møde denne dag, jf. den rigtige mødeplan for 2017, hvorfor det skønnes rimeligt at tage dagen med i en eksemplificeret mødeplan.

11. Fællesmøde med Magistraten. Det samme mandag den 2. okt. Der er afsat 1½ time hhv. 1 time til de to møder. Mødeplanen vil kunne tilrettelægges således, at Økonomiudvalget holder et almindeligt udvalgsmøde enten før eller efter.

12. Der er sammenfald med det konstituerende byrådsmøde – men man kunne afholde det konstituerende møde en anden dag, såfremt onsdag var fælles mødedag for udvalgene. Efter styrelsesloven skal det konstituerende møde afholdes i tidsrummet 1. – 15. december.

## Bilag 5: Model for samlet mødeplan for de faste udvalg

Dette bilag udgør baggrundsmateriale til betænkningens kapitel om de faste udvalgs struktur og arbejdsform.

I betænkningen anbefales en fælles mødedag for de faste udvalg, og at det sker ud fra følgende anbefalede mødeplan:

Tidsrum	Udvalg	Udvalg
15.00–16.30	Sundhed- og Omsorgsudvalget	Økonomiudvalget
16.30–18.30	Social- og Beskæftigelsesudvalget	Børn og Ungeudvalget
18.30–20.30	Kulturudvalget	Teknisk udvalg

Modellen er udarbejdet under forudsætning af, at der sker en sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget.

Møderne afholdes hver 2. anden uge (i den modsatte uge af byrådsmøderne). Teknisk Udvalg afholder dog fortsat møde hver uge. Teknisk Udvalg afgør selv tidspunktet for så vidt angår *den modsatte uge*.

Af hensyn til byrådsmedlemmernes og deres arbejdsgivers planlægning af tiden, anbefales det, at den ugentlige mødedag følger byrådsmøderne, altså at onsdag bliver fælles mødedag. Det må i så fald forventes, at udvalgserklæringer vil blive eftersendt om fredagen. Dette overholder styrelseslovens frist.

Den afsatte mødetid – 1½ time henholdsvis 2 timer –

følger det, som de respektive udvalg har haft i indeværende byrådsperiode, idet der bemærkes følgende vedrørende Social- og Beskæftigelsesudvalget:

Umiddelbart set vil der være tale om en afkortning af mødetiden i forhold til, hvad de to udvalg hver for sig har haft hidtil (2 timer hver). Det fremgår af betænkningens bilag 2, at Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget over de seneste 4 år i gennemsnitligt har holdt 16 henholdsvis 14,75 møder pr. år.<sup>13</sup> Til sammenligning er gennemsnittet for byrådet 24,25<sup>14</sup> møder pr. år, mens det for Økonomiudvalget har været 18,5.

På den baggrund ses der at være mulighed for, at der i et nyt Social- og Beskæftigelsesudvalg kan findes tid ved at afholde lidt flere møder hen over året, end de to udvalg hidtil har gjort. Der er ikke tale om, at Social- og Beskæftigelsesudvalget skal holde møde på andre tidspunkter end den fælles mødedag, men at man skal benytte de mødedage, der er. Der er udarbejdet et eksempel på, hvordan en mødeplan for 2017 kunne se ud, hvis man i 2017 havde haft en ordning med fast mødedag, se bilag 4.

Ovenstående mødeplan er i øvrigt udarbejdet på grundlag af en kortlægning af byrådsmedlemmernes udvalgscombinationer i de seneste 4 valgperioder (se betænkningens bilag 6). Kortlægningen viser en tendens til, at nogle udvalg sjældent kombineres, mens andre combinationer er mere hyppige. Udvalgene er blevet *parret* under hensyntagen hertil.

I forhold til Økonomiudvalgets placering i en fælles mødeplan vil det være hensigtsmæssigt, at mødet ligger som det første i rækken. Dette skal ses i sammenhæng med Styringsudvalgets forslag om, at Økonomiudvalget

som udgangspunkt kun holder ordinært møde én gang i måneden. Dermed vil der alt andet lige blive færre udvalgs møder inden for den almindelige arbejdstid.

Fastlæggelse af den endelige mødeplan forudsættes at ske i en dialog mellem valggrupperne ved konstitueringen af det nye byråd. Ved konstitueringen kan valggrupperne således tænke den vejledende plan ind, når der skal udpeges medlemmer til de enkelte udvalg. Formålet er, at ingen får overlappende møder.

Det bemærkes, at der – såfremt Social- og Beskæftigelsesudvalget sammenlægges, og at der nedsættes et opgaveudvalg for hele byrådsperioden med 3 medlemmer som beskrevet i betænkningen – vil være 50 udvalgs- og magistratsposter, som i forbindelse med konstitueringen skal besættes af de 25 byrådsmedlemmer, der ikke bliver rådmænd eller borgmester.

13. De planlagte møder for resten af 2016 er indregnet i gennemsnittene.

14. 1. og 2. behandling af budgettet er indregnet, men ikke temamøder mv.

## Bilag 6: Kortlægning af udvalgskombinationer

Den første tabel omfatter valgperioderne 2006-2009, 2010-2013 og 2014-2017. Den anden tabel omfatter valgperioden 2002-2005, idet udvalgene dengang så anderledes ud.

Tabellerne viser, hvilke kombinationer af udvalg, de enkelte medlemmer har fået ved konstitueringen. Og hvor ofte kombinationerne har forekommet (hyppighed). I alle perioder har der været enkelte medlemmer, der har haft tre udvalg. I tabellerne er dette splittet op til kombinationer af to udvalg.

Børn- og Ungeudvalget bestod af ni medlemmer indtil perioden 2014-17. Tabellen skal derfor læses med det forhold in mente.

De fremhævede kombinationer er anvendt i den mødeplan, som anbefales i betænkningen.

### Valgperioderne 2006-2009, 2010-2013 og 2014-2017:

Kombinationer	Hyppighed
Teknisk Udvalg + Socialudvalget	1
Økonomiudvalget + Kulturudvalget	1
<b>Børn og Unge-udvalget + Socialudvalget</b>	2
Teknisk udvalg + Kulturudvalget	2
Økonomiudvalget + Sundhed og Omsorg-udvalget	2
Børn og unge-udvalg + Sundhed og Omsorg	3
Sundhed og Omsorg-udvalget + Beskæftigelsesudvalget	3

Beskæftigelsesudvalget + Teknisk udvalg	3
Økonomiudvalget + Socialudvalget	4
Socialudvalget + Kulturudvalget	4
Teknisk udvalg + Børn og Unge-udvalget	4
Sundhed og Omsorg-udvalget + Kulturudvalget	4
Beskæftigelsesudvalget + Kulturudvalget	4
Økonomiudvalget + Beskæftigelsesudvalget	5
Socialudvalget + Sundhed og Omsorg-udvalget	5
<b>Beskæftigelsesudvalget + Børn og Unge-udvalget</b>	5
Beskæftigelsesudvalget + Socialudvalget	6
Økonomiudvalget + Børn og Unge-udvalget	6
Børn og Unge-udvalget + Kulturudvalget	6
Teknisk udvalg + Sundhed og Omsorg-udvalget	7
Økonomiudvalget + Teknisk udvalg	8

### Valgperioden 2002-2005:

Kombinationer	Hyppighed
<b>Udvalget for Økonomiske og Administrative Anliggender + Udvalget for Sundhed og Omsorg</b>	0

Udvalget for Sundhed og Omsorg + Udvalget for Skoler og Kultur	1
<b>Udvalget for Sociale og Beskæftigelsesmæssige Anliggender samt Børn og Unge + Udvalget for Skoler og Kultur</b>	1
Udvalget for Økonomiske og Administrative Anliggender + Udvalget for Tekniske Anliggender	1
Udvalget for Sociale og Beskæftigelsesmæssige Anliggender samt Børn og Unge + Sundhed og Omsorg udvalg	1
Udvalget for Sociale og Beskæftigelsesmæssige Anliggender samt Børn og Unge + Udvalget for Kommunale Driftsvirksomheder	1
Udvalget for Sociale og Beskæftigelsesmæssige Anliggender samt Børn og Unge + Udvalget for Tekniske Anliggender	1
Udvalget for Skoler og Kultur + Udvalget for Kommunale Driftsvirksomheder	2
<b>Udvalget for Tekniske Anliggender + Udvalget for Skoler og Kultur</b>	2
Udvalget for Tekniske Anliggender + Udvalget for Kommunale Driftsvirksomheder	2
Udvalget for Sundhed og Omsorg + Udvalget for Kommunale Driftsvirksomheder	2
Udvalget for Tekniske Anliggender + Udvalget for Sundhed og Omsorg	2
Udvalget for Økonomiske og Administrative Anliggender + Udvalget for Sociale og Beskæftigelsesmæssige Anliggender samt Børn og Unge	5

## Bilag 7: Udvalgsstrukturen – Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalg og Økonomiudvalget

Dette bilag udgør baggrundsmateriale til betænkningens kapitel om de faste udvalgs struktur og arbejdsform.

### 1. Sammenlægning af Beskæftigelsesudvalget og Socialudvalget

Det fremgår af betænkningen, at Styringsudvalget anbefaler en sammenlægning af de to udvalg.

Historisk har Beskæftigelsesudvalget og Socialudvalget eksisteret som selvstændige udvalg siden 2006. Før 2006 var udvalgene samlet i *Udvalget for Sociale og Beskæftigelses Anliggender samt Børn og Unge*.

Der er ikke noget lovgivningsmæssigt til hinder for, at de to udvalg sammenlægges.

Tidligere gjaldt en regel om, at der i magistratskommuner skulle være et udvalg, der alene dækkede beskæftigelsesområdet (samt evt. visse dele integrations- og erhvervsområdet), men udvalget kunne ikke dække socialområdet. Reglen fremgik af § 14, stk. 4, i lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats (lov nr. 731 af 2010).

Ved lov af 26. december 2013 blev denne regel afskaffet. Begrundelsen var, at reglen ikke havde styrket det kommunalpolitiske fokus på beskæftigelsesindsatsen, som var den oprindelige intention. Der var derfor tale om en unødvendig regulering af kommunernes udvalgsstruktur<sup>15</sup>.

MSB er den 12. oktober 2016 kommet med en vurdering af forhold, som kan have betydning i forhold til en sammenlægning af de to udvalg. Se betænkningens bilag 1. MSB peger på fordele og ulemper ved sammenlægning

gen. De ulemper, som MSB peger på, relaterer sig til det tidsmæssige aspekt.

Til brug for vurderingen af en eventuel sammenlægning af de to udvalg er der udarbejdet et faktaark over møder i Økonomi-, Social- og Beskæftigelsesudvalgene samt Byrådet (betænkningens bilag 2).

Det fremgår af faktaarket, at Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget over de sidste 4 år gennemsnitligt har holdt 16 henholdsvis 14,75 møder pr. år.<sup>16</sup> Til sammenligning er gennemsnittet for byrådet 24,25<sup>17</sup> møder pr. år, mens det for Økonomiudvalget er 18,5.

På den baggrund ses der at være mulighed for, at der i et nyt Social- og Beskæftigelsesudvalg kan findes tid ved at afholde lidt flere møder hen over året, end de to udvalg hidtil har gjort.

### 2. Økonomiudvalget

På temadrøftelsen med byrådet var der overvejende opbakning til en nedlæggelse af Økonomiudvalget, men også nogle forbehold om, at der skal være et forum, der relaterer sig til borgmesterens arbejdsopgaver.

#### 2.1. Ændring / nedlæggelse af udvalget?

Spørgsmålet om nedlæggelse af Økonomiudvalget har været drøftet med Indenrigsministeriet for at afklare, om der styrelsesretligt kan ske en nedlæggelse af Økonomiudvalget, og i givet fald på hvilke betingelser.

Ministeriet har mundtligt tilkendegivet, at borgmester og rådmænd skal behandles lige i relation til deres forplig-

telser mv. over for udvalg:

Forpligtelserne fremgår af styrelsesvedtægtens § 12, og omfatter navnlig, at borgmester og rådmænd skal give orienteringer om større sager, samt borgmester og rådmænd skal stå til rådighed i forhold til udvalgs erklæringer i de byrådshenviste sager.

Ministeriet har derudover tilkendegivet, at der styrelsesretligt ikke er noget til hinder for, at et eller flere andre faste udvalg dækker det sagsområde, der hører under borgmesteren.

Det følger af ministeriets tilkendegivelser, at man styrelsesretligt vil kunne have et (eventuelt flere) udvalg, der skiftevis holder møder med en rådmand henholdsvis borgmesteren.

For en praktisk betragtning vil en sådan model navnlig kunne have sine fordele, hvis der i væsentlig grad er snitflader mellem sagsområderne for den pågældende rådmand henholdsvis borgmesteren. Eller hvis et eksisterende fast udvalg kun har få sager/møder, og dermed tidsmæssigt luft til at kunne dække mere end én magistratsafdeling.

Til brug for vurderingen af snitflader er der udarbejdet en oversigt over de i alt 88 sager, som byrådet siden 2012 har henvist til behandling i Økonomiudvalget. Det vurderes, at der ud fra oversigten ikke entydigt kan peges på et eller flere af de andre faste udvalg, hvortil sagerne oplagt ville kunne henvises til i kraft af snitflader.

Der ses endvidere ikke at være et eller flere af de eksisterende faste udvalg, der har væsentligt færre sager/mø-

der end de øvrige, og dermed luft til også at kunne dække det sagsområde, der hører under borgmesteren.

## 2.2. Økonomiudvalgets mødevirksomhed

Det fremgår af faktaarket om bl.a. Økonomiudvalgets møder mv. (betænkningens bilag 2), at Økonomiudvalget i gennemsnit holder 18,5 møder pr. år.

Det følger endvidere af faktaarket, at der i Økonomiudvalget ret ofte er korte dagsordener (defineret som møder med kun ét eller to dagsordenpunkter). Hertil kan det oplyses, at billedet med korte dagsordener ikke ses i forhold til Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget, som der er foretaget en tilsvarende optælling for.

Dette giver anledning til en overvejelse af, om Økonomiudvalget kan afholde færre møder fremover, fx sådan, at der som udgangspunkt alene holdes ordinært møde én gang i måneden.

Færre møder i Økonomiudvalget vil være i tråd med tilkendegivelserne på temadrøftelsen med byrådet, hvor der overvejende var opbakning til nedlæggelse af udvalget. Det vil alt andet lige også bidrage til, at der frigøres tid og rum til politikudvikling, herunder i opgaveudvalg.

Økonomiudvalget har set over de seneste 5 år i gennemsnit haft ca. 18 byrådshenviste sager pr. år.

Efter styrelsesvedtægten skal de faste udvalg – med hensyn til de byrådshenviste sager – fremme udvalgs-erklæringens afgivelse med størst mulig hurtighed. Det beror på fortolkning og den konkrete situation, hvad der nærmere ligger i dette krav.

Det typiske er, at en byrådshenvist sag behandles af udvalgene, så sagen kan tilbagesendes byrådet til det efterfølgende byrådsmøde. Henset til at Byrådet normalt holder møder hver 14. dag, hvilket er langt hyppigere end byrådene i de fleste andre kommuner, vurderes dette dog ikke at være noget absolut krav.

Der kan/bør tages højde for sagens mere eller mindre hastende karakter. Der kan fx være tilfælde, hvor en sags hastende karakter fører til, at et udvalg behandler en sag i en pause under et byrådsmøde, således at sagen kan sendes tilbage til byrådet samme dag. Omvendt vil der i andre tilfælde ikke være noget tvingende behov for, at udvalgserklæring foreligger til det førstkommande byrådsmøde. Det vil afhænge af omstændighederne.

Hvis der bliver henvist sager af hastende karakter, som ikke kan afvente at blive behandlet på et ordinært udvalgs-møde, må udvalget afholde et ekstraordinært møde.

Det vil således være en mulighed, at byrådet – i forbindelse med fastlæggelse af en samlet mødeplan for udvalgene – fastlægger, at Økonomiudvalget som udgangspunkt alene holder ordinært møde én gang i måneden.

De ordinære møder kan planlægges således, at de så vidt muligt harmonerer med tidspunktet for de årligt tilbagevendende regnskabsmæssige sager, der ofte bliver henvist til Økonomiudvalget. Se hertil betænkningens bilag 8, som indeholder en oversigt over byrådshenviste sager til Økonomiudvalget i perioden 2012 – oktober 2016.

Det vil derudover være op til udvalget at afholde ekstraordinært møde, hvis der bliver henvist sager, som på grund af deres hastende karakter ikke kan vente til det ordinære møde. De ekstraordinære møder forudsættes at ligge på det tidspunkt, som Økonomiudvalget får i en eventuel samlet mødeplan med fælles mødedag for de faste udvalg.

15. Jf. lovforslag nr. 70/2013

16. De planlagte møder for resten af 2016 er indregnet i gennemsnittene.

17. 1. og 2. behandling af budgettet er indregnet, men ikke temamøder mv.

18. De faste dagsordenpunkter *sager på vej* og *eventuelt* er ikke indregnet.

## Bilag 8: Byrådshenviste sager til Økonomiudvalget i perioden 2012–12. oktober 2016

Oversigten består af to dele: Først en oversigt over de enkelte år fra 2012- 2016, og dernæst en oversigt, hvor sagerne er grupperet efter emne/kategori.

### 1. Sager pr. år:

Sager i alt: 88

#### Januar – medio oktober 2016:

1. Udmøntning af spareforslag til budget 2016-2019
2. Nye aftaler og procedurer vedr. omplaceringer i Aarhus Kommune
3. Medborgerskab
4. Generel erhvervsservice i Aarhus 2017-2020
5. Forslag SF om whistleblowerordning i Aarhus Kommune
6. Ansættelsesformer for chefer i Aarhus Kommune
7. Forslag fra SF om stop for dyre ansættelsesformer
8. Aarhus Kommunes tilslutning til Fælleskommunalt Ledelsesinformationssystem (FLIS)
9. Aarhus Kommunes regnskab 2015
10. Diverse regnskabsmæssige forhold med relation til regnskab 2015
11. Nye veje til velfærd – Innovation i Aarhus
12. Supplerende analyse af en evt. ny Aarhus Lufthavn ved Thomasminde
13. Fælles initiativer mod samfundsundergravende parallelsamfund
14. Personaleredegørelse 2015
15. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2016

#### 2015:

1. Køb af ejendom til byudvikling
2. Forventet regnskab 2014 for Aarhus Kommune og tillægsbevillinger til budgetreserver
3. Forventet regnskab 2014 og tillægsbevillinger BA
4. Innovation i Aarhus – en fokuseret indsats
5. Etablering af lærings- og udviklingsmiljø
6. Budgetprocedure for budget 2016-2019
7. Aarhus Havns årsrapport 2014, budget 2015 samt overslag 2016 og 2017
8. Klage over afslag på udvidet åbningstid
9. Indstilling om regnskab 2014
10. Aarhus Vand A/S – Generalforsamling 2015
11. Salg af Dalgas Avenue 12 til international skole
12. Eventuel flytning af Aarhus Lufthavn til ny lufthavn i Aarhusområdet/Østjylland
13. Forslag fra EL om at undgå social dumping ved flyrejser
14. Personaleredegørelse 2014 – den endelige udgave
15. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2015
16. Forslag til budget for 2016-2019
17. Høringssvar til forslag til Vækst- og udviklingsstrategi
18. Bevilling til supplerende analyse vedr. evt. ny lufthavn ved Thomasminde
19. Byrådets mødeplan 2017

#### 2014:

1. Budgetprocedure for budget 2015-2018
2. Underskudsdekning i Aarhus Lufthavn
3. Fremtidige rammer for placering af overskudslikviditet
4. Forslag fra Konservative om strategisk analyse af lufthavsbetjening

5. Første etape af ny vejstruktur i Gellerup og Toveshøj
6. Forslag fra Venstre om oprettelse af permanent turistkontor
7. Forslag fra SF: Medejerskab af havvindmøller
8. Indstilling om Aarhus Kommunes regnskab for 2013
9. Udpegning af medlemmer til Rådet for etniske minoriteter
10. Personaleredegørelse 2013
11. Forslag til budget for 2015-2018
12. Økonomisk politik for Aarhus Kommune
13. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2014
14. Fortællingen om Aarhus og Aarhusmål
15. Forslag fra Henrik Vestergaard: Én by – én strategi

#### 2013:

1. Ny strategi og handlingsplan for Business Region Aarhus
2. Forventet regnskab 2012 for Aarhus Kommune
3. Forventet regnskab 2012 og tillægsbevillinger – BA
4. Implementering af helhedsplanen for Gellerup og Toveshøj
5. Procedureindstilling for budget 2014-2017
6. Omlægning til økologi i offentlige køkkener i Aarhus Kommune
7. Samling af indkøbsfunktioner
8. Borgersamarbejde version 2.0.
9. Ordinær generalforsamling Aarhus Vand A/S
10. Aarhus Kommunes regnskab for 2012
11. Indkøb af bæredygtig energi og Aarhus som første Windmade kommune i verden
12. Styling, struktur og samarbejdskultur

13. Aftale med boligorganisationerne om frikøb af tilbagekøbsklausuler
14. Behandling af ansøgninger til den fælles innovationspulje
15. Ændring af sammensætningen i Aarhus Kommunes Handicapråd
16. Ændringer i styrelsesvedtægten
17. Personaleredegørelse 2012
18. Halvårsregnskab og forventet regnskab 2013
19. Opfølgning – specialiseret socialområde, 2. kv. 2013
20. Ligestillingsredegørelse 2013
21. Aktivt medborgerskab
22. Ny erhvervsplan for Aarhus 2014-2017
23. Forslag fra SF om deltagerbudgetter i Aarhus Kommune
24. Forslag fra S og SF om sociale- og arbejdsmæssige klausuler

#### 2012:

1. Procedure og tidsplan for budget 2013-2016
2. Forslag fra Venstres byrådsgruppe om klare regler og retningslinjer for centrale presse- og informationsmedarbejderes virke
3. Nedsættelse af Styreformsudvalg
4. Tilslutning til nyt kommunalt udbudsfællesskab
5. Principbeslutning om lokalerokade og kommunale arbejdspladser til Gellerup og Viby Syd
6. Ordinær generalforsamling i Aarhus Vand
7. Aarhus Kommunes regnskab for 2011
8. Strategi og handlingsplan for fremme af socialøkonomiske iværksættere og virksomheder i Aarhus
9. Personaleredegørelse 2011
10. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2012
11. Innovation og modernisering af kommunens drift
12. Varetagelse af lokal erhvervsservice i Aarhus 2013-2016

13. Akutjob i Aarhus Kommune
14. Udmøntning af den statslige medfinansiering 2012-2015 til lederuddannelse og ledelsesudvikling
15. Investering i Aarhus Kommunes fibernetværk

#### 2. Gruppering af sagerne ud fra emne/kategori

Sager i alt: 88

#### Budget- og regnskabsmæssige sager:

1. Forventet regnskab 2014 for Aarhus Kommune og tillægsbevillinger til budgetreserver
2. Forventet regnskab 2014 og tillægsbevillinger BA
3. Budgetprocedure for budget 2016-2019
4. Indstilling om regnskab 2014
5. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2015
6. Forslag til budget for 2016-2019
7. Budgetprocedure for budget 2015-2018
8. Fremtidige rammer for placering af overskudslikviditet
9. Indstilling om Aarhus Kommunes regnskab for 2013
10. Forslag til budget for 2015-2018
11. Økonomisk politik for Aarhus Kommune
12. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2014
13. Forventet regnskab 2012 for Aarhus Kommune
14. Forventet regnskab 2012 og tillægsbevillinger – BA
15. Procedureindstilling for budget 2014-2017
16. Aarhus Kommunes regnskab for 2012
17. Halvårsregnskab og forventet regnskab 2013
18. Procedure og tidsplan for budget 2013-2016
19. Aarhus Kommunes regnskab for 2011
20. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2012
21. Halvårsregnskab og forventet regnskab for 2016
22. Aarhus Kommunes regnskab 2015
23. Diverse regnskabsmæssige forhold med relation til regnskab 2015
24. Udmøntning af spareforslag til budget 2016-2019

#### Personale samt udpegninger:

1. Personaleredegørelse 2014 – den endelige udgave
2. Udpegnings af medlemmer til Rådet for etniske minoriteter
3. Personaleredegørelse 2013
4. Ændring af sammensætningen i Aarhus Kommunes Handicapråd
5. Personaleredegørelse 2012
6. Ligestillingsredegørelse 2013
7. Forslag fra Venstres byrådsgruppe om klare regler og retningslinjer for centrale presse- og informationsmedarbejderes virke
8. Personaleredegørelse 2011
9. Akutjob i Aarhus Kommune
10. Udmøntning af den statslige medfinansiering 2012-2015 til lederuddannelse og ledelsesudvikling
11. Personaleredegørelse 2015
12. Ansættelsesformer for chefer i Aarhus Kommune
13. Forslag fra SF om stop for dyre ansættelsesformer
14. Forslag SF om whistleblowerordning i Aarhus Kommune
15. Nye aftaler og procedurer vedr. omplaceringer i Aarhus Kommune

#### Kommunale selskaber og erhvervsrelaterede forhold

1. Aarhus Havns årsrapport 2014, budget 2015 samt overslag 2016 og 2017
2. Aarhus Vand A/S – Generalforsamling 2015
3. Eventuel flytning af Aarhus Lufthavn til ny lufthavn i Aarhusområdet/Østjylland
4. Bevilling til supplerende analyse vedr. evt. ny lufthavn ved Thomasminde
5. Underskudsdekning i Aarhus Lufthavn
6. Investering i Aarhus Kommunes fibernetværk



7. Forslag fra Konservative om strategisk analyse af lufthavnsbetjening
8. Ny strategi og handlingsplan for Business Region Aarhus
9. Ordinær generalforsamling Aarhus Vand A/S
10. Ny erhvervsplan for Aarhus 2014-2017
11. Ordinær generalforsamling i Aarhus Vand
12. Høringssvar (til Region Midtjylland) til forslag til Vækst- og udviklingsstrategi
13. Forslag fra Venstre om oprettelse af permanent turistkontor
14. Forslag fra SF: Medejerskab af havvindmøller
15. Varetagelse af lokal erhvervsservice i Aarhus 2013-2016
16. Strategi og handlingsplan for fremme af socialøkonomiske iværksættere og virksomheder i Aarhus
17. Supplerende analyse af en evt. ny Aarhus Lufthavn ved Thomasminde
18. Generel erhvervsservice i Aarhus 2017-2020

#### **Organisering, strategier, fællesfunktioner, herunder indkøb og udbud**

1. Fortællingen om Aarhus og Aarhusmål
2. Samling af indkøbsfunktioner
3. Styling, struktur og samarbejdskultur
4. Ændringer i styrelsesvedtægten
5. Forslag fra Henrik Vestergaard: Én by – én strategi
6. Nedsættelse af Styreformsudvalg
7. Tilslutning til nyt kommunalt udbudsfællesskab
8. Omlægning til økologi i offentlige køkkener i Aarhus Kommune
9. Forslag fra EL om at undgå social dumping ved flyrejser
10. Forslag fra S og SF om sociale- og arbejdsmæssige klausuler

11. Indkøb af bæredygtig energi og Aarhus som første Windmade kommune i verden
12. **Byrådets mødeplan 2017**
13. Aarhus Kommunes tilslutning til Fælleskommunalt Ledelsesinformationssystem (FLIS)

#### **Innovation, medborgerskab mm.**

1. Behandling af ansøgninger til den fælles innovationspulje
2. Innovation og modernisering af kommunens drift
3. Innovation i Aarhus – en fokuseret indsats
4. Etablering af lærings- og udviklingsmiljø
5. Forslag fra SF om deltagerbudgetter i Aarhus Kommune
6. Borgersamarbejde version 2.0.
7. Nye veje til velfærd – Innovation i Aarhus
8. Aktivt medborgerskab
9. Medborgerskab

#### **Integration, boligsociale helhedsplaner mm.**

1. Første etape af ny vejstruktur i Gellerup og Toveshøj
2. Implementering af helhedsplanen for Gellerup og Toveshøj
3. Principbeslutning om lokalerokade og kommunale arbejdspladser til Gellerup og Viby Syd
4. Fælles initiativer mod samfundsundergravende parallelsamfund

#### **Konkrete økonomiske dispositioner**

1. Køb af ejendom til byudvikling
2. Salg af Dalgas Avenue 12 til international skole
3. Aftale med boligorganisationerne om frikøb af tilbagekøbsklausuler

#### **Øvrige:**

1. Klage over afslag på udvidet åbningstid (klagesag bevillingsnævnet)
2. Opfølgning – specialiseret socialområde, 2. kv. 2013

## Bilag 9: Nytænkning af foretræde i Teknisk Udvalg

### Baggrund

I Styringsudvalgets arbejde sættes der fokus på det lokale demokratis virke, herunder arbejdsvilkårene for byrådspolitikerne samt måden hvorpå Aarhus Kommune styres på.

Konkret er Styringsudvalgets arbejde fastlagt af byrådet igennem fire pejlemærker. I relation til pejlemærke 3 vedr. *Afbureaukratisering, forenkling af sagsgange og hurtige beslutningsprocesser* ønsker byrådet, at Styringsudvalget bl.a. sætter fokus på, at *beslutningsprocesserne tilrettelægges, så de har den rigtige balance mellem involveringsgrad og en hurtig beslutning.*

Pejlemærket relaterer sig både til måden hvorpå administrationen inddrager politikerne på, såvel som måden hvorpå borgerne bliver det, både via tidlig inddragelse som f.eks. beskrevet i medborgerskabspolitikken, men også i de mere formelle former såsom høringer og muligheden for foretræde i de faste udvalg, som er i fokus i indeværende notat.

Med udgangspunkt i ovenstående og på baggrund af temadrøftelsen i byrådet den 9. juni 2016 har Styringsudvalget besluttet at undersøge mulighederne for at gentænke foretrædet igennem et pilot projekt i Teknisk Udvalg.

Teknisk Udvalg har stor erfaring med foretræder, og det er derfor relevant at tage udgangspunkt i dette udvalg, når vi ser på, om den nuværende praksis kan gentænkes eller optimeres. I dette notat opridses formålet med foretræder, og der gives nogle mulige bud på, hvordan foretrædeformen eventuelt kan justeres.

### Drøftelse i Teknisk Udvalg den 10 oktober 2016

I Teknik og Miljø er der igangsat et arbejde med at udvikle inddragelses- og dialogformer på en række områder. Det

gælder ikke mindst i forhold til bydelsplaner, kvarterplaner og lokalplaner.

### På udvalgs mødet i Teknisk Udvalg drøftede man:

- **Overvejelserne om nye processer for borgerinddragelse.**
- **De konkrete bud på en evt. justering af foretrædeformen.**
- **Andre forslag fra TU ift. praksis for foretræder.**

### Formål med foretræder

I Aarhus Kommune har der gennem mange år været tradition for at give borgerne mulighed for at få foretræde for de politiske udvalg. Foretrædeformen er ikke lovbestemt, og der er således tale om en frivillig praksis.

### Formålet med foretræde:

- **Set fra udvalgets side er foretræder med til at sikre, at alle synspunkter indgår som en del af beslutningsgrundlaget i aktuelle sager, der berører enkeltpersoner eller grupper af borgere. Dette ses f.eks. i konkrete byggesager, lokalplanforslag og større anlægsprojekter.**
- **Set fra borgernes synspunkt er formålet med et foretræde; at fremlægge deres synspunkter i en given sag for politikerne i det relevante fagudvalg, at blive hørt samt om muligt at få indflydelse på sagens indhold.**

Hensigten med foretræder er således, at udvalgenes medlemmer får mulighed for at få enkeltpersoners eller grupperes synspunkter på en sag, inden sagen færdigbehandles i byrådet.

Foretrædeformen er en arena, hvor borgere og politikere mødes direkte ansigt til ansigt. Et foretræde giver

udelukkende borgerne en mulighed for at fremføre deres synspunkter. Selve den politiske drøftelse af sagen foregår for lukkede døre. Politikerne kan stille opklarende spørgsmål til borgerne, men der er ikke tale om en egentlig dialog.

Formålet med at få foretræde fremgår af den skriftlige vejledning borgerne modtager, når de inviteres til et foretræde.

### Er der alternativer til foretræder?

I Teknik og Miljø er der igangsat et arbejde med at udvikle inddragelses- og dialogformer på en række områder. Det gælder ikke mindst i forhold til bydelsplaner, kvarterplaner og lokalplaner.

Muligheden for foretræde skal derfor ses i sammenhæng med udviklingen af processerne generelt, herunder tiltag i forhold til tidligere inddragelse af udvalg og byråd.

I forbindelse med disse planer kan det overvejes helt at undlade at give mulighed for foretræde i sager, hvor der har været omfattende forudgående dialog/inddragelse.

Alternativt kan det overvejes at drøfte sagerne i Teknisk Udvalg tidligere i sagsforløbet, dvs. inden byrådsbehandlingen, og i den forbindelse invitere borgerne til en dialog med udvalget.

I praksis vil lokalplaner kunne anvendes til at afprøve disse nye processer for borgerinddragelse.

Ud over muligheden for at søge foretræde for et udvalg, er der en række andre kanaler, hvor borgerne kan komme i dialog med deres politikere – bl.a.:

- Offentlige høringer, hvor der kan fremsendes skriftlige høringssvar.
- Borgermøder med deltagelse af rådmand og udvalgsmedlemmer.
- Dialogmøder med relevante embedsmænd.
- Workshops om konkrete planer og planlægning.

### Mulige bud på en justeret praksis for foretræder i Teknisk Udvalg

Med henblik på at optimere afviklingen samt øge værdien af foretræder i Teknisk Udvalg præsenteres hermed en række mulige bud på, hvordan den nuværende praksis eventuelt kan justeres.

#### a) Begrænsning af adgangen til foretræde

Teknisk Udvalg ønsker som udgangspunkt ikke formelt at begrænse adgangen til foretræde. Det er dog enighed om, at forventningsafstemningen i forhold til foretræde er afgørende for at minimere antallet af borgere, der ønsker foretræde, herunder at borgerne ikke fremmer sin sag ved at fremlægge de samme synspunkter, som vedkommende allerede har givet igennem den skriftlige høring.

#### b) Forventningsafstemning inden foretræde

Borgernes forventninger inden et foretræde kan afstemmes endnu bedre. Eksempler:

- Den skriftlige vejledning kan suppleres med en kort video (på hjemmesiden), der viser hvordan et foretræde foregår i praksis. Dette kan især være en hjælp for de borgere, der ikke er kendte med foretrædeformen.
- Aarhus Kommunes facebook profil kan bruges som informationskanal.
- Synliggørelse af at borgerne altid kan tage uformel kontakt til byrådspolitikerne.
- I den skriftlige vejledning kan det tydeliggøres, at ud-

valget allerede er bekendt med samtlige høringssvar til sagen.

- I vejledningen kan der via eksempler gives nogle mere præcise billeder på, hvad det gode foretræde er.
- I vejledningen kan der opfordres til, at borgerne orienterer sig om, hvorvidt de pågældendes indsigelser allerede er imødekommet i den seneste indstilling til byrådet.

#### c) Afvikling af selve foretrædet

- Det kan virke som en stressfaktor for nogle borgere, hvis der er et stort antal personer tilstede i rummet. Det er en mulighed at minimere antallet af personer, ved at det kun er de faste mødedeltagere (udvalgsmedlemmer, rådmand, direktør, sekretariatschef og sekretær) samt de få embedsmænd, der er relevante for den konkrete sags behandling, der er tilstede under et foretræde.
- At supplere det formelle foretræde med periodiske møder med centrale interessenter fx fællesrådene i relation til Teknisk Udvalg.

#### Opmærksomhedspunkter ift. den nuværende foretrædeform

Anmodning om et foretræde sker ved, at man som borger retter henvendelse til Byrådsservice. Det er i Teknisk Udvalg kun muligt at søge foretræde til sager, der er henvist fra byrådet til behandling i udvalget. Inden foretrædet modtager borgeren en pjeces, som beskriver, hvad et foretræde er, og hvordan det foregår.

Det fremgår af Byrådets temadrøftelse samt tidligere drøftelser i TU, at der er forskellige opfattelser af, hvorvidt den nuværende praksis for foretræder giver den ønskede værdi.

Der er bl.a. peget på følgende opmærksomhedspunkter:

- Er rammesætningen god nok – er vi gode nok til at forklare borgerne hvad formålet med et foretræde er, inden udvalgsrådet?
- Kan vi sikre en bedre forventningsafstemning forud for mødet?
- Skal vi stille krav om, at der ikke må være tale om en ren gentagelse af synspunkter, der tidligere er fremsendt i en skriftlig høring?
- Skal der være forskel på de professionelle og de almindelige borgers mulighed for at få foretræde? Med professionelle hentydes bl.a. til interesseorganisationer, fællesråd og bygherrer.
- Kan der gives en bedre tilbagemelding til borgerne efter udvalgsrådet?
- Skal selve formen gøres mere uformel end den nuværende?

Som præsenteret i dette notat, er der en række muligheder for at justere den nuværende foretrædeinstitution.

Bag de skitserede muligheder ligger forskellige mål, som kan have større eller mindre vægt i forhold til eventuelle ændringer:

- At sikre en bedre forventningsafstemning forud for foretrædet for at gøre det til en god oplevelse for både borgere og udvalg.
- At de synspunkter, der fremkommer på et foretræde, kommer på et tidspunkt i sagens behandling, hvor borgernes input får størst værdi.
- At minimere antallet af foretræder, der ikke tilfører sagen noget nyt.
- At frigøre tid til andre typer sager i udvalget.

## Bilag 10: Hvem beslutter hvad – as is

Dette dokument beskriver, hvem der beslutter hvad i Aarhus Kommune (*as-is*).

Spørgsmålet om, hvem der beslutter hvad, er reguleret i lovgivningen, i styrelsesvedtægten, i decentraliseringsordningen, i byrådsbeslutninger og i praksis.

**Byrådet er øverste myndighed** i kommunen. Det er altså byrådet, der bestemmer, hvem der beslutter hvad i Aarhus Kommune, medmindre det er fastlagt i lovgivningen.

Byrådet har vedtaget en styrelsesvedtægt, som overordnet delegerer kompetence i Aarhus Kommune.

I styrelsesvedtægten for Aarhus Kommune er *den under Magistraten hørende umiddelbare forvaltning af kommunens anliggender henlagt til de enkelte magistratsmedlemmer til udførelse på disses ansvar inden for rammerne af meddelte bevillinger og i overensstemmelse med reglementer m.v., der er fastsat af byrådet.*

Styrelsesvedtægten indeholder samtidig en oversigt over, hvilke områder der hører under hvilken magistratsafdeling og dermed hvilken rådmand/borgmester. Denne oversigt fra styrelsesvedtægten følger på næste side.

Udgangspunktet er således, at den enkelte rådmand/borgmester har kompetencen og ansvaret i de sager, der hører under dennes afdeling.

En række sager skal imidlertid forelægges byrådet eller magistraten, uanset hvor kompetencen som udgangspunkt ligger efter styrelsesvedtægten.

**Det er den enkelte rådmand/borgmester, der har ansvaret for, at de relevante sager forelægges byrådet.**

En sag skal forelægges byrådet:

- **når det er bestemt i loven, at kompetencen ligger hos**

**byrådet og ikke kan delegeres (fx hvis der står i loven, at byrådet i et møde skal beslutte).**

- **når byrådet har besluttet, at et bestemt sagstype skal forelægges byrådet.**
- **hvis sagen er principiel, har væsentlige konsekvenser, eller hvis der i øvrigt er tvivl om byrådets holdning til sagen (dette følger i dag af praksis).**

Det er således ofte et konkret skøn, om en sag skal forelægges byrådet, og det er som anført rådmanden/borgmesteren der har ansvaret for, at de relevante sager forelægges byrådet.

Der er vedlagt en række oversigter, som beskriver sagstyper og sager, som skal forelægges byrådet efter de nuværende regler, byrådsbeslutninger og praksis. Der vil herudover være et større antal sager som, ud fra et konkret skøn, skal forelægges byrådet. Byrådet har desuden besluttet, at en række sagstyper skal forelægges magistraten eller et udvalg, at byrådet tilbagevendende skal orienteres om visse forhold, og at bestemte procedurer skal følges i bestemte sager. Det er også beskrevet i oversigterne. Oversigterne er lavet ud fra den viden, der umiddelbart har været mulig at afdække, og er derfor ikke nødvendigvis udtømmende. Der er lavet én oversigt pr. magistratsafdeling samt tre generelle oversigter om økonomi, personale og diverse, som gælder for alle magistratsafdelinger.

**Styrelsesvedtægtens oversigt over, hvilke områder der hører under hvilken magistratsafdeling:**

**Borgmesterens Afdeling**

- Sekretariatsopgaver for byrådet, Magistraten og borgmester

- Repræsentative opgaver og generel information
- Rådgivning af magistratsafdelingerne
- Almindeligt tilsyn med kommunens forvaltning
- Kommunens økonomi og overordnede fysiske planlægning
- Kommunens overordnede juridiske funktion
- Kommunens overordnede løn- og personalefunktion
- Kommunens erhvervspolitiske aktiviteter
- Kommunens it-strategi og organisation
- Kommunens tværgående udvikling og koordinering, herunder af integrationsindsatsen

**Magistratsafdelingen for Sociale forhold og Beskæftigelse**

- Rådgivning og støtte for at forebygge sociale problemer
- Sociale serviceydelser med forebyggende sigte til børn, unge og voksne
- Hjælp til forsørgelse af ledige, syge og pensionister
- Tilbud til børn, unge og voksne med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer
- Beskæftigelsesrettede opgaver over for borgere og virksomheder
- Revalideringstilbud
- Danskuddannelse til voksne udlændinge m.fl.
- Vejledning om valg af ungdomsuddannelse og erhverv
- Drift af sociale institutioner
- Misbrugsbehandling

**Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø**

- Planopgaver, arkitektonisk rådgivning, grundkøb og -salg m.v., byggesager og tilsyn med alment byggeri
- Trafik, herunder kollektiv trafik, veje og stier samt parkeringskontrol

## HVEM BESLUTTER HVAD – SUNDHED OG OMSORG

- Natur- og miljøforvaltning
- Ejendomsforvaltning
- Brandvæsen
- Entreprenørfunktioner, herunder bl.a. drift og anlæg af grønne områder samt vej- og kloakservice
- Drikkevand og spildevand
- Affald og Varme

**Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg**

- Pleje og praktisk hjælp til personer med nedsat funktionsevne
- Hjælpe midler, genoptræning, forebyggelse og evt. sundhedscentre
- Transportordninger til personer med nedsat funktionsevne og pensionister
- Lokalcentre og ældreboliger
- Folkepension og boligstøtte

**Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice**

- Borgerservice og biblioteker
- Fritid og idræt
- Kultur
- Musikhus
- Symfoniorkester

**Magistratsafdelingen for Børn og Unge**

- Folkeskoler, specialundervisning og specialpædagogisk bistand til småbørn
- Daginstitutioner, dagpleje, klubber og ungdomsskole
- Sundhedspleje, skolelæge og tandpleje
- Distriktssamarbejde

Skal forelægges  
BYRÅDET

## Lovbestemt

- Serviceniveau for pleje og praktisk hjælp
- Afrapportering for magtanvendelse (gøre samtidigt med MSB)

## Krav fra andre myndigheder

- Puljeansøgninger (Ministerielt krav om byrådsgodkendelse)
- Værdighedspolitik (bestemt i Serviceloven)

Byrådsbestemt eller fast praksis  
Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Accept af tilbud om dækning af Byggeskadefonden på over 2 mio. kr. pr. sag.
- Sundhedsaftalen

Skal forelægges  
MAGISTRATENByrådsbestemt eller fast praksis  
Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Delaftaler fra sundhedsaftalen
- Praksisplaner

Skal forelægges  
ET UDVALG

## Intet

## BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

## Ingen

**HVEM BESLUTTER HVAD – BØRN OG UNGE**

Skal forelægges  
BYRÅDET

Lovbestemt

- Kvalitetsrapporter på folkeskoleområdet. Byrådet har vedtaget at der ligeledes udarbejdes kvalitetsrapporter for den resterende del af MBU's tilbud. Der udarbejdes én samlet rapport
- Mål og rammer for skolernes virksomhed. Herunder bl.a. økonomi, skoledistrikter og antal skoledage
- Rammer for mål- og indholdsbeskrivelse i SFO
- FU-plan (Ungdomsskolelovens § 4)

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Godkendelse af selvejende daginstitutioners overgang til kommunal drift i tilfælde, hvor bestyrelsen er uenig, eller hvor der er merudgifter for kommunen
- Ændring af organisering af dagplejeafdelingerne i de tilfælde, hvor de relevante bestyrelser ikke enstemmigt bakker op om forslaget
- Nedlæggelse af afdelinger i kommunale daginstitutioner, hvor der ikke er enighed herom i bestyrelsen
- Godkendelse af kommunale dagtilbudsafdelinger overgang til selvejende daginstitutioner
- Udpegning af medlemmer til Børne- og Ungerådet
- Indstillinger fra Børn- og Ungebyrådet
- Inddragelse af 1. maj som skolefridag
- Indstillinger om udmøntning af RULL-midler
- Politikker
- Børn- og ungepolitik

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

Intet

Skal forelægges  
ET UDVALG

Intet

BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- Orientering af udvalget i forbindelse med oprettelse af eliteklasser (Folkeskolereformsindstillingen)

## HVEM BESLUTTER HVAD – KULTUR OG BORGERSERVICE

Skal forelægges  
BYRÅDET

Lovbestemt

- Indstilling af formand for husleje- og beboerklagenævn og udpegning af medlemmer

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Godkendelse af vedtægtsændringer for kulturelle institutioner og lignende (med mindre konkret delegation, jf. byrådsbeslutning af 30/9-92)
- Oprettelse og væsentlige ændringer af, samt udpegning af medlemmer til de kunstfaglige udvalg (musikudvalg, billedkunstudvalg og kunstråd)
- Godkendelse af foreningers lånoptagelse, forlængelse af lejekontrakter samt stille kommunal garanti for lån med mindre konkret delegeret ved byrådsbeslutning af 24/9-03
- Bevilling af midler på kapitalbevillinger i MKB på over 3 mio. kr. (anlægspuljen til forenings- og fritidsaktiviteter, genopretning af selvejende og kommunale idrætsanlæg)
- Mere indgribende ændringer af biblioteksreglementet
- Mere indgribende justeringer af lokalbibliotekernes organisatoriske struktur

Service niveauer

- Rammer for bibliotekernes åbningstider

Politikker

- Kulturpolitik
- Kanalstrategi 2.0
- Eventstrategi
- Sport- og fritidspolitik
- Politik for Borgerservice og Biblioteker

Orienteringer

- Årlig orientering om Urban Mediaspace
- Årlig orientering om anvendelsen af midlerne fra idrætspuljen.

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Beslutninger og bevillinger på over 500.000 kr. fra kulturarrangementspuljen
- Bevilling af tilskud fra idrætspuljen på over 1 mio. kr.
- Bevillinger fra eventpuljen over 250.000 kr.

Skal forelægges  
ET UDVALG

Orienteringer:

- Praksis for at orientere om kommende store sager

BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- Beslutninger om bevillinger og afslag fra basistilskudspuljen og kulturudviklingspuljen træffes efter indstilling fra Kunstrådet
- Beslutninger om bevillinger og afslag fra musikpuljen og spillestedskontoen træffes efter indstilling fra Musikudvalget
- Beslutninger om indkøb af kunst fra kunstindkøbskontoen samt tildeling af kunstnerværksteder sker efter indstilling fra Billedkunstudvalget

## HVEM BESLUTTER HVAD – TEKNIK OG MILJØ

Skal forelægges  
BYRÅDET

## Lovbestemt

- Alle sager om erhvervelse af arealer eller rettigheder ved ekspropriation (økonomi- og indenrigsministeriet har i 2012 tilkendegivet, at delegation muligvis kan ske under visse forudsætninger)
- Visse sager efter planloven: Planstrategi, kommuneplan, kommuneplantillæg, og lokalplaner, VVM-redegørelser, udviklingsaftaler (naturstyrelsen har i en vejledning fra 2014 åbnet op for delegation på dette område)
- Støjhandlingsplan
- Spildevandsplaner, vandplaner, indsatsplaner
- Visse beslutninger efter Vejlovene  
Afgørelse i sager om nedlæggelse, nedklassificering og omlægning af offentlige og private fællesveje, når ændringen ikke er forudsat i en lokalplan eller Når sagen omhandler et større vej- eller stestykke eller sagen omhandler et mindre vej- eller stestykke og der er indkommet særlige, vægtige indsigelser.  
Tilslutning til motorveje
- Takster for *hvile i sig selv områder* (f.eks. AffaldVarme Aarhus)
- Tillægsbevillinger, anlægsbevillinger og anlægsregnskaber

## Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

## MTM generelt

- Kommunegaranti over 2 mio. til realkreditlån – jf. nedenstående afsnit om almene boliger
- Kommunegaranti over 10 mio. til renoveringer – jf. nedenstående afsnit om almene boliger
- Handlingsplaner på bygningsområdet, f.eks. PCB-handlingsplan og Legionella handlingsplan

## Afdeling for Bolig og Projektudvikling

## Almene boliger

- Kommunale lånegarantier til ustøttede andelsboliger ved nyetablering på over 300.000 kr. eller hvis de samlede årlige garantier overstiger 25 mio. kr.
- Garanti over 300.000 til private andelsboliger
- Årlig kvoteplan, dvs. plan for nye almene boliger
- Godkendelse af projekter på over 10 boliger, som ikke er på den byrådsvedtagne kvoteplan, som opstår akut
- Godkende kommunegaranti på over 6 mio. kr. til lån ydet til finansiering af ekstraordinære renoveringsarbejder på almene boliger, eller hvis de samlede garantier overstiger 30 mio. kr. årligt
- Godkende kommunegaranti på over 30 mio. kr. til lån ydet til finansiering af Landsbyggestøttede renoveringer m.v. med regaranti fra Landsbyggefonden, eller hvis de samlede garantier overstiger 150 mio. kr. årligt
- Godkende kommunegaranti til lån ifm. tilsagn (skema A, B og C) til nybyggeri af almene ungdoms- og familieboliger over en årlig ramme på 250 mio. kr.

- Ydelse af kapitaltilførsel til almene boligafdelinger ud over det afsatte budget på maksimalt 250.000 kr. pr. boligafdeling
- Oprettelse af ny almen boligorganisation
- Salg af almene boliger, der ved salget ændrer status fra almene boliger

## Arealerhvervelse

- Godkendelse af køb og salg af arealer med handelsværdi på over 100.000 kr.
- Godkendelse af køb og salg af arealer på over 5000 m<sup>2</sup>, med en ejendomsvurdering på over 1 mio. kr.
- Køb af arealer udlagt eller reserveret til byudviklingsformål med købesum på over 15 mio. kr. (Opkøb mellem 0-5 mio. kr. kan besluttes af MTM alene, og opkøb mellem 5-15 mio. kr. kan besluttes af MTM og BA i forening)
- Køb af ejendomme på tvangsauktioner på over 5 mio. kr.

## Salg

- Salg af bebyggede ejendomme ved byudviklingsprojekter og byomdannelse
- Salg af ubebyggede ejendomme: fastsættelse af mindstepriser ved byggemodning
- Årlige prisreguleringer ifm. grundsalg

## Center for Byens Anvendelse

- Indgåelse af driftsaftaler over 5 år med lejere af kommunale arealer til kommercielle arrangementer
- Takster og retningslinjer for brug af byens rum (råden over vejareal) og grønne arealer



- Indtægtsgrundlag for hugst i skovene
- Afgørelse i sager om nedlæggelse, nedklassificering og omlægning af offentlige og private fællesveje, når ændringen ikke er forudsat i en lokalplan eller når sagen omhandler et større vej- eller stestykke eller sagen omhandler et mindre vej- eller stestykke og der er indkommet særlige, vægtige indsigelser
- Optagelse af private fællesveje som offentlige
- Ændringer af serviceniveau i driften (vinterregulativ, renhold m.v)

#### Center for Byudvikling og Mobilitet

- Principper for frikøb af tilbagefaldsklausuler samt konkrete frikøb af tilbagefaldsklausuler, jf. byrådets retningslinje af 8/10 2014
- Planer på mobilitetsområdet (årligt anlægsprogram, cykelhandlingsplan, trafik- og mobilitetsplan for midtbyen mv.)

#### Center for Miljø og Energi

##### Vandmiljø og Landbrug

- Diverse planer (naturhandlingsplaner, skovudviklingsplaner mv.)
- Tillæg til spildevandsplaner, hvis der i forbindelse med offentlighedsfasen er modtaget indsigelser mod tillæggets endelige vedtagelse (gælder områderne *kloakering i det åbne land, byudviklingsområder, fælles, private kloakanlæg*, der overtages som offentlige)

#### Virksomheder og Jord

- Rottehandlingsplan

#### Byggeri

- Byggesager med indsigelser efter konkret vurdering i MTM
- Målsætninger for byggesagsbehandling

#### AffaldVarme Aarhus

- Affaldsplan
- Klimaplan
- Klimavarmeplan
- Ændringer i *Almindelige bestemmelser for fjernvarmelevering* med mindre der er tale om mindre ændringer eller ændringer som følge af lovgivningen.
- Justering af taksterne i situationer, hvor afgiftsændringer ikke entydigt kan relateres til en ydelse
- Iværksættelse af undersøgelser og projekter for over 0,5 mio. kr. inden for restbeløbet i udviklings- og forbedringspuljen på affaldsområdet
- Hvis et regnskabsresultat viser et over- eller underskud på +/- 20 mio. kr. skal ændringen udmøntes i takstændringer vedrørende abonnements-, effekt- og/eller forbrugsbidrag
- Ændringer i den frivillige tekst i regulativerne for husholdnings- og erhvervsaffald

#### Center for Administration og Ejendomme

- Salg af bolig- og erhvervsjendomme uden væsentligt projektpotentiale
- Indgåelse af lejemaal til en anlægsværdi på over 5 mio. kr. pr. budgetår
- Kriterier for fordeling af genopretningsmidler for kommunens ejendomme

#### Skal forelægges MAGISTRATEN

Byrådsbestemt eller fast praksis  
Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Godkendelse af køb og salg af arealer under 5.000 m<sup>2</sup> – uden forelæggelse for byrådet

#### Skal forelægges TEKNISK UDVALG

##### Orienteringer

- Årlig orientering om anvendelse af bemyndigelsen til administrativt at yde kapitaltilførsel til almene boliger inden for det afsatte budget på maksimalt 250.000 kr. pr. boligafdeling
- Årlig orientering om miljøgodkendelser og tilsyn på landbrugs- og industrimiljøområdet
- Målstyring – de enkelte fagudvalg følger op på og vurderer egne budgetmål hvert kvartal jf. Økonomisk Politik for Aarhus Kommune

>

#### BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- Godkendelse af køb og salg af arealer med handelsværdi på op til 100.000 kr. (MTM sammen med BA)
- Køb af arealer udlagt eller reserveret til byudviklingsformål med en købesum på op mellem 5 og 15 mio. kr. (MTM sammen med BA)
- Køb af ejendomme på tvangsauktion på op til 5 mio. kr. (MTM sammen med BA)
- Gensalg af tilbagetagne grunde (MTM sammen med BA)
- Godkendelse af ansøgninger vedr. brug af kommunale arealer til udendørs arrangementer, når der skal gives dispensation ift. mere betydende arealmæssige forhold og fastsatte miljørelaterede vilkår. (MTM beslutter efter forudgående drøftelse med BA og MKB. Ved mindre dispensationer vedrørende arrangementsmæssige forhold er bemyndigelsen givet til de relevante forvaltninger.)
- Indgåelse af udlejningsaftaler med almene boligorganisationer i samarbejde med BA og MSB.

## HVEM BESLUTTER HVAD – BORGMESTERENS AFDELING

Skal forelægges  
BYRÅDET

Lovbestemt

- Overordnede retningslinjer for dagligt revisionsarbejde
- Klager over bevillingsnævnets afgørelse
- Klage over kommunalvalg
- Ændring af styrelsesvedtægten
- Kommuneplan (i samarbejde med Teknik og Miljø)
- Planstrategi (i samarbejde med Teknik og Miljø)
- Forslag til årsbudget
- Kasse- og regnskabsregulativ
- Lånoptagelse, likviditet og kassebeholdning

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Bevillinger fra Erhvervspuljen over 500.000 kr.
- Udmøntninger fra innovationspuljen over 2 mio. kr. efter indstilling fra direktørgruppen
- Ydelse af støtte til projekter under Integrationspolitikken samt godkendelse af afrapporteringen af de enkelte projekter, hvis projektet overstiger en beløbsgrænse på 25.000 kr. eller i alt årligt over 450.000 kr.
- Byrådets interne forhold og byrådets medlemmer, fx politisk udpegning og besættelse af poster, byrådsmedlemmers aflønning, barsel mv.
- Budgetprocedure
- Pris- og lønskøn samt rentesatser

Politikker

- Erhvervsplan
- Fortællingen om Aarhus og Aarhusmål
- Økonomisk politik
- Personalepolitik
- Medborgerskabspolitik
- Handicappolitik

Orienteringer

- Personalederegørelse
- Ligestillingsrederegørelse
- Årlig orientering om anvendelsen af IT-puljen
- Efterfølgende orientering af byrådet om godkendelse af behandlinger af personoplysninger

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Bevillinger fra Erhvervspuljen 250.000-500.000 kr.
- Godkendelse af beslutning om tilskud fra IT-puljen og justering af finansieringsmodel for IT-kontoen ved uenighed i direktørgruppen.
- Årlig evaluering af fælles servicefunktioner
- Møder mellem Magistraten og de faglige organisationer

Skal forelægges  
ØKONOMIUDVALGET

Orienteringer:

- Orienteres årligt om anvendelsen af Erhvervspuljen

BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- Indgåelse af indkøbsaftaler på varer og tjenesteydelser – Styregruppen for Indkøb
- Udmøntning fra innovationspuljen op til 2 mio. kr. besluttet af BA efter indstilling fra direktørgruppen
- Beslutning om tilskud fra IT-puljen og justering af finansieringsmodel for IT-kontoen træffes af BA efter indstilling fra tværmagistratslig IT-udvalg og drøftelse i direktørgruppen. (Ved uenighed i direktørgruppen skal Magistraten godkende)
- Indgåelse af resultatkontrakt med fonden Visit Aarhus og godkendelse af ændringer i vedtægter. Bemyndigelsen er givet til BA og MKB

## HVEM BESLUTTER HVAD / PERSONALE – HELE AARHUS KOMMUNE

Skal forelægges  
BYRÅDET

Lovbestemt  
Intet

Byrådsbestemt eller fast praksis  
Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Ansættelsesforhold for stadsdirektør, direktører og havnedirektør (ansættelse, tjenstlige sanktioner, uansøgt afskedigelse, konstitution og orlov, individuelle seniorordninger og fratrædelsesordninger) \*

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

Byrådsbestemt eller fast praksis  
Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Ansættelsesforhold for forvaltningschefer (ansættelse, tjenstlige sanktioner, uansøgt afskedigelse, konstitution og orlov, individuelle seniorordninger og fratrædelsesordninger) \*\*<sup>19</sup>
- Seniorjob – intern kompensationsmodel i kommunen

Skal forelægges  
ET UDVALG

Intet

## BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- Procedurekrav vedr. lønfastsættelse og lønforhandling  
Direktører, havnedirektør og forvaltningschefer: Kompetencen ligger i Borgmesterens Afdeling  
Andre chefer: Grundlønindplacering og afgørelse af om en stilling er omfattet af chefklassificeringsaftalen. Kompetencen ligger i Borgmesterens afdeling efter indstilling fra magistratsafdelingerne  
Andre chefer: Funktions- og kvalifikationsløn: Kompetencen ligger i magistratsafdelingerne, men ydelse af løntrin drøftes altid med BA og BA inddrages ved samlet løn på trin 53 og derover  
Andre chefer: Resultatløn: Kompetencen ligger i magistratsafdelingerne, men beløb over 30.000 kr. + pension pr. år pr. medarbejder drøftes med BA  
Øvrige personale: Magistratsafdelingerne foreslår alle lønforhandlinger op til og med løntrin 52
- Oprettelse af stillinger omfattet af chefklassificeringsaftalen eller stillinger på tilsvarende niveau kan kun ske efter godkendelse i Borgmesterens Afdeling

- Åremålsansættelser. Opslag omfattet af chefklassificeringsaftalen svarende til en samlet aflønning på løntrin 53 og derover skal godkendes af Borgmesterens Afdeling. Øvrige åremålsansættelser med en samlet aflønning på løntrin 52 eller derover skal Borgmesterens Afdeling inddrages i
- Kontraktansættelse skal godkendes af Borgmesterens Afdeling inden opslag
- Tjenstlige sanktioner til og uansøgt afskedigelse af andre chefer (chefer omfattet af chefklassificeringsaftalen samt andre chefer på tilsvarende niveau) skal Borgmesterens Afdeling inddrages i
- Borgmesterens Afdeling skal inddrages i sager om uansøgt afskedigelse af øvrige personale, når der er tale om sager af kompliceret og kontroversiel karakter og altid i retssager, afskedigelsesnævnsager og voldgiftssager
- Tværmagistratslige ansættelsesstop kan iværksættes af Borgmesterens Afdeling (Magistratsbeslutning)
- Generationsskifteordninger etableres af Borgmesterens Afdeling efter indstilling fra magistratsafdelingerne

19. \* Borgmesterens Afdeling skal inddrages

## HVEM BESLUTTER HVAD / ØKONOMI – HELE AARHUS KOMMUNE

Skal forelægges  
BYRÅDET

## Lovbestemt

- Budget (herunder takster)
- Takstændringer i løbet af budgetåret
- Halvårsregnskab
- Årsregnskab
- Revisionsberetninger (løbende og årsregnskabet)
- Anlægsbevillinger
- Anlægsregnskaber (NB! Kan aflægges sammen med årsregnskabet)
- Anlægsregnskaber efter almenboligloven
- Anlægsbevillinger
- Tillægsbevillinger (ikke eksplicit krav men følger indirekte af love, bekendtgørelser, Budget- og Regnskabs-systemet og tidligere bemærkninger fra Tilsynsrådet)

## Byrådsbestemt eller fast praksis

## Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Tillægsbevillinger som følge af forventet regnskab (følger af krav om at der ikke må afholdes ikke-bevilgede udgifter)
- Anlægsregnskaber over 50 mio. m.v.

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

## Byrådsbestemt eller fast praksis

## Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Prisregulering af rådighedsbeløb
- Budget (herunder takster) (Magistraten indstiller til Byrådet) <sup>\*\*20</sup>

Skal forelægges  
ET UDVALG

Intet

## BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

- \* BA indberetter Magistratens budgetforslag til KL som et foreløbigt budget
- Kasse- og Regnskabsregulativet giver Borgmesterens Afdeling bemyndigelse til at udarbejde instruktioner o.l.
- Orientering om forventet regnskab pr. ultimo juni (lovreguleret)

- Orientering om forventet regnskab pr. ultimo september (ikke lovreguleret, men da magistratsafdelinger skal søge tillægsbevillinger, når der er afvigelser fra budgettet, fremsender hver afdeling en indstilling i forbindelse med forventet regnskab)
- Anlægsregnskaber forelægges Byrådet en gang årligt i forbindelse med regnskabet, dog fremsendes særskilte anlægsregnskaber på projekter på over 50 mio. kr.
- Magistratsafdelingerne er bemyndiget til at overskride anlægsbevillinger med op til 500.000 kr., så længe det forklares i anlægsregnskabet og finansieres inden for egen sektor – bevillingsoverskridelser på over 500.000 kr. skal besluttes af byrådet.
- KB-bevillinger er 1 årige rådighedsbeløb, som anvendes til vedligehold, genopretning m.m., uden at Byrådet eksplicit godkender enkeltprojekter. KB-bevillingerne byrådsgodkendes i forbindelse med budgettets vedtagelse eller ved tillægsbevillinger til rådighedsbeløb
- Magistratsafdelingerne er bemyndiget til at benytte KB-bevillinger til projektering af anlæg mod at pengene tilbageføres, når anlægsprojektet senere godkendes
- KB-bevillinger til køb af mindre restarealer
- Fordeling af proventet ved salg af mindre restarealer

20. \* Borgmesterens Afdeling skal inddrages

## HVEM BESLUTTER HVAD / DIVERSE – HELE AARHUS KOMMUNE

Skal forelægges  
BYRÅDET

Lovbestemt

- Bemyndigelse til underskrift af køb og salg af fast ejendom, optagelse af lån og påtagelse af garantiforpligtelser
- Tilsynssager, når tilsynet beder om at sagen behandles i den samlede kommunalbestyrelse

Byrådsbestemt eller fast praksis

Principielle sager eller væsentlig økonomiske/politiske konsekvenser

- Dispositioner for selvejende institutioner, fonde m.v., når det fremgår af vedtægterne, at det skal godkendes af byrådet (fx vedtægtsændringer, låneomlægning)
- Udlicitering af opgaver, hvor 5 personer eller derover overføres til ekstern opgaveløser

Orienteringer

- Orientering om beslutning om det konkrete valg af leverandør ved udlicitering, når udbud er byrådsbesluttet (og vedrører over 5 personer)

- 

Skal forelægges  
MAGISTRATEN

Intet

Skal forelægges  
ET UDVALG

Orienteringer:

- De enkelte fagudvalg følger op og vurderer egne budgetmål hvert kvartal (jf. Økonomisk Politik for Aarhus Kommune).
- Årlig orientering til relevante udvalg om beslutning om valg af leverandør ved udlicitering, når udbud er byrådsbesluttet (og vedrører over 5 personer)

BYRÅDSBESLUTTEDE PROCEDUREKRAV

Ingen

## Bilag 11: Øget brug af administrationsgrundlag – forslag til pilotprojekt i Teknik og Miljø

I forbindelse med Styringsudvalgets arbejde omkring *hvem beslutter hvad?* i byrådet, er det blevet besluttet at undersøge mulighederne for i højere grad at arbejde med administrationsgrundlag på udvalgte sagsområder, således at disse sager ikke drøftes i byrådet.

I forlængelse heraf har udvalget besluttet at igangsætte et pilotprojekt i Teknik og Miljø.

I første omgang handler det om at få udvalgt de relevante sagsområder.

Teknik og Miljø anbefaler, at der sættes fokus på sagsområder, hvor der fremsendes flere relativt ensartede sager til byrådet, og/eller sagsområder, hvor byrådet reelt tager stilling til samme sagsindhold mere end én gang.

Konkret foreslås det, at der arbejdes videre med følgende sagsområder:

- **Lokalplansager:**

Et administrationsgrundlag fastlægger, hvornår lokalplanforslag skal forelægges byrådet (slet ikke – kun én gang – eller som nu to gange)

- **Byggesager:**

Et nyt administrationsgrundlag kan udvide den nuværende bemyndigelse på området, så byggesager sjældnere eller kun undtagelsesvist forelægges byrådet.

- **Anlægsbevillinger på mobilitetsområdet:**

Et administrationsgrundlag kan fastlægge, hvorvidt der kan søges anlægsbevillinger til konkrete projekter ifm. det årlige anlægsprogram på mobilitetsområdet, selvom de pågældende projekter endnu ikke er færdigprojek-

terede. Der skal i givet fald accepteres større afvigelser ifm. regnskabsaflæggelsen.

- **Sager om renovering af almene boliger:**

Teknik og Miljø har pt bemyndigelse i mindre renoveringssager. Et nyt administrationsgrundlag kan gøre bemyndigelsen bredere, så renoveringssager sjældnere eller kun undtagelsesvist forelægges byrådet.

- **Sager om ekspropriation af arealer, som byrådet har principgodkendt i anden sammenhæng:**

Et administrationsgrundlag kan fastlægge, hvorvidt det er nødvendigt at gå i byrådet med ekspropriationssager, hvis disse er principgodkendt af byrådet tidligere - f.eks. i forbindelse med en anlægsbevilling. De lovgivningsmæssige muligheder for at undlade at gå i byrådet skal i givet fald afklares.

- **Salg af ejendomme og grunde, som byrådet har principgodkendt salget af:**

Et administrationsgrundlag kan fastlægge, hvornår Teknik og Miljø kan undlade at gå i byrådet med konkrete salgssager. De lovgivningsmæssige muligheder for at undlade at gå i byrådet skal i givet fald afklares.

Forslagene dækker både sagsområder, som ofte har begrænset politisk interesse, og sagsområder, som har større politisk interesse og ofte fører til udvalgsbehandling.

Procesmæssigt foreslås følgende:

- **Teknik og Miljø udarbejder forslag til administrationsgrundlag – i samarbejde med Borgmesterens Afdeling.**
- **Teknisk Udvalg inddrages i drøftelser af forslagene.**
- **Forslagene fremsendes som en pakke til byrådet i første halvår 2017 - evt. via Styringsudvalget.**
- **Administrationsgrundlagene gælder foreløbig i to år – dvs. frem til sommerferien 2019**
- **Administrationsgrundlagene evalueres/revurderes i første halvår 2019, hvor det nye byråd har godt et års erfaring.**

## Bilag 12: Decentralisering under sektorniveau – opsamlingsnotat

Decentraliseringen er et af de bærende styringsprincipper i Aarhus Kommune, og den økonomiske decentralisering er nedfældet i den økonomiske politik, og har været praktiseret siden begyndelsen af 1990'erne. Decentraliseringen har derfor helt naturligt været en del af Styringsudvalgets arbejde med delegationer fra Byrådet.

Decentraliseringsordningerne er imidlertid mere end økonomisk decentralisering, idet de også omhandler faglig, personalemæssig og administrativ uddelegering. Det betyder, at der i praksis er overdraget styring og beslutninger om ressourceanvendelse fra byrådet til de ca. 25 decentraliserede sektorer i kommunen.

Styringsudvalget har ønsket at få et billede af den decentralisering, der sker under sektorniveau. Om denne decentralisering er det i den økonomiske politik fastlagt, *at forvaltningen inden for de enkelte decentraliserede sektorer tilrettelægges sådan, at budgetansvar, der hvor det er hensigtsmæssigt, uddelegeres fx til de enkelte institutioner efter samme principper, som det gælder for de decentraliserede sektorer.*

For at få dette billede af decentraliseringen under sektorniveau har afdelingerne beskrevet egne ordninger fra sektoren og ud til de yderste led. Det følgende indeholder en sammenfatning af afdelingernes bidrag.

### Økonomisk decentralisering:

#### Afdelingernes sektorer – antal og størrelser

Antal og størrelse varierer, som bekendt, på tværs af afdelingerne. Der er således i dag 12 sektorer i Teknik og Miljø med en samlet ramme på ca. 700 mio. kr., mens der i Børn og Unge kun er én ramme med en ramme på ca.

4,2 mia. kr. De andre afdelinger er et sted mellem de to med hensyn til antal og størrelse.

Den optimale størrelse for en sektor kan der ikke gives noget entydigt svar på. På den ene side kan sektorer blive for små og afgrænsede i forhold til de konkrete opgaveløsninger. Her kan det overvejes, om sektorerne kunne sammenlægges, hvis opgaveløsningen typisk involverer flere små sektorer, med det overordnede mål for øje at få en mere effektiv og optimal opgaveløsning. Dette kan dog kollidere med et politisk ønske om at målrette midlerne. På den anden side kan store sektorer give nogle udfordringer på grund af de *lange afstande* og den centralisering, der herved er i afdelingen. Det kan medvirke til at skabe usikkerhed og ugennemskuelighed decentralt i forhold til beslutningskompetence og råderum.

#### Fordelingen af budget under sektorniveau

I alle afdelinger sker der en fordeling af budgettet under sektorniveau. I **BA** og **MKB** i form af delrammer (afdelingschefer) og underrammer (kontorchefer), i **MSB** i form af driftsområder og tværgående område, i **MSO** har de underrammer, der er fastlagt af byrådet, og i **MBU** uddelegeres budgettet til skoleledere og dagtilbudsledere m.v., samtidig med at der oprettes centrale puljer for en mindre del af budgettet. Det sidste sker, når der gælder særlige forhold, hvor opgaveløsningen kræver mere vidtrækkende hensyn end til den decentrale enhed, eller når den decentrale enhed ikke kan påvirke udgiften. I **MTM** er det økonomiske ansvar formelt henlagt til center- og stabschefer. I praksis er det delegeret videre til underliggende niveauer, som afdelingschefer og afdelingsledere m.v.

#### Udgiftsområder og beslutningskompetence

For alle afdelinger gælder, at beslutningskompetence og udgiftsområde følges ad. Afvigelser herfra sker, når opgaveløsningen har tværgående karakter eller der er krav om politisk godkendelse af afgrænsede beslutninger (**MKB**), eller overførsel mellem drift og overførsler (**MSB**).

#### Overførselsadgang

I **MSB/SOC** er mulighederne for overførsel mindsket i forhold til de generelle regler, og der må ikke stiftes gæld. I **MSB/BEF** er der ingen overførselsadgang under sektorniveau (driftsområderne). I **de andre afdelinger** gælder de generelle regler for overførselsadgang også for de underliggende niveauer, og udsvingsgrænserne håndhæves kun, hvis sektoren som helhed overskrider. En enkelt undtagelse er, at der for mindre områder i **MSO** (3% af den samlede ramme) ikke er overførselsadgang.

#### Faglig, personalemæssig og administrativ decentralisering

Den faglige decentralisering ligger i det yderste led, de udførende led. Det er helt i tråd med målet for decentraliseringen, nemlig at beslutningskompetencerne er, hvor det faglige kendskab er størst i forhold til opgaverne, under hensynstagen til love, regler, instruktioner eller byrådsfastlagte mål. De fleste steder følger den faglige decentralisering den økonomiske, mens der er tilfælde, hvor økonomien ikke er lagt helt ud, da enhederne bliver for små. Det gælder i **BA** og på områder i **MKB**. Der er dog også eksempler på områder, hvor det er valgt at skille den faglige og økonomiske decentralisering ad, f.eks. i **MBU**, hvor det kan være det faglige eller det økonomiske, der ikke decentraliseres. Det sker, hvis det ikke er muligt at



opstille incitamentsstrukturer, der tager højde for tværgående hensyn eller helheden i afdelingen. Eksempler er klassedannelse i 0. klasse og oprettelse af specialklasser.

I forhold til den personalemæssige decentralisering har langt de fleste sektorer valgt at følge den økonomiske decentralisering. Samtidig udstikkes ofte centrale regelsæt. Et eksempel er, at det i **MKB**, **MSO** og **BA** er valgt at holde lønforhandlingerne samlet for at undgå skrævvridninger. På det administrative område er ansvaret udlagt til de udførende led, mens der samtidig er en række støttefunktioner centralt inden for bogholderi, betaling af fakturaer o.l. Det resterende løses lokalt.

## Bilag 13: Opsamling på fokusgruppeinterviews og fyraftensmøde vedr. decentraliseringsordningerne

Nedenfor er der vedlagt tematiske referater fra processen i forbindelse med den kvalitative kortlægning af decentraliseringsordningerne. Konkret vedlægges der tematiske referater fra følgende:

- Fokusgruppeinterviews med decentrale ledere i magistratsafdelingerne Børn og Unge, Sundhed og Omsorg samt Sociale Forhold og Beskæftigelse
- Fokusgruppeinterviews med decentrale ledere i magistratsafdelingerne Teknik og Miljø, Kultur og Borgerservice samt Borgmesterens Afdeling
- Fokusgruppeinterviews med ledere for ledere i magistratsafdelingerne Teknik og Miljø samt Kultur og Borgerservice
- Fokusgruppeinterviews med ledere for ledere i magistratsafdelingerne Børn og Unge, Sociale Forhold og Beskæftigelse samt Sundhed og Omsorg
- Fokusgruppeinterviews med brugerbestyrelsesrepræsentanter fra henholdsvis dagtilbuds- og skoleområdet
- Fyraftensmøde mellem Strategisk Ledelsesforum og Styringsudvalget

### Fokusgruppeinterview med decentrale ledere, magistratsafdelingerne Børn og Unge, Sundhed og Omsorg, og Sociale Forhold og Beskæftigelse (8 deltagere)

På mødet var der fokus på deltagernes oplevelse af decentraliseringsordningerne set fra det pågældende ledelsesniveau. Interviewet var semistruktureret ud fra følgende temaer:

- Oplevelse af det lokale råderum
- Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer
- Betydningen af de formelle og uformelle spilleregler
- Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde
- Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativt, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?

I forbindelse med interviewet var der forholdsvis store forskelle i, hvor meget erfaring man havde med decentraliseringsordningerne. På baggrund af fokusgruppeinterviewet har sekretariatet nedenfor udarbejdet et tematisk referat.

#### 1) Oplevelse af det lokale råderum

Alle har råderet over et budget inden for det enkelte budgetår, men vilkårene er forskellige med hensyn til overførselsadgang mellem årene og mulighederne for opsparring. I Børn og Unge er der eksempelvis forskelle i forhold til opsparring og muligheden for at overføre midler fra år til år, hvilket kan skyldes, at respondenterne nok er ledere på samme niveau, men er underlagt forskellig praksis i deres organisatoriske enheder. En enkelt respondent oplevede, at der var mulighed for opsparring og overførelse, hvorimod to andre oplevede, at et eventuelt overskud bliver fordelt på tværs af dagtilbuddet eller området.

#### 2) Sammenhæng mellem kompetencer og kvalifikationer

Respondenternes opfattelse er, at der generelt er gode supportmuligheder. Blev dog nævnt af en enkelt respondent, at det er svært med de mange administrative opgaver, og det går ind imellem ud over varetagelsen af det, der opleves som den ledelsesmæssige kerneopgave.

Støttemulighederne er svære at få overblik over, og konkret blev omtalt udfordringer i forhold til brugen af IT. Én anden respondent nævnte, at det kræver noget erfaring at få skabt sig et overblik.

Nogle opgaver bliver måske delegeret for langt ud i forhold til, hvor ofte den enkelte leder skal udføre opgaven. Disse administrative opgaver kan med fordel løftes centralt. En enkelt respondent gav udtryk for, at det er vanskeligt at finde ud af, hvor man kan få hjælp centralt. Dette var dog ikke oplevelsen fra de andre respondenter, der som nævnt oplevede generelt gode supportmuligheder.

En respondent foreslog, at der bliver gjort en særlig indsats for unge ledere i forhold til at klæde dem på til ledelsesopgaven, særligt i forhold til økonomi.

Der var enighed om, at for IT-området giver det god mening, at det styres fra centralt hold.

Problemstillinger vedrørende span of control blev drøftet herunder: Hvor går grænsen for, hvor mange en leder kan have ledelsesansvar for?

#### 3) Formelle og uformelle spilleregler

Intet at berette

#### 4) Muligheder og begrænsninger i forhold til det tværgående samarbejde

Der var en udbredt opfattelse af, at bundetheden i forhold til budgettet og det faktum, at der ikke er *noget ekstra* at gøre godt med udfordrer motivationen og muligheden for at involvere sig i tværgående samarbejde. Selv om de lokale behov kalder på tværgående samarbejde.

Respondenterne var enige om, at den største udfordring i forhold til det tværgående samarbejde er, at der ikke tages højde for ressourceforbruget ved en højere grad af koordinering og samarbejde på tværs. Oplevelsen er, at der på det decentrale ledelsesniveau hurtigt bliver meget søjleopdelt, og at besparelser på det ene område kan medføre ekstra opgaver på et andet område.

Den øgede brug af puljer til finansiering af særlige indsatser er som udgangspunkt god, men den vanskeliggøre nogle gange muligheden for at omsætte løsninger i den daglige drift, når puljerne er brugt. Respondenterne gav udtryk for, at det er vigtigt, at det tværgående samarbejde forankres strategisk i organisationen, ligesom et budget til tværgående samarbejde ville være med til at bevæge kulturen.

Respondenterne nævnte ligeledes, at Fortællingen om Aarhus er en god proces, det bidrager til at nedbryde silotænkningen i Aarhus Kommune.

Ligesom der blev peget på, at der er brug for de centrale enheder til at sikre koordinering og flytning af midler mellem de decentrale enheder.

#### 5) Oplevelse af sammenhæng mellem delegation på de fire områder

Intet at berette.

### Fokusgruppeinterview med decentrale ledere i Teknik og Miljø, Kultur og Borger-service og Borgmesterens Afdeling (8 deltagere)

Nedenfor er der udarbejdet en tematisk opsamling på fokusgruppeinterviewet med repræsentanterne fra de tre afdelinger. Interviewet blev gennemført den 12. oktober 2016, og interviews og opsamling er disponeret ud fra nedenstående temaer:

- Oplevelse af det lokale råderum
- Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer
- Betydningen af de formelle og uformelle spilleregler
- Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde
- Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativ, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?

#### 1) Oplevelse af det lokale råderum

Generelt er det oplevelsen, at det lokale råderum bidrager positivt til opgaveløsningen. Respondenterne gav udtryk for, at de har et reelt råderum med overførselsadgang og opsparingsmulighed. Det giver nogle frihedsgrader, hvilket er befordrende for motivationen, og sikrer handlekraft i forhold til opgaveløsningen. Det bidrager til, at de decentrale ledere i højere grad kan planlægge og være proaktive i forhold til udviklingen af arbejdspladsen.

Det at have et overblik over økonomien ud over det enkelte år, som følge af overførselsadgangen, er også befordrende for den økonomiske ansvarlighed og giver handlekraft i forhold til det tværgående samarbejde. Hvis

overblikket går tabt, kan det omvendt være svært at fastholde den økonomiske ansvarlighed.

Det er vigtigt, at man som decentral leder ser sig som en del af en større helhed og har forståelse for dette. Der er altid en risiko for, at opsparede midler bliver inddraget fra overordnet chefniveau, hvis der er underskud andre steder i afdelingen. Det blev nævnt, at det var sket, at opsparringen i forbindelse med en sparerunde blev snuppet. Det har fået den konsekvens, at lederen det pågældende sted er blevet mere forsigtig i forhold til opsparring.

Det reelle lokale råderum sikrer ejerskab i forhold til, at budgetterne balancerer, og at man som leder skal stå til ansvar. Ligeledes opleves friheden til at flytte rundt mellem de enkelte budgetposter positivt, ikke mindst i slutningen af et budgetår, hvor det giver mulighed for at disponere ud fra de lokale behov.

Det blev nævnt, at sektorer kan blive for små og afgrænsede i forhold til den konkrete opgaveløsning. Hvis eksempelvis opgaveløsningen i afdelingen typisk involverer flere sektorer bør det overvejes, om sektorerne bør sammenlægges. Med det overordnede mål for øje at få en mere effektiv og optimal opgaveløsning.

#### 2) Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer

Generelt oplevede deltagerne, at de har de kvalifikationer der er behov for sammenholdt med de beslutningskompetencer, der er delegeret. Konkret i forhold til DOL-uddannelsen er der et ønske om, at det økonomiske aspekt kommer til at fylde noget mere.

Deltagerne var enige om, at det er afgørende for om de lykkes med opgaven, at der er gode centrale støttefunktioner vedrørende økonomi samt personalemæssige og administrative forhold. Det er vigtigt, at der er tydelighed om, hvor man kan få støtte, da den nogle gange er meget relationsbåret.

Generelt oplever deltagerne funktionerne som reelle hjælpfunktioner og ikke som kontrol. Samtidig var der bred enighed om, at der også er den nære og lokale støtte – blev omtalt som den lokale bogholder. Hvis centraliseringen bliver for udstrakt med hensyn til støttefunktionerne kan det fremprovokere skyggesystemer og dermed dobbeltfunktioner. Det er ud fra en økonomisk betragtning ikke optimalt.

### 3) Formelle og uformelle spilleregler for decentraliseringen:

Kulturen og værdierne i organisationen opleves nogle gange som en medspiller, nogle gange som en modspiller i forhold til decentraliseringen. Der skal både være styring og tillid, og kunsten er at nå frem til en fornuftig balance mellem de to hensyn.

Når det centrale niveau vil sætte sig igennem og sætte sit aftryk i den decentrale enhed, er det helt afgørende, at det formidlingsmæssige bliver håndteret optimalt.

Respondenterne nævnte også, at der er forskellige virkeligheder i organisationen. Hvis de uformelle spilleregler skal udfolde sig – som eksempelvis sund fornuft, skal være modige og kan ikke leve op til alle regler (blev nævnt i interviewet) er det afgørende, at det bakkes op fra centralt hold, politisk og/eller administrativt.

Det blev nævnt, at det er nemmere at udfordre det faglige end det økonomiske. Den økonomiske ansvarlighed maner mere til forsigtighed end til eventyrløst.

Ligeledes blev det nævnt, at der decentralt er et løbende behov for at få afklaret, hvilke sager kan og må de decentrale enheder selv håndtere, og hvilke skal forelægges politikerne?

### 4) Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde

Som nævnt ovenfor er det vurderingen, at det at have overblik over økonomien ud over det enkelte år som følge af overførselsadgang giver handlekraft i forhold til det tværgående samarbejde. De decentrale enheder har herved noget økonomi at byde ind med, når de involverer sig i tværgående samarbejde. De ser således ikke den vertikale tildeling af ressourcerne via decentraliseringsordningerne som en hæmsko for tværgående samarbejde.

De oplever i højere grad de kulturelle forskelle på tværs af afdelingerne som en udfordring for det tværgående samarbejde. Udfordringerne er mange og er både relateret til kulturen, styreform og i nogle tilfælde også decentraliseringsordningerne. En respondent foreslog, at én vej at gå kunne være, at øremærke x procent af budgettet til tværgående samarbejde decentralt. Det vil være befordrende for det tværgående samarbejde.

### 5) Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativt, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?

Der var enighed om, at der er god sammenhæng mellem det ansvar de decentrale ledere er tildelt i forhold til henholdsvis økonomi, samt personalemæssige, administrative og faglige forhold.

Respondenterne drøftede blandt andet decentraliseringen af de personalemæssige kompetencer. Oplevelsen i en enkelt afdeling er, at der er en forholdsvis stor centralisering, særligt i forhold til vurderingen af om en medarbejder skal afskediges eller kompetenceudvikles, når vedkommende ikke kan løse opgaven.

### Fokusgruppeinterview med ledere for ledere i magistratsafdelingerne Teknik og Miljø og Kultur og Borgerservice

På mødet var der fokus på deltagernes oplevelse af decentraliseringsordningerne set fra det pågældende ledelsesniveau. Interviewet var semistruktureret ud fra følgende temaer:

- Oplevelse af det lokale råderum
- Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer
- Betydningen af de formelle og uformelle spilleregler
- Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde
- Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativt, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?

Sekretariatet har nedenfor udarbejdet en opsamling fra interviewet.

#### 1) Oplevelse af det lokale råderum

Enighed om, at økonomisk råderum og beslutningskompetence er to sider af samme sag. Decentralisering giver kun mening, hvis der også er et beslutningsrum.

Overførselsadgang og muligheden for opsparing er afgørende for, om decentraliseringen opleves som et gode, og begrænsninger heri bør kun ske yderst varsomt. Under drøftelsen blev forligsteksten i det seneste budgetforlig for 2017 drøftet herunder mindreforbrug på decentraliserede områder, hvor forligspartierne lægger op til at sætte retning på, hvordan overskuddene prioriteres.

Alle oplever, at de har overførselsadgang og opsparingsmulighed. Der er stort ejerskab og stolthed i forhold til at overholde budgetterne og løse opgaven så godt som

muligt inden for den økonomiske ramme. Det smitter også af på medarbejderne og er en vigtig gevinst ved decentraliseringsordningerne.

Det giver nogle frihedsgrader, som er befordrende for motivationen, og sikrer handlekraft i forhold til opgaveløsningen.

Det blev nævnt, at centraliseringen og regelsættet på det personalemæssige område er en udfordring i forhold til det lokale beslutningsrum.

Af andre udfordringer blev nævnt, at beslutningsgange opleves som lidt træge, når der skal ændres i priserne på de takstfinansierede områder. En anden udfordring er den afledte drift, der følger af væksten inden for et område. Her kan decentraliseringen gøre det svært at få midlerne til den afledte drift, der følger i kølvandet på væksten.

Der var enighed om, at sektorer kan blive for små og afgrænsede i forhold til den konkrete opgaveløsning. Hvis eksempelvis opgaveløsningen typisk involverer flere sektorer, bør det overvejes, om sektorerne bør sammenlægges med det overordnede mål for øje at få en mere effektiv og optimal opgaveløsning. Et eksempel, som drøftedes, var vejområdet i Teknik og Miljø, hvor den sorte henholdsvis den grønne vedligeholdelse har hver sin sektor.

Samtidig var der enighed om, at store sektorer er positivt, da det giver fleksibilitet. Blev dog samtidigt nævnt, at meget store sektorer kan give nogle udfordringer på grund af de lange afstande og den centralisering, der hveder er i afdelingen. Det kan medvirke til at skabe usikkerhed og ugennemskuelighed på de decentrale ledelsesniveauer i forhold til beslutningskompetence og råderum. Herunder at den øverste ledelse kan træffe beslutninger og gennemføre prioriteringer i organisationen, der ikke er synlige for byrådet og ikke opleves positivt i hele organisationen.

Ligeledes giver respondenterne udtryk for, at det kan opleves som problematisk, hvis politikerne blander sig i den daglige drift, hvor opgaven og ansvaret for driften er beskrevet og delegeret decentralt. Dette udfordrer den centrale ledelse og begrænser råderummet. Når man har givet ansvaret ud, må man også bakke op om organisationen og ikke intervenere, medmindre at man decentralt ikke lever op til, hvad der fx står i driftsaftalerne.

## 2) Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer

Generelt er det oplevelsen, at lederne har de kvalifikationer, der er behov for, sammenholdt med de beslutningskompetencer, der er delegeret. Når det ikke er tilfældet, er der ikke langt til den support, der er brug for. Generelt ros til de eksisterende centrale støttefunktioner.

I forhold til det administrative blev der nævnt et par udfordringer: brugen af e-Doc, og koordineringen af sagsbehandlingen vedrørende byggesager.

## 3) Formelle og uformelle spilleregler for decentraliseringen:

Én respondent gav udtryk for, at der er en uformel aftale om, at man så vidt muligt ikke fra centralt hold tager det overskud, som er genereret lokalt.

Én gav udtryk for, at hvis man har fundet en smart løsning lokalt, som giver en besparelse, så er det ikke noget man skilter med over for andre. Fokus er at sikre, at pengene forbliver lokalt.

Én respondent gav udtryk for, at der generelt skal være bedre og færre mål, det kunne være rart med mål, der gav mening i forhold til opgaven, så ville man også kunne bruge dem over for medarbejderne og sætte retning herigennem.

## 4) Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde

Bred enighed om, at prioritere samarbejde med andre afdelinger for at optimere indsatsen i forhold til borgerne og brugerne af den kommunale service.

Én havde gode oplevelser med at invitere borgerne indenfor til samarbejde, og havde den opfattelse at det også ud fra en økonomisk vinkel er positivt. Var i færd med at lave økonomiske beregninger på det.

Den stramme økonomistyring og alle måltal/nøgletal for det enkelte område gør nogle gange, at der ikke er fokus på den bedste fælles løsning, men hvordan jeg kan indfri mine mål og overholde mit budget. Dette udfordrer ambitionen om, at vi som organisation skal være fleksible på tværs af sektorer og ønsket om i højere grad, at kerneopgaverne skal løses på tværs. Respondenterne oplever, at decentraliseringsordningerne ikke i tilstrækkelig grad understøtter denne udvikling.

Når der handles på tværs af afdelingerne mangler der tillid. Når fx der politisk bliver frigivet en pulje til en særlig indsats, der kræver tværgående samarbejde, er der ikke altid fokus på de bedste fælles løsninger til gavn for byen, men i stedet fokus på hvad får jeg ud af det i forhold til mine opgaver og mit budget. Den bedste løsning glemmes nogle gange på grund af den stramme økonomi.

En enkelt respondent gav udtryk for, at man burde kigge på mulighederne for, hvordan man fordeler kapitaliseringen af initiativer, der understøtter nogle af de tværgående mål. Fx hvis man igennem den fysiske indretning af byrummet eller nudging bidrager til større sundhed eller mindre ensomhed m.v., så burde en del af den dokumenterede effekt i form af mindre udgifter på et andet område tildeles til de aktører, der har bidraget hertil, så man derved kan fastholde, sprede og videreudvikle initiativerne og få en sneboldseffekt, som kommer hele kommunen til gode.

Deltagerne nævnte, at decentraliseringens søjleøkonomi ind imellem er udfordrende, da det medvirker til, at det tværgående samarbejde får karakter af en forhandlingsøkonomi, hvor det handler om at slippe billigst muligt i forhold til de aftaler, man involverer sig i. Blev i forlængelse heraf nævnt, at der er brug for en tillidsøkonomi, hvor det ikke handler om at være deltager i et taktisk spil.

Ligesom det kan være meget tidskrævende at etablere et tværgående samarbejde, særligt hvis det også indbefatter eksterne aktører, hvor alle skal bidrage. Dette er både i forhold til at afklare, hvem der bidrager med hvilke ressourcer, og selve beslutningsprocessen. Fx hvis man på tværs af organisationen endelig er blevet enige om et samarbejde, og har politisk opbakning fra borgmester og rådmænd, og så alligevel formelt skal forbi byrådet. Ligeledes blev behovet for at have fokus på samarbejdet på tværs, når flere aktører har opgaver uafhængigt af hinanden på samme matrikel, drøftet.

Der er ikke opbakning til, at der båndlægges økonomi i forhold til det tværgående samarbejde. Dog er der behov for at styrke netværket på tværs af organisationen og ud til eksterne parter. Det kunne være en ide, at lederne i højere grad blev målt på tværgående samarbejde og netværksskabelse. Innovationspuljen har ikke bidraget til dette, da der er tale om en centralisering igennem projekter, der ikke tænkes i drift.

### **5) Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativt, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?**

Generelt oplever deltagerne, at der er fint sammenfald i mellem de fire former for decentralisering

En nævnte dog oplevelsen af bundethed i forhold til IT og personaleforhold. En anden oplevede, at de på IT-området havde mange lokale IT-systemer. Der var enighed om vigtigheden af at prioritere dialogen mellem de centrale IT-støttefunktioner og de lokale behov.

### **Fokusgruppeinterview med ledere for ledere i Børn og Unge, Sundhed og Omsorg samt Sociale Forhold og Beskæftigelse**

På mødet var der fokus på deltageres oplevelse af decentraliseringsordningerne set fra det pågældende ledelsesniveau. Interviewet var semistruktureret ud fra følgende temaer:

- **Oplevelse af det lokale råderum**
- **Oplevelse af sammenhæng mellem beslutningskompetence og kvalifikationer**
- **Betydningen af de formelle og uformelle spilleregler**
- **Muligheder og begrænsninger ved decentraliseringen i forhold til det tværgående samarbejde**
- **Oplevelse af sammenhæng mellem de fire typer af decentralisering (økonomisk, administrativt, personalemæssig og faglig decentralisering) – er der forskelle i graden af decentralisering?**

Sekretariatet har nedenfor udarbejdet en opsamling fra interviewet.

#### **1) Oplevelse af det lokale råderum**

Der er ikke noget reelt alternativ til decentraliseringen på grund af kompleksiteten i opgaverne. Kompleksiteten afføder et behov for fleksibilitet og korte afstande mellem beslutning og handling.

Generelt var der en bred anerkendelse af den eksisterende arbejdsdeling, hvor det politiske niveau udsteder

målene, og overlader det til de decentrale enheder (sektorerne) at realisere dem. Det er fremmede for engagement, kreativitet og ansvarlighed og kvaliteten i indsatsen.

Som en udfordring blev nævnt for det sociale område, modsat hvad der er tilfældet for Sundhed og Omsorg, at der fra centralt hold kun i meget begrænset omfang er brugt kræfter på at rammesætte indsatsen. Dette medfører, at medarbejderne skal lave denne vurdering, særligt når der er stor fokus på effekten fra politisk hold.

Decentraliseringen giver handlekraft og er fremmede for den økonomiske rationalitet, da det giver mindre spild. Alle respondenter oplever at have opsparings- og overførelsesadgang. En respondent vælger hvert år at arbejde med en buffer på 2% af budgettet. I forhold til over-/underskud på de underliggende niveauer arbejdes der hos vedkommende med et solidaritetsprincip på tværs af enhederne. Dette solidaritetsprincip i det pågældende område er netop blevet ændret, så hver enhed hæfter for 50% af eventuelt underskud eller kan overføre 50% af overskuddet.

Det er en oplevelse, at den faglige decentralisering og råderummet matcher fint med de stærke fagidentiteter, der er centralt.

I MSO er der etableret en styregruppe for økonomi, hvor områdelederne har to pladser. Det opleves positivt, at man får mulighed for at bidrage til kvalificeringen af principper for fordelingen af økonomien ned i organisationen. Ligeledes er der gode erfaringer med at delegere ansvar og beslutningskompetence ud til de decentrale enheder igennem faste normeringer, hvor den decentrale leder selv styrer ressourceforbruget. Her er der dog brug for fleksibilitet, hvis brugergruppen fx ændrer sig markant med mange tunge borgere.

I forhold til det organisatoriske, personalemæssige og administrative råderum så oplever en respondent en øget

centralisering af beslutningskompetencen, hvor man fra centralt hold har defineret den organisatoriske struktur helt ud i det udførende led, hvilket til dels udfordrer den lokale organisering.

På grund af frit-valgs ordningerne inden for MSO kan kvalitetsstandarderne og de enkelte ydelser i ydelseskataloget medvirke til, at ydelserne bliver fragmenteret i forhold til den enkelte borger. Ligesom det administrativt er forholdsvis tungt at søge om nye ydelser. Én respondent har ligeledes erfaret, at de private udbydere nogle gange ikke lever op til de ydelser, som borgeren er visiteret til.

## 2) Sammenhæng mellem kompetencer og kvalifikationer

Generelt var respondenterne meget tilfredse med støttefunktionerne, og én nævnte, at det er blevet meget bedre. Nævnte dog, at der ved komplekse opgaver er nogle udfordringer, og herunder anvendelsen af e-Doc.

På grund af centraliseringen af IT-støttefunktionerne er det blevet meget sårbart, når der er nedbrud, og én gav udtryk for, at der er behov for, at denne sårbarhed bliver kommunikeret videre til beslutningstagerne.

Hvor meget der skal centraliseres henholdsvis decentraliseres vedrørende støttefunktioner er svært at give et entydigt svar på. Kunsten er at nå frem til en fornuftig balance mellem de to.

## 3) Formelle og uformelle spilleregler

Respondenterne berettede om, at der hersker en udbredt solidaritet, og man hjælper hinanden. Det sker jo typisk på skift. Flexibilitet er også en fremherskende værdi/holdning.

## 4) Muligheder og begrænsninger i forhold til det tværgående samarbejde

Indtrykket, at der samarbejdes meget, også på tværs, i Aar-

hus Kommune. Blev nævnt, at der gerne må samarbejdes endnu mere, fx mere samarbejde mellem Sundhed og Om-sorg og Social bo-støtte på grund af *den komplekse borger*. Der gives udtryk for, at samarbejdet mellem MSO og MSB er vigtigt i forhold til, at ydelserne og brugerne ofte går på tværs, her oplever nogle respondenter opdelingen i borgere under og over 67 år som en fordel. En enkelt respondent oplever dog, at den indførte grænse på borgere under og over 67 år i praksis virker kunstig og kan blokere for et samarbejde med borgeren i centrum. Én respondent foreslog, at man på tværs af de to forvaltninger burde have allokeret et antal faste pladser til hinandens borgere, så man slipper for forhandlingen og i stedet kan fokusere på samarbejdet.

Det tværgående samarbejde bør tage udgangspunkt i, hvor det giver mening i forhold til opgaveløsningen. Der er erfaringer med udvikling af metodefællesskaber, som man med fordel kan bygge videre på.

Når byrådet udstikker, hvor de gerne ser tværgående samarbejde, er det samtidig afgørende, at der decentralt er det fornødne råderum til at løse opgaven.

Når samarbejde lykkes, handler det også om kulturen, og des bedre aktørerne kender hinanden des højere er succesraten.

## 5) Oplevelse af sammenhæng mellem delegation på de fire områder

Intet at berette.

## Fokusgruppeinterview med brugerbestyrelserne i forhold til decentraliseringsordningerne

Der er gennemført fokusgruppeinterviews med repræsentanter for henholdsvis skoleområdet og daginstitutionsområdet (offentlige og selvejende). Det har desværre ikke

været muligt at få input fra repræsentanter fra klubområdet. I alt deltog der 5 brugerbestyrelsesmedlemmer i interviewene. Selve interviewet blev gennemført ud fra følgende temaer:

- [Oplevelsen af det lokale råderum](#)
- [Mulighederne for samarbejde på tværs](#)
- [Sammenhæng mellem kompetencer og kvalifikationer](#)

### 1) Oplevelse af det lokale råderum

I forhold til det økonomiske råderum så giver deltagerne generelt udtryk for, at råderummet ikke er stort. I forhold til indflydelse på, hvad det økonomiske råderum skal bruges til, er oplevelserne forskellige. En enkelt oplever ikke at blive inddraget ej heller at få indsigt i prioriteringerne af økonomien. Resten af respondenterne giver udtryk for, at de inddrages i beslutningerne, men at de i høj grad har tillid til, at ledelsen laver de rigtige prioriteringer og bakker normalt op omkring de forslag til prioritering, som ledelsen forelægger. Respondenterne fra skoleområdet gav udtryk for, at det reelle økonomiske råderum på skoleområdet er meget begrænset, da der nærmest ingen frie midler er – fx 100.000 kr. pr. år for en skole med op til 800 elever, som bestyrelsen så i et tæt tillidsfuldt samarbejde med ledelsen prioriterer.

I forhold til det faglige råderum så giver respondenterne som udgangspunkt udtryk for, at de involveres i udmøntningen af det faglige råderum, men at man også her har stor tillid til den faglige vurdering fra ledelsen og medarbejdergruppen. Inddragelsen af bestyrelsen sker ofte, når der er fælles fodslag mellem leder og medarbejderne i forhold til den faglige udvikling. En enkelt respondent berettede om, at de netop havde indført en ny praksis, hvor bestyrelsen tager på et seminar uden ledelsen for at drøfte bl.a. den faglige udvikling, da de ofte oplevede, at ideer

mv. fra bestyrelsen skydes ned af ledelsen, da det opleves som ekstra arbejde.

I forhold til at opstille principper - fx principper for institutionens værdier - oplever respondenterne generelt stor indflydelse og et stort råderum. En enkelte respondent gav udtryk for, at det er problematisk, at der på tværs af kommunen ikke er nogle faste standarder i forhold til fx de fysiske rammer eller anvendelsen af IT.

Ligeledes gav respondenterne udtryk for, at mange af de centrale initiativer og politikker kan være en udfordring decentralt. Dels da der ikke følger ressourcer med de nye initiativer og dels i forhold til, at mange af tiltagene er vanskelige at omsætte lokalt, eller opleves som gammelt vin på nye flasker, fx samskabelse. Respondenterne oplever generelt, at medarbejderne virkelig er presset i forhold til arbejdsomængden. I forlængelse heraf drøftede respondenterne det centrale behov for dokumentation, hvor det fra respondenternes perspektiv blev oplevet som meningsløs dokumentation, hvor meget af dokumentationen er subjektive vurderinger som fx pædagogiske vurderinger, som kan bruges i det daglige arbejde, men som ikke giver mening at afrapportere på til centralt hold, særligt når der ikke kommer nogen feedback.

## 2) Sammenhæng mellem kompetencer og kvalifikationer

Generelt oplevede respondenterne det som svært at finde sin rolle som bestyrelsesrepræsentant i starten. De oplevede generelt en usikkerhed i forhold til deres rolle, og hvilke krav/forventninger der er til dem. I starten, når man er bestyrelsesrepræsentant, agerer man meget i blind tillid til ledelsen. Der udbydes kurser til bestyrelsesmedlemmer, og der findes webbaseret materiale, men generelt har

respondenterne ikke følt sig godt klædt på i forhold til den rolle, de har.

## 3) Tværgående samarbejde

En respondent gav udtryk for, at det er vanskeligt at arbejde på tværs af fx daginstitution og skole. Fx i forbindelse med skolestart og børn, som man vurderer vil have det vanskeligt i overgangen fra daginstitution til skole, her er det vanskeligt at være kreativ og finde nye løsninger, da det opleves som om det er to forskellige kasser. Respondenten mente, at den lokale leder burde have et større råderum til at bygge bro på tværs af institutionerne. I forhold til skoleområdet så var oplevelsen, at det på tværs af området fungerede rigtig godt med det tværgående samarbejde både i forhold til daginstitutionsområdet og ungdomsuddannelserne.

## Opsamling fra fyraftensmøde den 5. dec. mellem Styringsudvalget og Strategisk Lederforum

I forbindelse med Styringsudvalgets arbejde med kortlægningen af decentraliseringsordningerne blev der den 5. december 2016 afholdt et fyraftensmøde med ca. 20 repræsentanter fra Strategisk Ledelsesforum og Styringsudvalget repræsenteret ved Jette Jensen (formand), Hans Skou og Jan Ravn Christensen.

Nedenfor er der udarbejdet en tematisk opsamling fra drøftelserne i Strategisk Lederforum på tværs af de to grupper. Opsamlingen tager udgangspunkt i de temaer, der var beskrevet i baggrundsmaterialet for mødet – dvs.

- Har størrelsen betydning for den ideelle sektor?
- Hvordan varetages samarbejdet på tværs?
- Hvordan opleves det ledelsesmæssige råderum i decentraliseringsordningerne?

- Vender incitamentsstrukturerne i decentraliseringsordningerne den rigtige vej?

## 1) Har størrelsen betydning for den ideelle sektor?

- Kan rammerne blive for store eller små i en sektor?
- Hvad er fordele og ulemper ved henholdsvis en stor eller lille sektor?

I forhold til sektorernes størrelse var der på tværs af deltagerne enighed om, at mange små sektorer nødvendigvis ikke er en fordel. De store sektorer øger muligheden for at arbejde mere strategisk med indsatser på tværs af afdelingen. Ligeledes giver de store sektorer fleksibilitet. En række af deltagerne gjorde opmærksom på, at der ingen lighedstegn er mellem en stor sektor og manglende decentralt råderum på institutionsniveau, i praksis er der mange ansvarlige under den store pengepose i de store sektorer. En enkelt deltager mente, at mange små sektorer øgede risikoen for efterfølgende at skulle søge om tillægsbevillinger i byrådet, hvorimod en større sektor er mere robust.

En gav udtryk for, at man i en stor sektor nødvendigvis ikke delegerer alle midlerne ud decentralt, men at man beholder en del af midlerne centralt som en buffer, hvis nogle decentrale enheder kommer i vanskeligheder, eller hvis man fra centralt hold ønsker at igangsætte en tværgående strategisk indsats.

MKB har siden 2006 kun haft én sektor, idet to sektorer blev lagt sammen. Oplevelsen er, at det har gjort *tingene* nemmere på grund af den større fleksibilitet, det har medført. Derudover er der også en oplevelse af, at sårbarheden er blevet mindsket.

For de to afdelinger med kun én sektor (MBU og MKB) kan pengeposerne i sektoren/afdelingen låne af



hinanden, og det sker og det sker i åbenhed. Den praksis er mere udbredt i MKB end i MBU.

Selv om det i henhold til de generelle spilleregler for decentraliseringen er muligt uden byrådets godkendelse at omfordele de mange budgetter/pengeposer i MBU, er det ikke en mulighed, der gøres brug af.

De i sammenligning med MKB og MBU mange sektorer i MTM gav anledning til en vis undren på mødet. MTM deltog ikke i mødet, hvorfor det ikke var muligt at få spørgsmålet besvaret.

Ved større ændringer/omfordelinger orienteres det politiske niveau, selvom det sker inden for den overordnede bevillingsramme.

## 2) Hvordan varetages samarbejdet på tværs?

- Hvilken betydning har decentraliseringen positivt/negativt i forhold til det tværgående samarbejde?
- Hvad kunne man evt. gøre mere eller mindre af?

En deltager var af den opfattelse, at mange små sektorer ville vanskeliggøre det tværgående samarbejde i afdelingen.

Decentraliseringsordningerne fremmer ansvarlighed, særligt inden for søjlerne hele vejen fra top til bund. Men det var en udbredt opfattelse, at decentraliseringen har den konsekvens, at søjlernes bidrag til det tværgående samarbejde kommer til at ske i en forhandling, hvor det handler om at slippe billigst muligt. En anden konsekvens er, at decentraliseringen sænker tempoet i beslutningsprocesserne og implementeringen af strategier, der går på tværs, fordi pengene og beslutningskompetencerne ligger helt ude decentralt.

Villigheden til at bidrage økonomisk til samarbejde påvirkes af, om det er opsparing eller budgettet, der skal

finansiere samarbejdet. Er det fra opsparingen midler skal hentes er villigheden størst.

Krydspresset fra de lokale brugerbestyrelser har også betydning for, hvordan de decentrale ledere indgår i samarbejdet på tværs. Ligesom forskellige målgrupper (borgere) har betydning for den måde samarbejdet udmøntes på.

Decentraliseringen har også et demokratisk aspekt, da det afspejler den ønskede relation til borgerne.

De samarbejdssituationer, hvor der ikke skal skaffes nye fælles midler på bordet, men hvor man kan skyde ressourcer ind fra kernerdriften, går ofte mere gnidningsfrit.

Nøglen til at sikre balance mellem decentrale og centrale/tværgående behov og hensyn er stærk ledelse og tydelig oversættelse af de bagvedliggende hensyn – herunder fra det politiske niveau.

For visse områder/støttefunktioner giver det måske ikke mening at decentralisere.

## 3) Hvordan opleves det ledelsesmæssige råderum i decentraliseringsordningerne?

- Hvad karakteriserer det ledelsesmæssige råderum i decentraliseringsordningerne?
- Hvordan opleves det faglige spillerum i forhold til at forfølge de politisk fastsatte målsætninger?
- Hvad kræves der af ledelsen for at håndtere det ledelsesmæssige råderum i decentraliseringsordningerne?

Generelt er decentraliseringen størst i forhold til det faglige og økonomiske område. I forhold til det administrative er der løbende en diskussion af, hvor langt man skal gå.

De politisk fastsatte mål sætter nogle rammer for decentraliseringen. Målopfyldelse og det at skabe dokumenterede resultater/effekter er afgørende for at kunne bevare et ledelsesmæssigt råderum. Det kræver en løbende dia-

log mellem niveauerne og ikke for stive rammer. Det stiller også krav til løbende og troværdig ledelsesinformation.

Deltagerne drøftede også, hvor meget politikerne må blande sig i forhold til maskinrummet? Enighed om, at i forhold til sektorernes handlinger bør politikerne være tilbageholdende og i stedet bruge kræfterne på at sætte retning og den politiske udvikling. Hvis byrådet ønsker at sætte en ny retning, så skal det ske på en måde, så tilliden til den grundlæggende styringsfilosofi ikke sættes over styr.

Hvis retningsanvisningerne bliver for detaljerede eller topstyrede, så vil det heller ikke fungere i praksis. Kursændringer og prioriteringer skal nærmere ske ved *indlejring* af ny praksis med tæt inddragelse af alle niveauer i styringskæden og en ledelsesmæssig oversættelse. Det vil også styrke ejerskabet til målene på længere sigt. Nogle af de politikudviklingsprocesser, som byrådet senest har gennemført, går netop i den retning.

For MKB blev nævnt, at der gælder et armlængde-princip, hvor man fra centralt hold ikke blander sig i institutionernes prioriteringer.

## 4) Vender incitamentsstrukturerne den rigtige vej?

- Hvilke fordele og ulemper oplever I i de incitamentsstrukturer, der skabes igennem decentraliseringsordningerne?
- Hvordan balanceres de interne incitamenter i forhold til fx godt købmanskab med de eksterne tværgående behov? Hvad kalder det på – og fra hvem?

Generelt var der en oplevelse af, at incitamentsstrukturerne vender den rigtige vej i forhold til et godt købmanskab decentralt. Det er afgørende, at vi værner om de decentrale enheders mulighed for selv at kunne prioritere og spare op, da det giver en økonomisk ansvarlighed og motiverer de decentrale ledere.

I forlængelse heraf drøftede deltagerne særligt muligheden for opsparing og byrådets mulighed for at sætte retning for de uforbrugte midler. En række deltagere gav udtryk for, at uforbrugte midler ofte ikke er uforbrugte, men er midler, der allerede er prioriteret til en konkret indsats eller fx nybyggeri. Som eksempler blev der bl.a. nævnt reserverede midler til byggeri samt projektmidler fra innovationspuljen, som er reserveret til et flerårigt projekt, men som regnskabsmæssigt fremstår som et overskud for det enkelte år.

Der var enighed om, at hvis byrådet har ambitioner om i højere grad at sætte retning på overskuddet i de enkelte afdelinger, så skal dette ikke ske via ændringer i decentraliseringsordningerne. I stedet bør dette kunne håndteres ved at gøre processerne mere transparente og gøre det synligt i forhold til, hvilke dele af et eventuelt overskud, der allerede er disponeret/prioriteret på baggrund af tidligere beslutninger, og hvilke dele af overskuddet der er et reelt overskud. I forhold til det reelle overskud så må man tage en politisk drøftelse af, om man er enig i rådmandens indstilling. Grundet Magistratsstyret er der et stort spillerum for en rådmand til at finde ressourcer til en særlig indsats, da de faste udvalg blot er rådgivende.

Generelt var opfattelsen, at den decentrale mådeholdenhed og opsparing er en stor styrke i organisationen, da det dels gør det lettere at realisere besparelser vedtaget i byrådet og dels sikrer en effektiv drift. Derfor er det også fornuftigt og god ledelse, hvis man decentralt arbejder med en buffer i forhold til den decentrale økonomi. En måde, hvorpå man kunne sikre, at midlerne bliver brugt decentralt, kunne være at ændre på, hvor mange procent man må overføre fra år til år. Man skal dog være opmærksom på, at f.eks. på MBU's område vil selv små procentuelle udsving give sig udslag i store akkumulerede tal.

Ligeledes gav en respondent udtryk for, at hvis Byrådet

i højere grad ønsker at prioritere ned i de enkelte sektorer, så må Byrådet også tage ansvar for de steder, hvor der ikke skal prioriteres, eller hvor der skal gennemføres besparelser. Som det er i dag, ligger dette ansvar hos den øverste administrative ledelse. Ligesom byrådet allerede sætter retning og anvender de besparelser, der opnås på tværs af organisationen, fx ved nedbringelse af sygefravær og fælles indkøb.

Der var enighed om, at Byrådet af hensyn til trygheden decentralt bør være meget forsigtig med at blande sig i, hvordan afdelingerne/sektorerne bruger den opsparing, de har, i overensstemmelse med decentraliseringens spilleregler om overførselsadgang. En øget usikkerhed i forhold til fremtidig økonomi decentralt gør, at de centrale enheder forsøger at spare mere op.

Der var en forståelse for, at Byrådet kan få den opfattelse, at det er helt legitimt og fornuftigt at bruge af/sætte retning for den opsparing, der er decentralt. Navnlig hvis der er tale om en opsparing, der tilsyneladende ikke er øremærket til bestemte formål.

Svaret hertil må være, at afdelingerne sikrer synlighed omkring, hvad de opsparede midler påtænkes anvendt til. Blev nævnt, at der i MBU er meget decentral opsparing, som allerede er øremærket til bestemte formål.

Hvis Byrådet agter at sætte retning for forbruget af de akkumulerede opsparinger bør det som nævnt ske ind ad fordøren, forstået på den måde, at Byrådet ændrer i kontrakten/spillereglerne for decentraliseringen. Opleves ikke som ok, at Byrådet gør den slags i utide. Det vil opleves som et tillidsbrud i forhold til kontrakten.

## Bilag 14: Opsamling på afdelingernes kortlægning af decentraliseringsordningerne

Nedenfor er der på baggrund af afdelingernes input via de deskriptive beskrivelser af decentraliseringsordninger- ne udarbejdet en skematisk opsamling på henholdsvis økonomisk, fagligt, administrativt og personalemæssigt område. De enkelte bidrag fra afdelingerne følger efter opsamlingskemaet.

### Økonomisk decentralisering, decentraliseringen under sektorniveau for MBA, MTM og MKB

Afdelinger	Fordeling af budget under sektorniveau	Udgiftsområder og kompetence	Overførselsadgang
<b>BA</b> Sektor 0.31, Administration	<b>Delrammer</b> for afdelingschefer  <b>Underrammer</b> for kontorchefer	<b>Løn og administration:</b> · Lederen prioriterer  <b>Tværgående administration:</b> · Chefgruppen godkender omprioriteringer  <b>Tværgående konti:</b> · Omprioriteringer kræver godkendelse ved chefgruppe.  · I visse tilfælde krav om politisk godkendelse eller godkendelse i tværgående styregruppe	Reglerne for overførselsadgang er også gældende for del- og underrammer.  Udsvingsgrænser håndhæves kun hvis sektoren som helhed overskrider.
<b>MTM</b> 12 sektorer:  2.01, Administration 2.11, Byudvikling 2.13, Kollektiv trafik 2.31, Vejdrift 2.33, P-kontrol 2.36, Grønne Områder 2.41, Miljø og Energi 2.42, Anvisning af jord 2.48, Byggesager 2.51, Ejendomme 2.71, Natur og Vej Service 2.90, Affald og Varme	Det økonomiske og personalemæssige ansvar, dispositionsretten m.v. for de enkelte sektorer er henlagt til MTMs center- og stabschefer. Center- og stabscheferne har hver især ansvaret for én eller flere sektorer.  I praksis er ansvaret delegeret til underliggende niveauer; dvs. til afdelingschefer/afdelingsledere o.l.  Der budgetlægges 1:1. Der budgetteres således ikke med centrale puljer, der efterfølgende frigives til sektorerne eller dele heraf.	Der kan disponeres frit inden for budget.	Som beskrevet i den enkelte decentraliseringsordning.

Afdelinger	Fordeling af budget under sektorniveau	Udgiftsområder og kompetence	Overførselsadgang
MKB Sektor 4.71, Kultur og Borgerservice	<b>Delrammer</b> for afdelingschefer Pt. 8 delrammer <b>Underrammer</b> for kontorchefer Pt. 19 underrammer	De økonomiske rammer fastlægges også for overslagsårene  Lederne disponerer i udgangspunktet over det tildelte budget. For enkelte områder kræves dog politisk godkendelse. Det gælder f. eks. tilskud til museer, teatre, musik, kulturpuljer, oplysningsforbund, lokaletilskud, FO-klubber daghøjskoler, FTL-Havnen, bibliotekernes materialekonto mv. Derudover kan lederne ikke nedlægge institutioner.	Reglerne for overførselsadgang er de samme for del- og underrammer som for sektor.  Håndhæves kun hvis sektoren som helhed overskrider grænserne.

#### Den faglige, personalemæssige og administrative decentralisering, fordelt på magistratsdelingerne

Afdelinger	Faglig decentralisering	Personalemæssig decentralisering	Administrativ decentralisering
MTM 12 sektorer	Ingen decentralisering under sektorniveau.		
MKB Sektor 4.71, Kultur og Borgerservice	Den faglige decentralisering er ført helt ud i udførende led, dvs. længere end den økonomiske decentralisering	Følger den økonomiske decentralisering. Dog enkelte steder længere ud. Lønforhandlinger holdes eksempelvis centralt på nogle områder for at undgå skævvridninger	Personalemæssig og økonomiske administration er samlet i CØP. CØP er styret af servicedeklaration, som er vedtaget af chefgruppen, og som følger virksomhedsmodellen. Den er ikke identisk for alle enheder, men bygget op efter decentrale ønsker og behov. Det resterende administrative ligger lokalt.
BA Sektor 0.31, Administration	Den faglige decentralisering er ført længere ud end den økonomiske decentralisering	Følger den økonomiske decentralisering. Lønforhandlinger holdes samlet.	Udlisitering til CØP/MKB på det personaleadministrative område – ligeledes med de økonomiske opgaver. Øvrige decentrale opgaver løses lokalt.

**Brugerbestyrelsernes roller**

Afdelinger	Brugerbestyrelser
MTM	Ikke relevant
MKB	Ikke relevant
MBA	Ikke relevant

**Opsamling på afdelingernes kortlægning af decentraliseringsordningerne for MSB, MSO, MBU.**

Nedenfor er der på baggrund af afdelingernes input via de deskriptive beskrivelser af decentraliseringsordninger-

ne udarbejdet en skematisk opsamling på henholdsvis økonomisk, fagligt, administrativt og personalemæssigt område.

**Økonomisk decentralisering, decentraliseringen under sektorniveau**

Afdelinger	Fordeling af budget under sektorniveau	Udgiftsområder og kompetence	Overførselsadgang
MSB/SOC  Sektorerne 1.02 og 1.06	<b>3 driftsområder:</b>  Familier, Børn og Unge, Voksenhandicap, Socialpsykiatri og Udsatte Voksne  samt  <b>Tværgående områder</b>	Driftsområderne:  Budgetterne indeholder både driftsudgifter på konto 5 og 6, og overførselsudgifter.  Overførsel mellem de to første og den sidste kræver politisk godkendelse.  Overførsel mellem konto 5 og 6 kræver socialchefens godkendelse  Herudover kan driftsområderne selv disponere <b>Tværgående områder:</b> Der budgetteres centralt i forvaltningen	Driftsområderne:  Mulighederne for overførsel er mindsket i forhold til de generelle regler, og der må ikke stiftes gæld.
MSB/BEF  Sektorerne 1.41, Administration og Sektor 1.43, Beskæftigelsesområdet	<b>4 driftsområder:</b>  Integration og Fleksjob Unge og Uddannelse Dagpenge og Kontanthjælp Sundhed og Ydelse  <b>Tværgående område:</b> Staben m.v.	Driftsområder udgør 85 – 90% af det samlede budget  Tværgående område udgør 10 – 15% af det samlede budget  Der kan for områderne disponeres frit inden for bevillingen	Ingen overførselsadgang for driftsområderne

Afdelinger	Fordeling af budget under sektorniveau	Udgiftsområder og kompetence	Overførselsadgang
Sektor 1.70, Administration	<b>3 tværgående stabe:</b> IT og digitalisering Økonomi og Organisation Ledelse		
<b>MSO</b>  Sektor 3.31, Ældre og Handicap	<b>4 underrammer</b> , fastlagt af Byrådet: Aktivitetsbaseret medfinansiering, sygehusene Driftsområdet Særligt dyre enkeltsager Forvaltning HK 6 <b>Under 3 af underrammerne afgør chefteam/rådmand fordelingen:</b> Aktivitetsbaseret medfinansiering, sygehusene Driftsområdet Forvaltning, HK 6	Ansvar for delbudgetterne under underrammerne uddelegeres til de enkelte kontorchefer i forvaltningen samt de enkelte institutioner/ lokalområder	Der gælder den samme overførselsadgang som på sektorniveau.  Håndhæves kun, hvis sektoren som helhed overskrider grænserne, eller særlige forhold taler for det.  For mindre områder, der udgør ca. 3% ad den samlede ramme, er der ikke overførselsadgang
<b>MBU</b>  Sektor 5.51, Løn og Øvrig drift  Sektor 5.53, KB-bevillinger	Tilstræbes, at den økonomiske og faglige decentralisering følges ad <b>Uddelegeringen under sektorniveau:</b> Udgangspunkt er, at uddelegere budgettet til skoleledere, dagtilbudsledere mv. Praktiserer tildelingsmodeller, der er baseret på 7 fællesprincipper. Modellerne fordeler størstedelen af budgettet direkte til de decentrale enheder <b>Centrale puljer:</b> Der optages centrale puljer, når der gælder særlige forhold, fx hensynet til at skabe et fagligt miljø eller for at opnå stordriftsfordele Det kan være, hvor opgaveløsningen kræver mere vidtrækkende hensyn end til den enkelte decentrale enhed, eller når den decentrale enhed ikke kan påvirke udgiften. Eksempler: Klassedannelsen for 0.-klasse Specialundervisning Befordring	Decentrale leder kan prioritere efter de lokale forhold og ønsker inden for rammerne af gældende lovgivning, byrådets beslutninger og regler for brugen af kommunens midler.  Væsentlige forhold iflg. MBU, der er med til at definere det decentrale råderum:  1) Muligheden for at prioritere mellem driftskonti og Resultatområder  2) Lønsumsstyring med muligheden for at konvertere mellem løn og øvrig drift  3) Muligheden for at bruge vikarer  4) Muligheden for overføre over- og underskud mellem årene	Der er decentralt samme overførselsadgang og udsvingsgrænser som for sektoren.

**Den faglige, personalemæssige og administrative decentralisering, fordelt på magistratsdelingerne.**

Afdelinger	Faglig decentralisering	Personalemæssig decentralisering	Administrativ decentralisering
<p><b>MSB</b></p> <p>Sektorerne 1.02 og 1.06</p> <p>Sektorerne 1.41, Administration og Sektor 1.43, Beskæftigelsesområdet</p> <p>Sektor 1.70, Administration</p>	<p><b>SOC:</b> Den faglige decentralisering er forankret lokalt og følger Lov om Socialservice under hensynstagen til budget og effektmål.</p> <p><b>BEF:</b> forankret lokalt, med centralt besluttede retningslinjer/instruktioner, som følges.</p>	<p><b>SOC:</b> lagt ud til driftsområder og i høj grad helt ud lokalt på centrene. (Under hensynstagen til økonomiske rammer og faglige mål).</p> <p><b>BEF:</b> Udlagt lokalt</p>	<p><b>SOC:</b> De enkelte områder varetager de fleste administrative funktioner lokalt, mens der i centralt stab er centraliseret opgaver vedr. XX</p> <p><b>BEF:</b> fakturaer betales centralt, alt andet lokalt.</p>
<p><b>MSO</b></p> <p>Sektor 3.31, Ældre og Handicap</p>	Følger den økonomiske decentralisering	Lagt ud til driftsområder, bortset fra lønforhandlinger som holdes samlet. Afskedigelser vendes med centrale personalejurister.	Personaleadministrative og økonomiske opgaver løses centralt (uddannelse, økonomi, regnskab, administrativ service), resten ligger lokalt.
<p><b>MBU</b></p> <p>Sektor 5.51, Løn og Øvrig drift</p> <p>Sektor 5.53, KB-bevillinger</p>	Både økonomisk og faglig decentralisering lægges langt ud og følges i hovedreglen altid ad. På nogle områder er det dog vurderet mest hensigtsmæssigt at dekoble økonomisk og faglig decentralisering, hvilket vil sige at den faglige beslutning er centraliseret, mens økonomien er lagt ud. Det er f.eks. gældende ved klassedannelse af 0.klasser.	Lagt ud til yderste led.	Langt det meste personaleadministrative, bogføring, økonomi mv. er lagt ud og følger den faglige og økonomiske decentralisering, men der er områder, som ligger centralt, hvis der er stordriftsfordele, men ellers er den daglige varetagelse lagt i udførende led. Centralt findes støttefunktioner til at hjælpe og bistå decentrale enheder.

### Brugerbestyrelsernes roller

Afdelinger	Brugerbestyrelser	
MSB	Ved selvejende institutioner, som handler ud fra driftsoverenskomster med kommunen, ligger ansvar for den enkelte enheds økonomi hos bestyrelsen.	Brugerråd og forældreråd har ikke beslutningskompetencer i forhold til økonomiske forhold.
MSO	Alle lokalcentre har brugerråd, som bliver adspurgt, mens den endelige beslutningskompetence ligger hos områdelederen.	Brugerrådene er ikke lovpligtige.
MBU	I børn og unge er der skolebestyrelser, dagtilbudsbestyrelser og bestyrelserne på fritids- og ungdomsskoleområdet, og kompetencerne for bestyrelserne er fastlagte i byrådsbesluttede vedtægter samt følger af de krav, der ligger i folkeskoleloven og dagtilbudsloven.  Derudover har byrådet delegeret yderligere beslutningskompetence på en række faglige områder til skolebestyrelserne.	Bestyrelserne på dagtilbudsområdet har ansvar og mulighed for at fastlægge faglige principper samt indstillingsret til ansættelser og afskedigelser i kommunale dagtilbud og dagplejer.  Bestyrelser på FU området har fået delegeret ansvar for både faglige og personalemæssige beslutninger.

### Kortlægning af decentraliseringsordningen i Børn og Unge

Formålet med notatet er at beskrive, hvordan decentraliseringsordningen håndteres for Børn og Unge fra sektorniveau til institutionsniveau. Driften af Børn og Unges tilbud er alle inden for én decentraliseret ramme, der også omfatter den centrale administration.

Decentraliseringsordningen vedrører således alle opgaveområder i Børn og Unge undtagen de ikke-decentraliserede områder, KB-bevillinger og anlæg, og omfatter for nuværende styringen fra byrådet til forvaltningen. Dermed omfatter decentraliseringsordningen opgaveløsningen vedr. dagtilbud, skoler og SFO'er, fritids- og ungdomsskoleområdet, sundhedsplejen, de faglige afdelinger, den samlede administration m.m.

Med decentraliseringen til sektorniveau overdrager byrådet den detaljerede styring af ressourceanvendelsen i

magistratsafdelingerne. Til gengæld er der formuleret flere mål og krav til effekten af de serviceydelser, der leveres som følge af ressourcefordelingen. Her kan særligt nævnes de fire overordnede effektmål, der beskrives i Børn og Unges budgetbemærkninger:

- **Læring og Udvikling:** Børn og unge har faglige, personlige, sociale og kulturelle kompetencer, der gør dem i stand til at gennemgå uddannelses-/dannelsesforløb (effektmål)
- **Trivsel og Sundhed:** Børn og unge trives, er glade, sunde og har selvværd. De har en god opvækst og udnytter egne potentialer (effektmål)
- **Rummelighed:** Børn og unge respekterer deres medmennesker og tager personligt ansvar. De indgår i

- forpligtende fællesskaber, begår sig i forskellighed og mangfoldighed samt deltager aktivt i samfundet som demokratiske medborgere (effektmål)
- **Forældresamarbejde:** Forældre og institutioner indgår i et gensidigt forpligtende og vedkommende samarbejde, hvor hver part tager ansvar for børns og unges trivsel, læring og udvikling (effektmål)

Byrådet vedtog i 2015 en ny børne- og ungepolitik, der sammen med effektmålene i budgettet udstikker den politiske ramme og retning for Børn og Unges arbejde. Internt i Børn og Unge er de overordnede effektmål udfoldet i strategier, som understøtter arbejdet med at realisere vores vision og mål. Strategierne er således ikke en del af budgettet, men understøtter den politisk fastsatte ramme



og retning, som budgettet sætter. Effektmål og strategier angiver rammen og retningen for det lokale råderum, mens selve tilrettelæggelsen og leverancen af ydelserne inden for dette råderum er lagt i hænderne på de lokale dagtilbud, skoler og fritidstilbud.

Hovedprincippet i organiseringen af Børn og Unge er, at de overordnede strategiske beslutninger og tværgående prioriteringer sker i tæt samarbejde med og tæt på det politiske niveau, mens de decentrale institutioner og enheder delegeres mest mulig kompetence i forhold til den tværfaglige koordinering samt den konkrete opgavevaretagelse. Dette vil tilføre flest mulige ressourcer til de udførende led, når det sikrer den bedst mulige ressourceudnyttelse.

#### Udmøntning af decentraliseringsordningen

I beskrivelsen tages udgangspunkt i rammerne om den økonomiske decentralisering, men mange af overvejelserne bag strukturerne og udmøntningen har en snæver sammenhæng med den faglige decentralisering m.v. En oversigt over delegerede beføjelser til bestyrelser for hhv. dagtilbud, skoler og FU-området følger i det sidste afsnit.

En vigtig grundsten i den økonomiske decentralisering er, at budgetansvar og beslutningskompetence følges ad, og dette er også i udstrakt grad lagt til grund for udmøntningen af decentraliseringsordningen. Den økonomiske og faglige decentralisering går således hånd i hånd.

Den økonomiske decentralisering i Børn og Unge er forsøgt implementeret i så udstrakt form som muligt ved at flytte mest muligt budget til det udførende led, hvor kerneopgaverne i Børn og Unge primært varetages. For skoleområdet tilkendegav byrådet ved budgetforlig 2014 og implementeringen af den nye folkeskolereform, at gode løsninger kræver lokal tilpasning. Ved delegering af beslutningskompetencer til skolerne er der skabt et stort lokalt råderum, som fremmer skolens mulighed for at skabe en

skole, der matcher de lokale forudsætninger og behov. Herved har skolens ledelse, i samarbejde med skolebestyrelse, medarbejdere og øvrige samarbejdspartner, de bedste forudsætninger for at omsætte de politiske intentioner til virkelighed.

Som udgangspunkt placeres budgettet hos beslutningstagere og budgetansvarlige på de decentrale enheder (skoleledere, dagtilbudsledere mv.), og der optages kun centrale puljer, når der gælder særlige forhold, eksempelvis i planlægningsøjemed, af hensyn til at skabe det nødvendige faglige miljø eller for at opnå stordriftsfordele. Det vil også ofte være tilfældet i forbindelse med større strategiske initiativer, eksempelvis tidlig indsats.

Den decentrale leder tildeles et samlet budget (én pose penge), som kan prioriteres efter de lokale forhold og ønsker inden for rammerne af den gældende lovgivning og byrådets beslutninger samt de administrative regler for brugen af kommunens midler.

Inden for disse rammer kan den decentrale leder prioritere budgettet til at løse kerneopgaven bedst muligt under de givne lokale forhold. Til brug for denne opgave har lederen nogle frihedsgrader inden for det decentrale råderum til at omprioritere budgettet. Eksempelvis skal budgettet ikke anvendes efter de samme beregningstekniske kriterier, som det er udmeldt efter, men det er bl.a. muligt at konvertere driftsudgifter til løn. De væsentligste forhold, der er med til at definere lederens prioriteringsmæssige handlemuligheder, er:

- **Muligheden for at prioritere mellem forskellige driftskonti og resultatområder**
- **Lønsumsstyring med muligheden for at konvertere udgifter mellem løn og øvrig drift**
- **Muligheden for at bruge vikarer**

- **Muligheden for at overføre over- og underskud mellem årene**

I implementeringen af decentraliseringsordningen har Børn og Unge et gennemgående fokus på, at der skabes et reelt decentralt råderum, så budgetansvaret kan lægges længst muligt ud i organisationen, hvor kerneopgaverne løses, og hvor beslutningerne om forbrug træffes. De beskrevne handlemuligheder er en del af de mere formelle rammer om decentraliseringen eller sagt på en anden måde, er de med til at definere det decentrale råderum. Sideløbende med fastsættelse af rammerne om det decentrale råderum, der bl.a. også omfatter en harmonisering af tildelingsmodellerne, jf. senere beskrivelse i notatet, har der været et omfattende arbejde med at sikre, at forudsætningerne for at udnytte det decentrale råderum er til stede. Der har således været fokus på at give de decentrale ledere muligheder og værktøjer til at udfylde det decentrale råderum og agere inden for rammerne. Der har samtidig været opmærksomhed på, hvornår centrale beslutninger påvirker det decentrale råderum. Ved brud på de formelle rammer, eksempelvis ved oparbejdelse af akkumuleret gæld, der bryder med de fastsatte grænseværdier, er en mulig sanktion at indskrænke det decentrale råderum. I sådanne tilfælde kan det decentrale råderum eksempelvis indskrænkes lokalt ved krav om udarbejdelse af handleplaner med henblik på opnåelse af økonomisk balance eller ved centralt fastlagte procedurer for det lokale vikarindtag.

Arbejdet med at sikre de nødvendige forudsætninger for at udfylde det decentrale råderum dækker bl.a. over kompetenceudvikling af decentrale ledere både i fagsystemer og med et fokus på lederrollen i god økonomistyring, og hvordan økonomistyring kan anvendes som et ledelsesmæssigt aktiv. Det dækker ligeledes over, hvordan ledelsesmæssige beslutninger afspejles i budgetlægning.

gen samt udarbejdelse af støtteværktøjer til at forbedre økonomistyringen herunder Styringsværktøjet.

Som nævnt i ovenstående har der i forbindelse med dannelsen af Børn og Unge været arbejdet med en harmonisering og forenkling af budgettildelingsmodellerne. Der er budgettildelingsmodeller på hovedområderne i Børn og Unge som pr. automatik kanaliserer størstedelen af det decentraliserede budget direkte ud til de decentrale enheder.

#### **Tildelingsmodellerne er bygget om syv fællesprincipper:**

1. Det skal overordnet sikres, at der samlet set alene udmøntes de midler, som er givet fra byrådet til området. Modellen bør derfor kunne håndtere ændringer i de økonomiske rammer fra byrådet.
2. Den skal give de enkelte institutioner en direkte mulighed for at opstille budgetter på underliggende resultatområder ud fra tildelingskriterierne. Dette dog under hensyntagen til den gældende decentralisering.
3. Den skal give institutioner med identiske karakteristika de samme forbrugsmuligheder.
4. De udmeldte midler giver rammen for at kunne løse den opgave institutionerne står overfor. De udmeldte midler bør således ses i sammenhæng med de målsætninger, politikker og krav, der stilles fra politisk hold.
5. Den skal være enkel og forståelig.
6. Den skal være bredt anerkendt af både forvaltning og institutionerne som metode til at fordele ressourcerne.
7. Den skal udarbejdes ud fra samme principper som de øvrige tildelingsmodeller i børn og unge for at understøtte forenkling og harmonisering.

Via tildelingsmodellerne fordeles størstedelen af budgettet direkte til de decentrale enheder via et beløb pr. barn/elev.

Derudover lægges der også budget ud decentralt efter andre kriterier end børnetal for at forsøge at stille tilbuddene ens ved at tage højde for eventuelt forskellige udgangspunkter. Det kan være ved at anvende socioøkonomiske karakteristika som en del af fordelingsnøglen eller tildele midler til personbårne behov, eksempelvis støtte timer til et barn med handicap eller sprogstøtte til et barn med dansk som andetsprog.

Budgettet til den decentrale enhed er en pose penge, som de kan prioritere i forhold til den konkrete opgavevaretagelse. Den samlede pengepose til den enkelte enhed er sammensat af budgetposter til flere formål, og sammen med budgettildelingen fremgår disse informationer, så de enkelte institutioner har en direkte mulighed for at opstille budgetter på underliggende resultatområder ud fra tildelingskriterierne, men der er som nævnt ikke krav herom.

Der fastholdes centrale puljer og/eller beslutningskompetencer, hvor det vurderes hensigtsmæssigt i forhold til den optimale opgaveløsning. Det kan være i tilfælde, hvor de decentrale beslutningstagere ikke har mulighed for at påvirke udgiften, eller når der i løsningen af en opgave skal tages hensyn, der rækker bredere end den enkelte decentrale enhed. Eksempelvis hvor incitamentsstrukturen for de decentrale beslutningstagere ikke kan indrettes, så de vil træffe beslutninger, der er bedst for helheden i Børn og Unge. Dette kan også føre til tilfælde, hvor budgetansvaret og beslutningskompetencen ikke følges ad.

Som beskrevet i ovenstående er hovedprincippet at lægge budgettet længst muligt ud i organisationen, og der er generelt fokus på, at der kun optages centrale puljer, når specifikke og konkrete forhold tilsiger det. Der er derfor ikke en fast rammesætning om, hvornår der brydes med princippet om at lægge budgettet længst muligt ud i organisationen, og det vælges at en budgetpost og

en beslutningskompetence skal fastholdes centralt, eller hvornår de skal adskilles, og budgetansvaret lægges ud decentralt, mens beslutningskompetencen fastholdes centralt. De faglige og/eller økonomiske begrundelser for at fastholde budgetposter centralt beskrives lettest ved en række eksempler, hvor budgetansvaret og/eller beslutningskompetencen er fastholdt centralt.

Et eksempel herpå er klassedannelsen på børnehaveklassetrinnet, dvs. beslutningen om antal oprettede børnehaveklasser på den enkelte skole, som sker centralt. Baggrunden herfor er at sikre en hensigtsmæssig klassedannelse set i forhold til skolestrukturen generelt i kommunen og på den enkelte skole både på kort og lang sigt. Beslutningen om oprettelse af børnehaveklasser sker således centralt, mens udgiften til at drive børnehaveklasser tilfalder skolerne, der også tildeles budgettet hertil. Budgettildelingsmodellen til skolerne er tilpasset til at tage hånd om denne asymmetri, ved at budgettet til børnehaveklasser tildeles efter antal klasser, mens budgettet på de øvrige klassetrin tildeles efter elevtallet.

Et andet eksempel er på specialundervisningsområdet, hvor skolelederen har selvstændig kompetence til at visitere en elev til specialundervisning eller alternativt etablere et inkluderende tilbud på skolen. Derudover planlægger skolelederen selv den faglige indsats ift. de tildelte støttecentermidler og enkeltintegration. Når skolelederen visiterer et barn til en specialklasse, må skolen finansiere en årlig specialklassetakst for barnet, og herudover mister skolen tilskud pr. elev for barnet, der ikke længere går på skolen. Skolerne i Aarhus Kommune har med denne udlægning af økonomien fået mulighed for og økonomisk incitament til at tænke i alternativer til eksklusion.

PPR visiterer den af skolelederen indstillede elev til det konkrete specialundervisningstilbud, hvor elevens behov imødekommes bedst ud fra en faglig vurdering. I

dette eksempel fungerer den økonomiske decentralisering sideløbende med, at man har opretholdt en vis faglig centralisering. Således ligger beslutningen om, hvor mange specialklasser der skal etableres, og hvilket indhold de skal have hos PPR. Dette skal sikre, at kommunen samlet set får den nødvendige tilbudsvifte på området. Når den enkelte skole visiterer et barn til en specialklasse, er det således PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning), der beslutter, hvilket konkret specialklassetilbud barnet skal have.

I forhold til dette eksempel er tildelingsmekanismerne ligeledes indrettet til at tage hensyn til adskillelsen af den økonomiske og faglige decentralisering. Det er PPR, der modtager skolens takstfinansiering og ikke den enkelte specialklasse. De oprettede specialklasser finansieres forløds af PPR ved starten af året. Dette skal sikre budgetsikkerhed i løbet af året på de skoler, der har specialklasser, uanset hvordan udviklingen i efterspørgslen måtte blive. Det er PPR's ansvar, at specialklasseudbuddet løbende tilpasses, så det modsvarer skolernes efterspørgsel.

Et tredje eksempel, der kan nævnes, hvor det er besluttet, at budgetansvaret ikke udmøntes i yderste led, er befordringsområdet. På dette område er budget og udgift fastholdt centralt for at sikre optimal planlægning og stordriftsfordele. Samtidig har de decentrale enheder meget begrænsede muligheder for at påvirke, hvor mange børn der skal ydes befordring til, og dermed er det lokale råderum ift. at påvirke udgiftsniveauet indskrænket, hvilket taler for at placere budgetansvaret centralt.

#### Delegation til bestyrelser

Dagtilbud:

I dagtilbudslovens § 15 er bestyrelsernes minimumskompetencer fastlagt. Disse er:

- **At fastlægge principper for dagtilbuddenes arbejde**

- **At fastlægge principper for anvendelse af budgetrammen**
- **Indstillingsret i forbindelse med ansættelse af personale**
- **Indstillingsret og ret til at deltage ved ansættelsen af lederen**
- **At kunne beslutte at fravælge et sundt frokostmåltid efter § 16 a, stk. 1, jf. dog § 16 b, stk. 2, 4 og 8.**

Desuden følger det af dagtilbudslovens § 16, stk. 4, at kommunalbestyrelsen ikke til en forældrebestyrelse kan overlade opgaver med at føre tilsyn og beføjelser, der følger af kommunalbestyrelsens bevillings- og arbejdsgiverkompetence.

Der er dermed et råderum mellem minimumskompetencen og de opgaver, som ikke kan tillægges bestyrelsen, hvor bestyrelserne kan tillægges yderligere kompetencer. Dagtilbudsbestyrelsernes kompetencer fremgår af Vedtægt for styrelse af kommunale dagtilbud i Aarhus Kommune.

Link til dagtilbudsvedtægten:

<http://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/Forældresamarbejde/Bestyrelser/Dagtilbud/Styrelsesvedtaegter-forkommunale-dagtilbud-2012.pdf>

**Ifølge §6 i vedtægten er dagtilbudsbestyrelsernes kompetencer:**

- **At fastsætte principper for dagtilbuddets arbejde**
- **At fastsætte principper for anvendelsen af dagtilbuddets samlede budgetramme**
- **At påse at dagtilbuddets budget udmøntes i forhold til de fastsatte principper for anvendelsen af dagtilbuddets samlede budgetramme**

- **At påtage dagtilbuddets regnskab i forhold til de fastsatte principper for anvendelsen af dagtilbuddets samlede budgetramme**
- **At have indstillingsret samt ret til at deltage ved ansættelsen af lederen i kommunale dagtilbud og dagpleje**
- **At fastsætte principper for de enkelte afdelingers åbningstid, således at det samlede dagtilbuds åbningstid er inden for den af byrådet besluttede åbningstid**
- **At træffe beslutning om ferielukning på baggrund af indstilling fra dagtilbudslederen inden for de af byrådet besluttede retningslinjer**
- **At føre tilsyn med dagtilbuddet ved at kunne drøfte ethvert spørgsmål vedrørende dagtilbuddets virksomhed**
- **At påtage ansøgninger og informationer til forvaltning, byråd og andre instanser. Dette gælder ikke administrative meddelelser og skrivelser om enkeltpersoner**
- **At have indstillingsret ved ansættelse af personale i kommunale dagtilbud og dagpleje**
- **At fastlægge principper for anvendelse af dagtilbuddets lokaler uden for åbningstiden efter retningslinjer vedtaget af byrådet**

Punkt 1, 2, 5 og 10 er de lovbestemte bestyrelseskompetencer. De øvrige punkter er således punkter, som byrådet har besluttet at lægge ud til bestyrelserne.

#### Skoler

Skolebestyrelsernes lovbestemte kompetencer fremgår af folkeskolelovens § 44 og er oplyst i pkt. 6 i styrelsesvedtægten for Aarhus Kommunes folkeskoler.

Link til styrelsesvedtægten for Aarhus Kommunes folkeskoler følger her:

<https://www.aarhus.dk/da/borger/familie-boern-ogunge/Skole/Styrelsesvedtaegten.aspx>

Folkeskolelovens §40, stk. 5 beskriver, hvilke beføjelser efter folkeskoleloven, der kan delegeres til skolebestyrelserne. Endvidere følger det af folkeskolelovens § 41, stk. 2, at skolestyrelsesvedtægten skal indeholde en beskrivelse af de eventuelle beføjelser, der er delegeret til skolebestyrelsen i medfør af § 40, stk. 5.

Det fremgår af skolestyrelsesvedtægten, at følgende beføjelser er delegeret til skolebestyrelserne i Aarhus Kommune:

- Skolebestyrelsen kan beslutte, at leder af SFO samt afdelingsledere på skoler med undervisning på flere afdelinger (matrikler) kan deltage i skolebestyrelsesmøder uden stemmeret (pkt. 4).
- Byrådet har til skolebestyrelsen delegeret kompetencen til at fastsætte principper for arbejdet med mål- og indholdsbeskrivelse for SFO inden for de af byrådet fastsatte rammer (pkt. 6).
- Byrådet har delegeret til skolebestyrelsen – inden for rammerne af de nationale bestemmelser – at beslutte proceduren for valg til skolebestyrelsen (pkt. 7).
- Skolebestyrelsen kan beslutte, at der skal afholdes forskudte valg (pkt. 7).
- Byrådet har delegeret til skolebestyrelsen at beslutte, om der skal vælges flere end to elevrepræsentanter til skolebestyrelsen (pkt. 8).
- Byrådet har delegeret til skolebestyrelsen at beslutte, om der skal vælges flere end to medarbejderrepræsentanter til skolebestyrelsen (pkt. 9).
- Byrådet har delegeret til skolebestyrelsen at beslutte, om op til to pladser i bestyrelsen skal tildeles repræsentanter fra det lokale erhvervs- og foreningsliv, eller fra de lokale ungdomsuddannelsesinstitutioner (pkt. 10).

Link til Aarhus Kommunes hjemmeside, hvoraf bilagene

til styrelsesvedtægten fremgår:

<https://www.aarhus.dk/da/borger/familieboern-og-unge/Skole/Styrelsesvedtaegten.aspx>

Bilag 14, 16, 17, 18 og 21 vedrører byrådsbeslutninger, hvor byrådet har delegeret kompetence til skolerne (altså ikke skolebestyrelserne).

Bilag 14:<https://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/BORGER/Styrelsesvedtaegt-for-folkeskolerne/14---Konfirmationsforberedelse.pdf>

Bilag 16:<https://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/BORGER/Styrelsesvedtaegt-for-folkeskolerne/16---Obligatoriske-fag-ogtilbudsfag.pdf>

Bilag 17:<https://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/BORGER/Styrelsesvedtaegt-for-folkeskolerne/17---Aldersintegreretundervisning.pdf>

Bilag 18:<https://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/BORGER/Styrelsesvedtaegt-for-folkeskolerne/18---Valgfag.pdf>

Bilag 21:<https://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/MBU/VI/BORGER/Styrelsesvedtaegt-for-folkeskolerne/21---Nedsaettelse-afundervisningstiden.pdf>

## Kortlægning af decentraliseringsordningen i Sundhed og Omsorg (MSO)

Sundhed og Omsorgs samlede sektor udgøres af sektor 3.30.

Inden for den overordnede sektor har afdelingen ansvar for 1 decentraliseringsordning - sektor 3.31 - hvor rammen er styrende for den økonomiske balance. Herud-

over har afdelingen ansvar for yderligere 2 driftssektorer, begge ikke-decentraliserede driftsområder. Sektor 3.34 ældreboliger (afdelingens boligafdeling) og sektor 3.35 ikke decentraliseret område (hovedsagelig aktivitetsbaseret medfinansiering i forhold til sygehusvæsenet og vederlagsfri fysioterapi).

Notatet beskriver decentraliseringsordningen på sektor 3.31.

### Økonomisk decentralisering

Chefteam og rådmænd har kompetencen til at uddelegere ansvaret for den økonomiske ramme under bevillingsniveauet. Den økonomiske ramme er bevilget af Byrådet til 4 underrammer, som derfor udgør bevillingsniveauet:

- **Aktivitetsbaseret medfinansiering i forhold til sygehusvæsenet**
- **Driftsområdet (eksklusiv HK6, aktivitetsbaseret medfinansiering og særligt dyre enkeltsager)**
- **Særligt dyre enkeltsager**
- **Forvaltningsområdet HK6**

Byrådet har alene kompetence til at ændre på de økonomiske rammebetingelser mellem disse underrammer. Budgetoverførsler mellem forvaltning, særligt dyre enkeltsager, aktivitetsbaseret medfinansiering og driftsområdet kræver derfor altid Byrådets godkendelse.

I praksis sker der yderligere budgetfordelinger under bevillingsniveauet for 3 af de 4 områder, hvor Chefteamet og rådmænd beslutter fordelingen:

- **Aktivitetsbaseret medfinansiering i forhold til sygehusvæsenet,**
- **Driftsområdet og**
- **Forvaltning**

Efter byrådets vedtagelse af budgettet udarbejdes detailbudgetterne for de 3 områder på basis af den overordnede budgetramme. Detailbudgettet udarbejdes for et enkelt budgetår.

Ansvar for detailbudgettet uddeles i første omgang til de enkelte kontorchefer i forvaltningen og til de enkelte institutioner/lokalområder. De enkelte institutioner har kompetence til at uddelegere budget til de lavere ledelseslag, herunder ledere på laveste niveau.

En leder kan inden for en tildelt ramme anvende sit budget, jf. kerneopgaven i forhold til den vedtagne strategi besluttet af Chefteamet. Herunder at det skal være inden for områdets formål, overholde politiske beslutninger samt de administrative regler for brugen af kommunens midler.

### **Overførselsadgang**

Decentraliseringsordningen giver mulighed for at overføre mer- eller mindre-forbrug til efterfølgende år inden for fastlagte udsvingsgrænser. Ved regnskabsafregningen beregnes forskellen mellem ramme og faktisk forbrug, og denne forskel skal ligge inden for de fastlagte udsvingsgrænser.

Grænserne for opsparring og låneadgang fastsættes for den samlede netto-ramme på et område. Der kan således afviges fra disse grænser med hensyn til opsparring og låntagning på enkeltområder inden for nettorammen.

### **Overførselsadgang mellem årene**

#### **– planlagt forbrug af opsparring**

Selv om en decentraliseringsordning omfatter mulighed for overførsel mellem årene, skal den konkrete overførsel i alle tilfælde godkendes via indstilling til Byrådet. Der vil i dette tilfælde være tale om en tillægsbevilling uden rammekorrektion.

Væsentlige og forudsigelige mer- eller mindredgifter i forhold til budgetterne på de decentraliserede områder skal søges overført tidligst muligt i regnskabsåret. Der skal søges om overførsel til det år, hvor mer- eller mindredgifterne forventes afholdt.

Mindre og uforudsete afvigelser fra budgetterne vil blive opsamlet og søgt overført samlet via indstilling fra Borgmesterens Afdeling i forbindelse med regnskabsafslutningen.

### **Overførsel af uforbrugte midler (opsparingsmulighed) eller overførsel af merforbrug (låneadgang)**

Såfremt andet ikke er anført i den konkrete decentraliseringsordning, kan alle former for nettomindredgifter eller nettomerudgifter i forhold til rammen overføres til efterfølgende år.

I det enkelte år kan der i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg højst overføres svarende til 5% af nettorammen til efterfølgende år. Den samlede opsparring må generelt højst udgøre 10% af den til enhver tid gældende nettoramme.

For lokalområderne gælder det, at deres overskud/underskud opgøres særskilt i forhold til de enkelte lokalområder. Lokalområderne er derfor underlagt samme regler for overførselsadgang som resten af Sundhed og Omsorg.

For de selvejende institutioner gælder det, at de har egne bestyrelser, der indgår driftsoverenskomst med kommunen og har ansvar i forhold til institutionens økonomi. Overskud/underskud skal opgøres særskilt for de enkelte selvejende institutioner.

Lederne kan forbruge af opsparringen inden for eget område, dog under hensyntagen til politiske beslutninger (eks. overordnede likviditetshensyn i Aarhus Kommune) og decentraliseringsordningens mulighed for overførselsadgang. Herudover kan der kun anvendes opsparring

til midlertidige tiltag ikke til permanente løsninger. I det uddelegerede økonomiansvar ligger, at lederne i udgangspunktet selv skal finde løsninger på eventuelle strukturelle underskud og gæld.

Reglerne for overførselsadgang er gældende for alle niveauer, men håndhæves kun hvis sektoren som helhed overskrider grænserne eller særlige forhold taler herfor.

### **Delegation til brugere**

I Sundhed og Omsorg har vi valgt at give mulighed for at oprette beboer- pårørenderåd ved plejeboligerne, selv om det ikke længere er lovpligtigt. Der er dog ikke delegeret kompetencer til disse råd, som udelukkende har en rådgivende funktion.

Ved stort set alle 37 lokalcenterlokationer i Aarhus Kommune er der et brugerråd, som varetager de lokale borgeres interesser over for Sundhed og Omsorg. Brugerrådet skal inddrages i drøftelser vedrørende forhold, som er væsentlige for lokalcentrets ressourceanvendelse og drift - herunder virksomhedsplaner, økonomi og personaleressourcer, mål, normer og standarder for serviceydelser og brugerundersøgelser. Områdechefen har den endelige beslutningskompetence. Brugerrådene er i øvrigt i lighed med beboer- pårørenderåd ikke lovpligtige.

### **Faglig decentralisering**

Den faglige decentralisering følger i langt overvejende grad den økonomiske decentralisering. Med ansvaret for den faglige opgaveløsning følger dermed også budgetansvar, og det er en grundbetingelse for at løse opgaven både fagligt og økonomisk forsvarligt.

### **Personalemæssig decentralisering**

Den personalemæssige decentralisering følger i langt overvejende grad den økonomiske decentralisering. Der

er dog visse aspekter, der holdes samlet for at undgå en uheldig skævvridning. Det gælder blandt andet de årlige lønforhandlinger.

Desforuden er det fastlagt, at afskedigelser kræver inddragelse af afdelingens personalejurister. Det skyldes, at det er afgørende, at dette foregår både juridisk og personalepolitisk korrekt.

Der er også brug for afdelingens centrale ekspertise på blandt andet arbejdsmiljøområdet, ved ansættelser, omorganiseringer, udbud og MED-arbejde.

### Administrativ decentralisering

En række personaleadministrative og økonomiske opgaver er centraliseret i flere kontorer, heriblandt Opus & regnskab, administrativ service samt uddannelse og økonomi.

Alt andet løses lokalt efter lokal ledelsesmæssig prioritering.

## Kortlægning af decentraliseringsordningerne i Socialforvaltningen

Byrådet vedtog d. 15. marts 2000 indstillingen Økonomisk decentralisering af aktivitetsområdet i Socialafdelingen med virkning fra 1. januar 2000. Denne indstilling ligger stadig til grund for decentraliseringsordningen i Socialforvaltningen, men der er dog sket nogle ændringer siden da. Der er bl.a. sket en række ændringer i Socialforvaltningens opgaver og organisation, f.eks. er en del områder overgået til Beskæftigelsesforvaltningen, mens nye opgaver er kommet til, især i forbindelse med kommunalreformen i 2007.

Samtidig er der internt i Socialforvaltningen besluttet nogle spilleregler inden for rammerne af den fælles decentraliseringsordning. Endelig er en række budgetområder, der tidligere var defineret som ikke-styrbare, nu defineret som decentraliserede. Der er dog stadig nogle få driftsud-

gifter, der defineres som ikke-decentraliserede, og dermed ikke er en del af decentraliseringsordningen, ligesom anlæg heller ikke er det.

### Økonomisk decentralisering

Socialforvaltningen har overordnet to decentraliserede sektorer, nemlig sektor 102 (Socialforvaltningen administration og service) og sektor 106 (Socialforvaltningen, merudgiftsydelser, overførsler). Disse to sektorer skal holdes adskilt fra hinanden, og hvis der skal overføres budget mellem de to sektorer, kræver det Byrådets godkendelse.

Inden for denne overordnede ramme har Socialforvaltningen vedtaget en intern decentralisering af budgettet til Socialforvaltningens tre driftsområder samt nogle områder, der budgetteres centralt i Socialforvaltningen:

- **Familier, Børn og Unge**
- **Voksenhandicap**
- **Socialpsykiatri og Udsatte Voksne**
- **Socialforvaltningens tværgående områder**

Herudover har Socialforvaltningen driftsoverenskomst med en række selvejende institutioner. Disse anvender i vid udstrækning kommunens økonomisystemer, og budget og takster beregnes på samme måde som for kommunale institutioner, men deres økonomi skal kunne holdes adskilt fra driftsområderne i forhold til over/underskud og gæld/opsparing.

Den økonomiske decentralisering indebærer, at driftsområderne styrer i forhold til nettobudget og nettoramme. Driftsområderne kan dermed f.eks. øge deres aktivitet i det omfang de kan opnå ekstern finansiering til nogle af aktiviteterne, og dette finder også sted i varierende omfang.

Driftsområdernes budget kan indeholde både driftsudgifter på konto 6, driftsudgifter på konto 5 og overførselsudgifter. I forhold til overførselsudgifter er det som nævnt en selvstændig sektor, og overførsel af budget mellem sektorer forudsætter byrådets godkendelse. Overførsel af budget mellem konto 5 og konto 6 kræver socialchefens godkendelse. Herudover kan driftsområderne selv beslutte omflytninger i budgettet.

Mulighederne for overførsel af over- og underskud for driftsområderne er snævrere end de generelle regler for decentralisering i kommunen. Driftsområderne må således som udgangspunkt kun have over- eller underskud på op til 3% af nettorammen, og der må kun være underskud, hvis der er opsparet overskud af tilsvarende størrelse tidligere år. Akkumuleret må der således ikke være gæld, og opsparingen kan maksimalt udgøre 6% af nettorammen. Socialchefen kan dog godkende større afvigelse, hvis det kan opvejes af tilsvarende overskud/opsparing i andre driftsområder.

Inden for driftsområderne er der et yderligere niveau for intern decentralisering ud til centerniveau. Hvert enkelt center/selvejende tilbud har således tilsvarende begrænsninger i mulighederne for at have overskud/underskud og opsparing/gæld som driftsområderne. Der må således maksimalt være et overskud/underskud på 3% af nettorammen, og underskud kun hvis der er en opsparing af tilsvarende størrelse fra tidligere år. Akkumuleret må der ikke være gæld, og opsparingen kan maksimalt udgøre 6% af nettorammen. Socialchefen kan også her godkende større afvigelse, hvis det kan opvejes af overskud/opsparing i andre centre eller tilbud.

Driftsområderne kan budgettere over rammen, såfremt der er et overskud fra tidligere år, der kan finansiere dette. Dette sker typisk i forbindelse med regnskabsindstillingen, hvor bl.a. overskud fra eksternt finansierede projekter

søges overført, eller i forbindelse med tillægsbevillingsansøgningen hvor budgettet tilpasses til det forventede regnskab. Overførslerne skal dog være begrundede og godkendt af socialchefen.

### Faglig decentralisering

Langt hovedparten af Socialforvaltningens aktivitet knytter sig til Lov om Social Service. Der er herudover en mindre del af aktiviteten, der knytter sig til sundhedsloven og dagtilbudsloven. Det fremgår af servicelovens § 1, at hjælpen skal tilrettelægges på baggrund af en konkret og individuel vurdering af den enkelte persons behov og forudsætninger og i samarbejde med den enkelte. Afgørelse efter loven træffes på baggrund af faglige og økonomiske hensyn. Det beror således i stort omfang på et skøn, om der skal iværksættes foranstaltninger efter loven, og hvilke foranstaltninger der i givet fald skal iværksættes.

Den faglige kompetence er i stor udstrækning decentraliseret til driftsområderne og inden for driftsområderne til disses centre. Det er naturligvis en forudsætning, at centrene administrerer deres områder i henhold til loven og under hensyntagen til de mål, der er fastsat i budget og virksomhedsplaner.

### Personalemæssig decentralisering

Inden for rammerne af de af byrådet fastsatte retningslinier for personalepolitikken er kompetencen på personaleområdet i vid udstrækning udlagt til de enkelte driftsområder, og inden for driftsområderne til disses centre. Driftsområderne er således ansvarlige for ansættelser, normering og personalesammensætning. Alle ændringer i personalets sammensætning og normering skal ske under hensyntagen til de økonomiske rammer og faglige mål.

### Administrativ decentralisering

De enkelte driftsområder varetager alle relevante administrative funktioner inden for deres arbejdsområde, som ikke varetages af Socialforvaltningens centrale stab.

### Særlige lokale kriterier/undtagelser fra generelle principper

Den sektorspecifikke rammefremskrivningsprocent på sektor 102 er beregnet på en særlig måde i forhold til lønudgifter. I fordelingen af udgifterne mellem løn og øvrig drift antages det således, at 80% af udgifterne til køb af pladser i andre kommuner, i regioner og på private opholdssteder i realiteten er lønudgifter, selv om udgiften konteres på art 4.

For de selvejende institutioner gælder det, at de har egne bestyrelser, der indgår driftsoverenskomst med kommunen og har ansvar i forhold til institutionens økonomi. Overskud/underskud og opsparing/gæld skal som nævnt opgøres særskilt for de enkelte selvejende institutioner. De selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med Socialforvaltningen er Døgncentret for Børn og Familier, Dalgaarden, Aarhus Krisecenter, Ellengården, Stefans-hjemmet, Solbakken, Birkebakken, Tre Ege.

Der er ikke herudover tilbud med egne bestyrelser. Der kan nogle steder være bruger- eller forældreråd, men disse har ikke beslutningskompetence i forhold til økonomi.

### Principper for disponering af overskud og opsparing lokalt og centralt i magistratsafdelingen

Der er redegjort for dette i afsnittet *Økonomisk decentralisering*.

### Eventuelt andet væsentligt for beskrivelsen

Ingen bemærkninger.

## Kortlægning af decentraliseringsordningerne i Beskæftigelsesforvaltningen

Forsørgelsesudgifter (sektor 1.44) i Beskæftigelsesforvaltningen udgør langt hovedparten af det samlede budget. Dette område er imidlertid så lovbundet, at det ikke er omfattet af decentralisering. For udgifterne til danskundervisning (sektor 1.45) er der en speciel ordning, som er en mellemform. Selvom udgifter til danskundervisning i princippet opfattes som styrbare, og dermed udgør en decentraliseret sektor, så sker der ved regnskabsaflæggelsen en efterregulering af budget og ramme, så det kommer til at svare til regnskabet. Notatet forholder sig til de to sektorområder, der er decentraliserede.

### Økonomisk decentralisering

Beskæftigelsesforvaltningen har overordnet to decentraliserede sektorer, nemlig sektor 1.41 (Beskæftigelsesområdet administration) og sektor 1.43 (Beskæftigelsesområdet, styrbar, decentraliseret). Disse to sektorer skal holdes adskilt fra hinanden, og hvis der skal overføres budget mellem de to sektorer, kræver det Byrådets godkendelse. Inden for denne overordnede ramme har Beskæftigelsesforvaltningen vedtaget en intern decentralisering af budgettet til Beskæftigelsesforvaltningens fire driftsområder samt nogle områder, der budgetteres centralt i Beskæftigelsesforvaltningen. De fire driftsområder er:

- **Integration og Fleksjob**
- **Unge og Uddannelse**
- **Dagpenge og Kontanthjælp**
- **Sundhed og Ydelse**

Med udgangspunkt i bevillingen fra året før, foretages der en vurdering af, om der er sket ændringer, der betyder at der skal ske justeringer af budgettet. Hvis der er æn-



dringer i lovgivningen, i opgaverne eller andre konkrete beslutninger udmøntes disse ændringer i budgettet, som derudover prisen fremskrives.

Visse typer af aktører og aktiviteter budgetlægges centralt i Beskæftigelsesforvaltningen hvert år. Det gælder visse eksterne aktører, som tilbyder en specialiseret indsats, der anvendes i alle fire driftsområder. Derudover er en række mindre områder placeret centralt, da det vil være administrativt tungt at kontere udgifterne på driftsområderne.

Budgettet vedrørende § 32 uddannelse og mentor er blevet decentraliseret fra 2016 og frem. Decentraliseringen er sket med baggrund i forbrug i de foregående år, reguleret for lovændringer fra 2015 til 2016. Det overvejes at etablere en budgetmodel, hvor der afsættes et beløb pr. borger. En sådan model vanskeliggøres af, at der er hyppige lovændringer om eksempelvis hvilken type aktivering, der skal anvendes.

### Faglig decentralisering

Den faglige kompetence er i stor udstrækning decentraliseret til driftsområderne og helt ned til den enkelte sagsbehandler, som beslutter hvilket tilbud der skal tilbydes borgeren. Der udarbejdes dog centrale instruktioner for indsatsen, som driftsområderne skal handle i overensstemmelse med, men de konkrete beslutninger sker i de enkelte driftsområder.

### Personalemæssig decentralisering

Inden for rammerne af de af byrådet fastsatte retningslinjer for personalepolitikken er kompetencen på personaleområdet i vid udstrækning udlagt til de enkelte driftsområder. Driftsområderne er således ansvarlige for ansættelser, normering og personalesammensætning. Alle ændringer i

personalets sammensætning og normering skal ske under hensyntagen til de økonomiske rammer.

### Administrativ decentralisering

De enkelte driftsområder varetager alle relevante administrative funktioner inden for deres arbejdsområde, dog sker betaling af fakturaer centralt.

### Særlige lokale kriterier/undtagelser fra generelle principper

Kommunen kan ikke påvirke antallet af personer bosiddende i Aarhus Kommune, som henhører under integrationsloven, da staten fordeler en stor del af disse udlændinge mellem kommunerne. Derfor er indtægterne i form af grundtilskud og resultattilskud og de modsvarende udgifter til sagsbehandling, boligplacering, tolkning m.v. ikke mulige at styre for kommunen. Grundtilskud og resultattilskud fra Staten varierer fra år til år. Beskæftigelsesforvaltningens budget og ramme vedr. denne indtægt reguleres i forbindelse med regnskabsafslutningen i overensstemmelse med det modtagne tilskud.

Kommunen er pligtig, jf. integrationsloven, til at etablere en beskæftigelsesrettet indsats for personer under integrationsloven. Da antallet af personer varierer kraftigt, har byrådet besluttet en budgetmodel. Budgetmodellen betyder, at budgettet til den beskæftigelsesrettede indsats (løntilskud, vejledning og opkvalificering, mentor m.v.) opreguleres afhængigt af antallet af personer under integrationsloven. Personer, der modtager ydelser, vægter højere, end personer der ikke modtager ydelser. Årsagen er, at der er større aktiveringsforpligtelse for personer på ydelse.

### Principper for disponering af overskud og opsparing lokalt og centralt i magistratsafdelingen

På driftsområderne foretages der ikke en opgørelse af opsparing/gæld. Der er som udgangspunkt ikke en ret til at overføre overskud/underskud imellem årene. Der kan dog indgås aftale med driftsområder om, at der kan accepteres et merforbrug under hensyntagen til bl.a. tidligere års mindre forbrug. Egentlig krone til krone overførselsadgang er der ikke. Overførslen mellem årene sker alene på sektorniveau centralt i Beskæftigelsesforvaltningen.

### Decentralisering for tværgående stabe

#### Sektor – 1.70. Administration

- **Økonomisk decentralisering:**

Sektorens budget og ramme er fordelt på tre stabe (IT og digitalisering, Økonomi og Organisation og ledelse).

- **Faglig decentralisering:**

Hver stab varetager selvstændigt opgaverne inden for eget område.

- **Personalemæssig decentralisering:**

Personalemæssigt er hver af de tre stabe selvstændigt ansvarlige for ansættelser, normeringer m.v.

- **Administrativ decentralisering:**

Hver stab varetager alle administrative funktioner.

- **Særlige lokale kriterier/undtagelser fra generelle principper:**

Der er ingen særlige kriterier.

- **Principper for disponering af overskud og opsparing lokalt og centralt i magistratsafdelingen:**

Der opgøres overskud og opsparing for hver stab.

- **Eventuelt andet væsentligt for beskrivelsen:**

Ingen bemærkninger



## Kortlægning af decentraliseringsordningerne i Borgmesterens Afdeling

Beskrivelsen drejer sig om delegation af kompetencen fra sektorniveauet til institutionsniveauet for sektorer med decentraliseringsordninger. Der inddrages ikke brugerbestyrelser eller lignende i forbindelse med delegation af kompetencen.

Borgmesterens Afdeling (BA) har følgende decentraliserede sektorer med hver sin decentraliseringsordning:

Sektor 0.31: Administration

Sektor 0.37: Personalegoder

Sektor 0.38: Seniorjob

Sektor 0.38: Seniorjob overgår til ikke-decentraliseret område med virkning fra 2016 og beskrives derfor ikke yderligere.

### Sektor 0.31: Administration

#### Økonomisk decentralisering

Borgmester og Stadsdirektøren har kompetencen til at uddelegere den økonomiske ramme i delrammer til afdelingsniveauet. Afdelingscheferne har kompetencen til yderligere at uddelegere den økonomiske ramme til kontorchefniveauet.

I BA er den økonomiske ramme pt. uddelegeret til følgende ledelsesniveau med del- og underrammer:

#### Del- og underrammer

##### Økonomi og Service

Fælles afsnit

Budget og planlægning

Fælles Service

##### Fælles afsnit

Digitalisering

Brugerservice

Indkøb og Udbud

Løn og Personale

Økonomistyring og Finans

##### Sekretariat og HR

Fælles afsnit

Byråds- og ledelsessekretariatet

HR

Juridisk Service

Attraktive Bydele

Struktur og Samarbejdskultur

##### Erhverv

Udgangspunktet er, at de økonomiske rammer er fastlagte ud i overslagsårene. Der foretages med andre ord ikke en genfordeling af rammerne år for år.

De decentrale ledere har ansvaret for anvendelsen af underrammerne inden for områdets formål herunder overholde politiske eller ledelsesmæssige beslutninger samt de administrative regler for brugen af kommunens midler.

Rammerne består af tre udgiftskategorier:

1. Løn og administration
2. Tværgående administration - BA
3. Tværgående konti - AAK

Ad 1) Lederne kan fuldt ud omprioritere inden for Løn og Administration på eget område.

Ad 2) Tværgående administration vedrører lokale udgifter, tværgående IT, tværgående personaleudgifter, elever samt fritidsjobber. Budgettet til disse områder samt eventuel opsparing kan ikke omprioriteres til andre

formål uden chefgruppens godkendelse. Det gælder både for omprioriteringer inden for afdelingen og på tværs af afdelinger.

Ad 3) Tværgående konti – AAK vedrører midler, som BA administrerer på alle magistratsafdelingernes vegne. Det drejer sig eksempelvis om IT-kontoen, Trepartsmidler, Innovationspuljen, Visit Aarhus, Forsikringsfondene, Erhvervspuljen, Byrådet, Opus, Lønadministration m.v. Budgettet til disse områder samt eventuel opsparing kan ikke omprioriteres til andre formål uden chefgruppens godkendelse. For nogle af områderne vil en omprioritering derudover kræve politisk godkendelse eller en godkendelse i en af de tværgående styregrupper. Det gælder både for omprioriteringer inden for afdelingen og på tværs af afdelinger.

Lederne skal i udgangspunktet selv finde løsninger på eventuelle strukturelle underskud og gæld.

Reglerne for overførselsadgang er også gældende for del- og underrammerne, men grænseværdierne håndhæves kun, hvis sektoren som helhed overskrider grænserne.

De økonomiske rammer fremskrives på samme vis som hele sektorens rammefremskrivning. Det betyder, at løn fremskrives fuldt ud med lønfremskrivningen, lokalekontoen fremskrives fuldt ud med prisfremskrivningen, art 2 og 4 fremskrives ikke. Undtagelsen fra dette princip er Lønadministrationen som fremskrives med nettoprisindekset.

#### Faglig decentralisering

Den faglige decentralisering er på mange områder ført længere ud end den økonomiske decentralisering. Det er ikke hensigtsmæssigt at decentralisere økonomien helt ud, da enhederne økonomisk set bliver for små.

### Personalemæssig decentralisering

Den personalemæssige decentralisering følger i princippet den økonomiske. Nogle ledere ønsker dog inddragelse ved ansættelser og afskedigelser på underliggende niveauer. Lønforhandlinger for hele BA holdes samlet for at undgå en uheldig skævvridning.

### Administrativ decentralisering

En række personaleadministrative og økonomiske opgaver er *udliciteret* til Center for Økonomi og Personale (CØP) i MKB. CØP's opgaveløsning for BA er styret af en servicedeklaration. Øvrige decentrale administrative opgaver løses lokalt.

### Sektor 0.37: Personalegodeordning

Sektoren omfatter administration af ordningen med personalegoder i Aarhus Kommune. Den økonomiske ramme på denne sektor er 0, hvilket betyder, at ordningen skal hvile i sig selv over en årrække. Alle udgifter finansieres ved løntræk hos de medarbejdere, der anvender ordningen.

Der er ingen ansatte i sektoren og ordningen administreres af HR.

## Kortlægning af decentraliseringsordninger i Teknik og Miljø

Teknik og Miljø er kendetegnet ved at have mange sektorer og tilhørende decentraliseringsordninger (14) i forhold til øvrige dele af Aarhus Kommune.

Det er dels historisk betinget; dels en naturlig konsekvens af de forskelligartede styringsmæssige rammer og begrænsninger, der er pålagt Teknik og Miljø's enkelte aktivitetsområder – f.eks. områdernes karakter af takst- eller skattefinansieret aktivitet, bestiller-udfører modeller, 0-budgettering, indtægtsrammer m.m.

En del af rammerne og begrænsningerne skyldes regulering via speciallovgivning. Hertil kommer det kommunale budget- og regnskabssystem. Teknik og Miljø's aktiviteter er således fordelt mellem tre hovedkonti + den tværgående hovedkonto for administration.<sup>21</sup>

Der er endvidere udmeldt en række bindinger for de underliggende niveauer (autoriserede funktioner). Det medfører, at områderne i budget- og regnskabsmæssig forstand skal holdes adskilte, uanset om de er placeret i samme sektor.

Endelig skal Aarhus Kommunes styringsprincipper tages i betragtning. En række områder er ikke decentraliserede og/eller defineret som ikke-styrbare.

Teknik og Miljø sonderer ikke mellem et forvaltnings- og et institutionsniveau. Der er således lighedstegn mellem sektor, decentraliseringsordning og økonomisk ramme. Der er endvidere ikke etableret interne puljer, centrale reserver, budgettildelingsmodeller o.l.

Der er udarbejdet budgetmål for sektorerne. Med den seneste revision heraf er det dog ikke alle sektorerne, som er dækket af budgetmål.

Decentraliseringen omfatter alle aspekter; dvs. der er tale om økonomisk, personalemæssig og opgavemæssig decentralisering, således at aktiviteterne planlægges og styres inden for den enkelte sektors rammer.

Teknik og Miljø har ikke etableret brugerbestyrelser i den almindelige betydning af ordet. En række samarbejdsorganer, råd m.v. bør dog nævnes:

- **Fællesrådene:** Teknik og Miljø samarbejder med fællesrådene i Aarhus Kommune. Rådene er bl.a. høringspart i forbindelse med udmøntning af de årlige vejprojektmidler (sektor 2.31).
- **Det grønne Råd:** Dialogforum for organisationer og foreninger, som har specielt interesse i beskyttelse, be-

nyttelse og udvikling af naturen og det grønne i Aarhus Kommune (sektor 2.36).

- **Kulturmiljørådet:** Rådgivning af Teknik og Miljø i forhold til arkitektoniske og kulturhistoriske værdier.
- **Borgerbudget-grupper:** Tilskud til borgere i lokalområder, som herefter forestår grønne initiativer.
- **Varmeplan Aarhus:** Formaliseret samarbejde om varmemforsyning mellem AffaldVarme Aarhus, de forbrugerejede fjernvarmewærker i Aarhus Kommune samt nabokommunerne.

Teknik og Miljø er organiseret i fire centre og to stabsfunktioner:

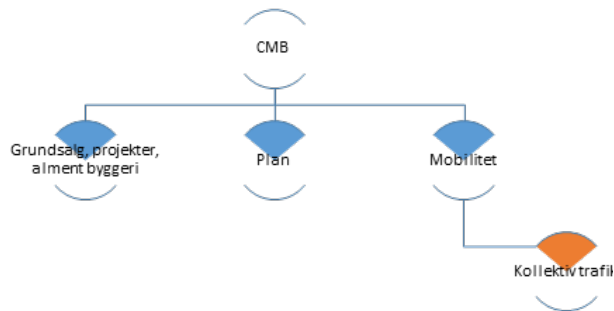
1. Center for Byudvikling og Mobilitet
2. Center for Byens Anvendelse
3. Center for Miljø og Energi
4. Center for Administration og Ejendomme
5. Ledelsessekretariatet
6. Bolig- og projektudvikling (pr. 1. februar 2016).

Hvert center har ansvaret for et antal sektorer/decentraliseringsordninger, jf. beskrivelsen i det efterfølgende.

### Center for Byudvikling og Mobilitet

Centeret er organiseret i tre afdelinger + sekretariat (ikke vist her). Sektor 2.11: Byudvikling dækker Grundsalg, projekter, alment byggeri, Planlægning og Mobilitet. Der er herudover etableret en decentraliseret sektor for kollektiv trafik.

Centeret deles pr. 1. februar 2015, således at opgaver vedrørende grundsalg, projekter, alment byggeri placeres i en ny stabsenhed, Bolig- og projektudvikling.



### Sektor 2.11: Byudvikling (hovedkonto 0 + 6)

Decentraliseringsordningen omfatter jordforsyning; dvs. køb, udvikling og salg af byggemodnet jord samt planlægning (byudvikling, mobilitet m.v.) og myndighedsudøvelse i forbindelse hermed.

Sektoren omfatter også alment byggeri (støttet byggeri), som styringsmæssigt er ikke-decentraliseret og derfor falder uden for denne beskrivelse.

En væsentlig del af udgifterne udkonteres efterfølgende til byggemodningsprojekter (anlæg).

Specielt mobilitetsområdet har en tæt relation til sektor 2.31, vejdrift (se nedenfor).

Dele af sektoren (udvikling, jordforsyningen og alment byggeri) flyttes i 2016 til Bolig- og projektudvikling.

### 2.13: Kollektiv Trafik (hovedkonto 2)

Området er en del af mobilitetsafdelingen. Decentraliseringsordningen udgøres i alt væsentligt af et budget til bestilling af og betaling for kørsel hos Midttrafik. Der er etableret en særlig rammereguleringsordning herfor (dvs. der sker en tilpasning af budgettet i forhold til udviklingen i Midttrafiks omkostninger). Som følge heraf ønskes området holdt økonomisk afgrænset fra andre aktiviteter i centeret.

### Center for Byens Anvendelse

Centeret er organiseret i tre afdelinger + sekretariat (ikke vist her). Sektor 2.31: Vejdrift dækker anlægsafdelingen og vejdriftsområdet. Der er herudover etableret decentraliserede sektorer for parkering, grønne områder og Natur og Vej Service.



### 2.31: Vejdrift (hovedkonto 0, 2 og 6)

Decentraliseringsordningen omfatter en lang række opgaver i relation til kommunens veje og pladser. Det drejer sig om selve vejvedligeholdelsen, belysning, skiltning m.m., men også om vintertjeneste, færdselssikkerhed, støjbekæmpelse, offentlige toiletter, renholdelse af veje og pladser m.v.

En stor del af budgettet anvendes til køb af ydelser hos Natur og Vej Service (se nedenfor) eller hos eksterne.

Der er ved flere lejligheder truffet beslutninger i Byrådet, som mere eller mindre eksplicit binder dele af sektorens økonomi. Det drejer sig bl.a. om udskiftning af vejbelysningen til kviksølvfri belysningskilder m.v., hvor der er etableret et driftsfinansieret anlægsprojekt, begrundet i at investeringen modsvarer af energibesparelser.

Det drejer sig endvidere om vejvedligeholdelsen, hvor der i 2014 er afsat ekstra midler til en række prioriterede områder (belægnings, fortove, bygværker, broer).

### 2.32: P-kontrol (hovedkonto 2)

Decentraliseringsordningen omfatter kontrol af parkering på offentligt vejareal. Området er underlagt særlige begrænsninger med hensyn til indtægter (indtægtsramme). Det er samtidig besluttet, at merindtægter, ud over de budgetterede, skal tilgå reserven for udvikling af den kollektive trafik. Som følge heraf ønskes området holdt økonomisk afgrænset fra andre aktiviteter i centeret.

### 2.36: Grønne områder (hovedkonto 0 og 6)

Decentraliseringsordningen omfatter opgaver i relation til kommunens grønne områder, kirkegårde, skove m.v.

En stor del af budgettet anvendes til køb af ydelser hos Natur og Vej Service (se nedenfor) eller hos eksterne.

Det kan overvejes, om sektoren skal sammenlægges med sektor 2.31: Vejdrift, idet mange projekter og konkrete tiltag alligevel vedrører begge sektorer.

### 2.71: Natur og Vej Service (hovedkonto 2 og 6)

Decentraliseringsordningen omfatter opgaver inden for vejvedligeholdelse i bred forstand, samt grønne områder. Området er 0-budgetteret; dvs. at udgifter og indtægter skal balancere over en årrække.

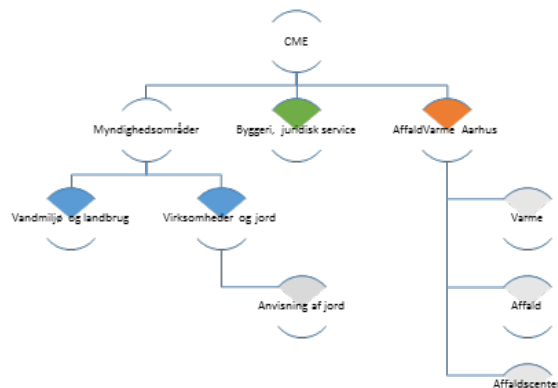
Som følge heraf – og ud fra et ønske om at man skal konkurrere på lige vilkår med eksterne leverandører - skal området holdes økonomisk afgrænset fra andre aktiviteter i centeret. Der betales endvidere bidrag til opgaver fra Teknik og Miljø Administration, for at sikre kostægte priser på Natur og Vej Services ydelser.

Indtægterne stammer i al væsentligt fra opgaver bestilt fra sektor 2.31: Vejdrift, sektor 2.36: Grønne områder, samt fra opgaver, der løses for andre dele af Aarhus Kommune.

### Center for Miljø og Energi (hovedkonto 0, 1 og 6)

Centeret er organiseret i Myndighedsområdet, Byggeri og AffaldVarme Aarhus + stabe/sekretariat (ikke vist her). Til Virksomheder og jord er der tilknyttet en decentraliseringsordning vedr. anvisning af jord (takstfinansieret område).

Herudover er der en sektor vedr. Byggeri og en sektor vedr. AffaldVarme Aarhus. AffaldVarme er opdelt i en lang række takstområder, med hver sin afgrænsede økonomi.



### 2.41: Myndighedsområdet (hovedkonto 0 og 6)

Decentraliseringsordningen omfatter de to afdelinger Vandmiljø og Landbrug, samt Virksomheder og jord, med én fælles decentraliseringsordning. Opgaverne omfatter myndighedsbehandling og tilsyn på området, samt naturforvaltningsprojekter, kystsikring, vandløbsvedligeholdelse, skadedyrsbekæmpelse, skorstensfejeri m.m. Enkelte opgaver vedr. tilsyn er indtægtsfinansieret.

### 2.42: Anvisning af jord

Decentraliseringsordningen omfatter opgaver vedr. anvisning af placering af jord, herunder forurenede jord. Opgaverne er takstfinansierede, og sektoren har derfor sin egen udlægskonto i forhold til kommunekassen.

### 2.48: Byggesagsbehandling

Decentraliseringsordningen omfatter byggesagsbehandling, digitalisering og BBR. Sektoren er delvist indtægtsfinansieret.

Det kan overvejes, om sektoren skal sammenlægges med sektor 2.41, da man i begge sektorer hovedsagelig løser myndighedsopgaver.

### 2.90: AffaldVarme Aarhus

Decentraliseringsordningen omfatter takstfinansierede opgaver inden for fjernvarmeproduktion og -forsyning, renovation og affaldsbehandling. Området er reguleret af speciallovgivning (miljøbeskyttelsesloven, varmforsyningsloven m.fl.), der dels kræver, at de enkelte takstområders økonomi holdes indbyrdes adskilt, samt at der ikke kan ske krydssubsidiering mellem sektoren og kommunens skattefinansierede område.

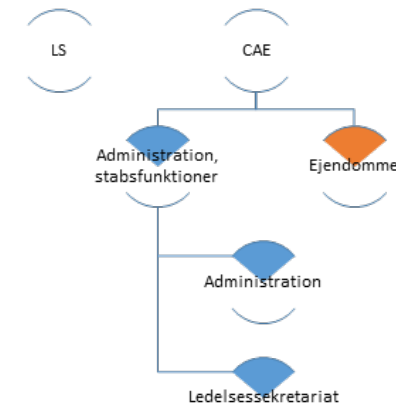
Hvert enkelt takstområde (p.t. 17) har derfor i praksis sin egen udlægskonto i forhold til kommunekassen. Der optages endvidere særskilte, øremærkede lån i forbindelse med større anlægsprojekter i sektoren.

Der betales bidrag til opgaver fra Teknik og Miljø Administration, Ledelsessekretariat og Borgmesterens Afdeling.

### Center for Administration og Ejendomme samt Ledelsessekretariatet (hovedkonto 0 og 6)

Centeret er organiseret i Administration og Ejendomme, med hver sin sektor/decentraliseringsordning. Admini-

stration *deler* sektoren Administration, stabsfunktioner med Ledelsessekretariatet.



### Sektor 2.01: Administration, stabsfunktioner (hovedkonto 6)

Decentraliseringsordningen omfatter opgaver inden for økonomi, HR, digitalisering og geografiske informationssystemer (GIS). Herudover omfatter den Ledelsessekretariatets opgaver mht. rådmands- og direktørbetjening, kommunikation og kommuneplanlægning. En væsentlig del af aktiviteten finansieres af betalinger fra AffaldVarme og Natur og Vej Service (hhv. takstfinansierede og 0-budgetterede områder), hvorfor opgaverne er placeret i en sektor for sig.

### Sektor 2.51: Ejendomme

Decentraliseringsordningen omfatter bygningsvedligeholdelse af størstedelen af kommunens bygninger. Sektoren omfatter desuden udlejning af administrationsbygninger til alle dele af kommunen samt til eksterne (bolig og erhverv). Hertil kommer bortforpagtning af jord, salg af

ejendomme og serviceydelser i en række administrationsbygninger (vagt, kantinedrift m.v.).

Der er etableret en huslejemodel, således at øvrige magistratsafdelinger betaler en intern husleje for de administrationsbygninger, de lægger beslag på.

Sektoren har derfor et betragteligt indtægtskrav vedrørende huslejer, forpagtning m.m.

### Sektor 2.61: Østjyllands Brandvæsen

Sektoren er endnu ikke oprettet, man skal håndtere betaling af driftsbidrag fra Aarhus Kommune til Østjyllands Brandvæsen.

## Kortlægning af decentraliseringsordningen i Kultur og Borgerservice (MKB)

Beskrivelsen drejer sig om delegation af kompetencen fra sektorniveauet til institutionsniveauet. MKB har 2 sektorer (en decentraliseret sektor og en ikke-decentraliseret sektor). Dette omhandler den decentraliserede sektor.

### Økonomisk decentralisering

MKB har, jf. indledningen, kun én overordnet decentraliseringsordning med én økonomisk ramme, jf. byrådsbeslutning af 31/5-2006. Rådmanden og Direktøren har kompetencen til at uddelegere den økonomiske ramme i delrammer til forvaltningsniveauet. Forvaltningscheferne har kompetencen til yderligere at uddelegere den økonomiske ramme til institutionsniveauet. I MKB er den økonomiske ramme pt. uddelegeret til følgende del- og underrammer:

### Del- og underrammer:

- **Sport & Fritid**
  - Sport & Fritid – centralt**
  - Aarhus Kommunes Idrætsanlæg**
  - Elite Idræt Aarhus**
- **Kultur**
  - Kulturforvaltningen – centralt**
  - Filmbyen**
  - Musikskolen**
  - Godsbanen**
  - Børnekulturen**
- **Borgerservice og Biblioteker**
  - Fællessekretariat**
  - Stadsarkivet**
  - Borgerservice**
  - Udviklingsafdelingen**
  - Borgerbetjeningen**
  - Backoffice**
  - Bibliotekerne**
    - Hovedbiblioteket**
    - DOKK1 – bygning**
    - Lokalbibliotekerne – Nord**
    - Lokalbibliotekerne – Syd**
  - ITK**
- **Musikhuset**
- **Aarhus Events**
- **Aarhus Symfoniorkester**
- **Rådmandssekretariatet**
- **Center for Økonomi og Personale (CØP)**

Udgangspunktet i øvrigt er, at de økonomiske rammer er fastlagte ud i overslagsårene. Der foretages med andre ord ikke en genfordeling af rammerne år for år.

Lederne kan i princippet omprioritere rammerne inden for eget område. Nogle af dem kræver dog politisk vedtagelse. Det drejer sig eksempelvis om tilskud til museer, teatre, musik, kulturpuljer, oplysningsforbund, lokaletilskud, FO-klubber, daghøjskoler, FTL-Havnen, bibliotekernes materialekonto m.v. Derudover kan lederne ikke nedlægge institutioner. Serviceniveau er beskrevet i de politisk fastlagte målsætninger.

For store dele af Sport/Fritid og Kulturområdet fungerer styringen således efter armslængdeprincippet. Dvs. der ydes tilskud til selvejende institutioner, der så har kontrakter eller lign. med forvaltningen omkring de ydelser/effekter, der skal komme ud af tilskuddet. Disse selvejende institutioner har egen økonomi- og personalestyring (herunder eks. likviditetsstyring, ansættelsesforhold, systemunderstøttelse osv.).

En leder kan inden for en tildelt ramme anvende sit budget, jf. kerneopgaven. Herunder at det skal være inden for områdets formål, overholde politiske beslutninger samt de administrative regler for brugen af kommunens midler.

Lederne kan forbruge af opsparingen inden for eget område, dog under hensyntagen til politiske beslutninger (eks. overordnede likviditetshensyn i Aarhus Kommune). Lederne skal i udgangspunktet selv finde løsninger på eventuelle strukturelle underskud og gæld.

Reglerne for overførselsadgang er også gældende for del- og underrammerne, men håndhæves kun, hvis sektoren som helhed overskrider grænserne. Der beregnes forvaltningsspecifikke fremskrivningsprocenter på baggrund af rammens andel til løn, art 2 og 4 samt resterende drift.

### Faglig decentralisering

Den faglige decentralisering er på mange områder ført længere ud end den økonomiske decentralisering. Det er

ikke hensigtsmæssigt at decentralisere økonomien helt ud, da enhederne økonomisk set bliver for små.

### **Personalemæssig decentralisering**

Den personalemæssige decentralisering følger i langt overvejende grad den økonomiske decentralisering. Der er dog steder, hvor det giver mening, at den personalemæssige decentralisering er udvidet yderligere. I visse sammenhænge kan der være tale om, at lønforhandlinger holdes samlet for at undgå en uheldig skævvridning. CØP understøtter den personalemæssige ledelse i forbindelse med ansættelser, afskedigelser, arbejdsmiljø, udbud, omorganiseringer, lokale lønforhandlinger, MED-arbejde, sygefraværsopfølgning m.v., i den udstrækning der er behov og ønske herom.

### **Administrativ decentralisering**

En række personaleadministrative og økonomiske opgaver er centraliseret i CØP. Dette er styret af CØPs servicedeklaration (det der lidt poppet i dag kaldes Service Level Agreement (SLA)). Servicedeklarationen er bygget op efter virksomhedsmodellen – og 6. udgave er netop rundsendt til chefgruppen til kommentering. Servicedeklarationen er bygget op ud fra decentrale behov og ønsker. Dvs. den er ikke identisk for alle enheder.

Det som ikke ligger i CØP løses lokalt efter lokal ledelsesmæssig prioritering.

- 21 0 Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger
  - 1 Forsyningsvirksomheder m.v.
  - 2 Transport og infrastruktur
  - 6 Fællesudgifter og administration m.v.

## Bilag 15: Opsamling fra FMU drøftelse af politikudvikling 9. november 2016

Niels Højberg indledte med at trække tråden tilbage til Jan Ravns besøg på sidste Fælles MED Udvalgets møde 31. august 2016.

FMU blev spurgt om, hvordan FMU ønsker at arbejde med de stillede spørgsmål.

- Tale mere om spørgsmålene og tage dem op igen – evt. ved at igangsætte nogle prøvehandlinger/øvebaner
- Det at drøfte Personaleredegørelsen og arbejdsmiljø kan være en del af den politiske drøftelse. Innovationsdrøftelse – workshop – opfølgning på at arbejde anderledes.
- Temaet, som vi tager fat i, bliver afgørende - at det har en tydelig APSA-vinkel. Beskrive meget tydeligt, hvilken start det blanke papir har.
- Personaleredegørelsen som eksempel, det har flyttet os ift. Magistraten. Tydelig på kontekst (APSA) og tema. Her er rammesætning vigtig.
- Det kræver, at vores politikere også arbejder med deres mindset. Hvis de beslutter, at det, de så lægger ned på det blanke papir, er det gældende, kan det få dramatiske konsekvenser. Vil de være villige til at lytte til sagskundskaben – hvilke faglige og organisatoriske bindinger?

- Godt at få invitationen – men hvor er FMU i vedlagte model? Vi skal overveje, hvornår vi kan komme ind på et tidspunkt – er det et tidspunkt hvor det blanke papir ikke er blankt?

NH konkluderede af drøftelsen: FMU skal tage det som en generel invitation, hvor vi, som har fokus på arbejdsmiljøet/personaleområdet, bliver inviteret ind. Vi må forsøge at afsøge mulighederne. FMU skal gribe muligheden. Sekretariatet for Styringsudvalget tager synspunkterne med i det videre arbejde.

## Bilag 16: Indstilling til byrådet *Politik for aktivt ejerskab*

Til Aarhus Byråd via Magistraten  
Fra Borgmesterens Afdeling  
Dato for fremsendelse til MBA

### 1. Resume

Styringsudvalget har som en del af sit arbejde set på, hvordan kommunen i højere grad kan sætte retning og følge op over for sine selskaber, og sikre at det enkelte selskab lever op til kommunens forventninger som ejer.

Styringsudvalget har udarbejdet udkast til Politik for et aktivt ejerskab.

Politikken beskriver kommunens overordnede mål for sine selskaber, og hvilke styringsredskaber kommunen har i forhold til at forfølge sine mål. Politikken beskriver i øvrigt kort kommunens forskellige roller i forhold til sine selskaber, idet kommunen typisk både er ejer, myndighed, kontraktpart og den, der udpeger bestyrelsesmedlemmer.

Politikken handler om kommunens selskaber blandt andet Aarhus Lufthavn A/S, Aarhus Vand A/S og Aarhus Letbane I/S.

I forhold til andre selskabsformer/organiseringer end de af politikken omfattede, herunder Aarhus Havn og Midttrafik, skal det overvejes om og i givet fald, i hvilket omfang det giver mening at anvende de i politikken beskrevne styringsredskaber. Denne del afklarer selskabsteamet.

Politikken skaber rammen for, at kommunen aktivt udnytter sine styringsredskaber som ejer.

Politikken er et første skridt i retning af at professionalisere kommunens rolle som selskabsejer, herunder styrke kommunens aktive ejerrolle.

### 2. Beslutningspunkter

At 1) vedtage Politik for et aktivt ejerskab i overensstemmelse med denne indstilling

At 2) etablere et selskabsteam til at understøtte kommunens aktive ejerskab

### 3. Baggrund

Styringsudvalget har udarbejdet udkast til Politik for et aktivt ejerskab.

Styringsudvalget har således som en del af sit arbejde set på, hvordan kommunen i højere grad kan sætte retning og følge op over for sine selskaber og sikre, at det enkelte selskab lever op til kommunens forventninger som ejer.

Politikken beskriver kommunens overordnede mål for sine selskaber, og hvilke styringsredskaber kommunen har i forhold til at forfølge sine mål. Politikken beskriver i øvrigt kort kommunens forskellige roller i forhold til sine selskaber, idet kommunen typisk både er ejer, myndighed, kontraktpart og den, der udpeger bestyrelsesmedlemmer.

Politikken handler om kommunens selskaber blandt andet Aarhus Lufthavn A/S, Aarhus Vand A/S og Aarhus Letbane I/S.

I forhold til andre selskabsformer/organiseringer end de af politikken omfattede, herunder Aarhus Havn og Midttrafik, skal det overvejes om og i givet fald, i hvilket omfang det giver mening at anvende de i politikken beskrevne styringsredskaber. Der skal som minimum tages stilling til Aarhus Kommunes overordnede strategi for disse andre selskabsformer/organiseringer. Denne del afklarer selskabsteamet.

Politikken skaber rammen for, at kommunen aktivt udnytter sine styringsredskaber som ejer.

### Forankring af ejerrollen

Derudover indeholder politikken bestemmelse om, hvordan ejerrollen for det enkelte selskab som udgangspunkt forankres.

Rådmanden for det ressortområde, som et selskabs hovedvirksomhed henhører under, varetager som udgangspunkt ejerrollen i forhold til selskabet, medmindre vægtige grunde taler for noget andet.

Såfremt den, der som udgangspunkt varetager ejerrollen, sidder i selskabets bestyrelse, eller såfremt, den der som udgangspunkt varetager ejerrollen, er suppleant til selskabets bestyrelse, skal det overvejes, om det giver anledning til at lade borgmesteren/en rådmand med tilknytning til det ressortområde, som selskabets hovedvirksomhed henhører under, varetage ejerrollen.

Såfremt to rådmænd har tilknytning til det ressortområde, som et selskabs hovedvirksomhed henhører under, aftaler de, hvem der varetager ejerrollen.

Det er ikke intentionen, at politikken skal ændre på den aktuelle forankring af ejerrollen i forhold til de selskaber, som kommunen ejer helt/delvist på tidspunktet for fremsendelse af denne indstilling.

### Ejerstrategi

Kommunens interesser som ejer kan kollideres med selskabets interesser særligt på baggrund af, at det enkelte selskab (i større eller mindre grad) agerer på markedet på markedsvilkår.



Politikken er en overordnet ramme, der skal skabe mulighed for, at kommunens målsætninger med det enkelte selskab bliver gennemført.

Derudover skal politikken sikre sammenhængskraft mellem selskabet og kommunen, herunder kommunale ydelser.

Det sikres blandt andet ved, at der skal udarbejdes en ejerstrategi for de selskaber, som kommunen ejer fuldt ud.

Ejerstrategien er retningsgivende for selskabets bestyrelse og direktion og en måde, hvorpå kommunen tilkendegiver sine holdninger og forventninger til selskabet. Ejerstrategien fastsætter de overordnede rammer, som selskabets ledelse skal udfylde, og beskriver kommunens formål med at deltage i selskabet.

### Generalforsamling

Politikken indeholder bestemmelser om, hvordan generalforsamlingen skal gennemføres, når kommunen ejer et selskab.

Det fremgår blandt andet, at når Aarhus Kommune ejer et selskab fuldt ud, og én af følgende betingelser er opfyldt

1. selskabets virksomhed/selskabet som sådan er af væsentlig betydning for byen og/eller byens borgere, eller
2. generalforsamlingen skal behandle et dagsordenspunkt, der har principiel betydning, eller der er tvivl om byrådets holdning til (medmindre der af byrådet er givet en udtrykkelig bemyndigelse til andet)

skal der holdes en generalforsamling med deltagelse af byrådet og selskabets ledelse.

### Bestyrelsesmedlemmer

Politikken behandler, hvordan kommunen udpeger bestyrelsesmedlemmer, og hvordan de understøttes.

### Stiftelse, indtræden i m.v.

Politikken beskriver i øvrigt retningslinier for kommunens stiftelse, indtræden i/køb af ejerandele i og udtræden af/salg af ejerandele i selskaber

### Selskabsteam

Politikken er et første skridt i retning af at professionalisere kommunens rolle som selskabsejer, herunder styrke kommunens aktive ejerrolle.

Implementeringen af politikken vil organisatorisk blive understøttet af et selskabsteam.

Politikken skal tilpasses i takt med, at kommunens ejerrolle professionaliseres.

### 4. Effekt

Den forventede effekt er, at kommunen i højere grad sætter retning og følger op over for sine selskaber.

Den forventede effekt er videre, at kommunens rolle som selskabsejer professionaliseres organisatorisk understøttet af selskabsteamet.

Endelig er den forventede effekt, at kommunen er mere bevidst om sine forskellige roller i forhold til sine selskaber, henholdsvis som ejer, myndighed, kontraktpart og den, der udpeger bestyrelsesmedlemmer.

### 5. Ydelse

Kommunen vil på baggrund af politikken mere aktivt varetage sin rolle som ejer af et givet selskab.

### 6. Organisering

Der bliver etableret et selskabsteam i Borgmesterens Afdeling, der skal understøtte kommunens ejerrolle i kommunens selskaber og sikre implementering af politikken.

Det er hensigten, at selskabsteamet derudover på sigt vil opbygge viden og kompetencer i forhold til at under-

støtte andre organiseringsformer, herunder fonde og foreninger.

Selskabsteamet faciliteres af Budget og Planlægning, Borgmesterens Afdeling og består af 1 fra Erhverv og By, Borgmesterens Afdeling, 1 fra Juridisk Service, Borgmesterens Afdeling, 1 fra Økonomi og Fællesservice, Borgmesterens Afdeling, og 1 repræsentant fra hver af de ressortområder, som kommunens selskaber henhører under.

### 7. Ressourcer

Udgifter til implementering af politikken, herunder etablering af selskabsteamet afholdes inden for de eksisterende budgetmæssige rammer.

Jacob Bundsgaard  
Niels Højberg

## Bilag 17: Politik for et aktivt ejerskab

### 1. Indledning

Politikken gælder for de selskaber, som kommunen ejer. Ved *selskaber* forstås aktie- og anpartsselskaber samt interessentskaber, herunder § 60-selskaber.

Politikken finder ikke anvendelse i forhold til fonde og foreninger samt selvejende institutioner, Aarhus Kommunale Selvstyrehavn og Midttrafik.

I forhold til andre selskabsformer/organiseringer end de af politikken omfattede, herunder Aarhus Kommunale Selvstyrehavn og Midttrafik, skal det overvejes om og i givet fald, i hvilket omfang det giver mening at anvende de i politikken beskrevne styringsredskaber. Der skal som minimum tages stilling til Aarhus Kommunes overordnede strategi for disse andre selskabsformer/organiseringer.

Politikken handler om, hvordan kommunen ønsker at bruge sine styringsredskaber som ejer af et selskab, og hvordan kommunens mål for sine selskaber skal understøttes.

### 2. Kommunens mål for sine selskaber

Kommunes overordnede mål for sine selskaber er, at:

1. Kommunen som ejer kan sætte retning og følge op
2. Kommunens selskaber tager højde for de af kommunen vedtagne strategier og politikker
3. Kommunens økonomiske værdier i selskabet sikres og vedligeholdes

### 3. Kommunens styringsredskaber

Kommunen har mulighed for at øve indflydelse på sine selskaber på generalforsamlingen/interessentskabsmødet.

Derudover udformer kommunen en ejerstrategi for sine selskaber, hvorved kommunen tilkendegiver sine holdninger og forventninger til selskabet og sætter retning for selskabets ledelse.

Endelig opstiller kommunen som myndighed nogle rammebetingelser for sine selskaber.

### 4. Kommunens roller

Kommunen har forskellige roller i forhold til sine selskaber henholdsvis som

- Ejer
- Den, der udpeger bestyrelsesmedlemmer
- Myndighed og
- Kontraktpart

Som *ejer* udøver kommunen sin ledelsesret på generalforsamlingen/interessentskabsmødet for så vidt angår (fælleskommunale) interessentskaber.

Ejeren kan ikke i almindelighed gribe direkte og umiddelbart ind i aktie- og anpartsselskaber og tilsidesætte selskabsinteressernes. Ejeren kan heller ikke indirekte ved tilstedeværelse på bestyrelses- eller direktionsmøder i aktie- og anpartsselskaber overtage styringen af et selskab.

**Selskabets bestyrelse** varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, herunder ansætter og fører tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen i aktie- og anpartsselskaber skal afveje ejerens interesser over for andre interesser først og fremmest

selskabets interesser. Hvis interesserne ikke er sammenfaldende, skal og har bestyrelsen ansvaret for at iagttage selskabets interesser.

Kommunen må ikke instruere bestyrelsesmedlemmer (eller direktion) i aktie- og anpartsselskaber, fordi det er i strid med lovgivningen.

Kommunen kan instruere de repræsentanter/bestyrelsesmedlemmer i (fælleskommunale) interessentskaber, som kommunen har udpeget, medmindre andet er bestemt i interessentskabskontrakten (vedtægterne).

**Direktionen** varetager den daglige ledelse af selskabet.

#### 4.1 Hvem varetager ejerrollen

Rådmanden for det ressortområde, som et selskabs hovedvirksomhed henhører under, varetager som udgangspunkt ejerrollen i forhold til selskabet, medmindre vægtige grunde taler for noget andet.

Såfremt den, der som udgangspunkt varetager ejerrollen, sidder i selskabets bestyrelse, eller såfremt, den der som udgangspunkt varetager ejerrollen, er suppleant til selskabets bestyrelse, skal det overvejes, om det giver anledning til at lade borgmesteren/en rådmand med tilknytning til det ressortområde, som selskabets hovedvirksomhed henhører under, varetage ejerrollen.

Såfremt to rådmænd har tilknytning til det ressortområde, som et selskabs hovedvirksomhed henhører under, aftaler de, hvem der varetager ejerrollen.

Den, der varetager ejerrollen for det enkelte selskab, skal løbende inddrage byrådet i overensstemmelse med de gældende retningslinier for, hvad der skal foreligges byrådet.

#### 4.1.1 Ejerstrategi

Der skal udformes en ejerstrategi for de selskaber, som kommunen ejer 100 %. Kommunen kan i de selskaber, som kommunen ikke ejer 100 %, aftale med de øvrige ejere, at der skal udformes en fælles ejerstrategi for selskabet. Ejerstrategien skal som udgangspunkt foreligges byrådet, før den vedtages på selskabets generalforsamling/interessentskabsmødet.

En ejerstrategi er retningsgivende for selskabets bestyrelse og direktion og en måde, hvorpå ejeren tilkendegiver sine holdninger og forventninger til selskabet.

Ejerstrategien skal fastsætte de overordnede rammer, som selskabets ledelse skal udfylde.

Ejerstrategien skal beskrive kommunens formål med at deltage i selskabet.

Det skal være en del af ejerstrategien, at selskabet har en CSR-politik, herunder at selskabet skal bidrage til at opfylde relevante politiske beslutninger i Aarhus Kommune, fx Aarhus målene, beslutningen om anvendelse af sociale klausuler og arbejdsklausuler i forbindelse med sine indkøb og beslutninger om bæredygtighed, klima og medborgerskab. Idet der i den forbindelse skal tages højde for, at selskabet kan agere på markedsvilkår.

Derudover skal det være en del af ejerstrategien, at selskabet har en personalepolitik.

Videre skal ejerstrategien indeholde bestemmelser om, at selskabet skal have en økonomisk ansvarlig drift, og at selskabet skal have en informations- og kommunikationspolitik.

Endelig skal det være en del af ejerstrategien, at der mindst tre gange årligt skal være en dialog mellem den, der varetager ejerrollen, og selskabets bestyrelse samt direktion om, i hvilket omfang selskabet ledes i overensstemmelse med ejerstrategien.

Inspiration til en ejerstrategi vedlægges som bilag 1.

#### 4.1.2 Generalforsamlingen

Ejeren af et aktie-/anpartsselskab udøver sine rettigheder på generalforsamlingen.

Når der er tale om et (fælleskommunalt) interessentskab, udøves ejerrettighederne på interessentskabsmødet. En betydelig del af kompetencen kan dog være overladt til bestyrelsen og/eller direktionen i henhold til interessentskabskontrakten (vedtægterne). Det er imidlertid muligt at instruere de af kommunen valgte bestyrelsesmedlemmer i (fælleskommunale) interessentskaber.

##### 4.1.2.1 Model for afholdelse af generalforsamling/deltagelse på interessentskabsmødet

#### A: Når Aarhus Kommune ejer et selskab 100%, og én af følgende betingelser er opfyldt:

- Selskabets virksomhed/selskabet som sådan er af væsentlig betydning for byen og/eller byens borgere, eller
- Generalforsamlingen skal behandle et dagsordenspunkt, der har principiel betydning, eller der er tvivl om byrådets holdning til (medmindre der af byrådet er givet en udtrykkelig bemyndigelse til andet).

afholdes der en egentlig generalforsamling med deltagelse af byrådet og selskabets ledelse. Generalforsamlingen afholdes i almindelighed før/efter et byrådsmøde. Som forberedelse til generalforsamlingen mødes selskabets ledelse og den, der varetager ejerrollen.

#### B: Når Aarhus Kommune ejer et selskab 100%, og ingen af betingelserne ovenfor er opfyldt,

skal generalforsamlingen afholdes på den måde, at dagsordenpunkterne behandles af, den der varetager ejerrollen. Den, der varetager ejerrollen, har kompetencen til at underskrive referat af generalforsamlingen.

**C: Når Aarhus Kommune ikke ejer et selskab 100%,** deltager den, der varetager ejerrollen på generalforsamlingen/interessentskabsmødet for så vidt angår (fælleskommunale) interessentskaber. Den, der varetager ejerrollen, kan vælge at udpege en repræsentant til at deltage på selskabets generalforsamling/interessentskabsmødet. Repræsentationen på generalforsamlingen/interessentskabsmødet sker under ansvar for og instruktion fra, den der varetager ejerrollen. Den, der varetager ejerrollen, skal inddrage byrådet i overensstemmelse med de gældende retningslinier for, hvad der skal foreligges byrådet.

#### 4.1.3 Selskabsteam

Ejerrollen i kommunen bliver administrativt understøttet af kommunens *selskabsteam*.

Selskabsteamet er sammensat således, at det har forretningsmæssige, økonomiske og juridiske kompetencer samt faglige kompetencer fra det ressortområde, som selskabets virksomhed henhører under.

Budget og Planlægning, Borgmesterens Afdeling, driver og er indgangen til selskabsteamet. Selskabsteamet mødes fast hver anden måned.

Selskabsteamet består af 1 fra Erhverv og By, Borgmesterens Afdeling, 1 fra Juridisk Service, Borgmesterens Afdeling, 1 fra Økonomi og Fællesservice, Borgmesterens Afdeling, og 1 repræsentant fra hver af de ressortområder, som kommunens selskaber henhører under.

Selskabsteamet er ansvarligt for at implementere Politik for et aktivt ejerskab og understøtte kommunens ejerrolle i forhold til kommunens selskaber, ligesom selskabsteamet skal understøtte de bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af og blandt byrådet i overensstemmelse med denne politik. Endelig skal selskabsteamet rådgive om selskabsretlige forhold andet som led i implementeringen af denne politik.

Den, der varetager ejerrollen for det enkelte selskab, er ansvarlig for at inddrage selskabsteamet, forud for kommunen stifter, indtræder i, køber ejerandele i og sælger ejerandele i/udtræder af selskaber, herunder løbende forsyne selskabsteamet med gældende selskabsdokumenter i form af vedtægter/interessentskabskontrakt, seneste regnskab, evt. ejeraftale, ejerstrategi, evt. forretningsorden for bestyrelsen og seneste referater fra generalforsamling/interessentskabsmøde og andre (generelle) politikker og andet relevant materiale vedrørende selskabet.

#### 4.2 Bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlemmer i kommunens selskaber kan udpeges af og blandt byrådets medlemmer. Det enkelte bestyrelsesmedlem har på den måde stort kendskab til ejerens interesser, ligesom det signalerer, at ejeren prioriterer selskabet.

Bestyrelsesmedlemmet skal altid afveje ejerens interesser over for andre interesser først og fremmest selskabets interesser. Hvis interesserne ikke er sammenfaldende, skal og har bestyrelsen i aktie- og anpartsselskaber ansvaret for at iagttage selskabets interesser.

Den, der varetager ejerrollen, bør ikke i almindelighed - af hensyn til adskillelse af drifts- og myndighedsopgaven i forhold til selskabet - udpeges til selskabets bestyrelse eller andre ledende organer i selskabet.

Byrådet kan i forhold til et selskab beslutte, at der (tillige) skal udpeges professionelle bestyrelsesmedlemmer valgt på baggrund af kompetencer. Der bør udpeges professionelle bestyrelsesmedlemmer, såfremt det bliver vurderet, at det er relevant at rekruttere specifikke kompetencer til selskabets bestyrelse.

Der kan være lovbestemmelser, der foreskriver, hvordan en bestyrelse skal sammensættes. I de tilfælde skal kommunen rette sig efter lovens bestemmelser.

##### 4.2.1 Bistand til bestyrelsesmedlemmer

Som udgangspunkt bliver de enkelte bestyrelsesmedlemmer understøttet af selskabets administration.

Som en del af introduktionsprogrammet for nyvalgte byrådsmedlemmer får bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt byrådets medlemmer tilbud om at deltage i et kursus om rollen og ansvaret som bestyrelsesmedlem særligt set i forhold til, at pågældende også varetager rollen som byrådsmedlem.

Det enkelte bestyrelsesmedlem udpeget af og blandt byrådet kan rette henvendelse til selskabsteamet for at få bistand til at tilvejebringe oplysninger til brug for behandling af en sag i bestyrelsen.

##### 4.2.2 Tavshedspligt for bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlemmer i aktie- og anpartsselskaber er underlagt tavshedspligt og må som udgangspunkt ikke videregive oplysninger modtaget i deres egenskab af at være bestyrelsesmedlem.

Repræsentanten i et (fælleskommunalt) interessentskab kan i almindelighed dele oplysninger med dem, de er udpeget af. De offentligtretlige regler om tavshedspligt finder anvendelse.

#### 5. Stifte, indtræde i og udtræde af selskaber m.v.

Det kræver en byrådsbeslutning, såfremt kommunen skal stifte/indtræde i/ købe ejerandele i et selskab eller udtræde af/sælge ejerandele i et selskab.

Ved stiftelse af/indtræden i/køb af ejerandele i et selskab skal byrådsindstillingen som minimum behandle følgende emner,

- hjemmel for kommunens deltagelse i selskabet
- om opgaver/områder overdrages til selskabet, herunder om Statsforvaltningen eller andre skal godkende stiftelsen af/indtræden i/køb af ejerandele i selskabet
- begrundelse for valg af selskabsform
- vedtægter, herunder kommunens indflydelse på ændringer i selskabet
- ejerstrategi
- hæftelsesforhold, herunder kommunens hæftelse
- forretningsplan for selskabet
- finansiering
- bestyrelsessammensætning

Den, der varetager ejerrollen, er derudover ansvarlig for at inddrage selskabsteamet i forhold til kommunens stiftelse af/indtræden i/køb af ejerandele i eller salg af ejerandele i/udtræden af et selskab.

#### Bilag

Bilag 1 Inspiration til ejerstrategi

Bilag 2 Skema med opregning af de selskaber, hvori kommunen har en ejerandel pr. [dato + år] 2016

## Bilag 18: Skematisk oversigt over kommunale selskaber

	Varetagelse af ejerrolle og administrativ understøttelse	Byråds-besluttet ejerstrategi	Ejerandel	Omsætning <sup>22</sup>	Udpegning til ledende organ &/eller bestyrelse (navn)	Myndighedsrolle <sup>23</sup>	Instruktionsbeføjelse	Tavshedspligt (bestyrelsesmedlem)
Aktie- og Anparts-selskaber								
Aarhus Vand A/S	MBA Juridisk Service	Ja	100%	tkr. 92.862 (2014)	Bestyrelse: 3 byrådsmedlemmer Camilla Fabricius-Jensen Lars Boje Mathiesen Ango Winther 2 eksterne medlemmer Hans Elbek Pedersen Ellen Margrethe Basse	Ja	Nej	Nej, ikke i forhold til kommunen da ejer 100%
Biomassefyret Kraftvarmeværk A/S	MTM Center for Miljø og Energi	Nej	100%	kr. 0 (2015)	Bestyrelse: <sup>24</sup> 3 fra administrationen Erik Jespersen Claus Nickelsen Michael Johansson	Ja	Nej	Nej, ikke i forhold til kommunen da ejer 100%
Aarhus Lufthavn A/S	MBA Erhverv og By	Nej	58,1%	tkr. -24.444 (2014)	Bestyrelse: Borgmesteren En repræsentant fra erhvervslivet Peer H. Kristensen En repræsentant fra erhvervslivet i fællesskab med de øvrige ejerkommuner Jens Stausholm		Nej	Ja
Danplanex A/S	MSB Beskæftigelsesforvaltningen	Nej	42,7%	kr. 503.814 (2014/2015)	Ingen			

	Varetagelse af ejerrolle og administrativ understøttelse	Byrådsbesluttet ejerstrategi	Ejerandel	Omsætning <sup>22</sup>	Udpegning til ledende organ &/eller bestyrelse (navn)	Myndighedsrolle <sup>23</sup>	Instruktionsbeføjelse	Tavshedspligt (bestyrelsesmedlem)
Human Technologies ApS	MSO Center for Frihedsteknologi	Nej	8%	kr. -768.049 (2013/2014)	Ingen			
Incuba A/S	MBA Erhverv og By	Nej	6,56%	tkr. 9.215 (2015)	Ingen			
Sampension KP Livsforsikring A/S		Nej	2,5%	mio. kr. -238 (2014)	Ingen			

22. Der er taget udgangspunkt i *årets resultat* i henhold til årsregnskabslovens opgørelsesmetode som angivet i selskabets seneste årsrapport

23. Evt. tillige rolle som kontraktpart

24. Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø har oplyst, at det biomassefyrede kraftvarmeværk er under opførelse og først er i drift i slutningen af 2016. Selskabet skulle stiftes i 2014, da det var en forudsætning for at opnå de tilstrækkelige godkendelser/bevillinger hos Energistyrelsen. På den baggrund valgte man at indsætte kommunalt ansatte i bestyrelsen.

	Varetagelse af ejerrolle & administrativ understøttelse	Byrådsbesluttet ejerstrategi	Ejerandel	Omsætning <sup>25</sup>	Udpegning til ledende organ &/eller bestyrelse (navn)	Myndighedsrolle <sup>26</sup>	Instruktionsbeføjelse	Tavshedspligt (bestyrelsesmedlemmer)
Interessentskaber								
Østjyllands Brandvæsen I/S	MTM Center for Miljø og Energi	Ja	79,44%	Endnu ikke aflagt regnskab	Bestyrelse: Rådmanden for Teknik og Miljø 1 byrådsmedlem Marc Perera Christensen		Ja	Nej, ikke i forhold til kommunen
Aarhus Letbane I/S <sup>27</sup>	MTM Center for Byudvikling og Mobilitet	Nej	50%	Endnu ikke aflagt regnskab	Bestyrelse: 2 medlemmer Kristian Würtz Bünyamin Simsek 3 professionelle medlemmer sammen med regionen Johnny Hansen (formand) Christian Merrild (næstformand) Mette Skøt Interessentskabsmøder: Borgmesteren eller en af denne udpeget embedsmand		Ja (over for de medlemmer, som Aarhus Kommune alene har udpeget)	Nej, ikke i forhold til kommunen bortset fra tilfælde omfattet af interessentskabskontrakten punkt 13, (...) <i>Dog er der tavshedspligt i forhold til Interessenterne angående medkontrahenters og forhandlingsparters personlige eller rent interne forhold. (...)</i>
HMN Naturgas I/S	MTM Center for Miljø og Energi	Nej	0,15%	mio. kr. 88,5 (2014)	1 byrådsmedlem til repræsentantskabet: Steen B. Andersen		Ja	Nej, ikke i forhold til kommunen
Midttrafik	MTM Center for Byudvikling og Mobilitet	Nej	[--]	tkr. 1.398.531 (2014) <sup>28</sup>	1 byrådsmedlem til repræsentantskabet: Jan Ravn 1 byrådsmedlem til bestyrelsen: Jan Ravn		Ja	Nej, ikke i forhold til kommunen

25. Der er taget udgangspunkt i årets resultat i henhold til årsregnskabslovens opgørelsesmetode som angivet i selskabets seneste årsrapport

26. Evt. tillige rolle som kontraktpart

27. Stiftet pr. 1. januar 2016 (sammenlægning af nuværende Aarhus Letbane

I/S med Aarhus Letbane Drift I/S). Data stammer fra Byrådsindstilling, Medlemmer til bestyrelsen for det nye Aarhus Letbane I/S af 21. oktober 2015 og interessentskabskontrakt for det nye Aarhus Letbane I/S af 16. november 2015

28. Midttrafiks ordinære, udgiftsbaserede resultat for 2014 er 1.398.531 tkr. og udtrykker summen af driftsudgifter og -indtægter, herunder investeringen i rejsekortprojektet.

	Administrativ understøttelse	Byrådsbesluttet ejerstrategi	Ejerandel	Omsætning <sup>29</sup>	Udpegning til ledende organ &/eller bestyrelse (navn)	Myndighedsrolle <sup>30</sup>	Instruktionsbeføjelse	Tavshedspligt (bestyrelsesmedlemmer)
Aarhus Havn	MBA Erhverv og By	Nej	Del af kommunen	[--]	Bestyrelse: Borgmesteren født formand 2 byrådsmedlemmer Rabih Azad-Ahmad Lars Boje Mathiesen 3 professionelle medlemmer Agneta Björkman Nicolai Gradman Lars Fournais		Nej	Noget kan tale for <i>nej</i> ikke i forhold til kommunen

29. Der er taget udgangspunkt i *årets resultat* i henhold til årsregnskabslovens opgørelsesmetode som angivet i selskabets seneste årsrapport

30. Evt. tillige rolle som kontraktpart



## Bilag 19: Kodeks for samarbejde

### Prototype på samarbejdskodeks

Sammenskrævet på baggrund af drøftelserne på byrådsseminaret 23.-24. januar 2014

- Vi respekterer byrådet som rammen for politisk magt og indflydelse.
- Vi respekterer politisk uenighed. Vores forskellighed er en styrke.
- Vores ansvar som politiske ledere forpligter. Vi går foran som rollemønstre for byen og organisationen.
- Vi definerer visioner og mål, og vi laver servicetjek undervejs.
- Vi er åbne og ordentlige overfor hinanden. Vores relationer skal være præget af tillid.
- Vi har flere roller som byrådspolitikere. Vi er opmærksomme på, hvornår vi har de forskellige kasketter på.
- Vi har respekt for fortrolighed og hinandens idéer.
- Vi anerkender og fejrer gode resultater – også hvis andre har skabt dem.
- Vi italesætter dårlig adfærd og forpligter os til at følge op og give feedback.
- Vi skal kunne tænde og slukke for konflikterne.
- Vores relationer til administrationen skal være præget af tillid og respekt for faglighed.
- Vi forpligter os til at arbejde sammen på tværs af udvalgene og magistratsafdelingerne
- Vi bruger mere tid på politiske drøftelser og mindre tid på sagsbehandling.
- Vi inddrager medarbejdere og borgere og lægger vægt på klarhed og åbenhed.
- Vi sikrer retfærdige processer og påtager os ansvaret for at finde balancen mellem tid og involvering.
- Vi har mulighed for at trække *politikerkortet* og ikke forpligte os på en bestemt løsning på forhånd.