

Politikudvikling og styring i Aarhus byråd

Styringsudvalgets betænkning



Politikudvikling og styring i Aarhus byråd
Styringsudvalgets betænkning

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

Indhold

1	Politikudvikling og styring	4	5	Politikudvikling med byrådet i førersædet	13
2	Læsevejledning	5	5.1	Nedsættelse af opgaveudvalg med fokus på tværgående politikudvikling	13
3	De faste udvalgs struktur og arbejdsform	6	5.2	Opstilling af alternative løsningsforslag i udvalgte byrådsindstillinger	16
3.1	Sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget		6	Anvendelse af ledelsesinformation i Aarhus Byråd	17
3.2	Én fælles mødedag for de faste udvalg		6.1	Fast procedure for løbende målopfølgning ...	18
3.3	Ét ordinært møde om måneden i Økonomiudvalget	8	6.2	Fire årlige mål- og politikdrøftelser i byrådet..	18
3.4	Nytænkning af borgerinddragelse i de faste udvalg, herunder foretrædeformen	9	7	Aktivt ejerskab for kommunale selskaber	19
4	Hvem beslutter hvad	10	8	Vi ønsker at bevæge kulturen og arbejdsformen i det nye byråd	20
4.1	Ny opbygning af byrådets dagsorden	10	9	Bilagsoversigt	21
4.2	Pilotprojekt om øget brug af administrationsgrundlag	11			
4.3	Afholdelse af politisk drøftelse i byrådet om decentraliseringsordningerne	11			

1 Politikudvikling og styring

Fremtidens kommunestyre er aktuelt til diskussion i alle landets 98 kommuner. Kommunerne fremhæves som forandringsmotoren i det danske velfærdssamfund og tager afsæt i det repræsentative lokaldemokrati som krumtapen, der skal sikre holdbare og bredt forankrede løsninger, der gavner både borgere, virksomheder og velfærdsinstitutioner. I Aarhus er vi blandt de kommuner, som på forskellig vis eksperimenterer med udviklingen af et stærkt kommunestyre med afsæt i en stærk og fælles vision.

I forrige byrådsperiode var der særligt fokus på at udvikle et lydhørt samspil mellem borgere, virksomheder, foreninger og politikere. Samtidig var der fokus på opgaven med at forene vision og handling og skabe sammenhæng på tværs. Det fokus har allerede sat sig spor i nye måder at tænke politiske beslutninger og finde administrative løsninger på.

I denne byrådsperiode har byrådet nedsat et Styringsudvalg, der tager tråden op. Styringsudvalget har særligt fokus på folkevalgte politikeres rolle og ikke mindst byrådets muligheder for at sætte retning på de prioriteringer og opgaver, som udgør grundstammen i lokaldemokratiet. Fremtidens lokaldemokrati er netop kendetegnet ved et meget tæt samspil mellem kommune og civilsamfund. Aarhus' nye medborgerskabspolitik viser vejen for nye samarbejdsformer og rolleforståelser, som er nødvendige for at kunne løse fremtidens velfærdsopgaver og samtidig fastholde et velfungerende lokaldemokrati.

Overskriften for udvalgets betænkning er styring. Styring kan opleves som noget, der signalerer en spændetrøje i forhold til de demokratiske processer. Men indgangen til udvalgets arbejde med styring er netop det demokra-

tiske og politiske perspektiv og ikke den teknokratiske og bureaukratiske vej.

Byrådet har givet os nogle overordnede pejlemærker for arbejdet, som klart signalerer, at det er de folkevalgte politikeres rolle og vilkår for opgaven, som er i centrum. Men byrådsarbejdet foregår ikke i et lukket rum. Der er behov for en klar retningsgivende, men også involverende styringskæde. Der er brug for klarhed over roller og ansvar fra visioner bliver til beslutninger, fra beslutninger bliver til virkelighed. Det gælder indad i kommunen og det gælder i samspillet med civilsamfundet lokaldemokrati.

Der er mange måder at forvalte politikerrollen på, og vi ønsker ikke at indskrænke den politiske båndbredde. Der skal være rum til udfolde sit politiske virke forskelligt. Men fælles for langt hovedparten af byrådets 31 medlemmer er, at man ofte løber tør for tid. Derfor har udvalget særligt fokus på at pege på løsninger og anbefalinger, der ikke forøger den samlede tid, som byrådet anvender til møder og anden politisk aktivitet.

Pejlemærkerne skal derimod bruges til at prioritere tiden skarpere og få byrådet til at holde fokus på det, der handler om, at byrådet for mulighed for at sætte politisk retning og følge op på de beslutninger, vi træffer.

Med betænkningen vil vi gerne pege på nogle konkrete håndtag, som det nuværende byråd kan gribe og samtidig er det et ønske at lægge nogle grundsten ud, som det kommende byråd kan være med til at bygge ovenpå.

2 Læsevejledning

Styringsudvalgets betænkning er resultatet af knap to års udvalgsarbejde med fokus på folkevalgte politikeres rolle og byrådets muligheder for at sætte retning på de prioriteringer og opgaver, som udgør grundstammen i lokaldemokratiet.

Det har været en grundforudsætning for vores arbejde i Styringsudvalget, at den tid byrådet anvender til møder og anden politisk aktivitet ikke øges. Betænkningens opbygning spejler denne forudsætning. I betænkningens kapitel 3 og 4 er der således fokus på, hvordan byrådet kan skabe sig mere tid, mens der i kapitel 5 og 6 er fokus på, hvordan byrådets muligheder for at sætte retning og følge op styrkes.

Ud over den nævnte grundforudsætning har Styringsudvalget i sit arbejde navigeret efter fire pejlemærker (se illustration her under). Pejlemærkerne har været retningsbestemmende for de anbefalinger, som vi præsenterer i starten af hvert kapitel. Anbefalingerne er betænkningens akse, og de er beskrevet under hver deres overskrift i selvstændige afsnit.

Betænkningen er tilstræbt at være forholdsvis kortfattet. Vi har dog prioriteret, at også de mere tekniske aspekter af vores anbefalinger er tydeligt beskrevet. De bagvedliggende forudsætninger er samtidig uddybende beskrevet i betænkningens bilagsmateriale. I fodnoterne fremgår det præcist hvilke bilag, der knytter sig til de enkelte anbefalinger.

Vi har i fællesskab udarbejdet anbefalingerne, men har arbejdet under den forudsætning, at der ikke er en partimæssig binding forud for de politiske forhandlinger.

God læselyst.

Jette Jensen (Ø) (formand),
Jan Ravn Christensen (F) og Hans Skou (V)

Pejlemærker for Styringsudvalgets arbejde:

1. Et politisk afsæt hvor byrådet sætter retning og følger op

Det betyder:

- At byrådets handlerum er tydeligt, så byrådet har flere alternative muligheder for at beslutte og prioritere
- At byrådet kommer ind i beslutningsprocesserne på det rigtige tidspunkt
- At byrådet løbende får information, der gør det muligt at sætte retning og følge op.

2. Helhed og forudsigelighed

Det betyder:

- At byrådet styrer med fokus på helheden på tværs af søjler
- At byrådet behandler samme type sager ens på tværs
- At det er forudsigeligt, hvornår en sag (ikke) forelægges byrådet
- At det er forudsigeligt, hvornår en sag (ikke) forelægges et udvalg inden byrådsbehandling

3. Afbureaukratisering, forenkling af sagsge og hurtige beslutningsprocesser

Det betyder:

- At de politiske sagsge og procedurer i magistratsstyret er så hurtige og effektive som muligt
- At beslutningsprocesserne tilrettelægges så de har den rigtige balance mellem involveringsgrad og en hurtig beslutning

4. Klarhed over roller og ansvar

Det betyder:

- At byrådet kender og respekterer sin egen og andres roller og ansvar
- At Magistraten kender og respekterer sin egen og andres roller og ansvar
- At udvalgene kender og respekterer deres egen og andres roller og ansvar
- At Magistratsafdelingerne kender og respekterer deres egen og andres roller og ansvar

3 De faste udvalgs struktur og arbejdsform

Gennem udvalgets arbejde har vi været opmærksomme på, at vores anbefalinger til ændringer og nye tiltag ikke forøger den samlede tid, som byrådet anvender til møder og anden politisk aktivitet. For at skabe tid til blandt andet politikudvikling i opgaveudvalg (*læs mere her om i kapitel 5*) har vi derfor set nærmere på strukturen og arbejdsformen i de faste udvalg.

I forbindelse med dette arbejde har vi haft et ønske om at forbedre de strukturelle arbejdsvilkår for os som byrådspolitikere, sådan at det fremadrettet vil blive nemmere at forene det civile liv med det politiske. Vi tror desuden, at en sådan forbedring vil gøre det lettere at fastholde og rekruttere nye kandidater til byrådet.

På den baggrund er vi nået frem til fire anbefalinger vedrørende de faste udvalgs struktur og arbejdsform:

Anbefalinger

- Sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget
- En fælles mødedag for de faste udvalg
- Ét ordinært møde om måneden i Økonomiudvalget
- Nytænkning af borgerinddragelse i de faste udvalg, herunder foretrædeformen

Herunder følger beskrivelser af intentionerne bag og indholdet i hver enkelt anbefaling:

3.1 Sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget

En sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget vil frigive tid til anden politisk aktivitet. Det

Fakta

Forslaget til ny udvalgsstruktur indebærer, at der inden for kommunestyret i Aarhus vil være 50 udvalgs- og magistratsposter, som i forbindelse med konstitueringen skal besættes af de 25 byrådsmedlemmer, der ikke bliver rådmænd eller borgmester.

Det er herved forudsat, at Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget sammenlægges, og at der bliver nedsat et opgaveudvalg for hele byrådsperioden (med 3 medlemmer) som nærmere beskrevet i afsnit 5.1.

Der er tale om følgende udvalgs- og magistratsposter:

- 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 afsnit 5.1.)

Se hertil afsnit 5.1 samt bilag 3,⁴ hvor vi foreslår, at medlemmerne og formanden for det pågældende opgaveudvalg bliver vederlagt som i et almindeligt fast udvalg. Det bemærkes, at vi ikke herudover kommer med forslag i relation til vederlagene til udvalgs- og magistratsposterne. Se hertil Bilag 3.⁵ Den konkrete udmøntning af vederlag forelægges byrådet i en særskilt indstilling.

kunne f.eks. være arbejde i et opgaveudvalg (*læs mere her om i kapitel 5,1*)

Da både Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget er koblet til Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse, vil der være en række fordele ved at sammenlægge de to udvalg. Blandt andet vil overblikket over og forståelsen af de indsatser, hvor der arbejdes på tværs af Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen blive styrket.¹

En sammenlægning af de to udvalg kan give en tidsmæssig udfordring, da der alt andet lige skal behandles flere sager på samme møde. Ligeledes vil det blive vanskeligere at finde tid til temadrøftelser i udvalget.² For at afbøde dette kan et nyt Social- og Beskæftigelsesudvalg evt. afholde lidt flere møder end de to udvalg hidtil har gjort, hvor det gennemsnitlige antal møder pr. år har været henholdsvis 16 og 14,75. Til sammenligning er gennemsnittet for byrådet 24,25 møder pr. år.³

3.2 En fælles mødedag for de faste udvalg

I den nuværende mødestruktur er der udvalgs møder spredt ud over det meste af ugen.

At afholde alle møder i de faste udvalg på samme dag vil give forudsigelighed for os som byrådspolitikere - og for vores arbejdsgivere i forhold til planlægning af tid. Samtidig vil det give større fleksibilitet i forhold til at indpasse de øvrige møder vi har, som f.eks. seminarer, budgetforhandlinger, møder med borgere og i eventuelle opgaveudvalg (se mere her om i afsnit 5.1). Tilsammen vil en fælles mødedag gøre det væsentligt lettere at forene det civile liv med det politiske. Den større forudsigelighed og fleksibilitet, tror vi tilmed, vil forbedre mulighederne for at fastholde og rekruttere kandidater til byrådet.

Anbefalet mødeplan med fælles mødedag for de faste udvalg hver anden onsdag		
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

Fig.1 Anbefalet mødeplan med fælles mødedag for de faste udvalg. Modellen forudsætter, at Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget sammenlægges. se afsnit 3.1.

Vi er opmærksomme på, at der også kan være udfordringer ved en fælles mødedag. Nogle udvalgsmøder vil starte lidt tidligere end i dag, mens nogle vil starte senere. Dette kan være en ulempe for nogle byrådsmedlemmer. Endvidere vil nogle udvalgs kombinationer blive afskåret for det enkelte byrådsmedlem, når to udvalg holder møder samtidig. Dette kan også blive en udfordring i forbindelse med røkeringer på udvalgsposter i løbet af valgperioden.

Endvidere kan det være en udfordring for udvalgene at besøge institutioner mv. i forbindelse med et udvalgsmøde. I en fælles, årlig mødeplan for udvalgene foreslår vi derfor, at der indlægges et antal dage, som kan bruges til udvalgsmøder ude af huset.⁶ I bilag 4 findes et eksempel på, hvordan en fælles mødeplan kunne have set ud for 2017, hvis vi allerede nu havde indført den fælles mødedag for de faste udvalg.

Vi har foretaget en afvejning af fordele og ulemper ved en fælles mødedag og anbefaler på den baggrund en mø-

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
8.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
9.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
10.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
11.00	Arbejde	Arbejde	Offentligt temamøde	Arbejde	Arbejde
12.00	Arbejde	Arbejde	Offentligt temamøde	Arbejde	Arbejde
13.00	Arbejde	Arbejde	Offentligt temamøde	Arbejde	Arbejde
14.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
15.00			Arbejde		
16.00	Privat aftale	Økonomiudvalg		Socialudvalget	
17.00	Privat aftale	Økonomiudvalg		Socialudvalget	Privat aftale
18.00					Privat aftale
19.00	Bestyrelsesmøde				Privat aftale
20.00	Bestyrelsesmøde				Privat aftale
21.00			Anden politisk aktivitet		Privat aftale
22.00			Anden politisk aktivitet		

Fig.2 Eksempel på ugekalender for byrådsmedlem i det nuværende byråd.

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
8.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
9.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
10.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
11.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
12.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
13.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
14.00	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde
15.00			Økonomiudvalg		
16.00	Privat aftale	Offentligt temamøde	Økonomiudvalg	Privat aftale	
17.00	Privat aftale	Offentligt temamøde	Socialudvalget	Privat aftale	Privat aftale
18.00		Offentligt temamøde	Socialudvalget	Privat aftale	Privat aftale
19.00	Bestyrelsesmøde				Privat aftale
20.00	Bestyrelsesmøde				Privat aftale
21.00			Anden politisk aktivitet		Privat aftale
22.00			Anden politisk aktivitet		

Fig.3 Eksempel på ugekalender for et byrådsmedlem i det kommende byråd

deplan, hvor alle de faste udvalg holder møder den samme dag hver anden uge⁷ (Fig. 1 s. 7). Fastlæggelse af den endelige mødeplan vil ske i en dialog mellem valggrupperne ved konstitueringen af det nye byråd (*Ændringerne er illustreret i Fig. 2–5*).

Vi anbefaler, at onsdag bliver fælles mødedag for de faste udvalg, sådan at den følger byrådsmøderne – i den ene uge er der udvalgs møde, og i den anden er der byråds møde. Såfremt udvalgenes møder afholdes onsdag, må det forventes, at udvalgs erklæringerne kan blive eftersendt om fredagen. Dette overholder styrelseslovens frist.

Vi forudsætter i øvrigt, at Teknisk Udvalg fortsat afholder møde hver uge grundet stor sagsmængde. Teknisk Udvalg kan selv afgøre, på hvilket tidspunkt det skal foregå i de uger, hvor der er byråds møde.

En kortlægning af byrådsmedlemmernes udvalgs kombinationer i de seneste fire valgperioder viser en tendens til, at nogle udvalg sjældent kombineres, mens andre kombinationer er mere hyppige.⁸ Placeringen af udvalgene i den anbefalede mødeplan er derfor sket under hensyntagen til dette.

3.3 Ét ordinært møde om måneden i Økonomiudvalget

I forbindelse med arbejdet omkring de faste udvalgs struktur og arbejdsform, blev vi opmærksomme på, at Økonomiudvalgets dagsorden ofte er korte med kun et eller to punkter.⁹

Dette gav anledning til overvejelser om det, for at frigive tid og rum til politikudvikling, vil være muligt at nedlægge Økonomiudvalget.

Vi undersøgte spørgsmålet, bl.a. igennem dialog med Indenrigsministeriet, og formelt er det muligt at nedlægge Økonomiudvalget. Borgmesteren og rådmænd vil dog skulle behandles ens i relation til de forpligtelser, de har over for de faste udvalg, jf. kommunens styrelsesvedtægt. Det drejer sig navnlig om forpligtelsen til at orientere i udvalg om større/principielle sager, samt at stå til rådig-

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
15.30				Beskæftigelsesudvalg	
16.30	Sundhed- og Omsorgsudvalg	Økonomiudvalg & Kulturudvalg	Børn og unge udvalg	Beskæftigelsesudvalg	
17.30	Sundhed- og Omsorgsudvalg	Økonomiudvalg & Kulturudvalg	Børn og unge udvalg	Socialudvalg	
18.30	Teknisk Udvalg	Kulturudvalg		Socialudvalg	
19.30	Teknisk Udvalg				

Fig.4 Udvalgsuge for det nuværende byråd

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
15.00			Fælles mødedag		
16.00			Fælles mødedag		
17.00			Fælles mødedag		
18.00			Fælles mødedag		
19.00			Fælles mødedag		
20.00			Fælles mødedag		
21.00			Fælles mødedag		

Fig.5 Udvalgsuge for et kommende byråd

hed for udvalgserklæringer i de byrådhenviste sager. En nedlæggelse af Økonomiudvalget vil derfor forudsætte, at et eller flere af de øvrige faste udvalg kan tage over, dvs. være det udvalg, hvor de nævnte forpligtelser kan opfyldes i relation til borgmesterens arbejdsområde.¹⁰

På den baggrund har vi i stedet set på muligheden for at afholde færre ordinære møder i Økonomiudvalget, f.eks. kun én gang om måneden.

Hvis Økonomiudvalget kun afholder ét ordinært møde om måneden, vil henviste sager ikke i alle tilfælde blive tilbagesendt byrådet til det efterfølgende byrådsmøde. Hvis der er tale om en hastende sag, må Økonomiudvalget afholde ekstraordinært møde, hvilket kan ske i det tidsrum, som i den samlede mødeplan i forvejen er afsat til Økonomiudvalget.¹¹ Vi forudsætter i øvrigt, at Økonomiudvalgets ordinære møder så vidt muligt vil blive lagt således, at de harmonerer med de sager vedrørende regnskab og budget, som følger faste tidsplaner

og ofte bliver henvist til Økonomiudvalget

På den baggrund anbefaler vi, at Økonomiudvalget kun afholder ét ordinært møde om måneden.

3.4 Nytænkning af borgerinddragelse i de faste udvalg, herunder foretrædeformen.

For at styrke samspillet mellem civilsamfundet og os som byrådspolitikere anbefaler vi, at borgerinddragelsen i de faste udvalg tænkes på ny.

Konkret har vi i samarbejde med Teknisk Udvalg igangsat et pilotprojekt, hvor nye tiltag afprøves for at gøre foretrædet mere værdifuldt for både borgere og politikere. I projektet er der både fokus på formen og afholdelsen af selve foretrædet samt på forventningsafstemning og servicering af borgerne i tiden op til og efter foretrædet.¹²

Herud over foreslår vi, at der igangsættes et pilotprojekt i Kulturudvalget, hvor borgerinddragelsen nytænkes i bred forstand, f.eks. gennem alternative deltagelsesformer og processer med fokus på samskabelse.

Erfaringerne fra begge pilotprojekter vil blive opsamlet løbende og gjort tilgængelige for andre udvalg som inspiration.

1 Bilag 1. MSB's udtalelse vedr. sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget

2 Bilag 1. MSB's udtalelse vedr. sammenlægning af Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget

3 Bilag 2. Faktaark om møder mv. i Økonomiudvalget, Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og byrådet

4 Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter samt vederlag

5 Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter samt vederlag

6 Bilag 4: Eksempel på mødeplan for 2017 ved ny udvalgs- og mødestruktur

7 Bilag 5. Model for samlet mødeplan for de faste udvalg

8 Bilag 6: Kortlægning af udvalgs kombinationer

9 Bilag 7: Udvalgsstrukturen – Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og Økonomiudvalget

10 Bilag 7: Udvalgsstrukturen – Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og Økonomiudvalget

11 Bilag 5. Model for samlet mødeplan for de faste udvalg

12 Bilag 9: Gentænkning af foretræde i Teknisk Udvalg

4 Hvem beslutter hvad

I Styringsudvalget har vi haft en ambition om skabe mere tid til flere politiske og retningsgivende debatter i byrådssalen. Derfor har vi set nærmere på dagsordnerne til byrådsmøderne for at blive klogere på, om noget kan gøres anderledes end i dag.

Samtidig har vi, som pejlemærker for vores arbejde, haft fokus på at bidrage til større klarhed over roller og ansvar i kommunestyret, og sikre helhed og forudsigelighed i byrådets arbejde. Derfor har vi fået kortlagt *hvem beslutter hvad* som det er i dag, dvs. hvilke sagstyper og sager, der skal forelægges byrådet efter de nuværende regler, byrådsbeslutninger og administrative praksis. Her ud over er der, gennem bl.a. fokusgruppeinterviews og dialogmøder, blevet foretaget en kortlægning af decentraliseringsordningerne i Aarhus Kommune.

På den baggrund er vi nået frem til tre anbefalinger:

Anbefalinger

- Ny opbygning af byrådets dagsorden
- Pilotprojekt om øget brug af administrationsgrundlag
- Afholdelse af politisk drøftelse i byrådet om decentraliseringsordningerne

4.1 Ny opbygning af dagsorden til byrådsmødet

I Styringsudvalget har vi haft fokus på, hvordan mest mulig tid i byrådssalen kan anvendes til politisk retningsgivende debatter.

Som det er i dag, bliver der i byrådssalen brugt tid på at behandle sager, hvor der allerede foreligger en erklæring fra et enkelt udvalg. Behandlinger af sådanne sager starter

Fakta

Kortlægningen af *Hvem beslutter hvad* tager udgangspunkt i nedenstående rollebeskrivelse for byråd og rådmand/borgmester.

Byrådet er øverste myndighed i kommunen. Det er byrådet, der bestemmer, hvem der beslutter hvad i Aarhus Kommune.

Byrådet har vedtaget en styrelsesvedtægt, som overordnet delegerer kompetencen i Aarhus Kommune til borgmesteren og de forskellige rådmænd. 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, uanset hvor kompetencen som udgangspunkt ligger efter styrelsesvedtægten.

ofte med, at et byrådsmedlem tager ordet for at udtrykke enighed med udvalget, hvorefter byrådsmedlemmer fra andre partier, ligeledes vil kvittere og vise deres opbakning til udvalgets erklæring. Tiden der går med dette kunne i stedet være blevet brugt på politisk retningsgivende debat.

Konkret anbefaler vi derfor, at det på tværs af det nye byråd aftales, at man som udgangspunkt ikke tager ordet på sager, hvor der foreligger en enig udvalgs erklæring. For at understøtte dette bliver punktet *Sager til forventet efterretning* tilføjet byrådsdagsordenen. Alle sager under

En sag skal forelægges byrådet:¹³

- Når det er bestemt i loven, at kompetencen ligger hos byrådet og ikke kan delegeres.
- Når byrådet har besluttet, at et bestemt sagstype skal forelægges byrådet.¹³
- Hvis sagen er principiel, har væsentlige konsekvenser, eller hvis der i øvrigt er tvivl om byrådets holdning til sagen.

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

Oversigten *Hvem beslutter hvad* 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.

dette punkt vil som udgangspunkt ikke blive gennemgået på mødet, men blot være til orientering. En sag kan dog flyttes til den formelle del af dagsordenen, hvis blot et enkelt byrådsmedlem ønsker det.

I 2016 ville 27 sager (frem til den 31. oktober) have været placeret under punktet *Sager til forventet efterretning*. (se eksempel s. 11)

4.2 Pilotprojekt om øget brug af administrationsgrundlag

På baggrund af kortlægningen *Hvem beslutter hvad*¹⁴

Aarhus Byråds dagsorden

Magistraten

- 1 Forslag fra Venstre om p-kælder under Ingerslevs Boulevard
- 2 Forslag fra LA om tilskud til forældrepassning i hjemmet

Borgmesterens Afdeling

- 3 Ansvarlige investeringer
- 4 Forslag fra SF – AaK skal ikke samarb. med skatteunddragere
- 5 Forslag fra EL om afinvestering i sort energi

Økonomiudvalget

- 6 Forslag fra EL om et trykt og mangfoldigt nattelev

Teknik og Miljø

- 7 Cykelparkering ved cykelrute og supercykelsti til Tilst
- 8 Aarhus Ø – Byggemodningsarbejder – Etape 9
- 9 Udvidelse af vekslerkapaciteten på Aarhus Værket
- 10 Lokalplan 1018, Højhusbebyggelse på Randersvej 139
- 11 Lokalplan 1036, Sønderhøj i Viby, fortætning – Endelig
- 12 Udviklingsplan for det nye brokvarter ved Søren Frichs Vej
- 13 Lokalplan 1047, Byområde ved Søren Frichs Vej – Forslag

Teknisk Udvalg

- 14 Lokalplan 1002, Ungdomsboliger ved Vikærsvej i Vejlbj
- 15 Lokalplan 1035, Boliger, Aarhus Ø – Forslag

Sager til forventet efterretning

- 16 Helhedsplan for Virupskolen
- 17 Fortsat forsøgsdrift af Reuse
- 18 SFO og dagtilbud i Hasle og lokal ledelse på fire skoler

Lukket dagsorden

- 19 Køb af aktier i Aarhus Lufthavn A/S

Fig. 6: Eksempel på ny opbygning af dagsorden til byrådsmøder.

anbefaler vi, at der arbejdes videre med området ved at undersøge mulighederne for i højere grad at anvende et administrationsgrundlag for udvalgte sagsområder.

Tanken er, at beslutningskompetencen på udvalgte områder delegeres fra byrådet til de enkelte magistratsafdelinger. I forbindelse med udarbejdelsen af administrationsgrundlaget på udvalgte sager er det afgørende, at der gennemføres en grundig vurdering af sagsområdet, så det ikke begrænser byrådets mulighed for at sætte retning og følge op.

For at afprøve mulighederne for en øget brug af administrationsgrundlag har vi igangsat et pilotprojekt sammen med Teknisk Udvalg. Ambitionen med pilotprojektet er, at der identificeres relevante sagsområder inden for Teknik og Miljøes ressortområde, hvorefter der med inddragelse af Teknisk Udvalg udarbejdes et administrationsgrundlag i form af en række principper som magistratsafdelingen behandler sagerne ud fra.

Vi anbefaler, at arbejdet med udviklingen af administrationsgrundlaget i Teknik og Miljø gennemføres i første del af 2017, hvorefter dette evalueres med henblik på læring til de andre afdelinger.¹⁵ Efter godkendelse i byrådet implementeres administrationsgrundlagene. Virkningen heraf evalueres efter 1½ år.

4.3 Afholdelse af politisk drøftelse i byrådet om decentraliseringsordningerne

Decentraliseringsordningerne er en af grundstenene i måden vi styrer Aarhus Kommune på. Det bør det også være på sigt, Det fremgår af den byrådsvedtagne økonomiske politik.

Derfor indgår decentraliseringsordningerne som et element i introduktionen af et nyt byråd. I forlængelse heraf vil vi anbefale, at der afholdes en dialogbaseret introduktion til decentraliseringsordningerne. Det kan foregå såvel for det samlede byråd som i udvalgsregi.

Derudover er det igennem kortlægningen blevet tydeligt for os, at decentraliseringsordningerne og styring generelt har indlejret nogle grundlæggende dilemmaer f.eks. i forhold til fælles retning versus det lokale råderum m.v. som løbende skal balanceres.

På tværs af fokusgruppeinterviews og dialogmøder har vi foreløbig kunne identificere følgende temaer som vi mener kunne være relevante at drøfte i byrådet:

- **Antal og størrelserne på sektorerne:** Som det fremgår af den deskriptive kortlægning er der en stor diversitet i antallet af sektorer inden for de enkelte afdelinger. Deltagerne i fokusgruppeinterviewene og i dialogmødet med Strategisk Ledelsesforum har ligeledes haft fokus på denne forskellighed. Oplevelsen er, at der bør findes en balance, hvor størrelsen af sektorerne skal understøtte den bedste løsning af opgaven. Dette vanskeliggøres på den ene side af små sektorer, der ikke understøtter en effektiv og optimal opgaveløsning, da denne ofte går på tværs af sektorerne. På den anden side kan store sektorer opleves som en udfordring ude i de decentrale enheder, idet det kan skabe usikkerhed og ugenomskelighed, da frihedsgraderne i forhold til overførelsesadgange og omprioritering på forvaltningsniveau i nogle situationer kan udfordre det decentrale råderum.¹⁷
- **Samarbejde på tværs:** På den ene side opleves decentraliseringsordningerne som en styrke i forhold til det tværgående samarbejde på de decentrale niveauer, da det giver handlekraft lokalt til at iscenesætte tværgående samarbejde. På den anden side opleves det tværgående samarbejde nogle gange mere som en forhandling, hvor det i højere grad handler om, hvordan den enkelte leder kan få løst sin opgave billigt muligt. Dette tilskrives

dels ledelseskulturen, men også incitamentsstrukturen i decentraliseringsordningerne.

- **Det ledelsesmæssige råderum i decentraliseringsordningerne:** På den ene side er filosofien i decentraliseringsordningerne, at det er lokalt, man har størst viden om opgaveløsningen, hvorfor det er mest hensigtsmæssigt, at det er her der er et råderum til at træffe de nødvendige beslutninger. På den anden side er kommunen som organisation politisk styret, og byrådet har et ønske om at sætte retning og følge op. Balancen består således i på den ene side, at sikre et lokalt råderum og på den anden side, at give byrådet muligheden for at sætte retning og følge op. I forlængelse af råderumsdiskussionen er der behov for en politisk drøftelse af byrådets mulighed for at sætte faglig retning decentralt versus ønsket om autonomi og lokalt ejerskab til de faglige løsninger. Det kan være særligt relevant i situationer, hvor decentrale enheder ikke lever op til byrådsfastsatte målsætninger.

¹³ For en oversigt over de enkelte sagsområder se bilag 10: Hvem beslutter hvad

¹⁴ Bilag 10. Hvem beslutter hvad – as is

¹⁵ Bilag 11: Øget brug af administrationsgrundlag – forslag til pilotprojekt Teknik og Miljø

¹⁶ Se bilag 13: Opsamling på fokusgruppeinterviews og fyraftensmøde med Strategisk Ledelsesforum vedr. decentraliseringsordningerne.

¹⁷ Se bilag 13: Opsamling på fokusgruppeinterviews og fyraftensmøde med Strategisk Ledelsesforum vedr. decentraliseringsordningerne.

5 Politikudvikling med byrådet i førersædet

I Styringsudvalget har vi haft særligt fokus på, hvordan byrådets muligheder for at sætte retning og følge op kan styrkes.

Samtidig har vi haft en ambition om, at den tid byrådet anvender til møder og anden politisk aktivitet ikke må øges. For at vi i dette kapitel kan foreslå nye tiltag, har vi i de foregående kapitler fremlagt anbefalinger til, hvordan der kan frigøres tid. Det gælder anbefalingerne om udvikling af administrationsgrundlag, ny opbygning af byrådets dagsorden, sammenlægning Socialudvalget og Beskæftigelsesudvalget samt fælles møde dag for de faste udvalg.

I den igangværende byrådsperiode har der også været fokus på byrådets muligheder for at sætte retning og følge op. Blandt andet er der blevet afholdt temadrøftelser i byrådet, mens der både i de faste udvalg samt i Internationaliseringsudvalget og Medborgerskabsudvalget er blevet afprøvet forskellige arbejds- og inddragelsesformer.

På baggrund af disse erfaringer og med inspiration fra andre kommuner er vi nået frem til to anbefalinger:

Anbefalinger

- Nedsættelse af opgaveudvalg med fokus på tværgående politikudvikling
- Opstilling af alternative løsningsforslag i udvalgte byrådsindstillinger.

5.1 Nedsættelse af opgaveudvalg med fokus på tværgående politikudvikling

I den igangværende byrådsperiode har byrådet nedsat tre udvalg efter §17 stk. 4 i kommunestyrelsesloven: Medborgerskabsudvalget, Internationaliseringsudvalget og Sty-

ringsudvalget. Når et udvalg nedsættes på denne måde, er det op til byrådet at beslutte, for hvor lang tid udvalget er nedsat, hvad det skal beskæftige sig med samt antallet af medlemmer, der foruden byrådspolitikere kan tælle bor-

Kort om opgaveudvalg:

Opgaveudvalgene er midlertidige udvalg nedsat efter styrelseslovens §17 stk. 4. Intentionen med opgaveudvalgene er, at de skal bidrage til udviklingen af løsninger på konkrete opgaver, som vi som byråd ønsker løsninger på. Opgaveudvalgene vil både kunne have deltagelse af byrådspolitikere men også borgere, virksomheder, eksperter og interesseorganisationer m.v.

Konkret kan et opgaveudvalg have fokus på alt fra udviklingen af et geografisk område i byen, til løsningen af et *wicked problem* som fx bæredygtighed. Produktet fra opgaveudvalgene kan være et konkret forslag til en politik på et område eller konkrete løsningsforslag på en opgave.

Fordelen er således, at opgaveudvalgene, i modsætning til de faste udvalg, giver mulighed for at fordybe sig i et område og arbejde på tværs af traditionelle opdelinger i kommunen samt muligheden for at inddrage eksterne aktører i arbejdet. Opgaveudvalget nedsættes af byrådet og kan være rådgivende for såvel byråd, magistrat som en rådmand.

Set fra en byrådspolitikers perspektiv, giver opgaveudvalgene mulighed for at præge et konkret område, som har en politisk bevågenhed og dermed etablere en politisk platform.

gere og andre eksterne aktører. Vi har valgt at kalde denne type udvalg for opgaveudvalg.

I Styringsudvalget har vi med interesse fulgt arbejdet i kommunes øvrige opgaveudvalg, ligesom vi har hørt til andre kommuners erfaringer med denne type udvalg. Sammenfattende har vi lært, at udvalg af denne type styrker mulighederne for at arbejde i dybden, på tværs af de faste udvalgs opgaveområder, og at det i kombination med muligheden for inddragelse af borgere og andre eksterne aktører kan styrke byrådets arbejde med at sætte retning for kommunens opgaver og udvikling.

På den baggrund anbefaler vi, at der i hver byrådsperiode nedsættes tre opgaveudvalg. Disse opgaveudvalg nedsættes alle for ét år forskudt henover byrådsperiodens første tre år. Hvert opgaveudvalg vil have fem medlemmer fra byrådet, der ikke modtager vederlag herfor, og et varierende antal eksterne medlemmer. Udgangspunktet for opgaveudvalgenes arbejde tager afsæt i tværgående politikudvikling i relation til byrådets fælles mål. I den igangværende byrådsperiode har byrådet enstemmigt vedtaget aarhusmålene. Det er dog op til det nye byråd at genbesøge disse mål ved byrådsperiodens start. Rammerne for nedsættelsen og arbejdet i disse opgaveudvalg er vist i illustrationen på side 14.

Ud over de tre etårige opgaveudvalg anbefaler vi, at der nedsættes ét opgaveudvalg for hele byrådsperioden med tre medlemmer fra byrådet, der vederlægges som et almindeligt fast udvalg.¹⁸ I et fireårigt opgaveudvalg er der mulighed for at arbejde med et opgaveområde, hvis kompleksitet kræver længerevarende fokus. Rammerne for nedsættelsen og arbejdet i dette opgaveudvalg er vist i illustrationen på side 15.

Proces for nedsættelse af tre opgaveudvalg:

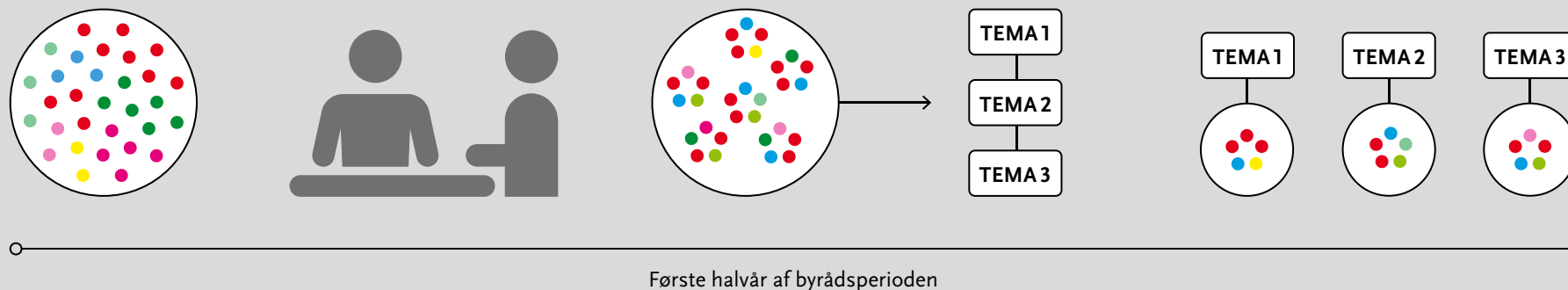
Fig. 7

Stadsdirektøren interviewer hvert enkelt byrådsmedlem, om hvad hun særligt brænder for i relation til byrådets fælles mål.

Med udgangspunkt i de gennemførte interviews afholdes et temamøde, hvor byrådet finder frem til tre tværgående temaer for opgaveudvalgene.

For hvert af de tværgående temaer nedsættes et opgaveudvalg efter §17 stk. 4 i kommunestyrelsesloven.

I hvert udvalg sidder fem byrådspolitikkere og evt. x antal eksterne aktører.



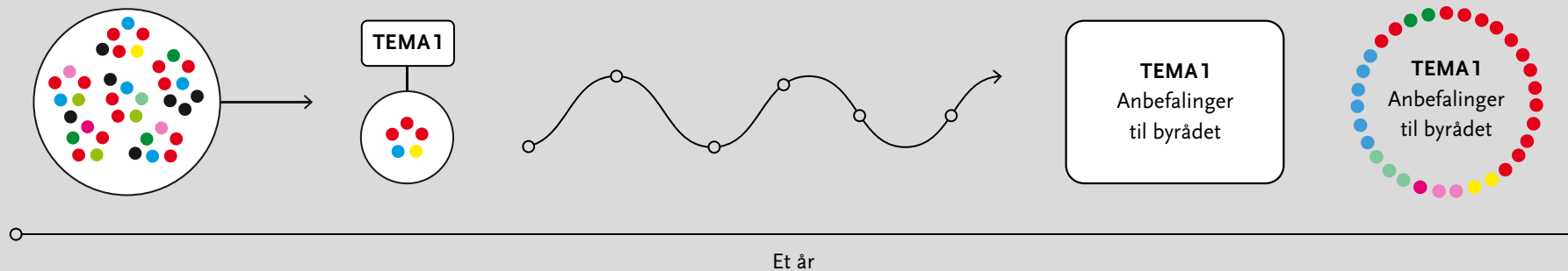
Arbejdsprocessen i et opgaveudvalg:

Fig. 8

Arbejdet i et opgaveudvalg starter med en temadrøftelse, hvor byrådet kommer med input til opgaveudvalgets arbejde. Til temadrøftelsen kan eksterne aktører inviteres med for ligeledes at komme

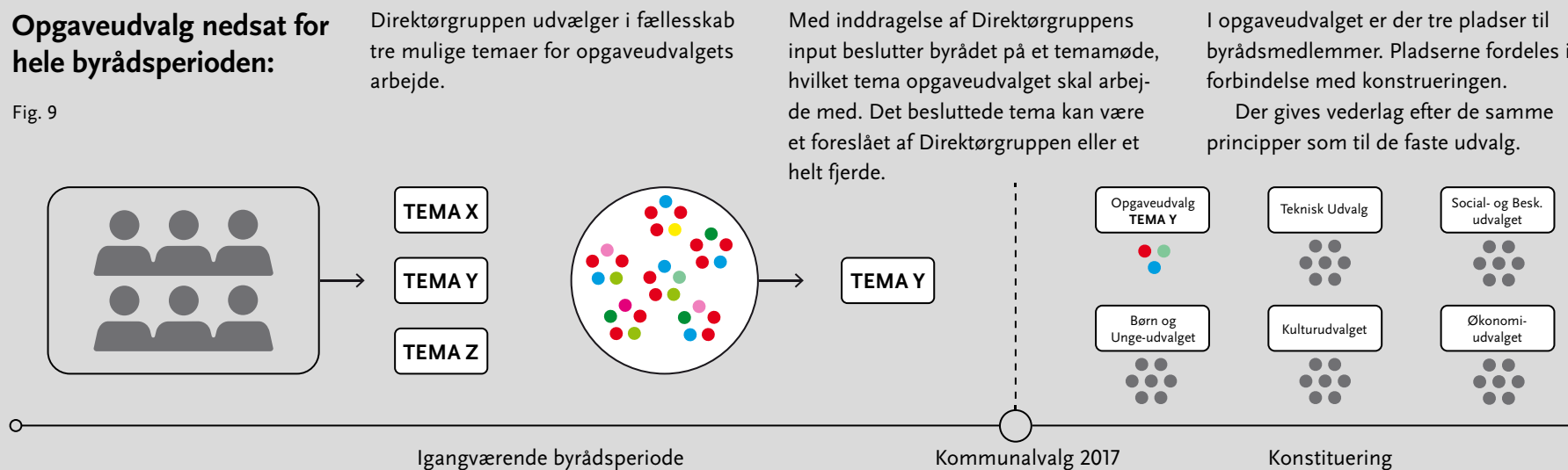
med input til opgaveudvalgets arbejde. Over en periode på et år afholder udvalget seks møder og arbejder aktivt mellem møderne med en at formulere fælles anbefalinger til byrådet.

Byrådet behandler og vedtager udvalgets anbefalinger.



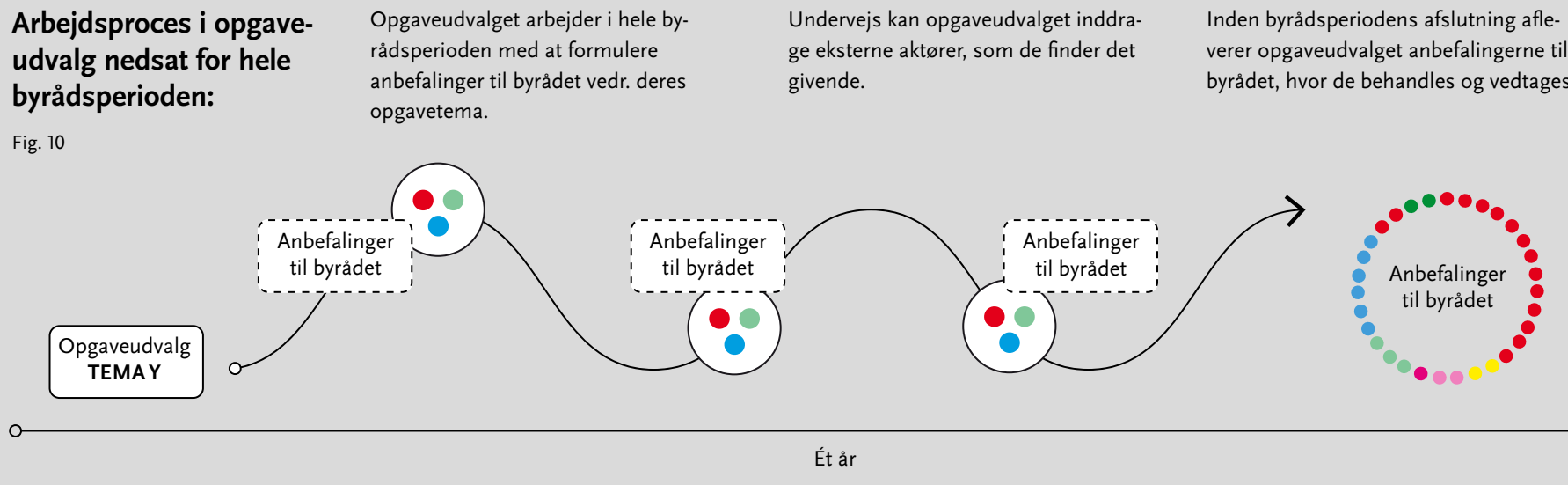
Opgaveudvalg nedsat for hele byrådsperioden:

Fig. 9



Arbejdsproces i opgaveudvalg nedsat for hele byrådsperioden:

Fig. 10



Kort om det blanke papir:

Det blanke papir skal ses som en metafor for, hvordan vi fremadrettet ønsker, at byrådet i højere grad skal arbejde med politikudvikling, hvor rummet til politiske drøftelser udvides og rammesættes mindre stramt.

Dette er ikke ensbetydende med, at dialogen ikke skal foregå på et oplyst grundlag, ligesom metaforen ikke udelukker inddragelse af andre interessenter som borgere, fagspecialister m.v. Metaforen skal i stedet ses som et billede på, hvordan dialogerne iscenesættes igennem en involverende dialog, hvor rammen ikke er snævert defineret af embedsværket.

Ambitionen er at vi som politikere i højere grad får mulighed for at sætte retningen for det konkrete område, før embedsværket kommer på banen med konkrete beskrivelser og løsninger.

5.2 Opstilling af alternative løsningsforslag i udvalgte byrådsindstillinger

For at tydeliggøre byrådets handlerum anbefaler vi, at der i udvalgte byrådsindstillinger beskrives flere, alternative løsningsforslag.

Konkret foreslår vi, at det i forbindelse med de årlige erfaringsopsamlinger i de faste udvalg (se herom i kapitel 8) drøftes i hvilke fremtidige byrådsindstillinger udvalget ønsker, at der beskrives flere alternative løsningsforslag til. Dermed vil det indgå i den forberedende sagsbehandling, således at der arbejdes hen i mod beskrivelser af mere end et løsningsforslag i de udvalgte byrådsindstillinger.

18 Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter samt vederlag

6 Anvendelse af ledelsesinformation i Aarhus Byråd

I en stor organisation som Aarhus kommune, med mange forskellige opgaver, kræver det mange mål at sætte retning for de enkelte indsatser. I et byrådsperspektiv vil nogle mål periodisk være vigtigere at holde fokus på end andre. Derfor ønsker vi, for at opnå den rigtige prioritering, at man ved opstarten af et nyt byråd identificerer særligt udvalgte mål, som byrådet ønsker særligt at følge igennem hele byrådsperioden.

Selve tilvejebringelsen af en relevant og valid ledelsesinformation er også en vigtig forudsætning for, at vi som byrådspolitikere har mulighed for træffe beslutninger på et sagligt og velfunderet grundlag og samtidig følge op på effekten af de initiativer, vi sætter i søen.

Vi har tidligere lanceret app'en vedr. ledelsesinformation over for byrådet, hvor der er ledelsesinformation tilgængeligt i forhold til aarhusmålene, Business Region Aarhus samt flygtninge. For at app'en kan blive et redskab, vi som politikere kan bruge i hverdagen, er det afgørende, at der sker en løbende opdatering og tilføjelse af nyt materiale, samt at der er fortsat fokus på brugervenligheden. Brugen af app'en vil ligeledes være et element i forbindelse med introduktion af et nyt byråd.

Udover app'en har vi igangsat et arbejde med at revitalisere budget- og regnskabsmaterialet, hvor ambitionen er at øge tilgængeligheden og overskueligheden for os byrådspolitikere. Dette er bl.a. sket igennem indførelse af en årsberetning, der skal være omdrejningspunktet for regnskabsafregningen. Arbejdet vil fortsætte i den kommende tid.

Ud over adgangen til løbende valid ledelsesinformation er det mindst ligeså afgørende at have fokus på måden, hvorpå byrådet drøfter og behandler den tilgængelige

ledelsesinformation. På baggrund heraf anbefaler vi følgende:

Anbefalinger

- Med afsæt i den økonomiske politik indføres der en fast procedure for løbende målopfølgning
- Fire årlige mål- og politikdrøftelser i byrådet

6.1 Fast procedure for løbende målopfølgning

Vi har fokus på de materielle vilkår for adgangen til ledelsesinformation. Men vi har også fokus på, hvordan den tilgængelige ledelsesinformation kan anvendes til at sætte retning i politiske fora.

Vi foreslår, at der indføres en fast procedure for, hvordan der kan ske en løbende målopfølgning i de faste udvalg og byrådet. Proceduren skal både bidrage til en drøftelse af status på de enkelte mål og en drøftelse af eventuelle nye tiltag på områder, hvor der mangler fremdrift. Proceduren skal tilrettelægges så der skabes koblinger mellem byrådet og de faste udvalgs løbende opfølgning på ledelsesinformation i afdelingerne, samt byrådets behandling af regnskab og budget.

Illustrationen side 18 (Fig. 11) kunne være et eksempel på en ramme for det løbende arbejde med anvendelse af politisk ledelsesinformation. Det endelige valg af procedure for anvendelse af den politiske ledelsesinformation fastlægges på baggrund af betænkningen, med sigte på implementering i forbindelse med opstarten af et nyt byråd. Konkret foreslår vi, at der på baggrund af en kortlægning og erfaringsopsamling af de faste udvalgs drøftelser

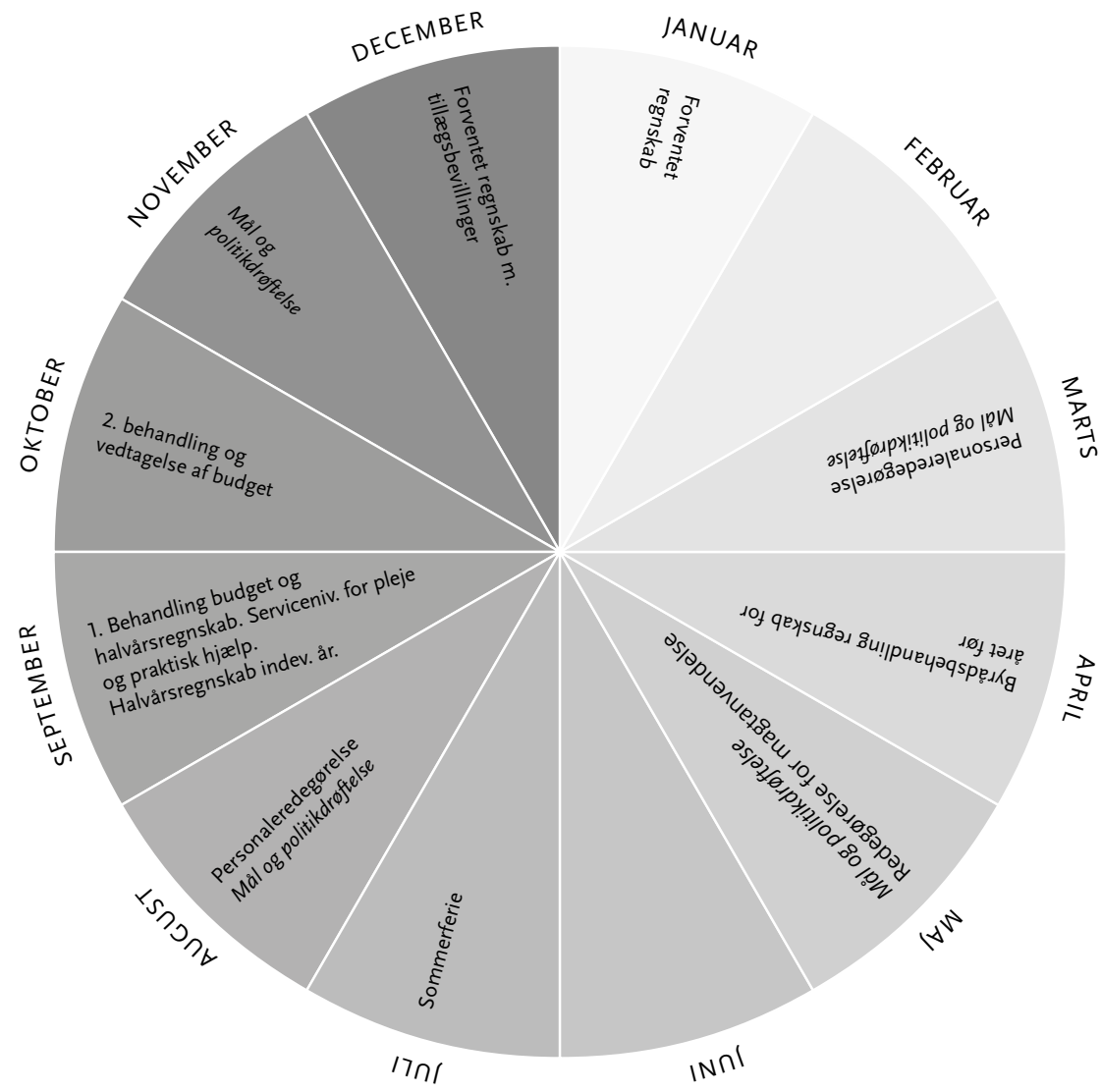
af *egne* budgetmål, udvikles en procedure, der bygges op omkring beslutningen om de kvartalsvise drøftelser i de faste udvalg jf. den økonomiske politik.

6.2 Fire årlige mål- og politikdrøftelser i byrådet

Der indføres desuden fire årlige mål- og politikdrøftelser i byrådet, som erstatter de tidligere temamøder. I det første år af byrådsperioden gennemføres de årlige mål- og politikdrøftelser ikke, da der det første år i stedet gennemføres temadrøftelser i forbindelse med etableringen af de fire opgaveudvalg jf. kapitel 5. Det første år af en byrådsperiode vil monitoreringen og den løbende opfølgning på ledelsesinformation foregå i de faste udvalg og politikudviklingen i byrådet i forbindelse med etableringen af opgaveudvalgene. Der vil stadig blive afholdt budget- og regnskabskonferencer i alle årene for byrådet.

Eksempel på årshjul for byrådet

Fig. 11



7 Aktivt ejerskab for kommunale selskaber

I forbindelse med realiseringen af pejlemærket vedr. *Klarhed over roller og ansvar* har vi haft fokus på byrådsmedlemmernes rolle i forbindelse med arbejdet i de kommunale selskaber. På baggrund af dette arbejde har vi udarbejdet et forslag til en politik for et aktivt ejerskab, der er forelagt byrådet til godkendelse.

Intentionen med politikken er helt overordnet, at kommunen som ejer i højere grad sætter retning og følger op, at sikre at kommunens selskaber tager højde for de af kommunen vedtagne strategier og politikker samt at skabe bedre rammer for at sikre og vedligeholde kommunens økonomiske værdier i selskaberne. Den forventede effekt er, at kommunens rolle som selskabsejer professionaliseres.

De vigtigste elementer i *Politik for et aktivt ejerskab* er, at der med politikken bliver skabt klarhed over byrådets overordnede mål med sine selskaber, ligesom politikken lægger op til, at byrådet arbejder mere aktivt med sine styringsværktøjer som ejer, herunder via ejerstrategier. Videre indeholder politikken retningslinjer for, hvordan generalforsamlingen skal gennemføres, når kommunen ejer et selskab. Endelig behandler politikken, hvordan kommunen udpeger bestyrelsesmedlemmer og hvordan de understøttes. For at sikre implementeringen af politikken og arbejdet i de kommunale selskaber vil der blive nedsat et administrativt selskabsteam til at understøtte borgmesteren, de rådmænd der varetager en ejerrolle, samt de af og blandt byrådet udpegede bestyrelsesmedlemmer.

8 Vi ønsker at bevæge kulturen og arbejdsformen i det nye byråd

Pejlemærkerne har været et gennemgående sigtepunkt i vores arbejde. De enkelte delelementer i vores betænkning er således alle byggesten til, at vi på sigt kan bevæge den konkrete arbejdsform i byrådet, klarhed over roller og den kultur vi ønsker at opnå.

Mange af de tiltag som vi har præsenteret i de forrige kapitler kan ikke stå alene, men kræver handling både i byrådet, i udvalgene og fra administrationens side. For at understøtte bevægelsen foreslår vi, at der i det kommende byråd i højere grad arbejdes med løbende at sætte fokus på dialoger, der sikrer løbende refleksion og læring. For at sikre dette foreslår vi, at der en gang årligt gennemføres en erfaringsopsamling ud fra den allerede kendte ramme, som anvendes i de faste udvalg. Det udbygges med følgende elementer, der understøtter implementeringen:

- Gennemførelsen og værdien af de kvartalsvise drøftelser af budgetmål
- Graden af brugen af alternativer i byrådsindstillingerne samt drøftelse af kommende sagsområder, hvor man ønsker alternativer.
- Drøftelse af om det er de rigtige sager udvalget drøfter.

Den årlige erfaringsopsamling drøftes efterfølgende i gruppeformandskreds.

En væsentlig del af Styringsudvalgets arbejde og konkrete anbefalinger tager sigte på, at implementeringen skal gribes af det kommende byråd.

De forandringer vi anbefaler omfatter både strukturelle forslag og ikke mindst forslag, der i høj grad er baseret på en fælles forståelse af den politiske samarbejdskultur og byrådets roller og ansvar. Det kræver et helt særligt fokus i introduktionsfasen af det nye byråd.

Vi er samtidig meget opmærksomme på, at der overlades et væsentligt spillerum for det nye byråd til at udfylde de rammer, som det nuværende byråd fastlægger.

9 Bilagsoversigt

- Bilag 1: MSB's udtalelse af 12. okt. 20016 vedr. sammenlægning af Social- og Beskæftigelsesudvalg
- Bilag 2: Faktaark om møder mv. i Økonomi, Social og Beskæftigelsesudvalgene samt Byrådet
- Bilag 3: Oversigt over udvalgs- og magistratsposter
- Bilag 4: Eksempel på mødeplan i 2017 ved ny udvalgsstruktur
- Bilag 5: Model for samlet mødeplan for de faste udvalg
- Bilag 6: Kortlægning af *udvalgskombinationer*
- Bilag 7: Udvalgsstrukturen – Socialudvalget, Beskæftigelsesudvalget og Økonomiudvalget
- Bilag 8: Byrådshenviste sager til Økonomiudvalget i perioden 2012–12. okt. 2016
- Bilag 9: Nytænkning af foretræde i Teknisk udvalg – pilotprojekt.
- Bilag 10: Hvem beslutter hvad – as is
- Bilag 11: Øget brug af administrationsgrundlag – forslag til pilot-projekt i Teknik og Miljø
- Bilag 12: Decentralisering under sektorniveau – opsamlingsnotat
- Bilag 13: Opsamling fokusgruppeinterviews og fyraftensmøde vedr. decentraliseringsordningerne
- Bilag 14: Skematisk opsamling på decentraliseringsordningerne
- Bilag 15: Indstilling til byrådet *Politik for et aktivt ejerskab*
- Bilag 16: Politik for et aktivt ejerskab
- Bilag 17: Bilag til politik for et aktivt ejerskab
- Bilag 18: Skematisk oversigt over kommunale selskaber
- Bilag 19: Kodeks for samarbejde