



# Arbejds- grundlag 2018

Juni 2018

BÆREDYGTIG VELFÆRD	3
ARBEJDSGRUNDLAGET	4
FREMTIDENS UDFORDRINGER	4
POLITISK ARBEJDSFORM	5
<b>Fokusliste</b>	<b>7</b>
<b>Udvalgsstruktur</b>	<b>7</b>
Stående udvalg	9
Fritid & Fællesskab og Udvalget for Teknik	9
Beskæftigelse	10
Social Omsorg	10
<b>Opgaveudvalg</b>	<b>10</b>
<b>Den politiske ledelse</b>	<b>12</b>
<b>Udvalgenes sammensætning og arbejdsform</b>	<b>13</b>
De stående udvalg	13
Udvalget for Tværgående Politik	14
Udvalget for Politisk koordination & Økonomi	14
Dialogmøderne	14
Byrådsmøderne	14
Systematikken i den politiske arbejdsform	15
FLEKSIBLE RESSOURCER	15
<b>Den økonomiske ramme</b>	<b>16</b>
SAMMENHÆNG MED STRATEGI 2022	16
EVALUERING	17
APPENDIKS – BESKRIVELSE AF DE STÅENDE UDVALGS ARBEJDSOMRÅDER	18

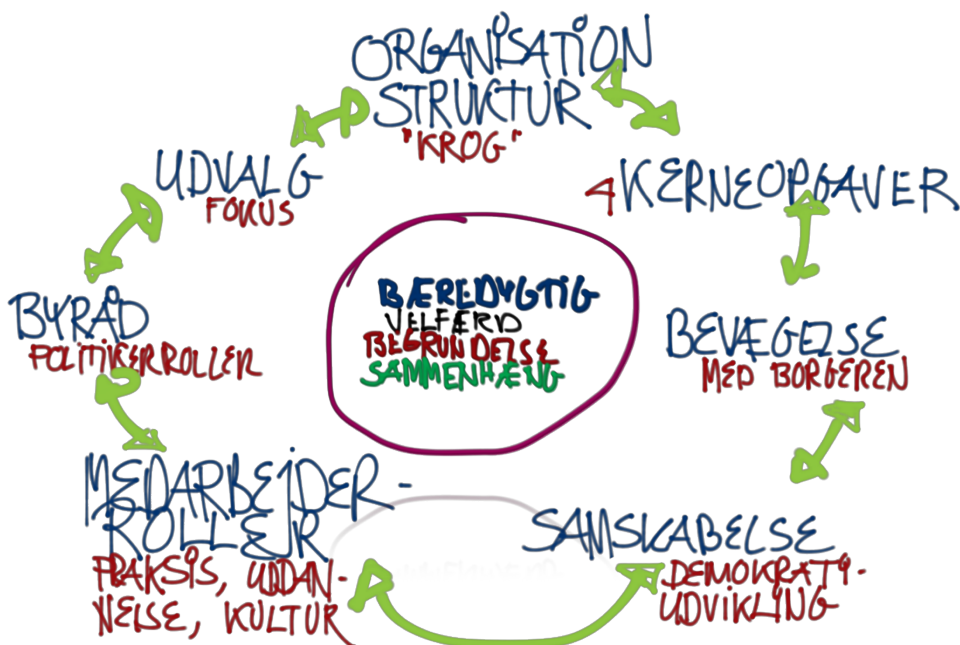
## Bæredygtig Velfærd

Kommunerne i Danmark er centrale i det danske velfærdssystem. Det er hér, den borgernære velfærd skabes, og det er hér, den borgernære velfærd har de bedste muligheder for at udvikles. Hvad skal en kommune så levere, for at velfærd skabes? En masse – men vigtigst af alt: En kommune skal have noget. *En kommune skal have en drøm! En drøm om en velfærd, der er bæredygtig.*

I Hedensted Kommune vil vi være en afgørende deltager i et bæredygtigt velfærdssamfund. At være deltager betyder, at vi ikke kan gøre det alene. Det betyder også, at vi ikke kan måle det på enkelte faktorer, fx hvor mange penge der bruges, eller hvor mange offentlige ansatte der er.

Bæredygtig Velfærd skal opleves – i byerne, i virksomhederne, i familierne og hos det enkelte menneske.

Hvis vi skal lykkes med at bevæge os i retning af Bæredygtig Velfærd kræver det, at der arbejdes med følgende syv elementer på en og samme tid: 1 og 2. Strukturen og indholdet i det politiske lederskab i form af politikroller og fokus i udvalgene (Byråd og Udvalg), 3. Organisationens struktur, 4. Fokus på hvilke opgaver der løses (Kerneopgaver) og 5. Hvilke borgerrelaterede effekt opgaveløsningen skal have (Bevægelsen), 6. Demokratiudviklingen (Samskabelse) og som det 7. element samtlige medarbejderes praksis og kultur (Medarbejderroller). Disse elementer udgør "Ringene om Bæredygtig Velfærd", og kan illustreres således:



## Arbejdsgrundlaget

Arbejdsgrundlaget beskriver det politiske udgangspunkt for at arbejde i retning af Bæredygtig Velfærd, og sætter fokus på nogle centrale udfordringer, på den politiske arbejdsform og den økonomiske strategi for kommunens virke:

### 1. Fremtidens udfordringer

For at skabe Bæredygtig Velfærd er det nødvendigt at supplere de traditionelle redskaber prioritering, besparelser og effektiviseringer med andre redskaber og tanke-sæt.

Det gør vi ved at se på, om det "kommunale setup" matcher de samfundsmæssige, organisatoriske og styringsmæssige udfordringer, vi står overfor. I jo højere grad det gør det, i jo højere grad får vi mulighed for at tænke nyt og innovativt i fællesskab med et aktivt samfund.

### 2. Politisk arbejdsform

For i bedst mulig grad at få fuld effekt af arbejdet med Kerneopgaverne, er der behov for en politisk arbejdsform, hvor der er fokus på tværgående dialog og udvikling bl.a. gennem en hurtig og agil mulighed for at sætte det rette hold bestående af politikere, borgere og embedsapparat. Herved skabes fundamentet for et politisk lederskab, der i direkte relation med borgerne arbejder som en bestyrelse for en milliard-virksomhed med ansvar for den nære velfærd.

### 3. Fleksible ressourcer

Der er mange penge i vores velfærdssystem, og det handler om at anvende disse midler på den mest aktive måde. Samtidig er der en begrænset mængde penge. Derfor vil det give mere effekt at fokusere på de penge, man har, frem for dem man ikke har, hvilket der kan være en tendens til i det offentlige system. Og i arbejdet med at anvende det man har, viser erfaringen, at når man går fra at være passiv modtager af midler til aktiv deltager i prioriteringen, bliver midlerne til muligheder, hvor man arbejder på at udvide og anvende disse bedst muligt inden for de rammer, man er deltager indenfor. Samtidig er det vigtigt, at midlerne ikke er "låst nede i kasser", men tværtimod kan prioriteres derhen, hvor effekten forventes at være størst. Med andre ord: "Opgaven ejer os – vi ejer ikke opgaven". At forene deltagelse og fleksibilitet i forhold til ressourcer er vanskeligt, og kræver et helt særlig setup overalt i den kommunale organisering. Centralt er det, at rammerne for det politiske lederskab animerer til denne form for adfærd.

## Fremtidens udfordringer

Den kommunale organisering – både den politiske og administrative – skal imødekomme en række samfundsmæssige, organisatoriske og styringsmæssige behov og situationer.

Både ønsket om et velfærdssamfund, der er mere bæredygtigt og det faktum, at mange af de problemer, som samfundet står overfor, bliver mere og mere komplekse, kræver, at kommunerne kan levere eller være med til at skabe løsninger, der ikke bare er standardløsninger. Det kræver, at strukturen for den politiske ledelse er indrettet til det: At der deltages i processer med borgere, foreninger, virksomheder og medarbejdere, at arbejdet tager udgangspunkt i problemet og ikke en afgrænset faglighed, samt at innovation og prioritering kan ske på tværs af administrative og politiske strukturer.

De samfundsmæssige-, organisatoriske- og politisk styringsmæssige udfordringer kan opstilles i nedenstående ni udfordringer, der især skal indtænkes i adfærd og organisering.

Samfundsmæssige udfordringer	Organisatoriske udfordringer	Styringsmæssige udfordringer
<i>Komplekse problemer</i> Der er større behov for ikke-standardløsninger	<i>Fleksibel adfærd</i> Der skal løses op for krydspresset fra de tre P'er – penge, produkt, personale	<i>Tidlig involvering</i> Den politiske ledelse skal på banen før administrationen har udviklet et forslag
<i>Kompetente borgere</i> For at sikre borgernære og relevante løsninger, skal borgernes kompetencer inddrages mere end alene via det repræsentative demokrati	<i>Nyskabelse</i> Der skal skabes mulighed for innovation på tværs af faglighed, hierarki og økonomi	<i>Helhedssyn</i> Det politiske arbejde skal tage udgangspunkt i lokalsamfundsproblemer frem for administrative/faglige siloer og opdelinger
<i>Krav til deltagelse</i> Borgerne deltager gerne mere direkte og aktivt i løsningen af problemer, der påvirker deres livskvalitet	<i>Bring midlerne i spil</i> Der skal skabes mulighed for prioritering på tværs af faglighed, hierarki og økonomi	<i>Dialog</i> Lokalsamfundets bidrag til nye løsninger kræver systematisk og problemfokuseret dialog med borgerne

Gennemgående for disse 9 udfordringer er, at den politiske ledelse skal kunne håndtere stadigt flere komplekse problemstillinger på tværs af udvalg og fagligområder. Derfor skal indretningen af den politiske arbejdsform vurderes i forhold til, hvor godt arbejdsformen giver mulighed for at agere i forhold disse udfordringer.

## Politisk arbejdsform

Rammerne for den politiske arbejdsform sættes via den politiske struktur og udvalg.

Grundlaget for den politiske arbejdsform skal defineres igennem et borgerfokus – ikke igennem et fagligt eller hierarkisk fokus. Det betyder ikke, at faglighed eller hierarki er uvæsentlig, men de må ikke blive prioriteret over et borgerfokus, som jo går på tværs af både fagligheder og hierarki.

Borgerfokus'et tager udgangspunkt i samtlige mennesker, der bor i Hedensted Kommune – det vil sige alt, hvad "det hele liv" rummer.

En milepæl i alle menneskers liv er, når undervisningspligten ophører, og man er klar til en uddannelse eller et job, så man kan klare sig.

Der vil være nogle mennesker, der ikke er klar til det, eller på et senere tidspunkt i livet skal have hjælp i form af en eller anden form for offentlig aktivitet for at få en uddannelse eller job.

Endelig vil der være mennesker som i mere eller mindre permanent grad får eller har behov for offentlig rådgivning, støtte eller omsorg, der gør, at man løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og bedre selv.

Kommunens opgavefelt er enormt bredt, og alle opgaver løses grundigt og professionelt. Man kan sige, at alle opgaver og fagligheder ofte er ligestillede baseret på en opfattelse af, at alle opgaver er lige vigtige. Denne "ligestilling" kan imidlertid gøre det svært at prioritere og samordne opgaveløsningen, og der er en risiko for, at organiseringen i for høj grad tager udgangspunkt i en faglig og/eller hierarkisk organisering. Det er afgørende, at der tages udgangspunkt i selve opgavens karakter, og der fokuseres på formålet med opgaverne: Hvad får man ud det og hvilken bevægelse sker der hos det enkelte menneske? Ved at definere kerneopgaver for kommunens virke og aktiviteter uanset hvor i organisationen man befinder sig – det være sig i den politiske bestyrelse eller i den daglige kontakt med borgerne – kan der skabes et fælles sprog og et fælles formål.

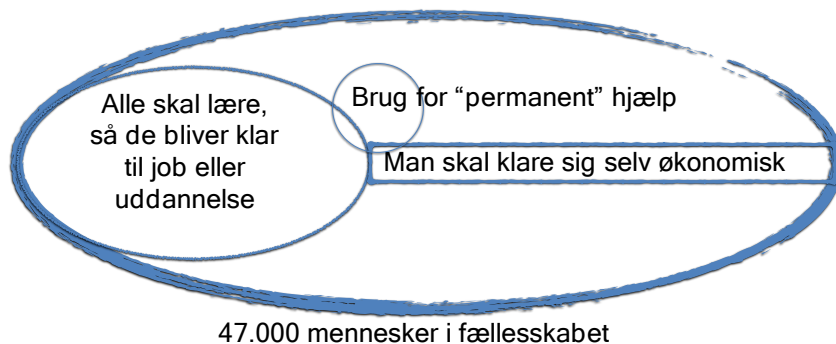
En kerneopgave defineres ud fra 3 kriterier:

- Der er *få* kerneopgaver, og hver opgave skal skabe *retning*.
- Opgaverne løses med bidrag fra *flere* fagligheder, og skal skabe *sammenhæng*.
- Borgeren skal være aktiv, og opleve en *bevægelse* – en forandring.

Ved at tage udgangspunkt i dette borgerfokus er der formuleret fire kerneopgaver:

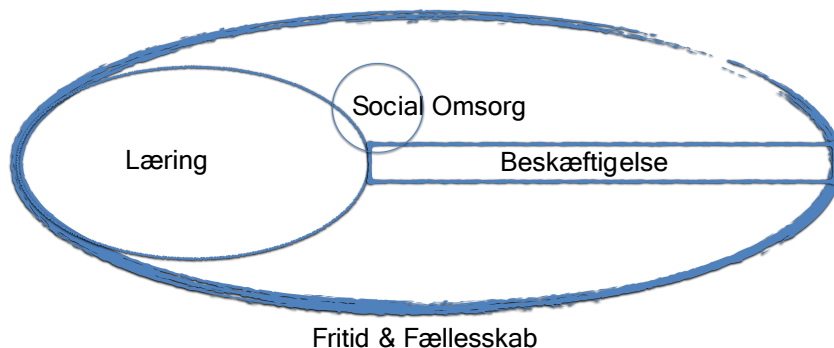
1. Fritid & Fællesskab – Man både bidrager til og deltager i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv og andre mennesker har et godt liv.
2. Læring – Barnet og den unge bliver parat til uddannelse eller job.

## Borgerfokus... Kommunen er et fællesskab



3. Beskæftigelse – Det enkelte menneske kommer i uddannelse eller job, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk.
4. Social omsorg – Man får rådgivning, støtte og omsorg der gør, at man løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og bedre selv.

## 4 Kerneopgaver



Alle kommunale aktiviteter skal vurderes op mod de fire kerneopgaver.

### Fokusliste

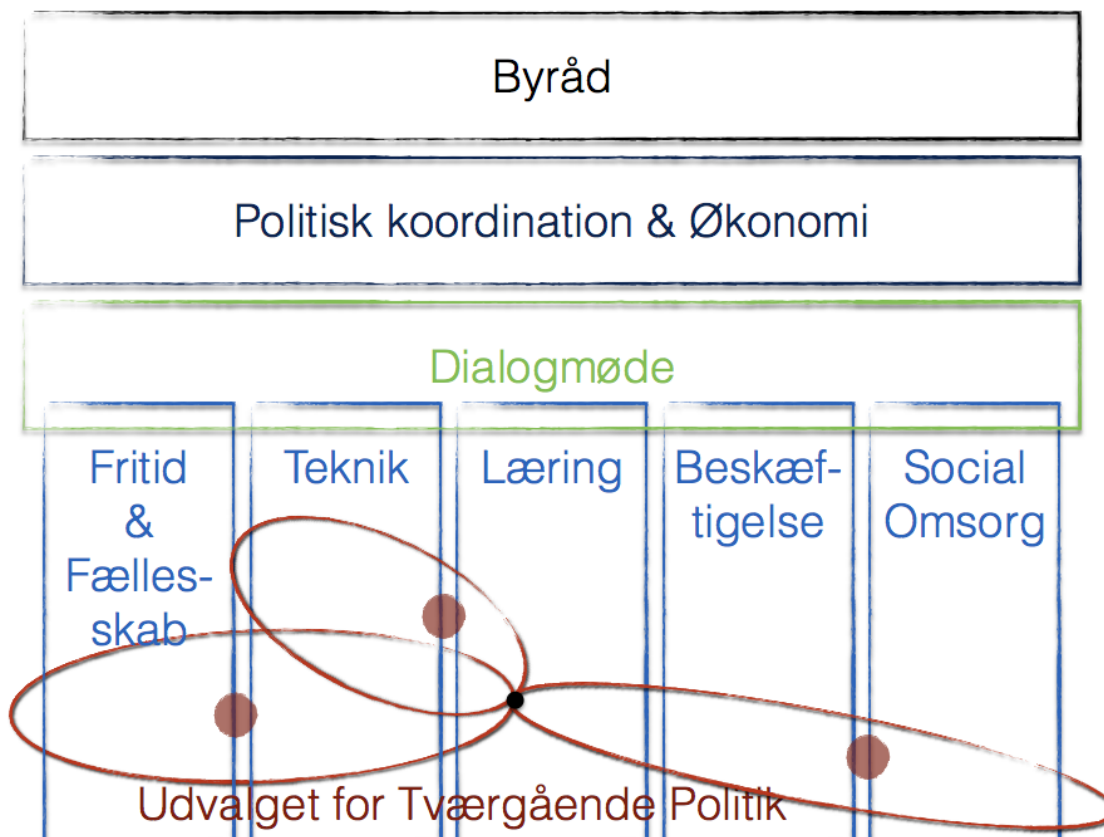
Byrådet udarbejder en liste over handlinger eller områder (en "fokusliste"), som man i den kommende periode år vil have et særligt fokus på og hvilke konkrete effekter man ønsker at opnå.

Fokuslisten indskrives i nedenstående form, og evalueres og fornyes mindst årligt.

#	Pejlemærket i Strategi 2022, der understøttes	Udvalg	Emne	Effekt	Afslutning/evaluering
1					
2					

### Udvalgsstruktur

Den politiske struktur bygges op, så den dels kan håndtere de 9 samfundsmæssige, organisatoriske og styringsmæssige udfordringer, og dels kan arbejde ind i de fire kerneopgaver.



Der er tale om en to-delt struktur, hvor den ene del retter sig mod det traditionelle udvalgsarbejde, og den anden del – via Udvalget for Tværgående Politik - mod "borgermedspil" og løsningen af de mest aktuelle, komplekse opgaver. Begge dele er funderet i de fire kerneopgaver.

Samtidig fungerer Dialogmøderne som et tværgående bindeled og dialogforum for Byrådet, hvor såvel helt åbne drøftelser på "blankt papir", som drøftelser af, hvor der i fællesskab kan følges op på arbejdet med de forskellige opgaver i opgaveudvalgene, kan ske. Dialogmøder kan også være et sted for den første udvælgelse og definition af, hvilke emner opgaveudvalgene skal arbejde med.

Hensigten med fleksible opgaveudvalg er, at Byrådet kan udpege særlige problemstillinger, man ønsker at løse, eller mål man ønsker at opnå, og så sætte det hold af politikere, borgere, eksterne eksperter og ansatte, der på tværs af eksisterende strukturer eller ansvarsområder vurderes bedst til at bidrage til løsningen af opgaven. Mange komplekse problemstillinger vil typisk også gå på tværs af de stående udvalg, og ved at placere en problemstilling i et opgaveudvalg, vil man komme ud over fx en fagdefineret opdeling og i højere grad tage udgangspunkt i en tværgående, borgerdefineret løsning. Desuden vil sammensætningen af opgaveudvalgenes medlemmer – byrådsmedlemmer, borgere, eksterne eksperter, ansatte – præcist kunne tilpasses opgaven.



### Stående udvalg

De fem stående udvalgs ansvarsområder er defineret ved kerneopgaverne. Det vil sige, at udvalget er hovedansvarlig for de aktiviteter, der understøtter den bevægelse, der er beskrevet for den enkelte kerneopgave.

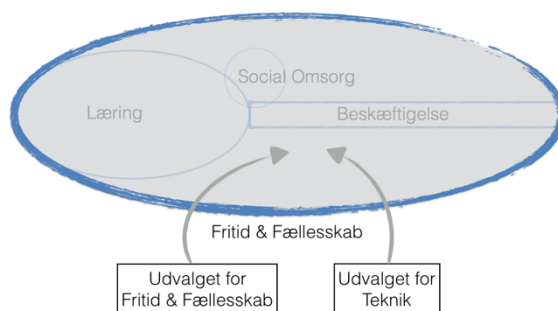
### Fritid & Fællesskab og Udvalget for Teknik

I forhold til Kerneopgaven Fritid & Fællesskab er der to stående udvalg – Udvalget for Fritid & Fællesskab og Udvalget for Teknik – der har sine primære opgaver i dette felt. Det handler om alt det, der sætter rammerne om det fællesskab, som en kommune er, og som vi alle uanset alder og livssituation lever i og med.

For det enkelte menneske handler det om, at man både kan bidrage til og deltage i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv og andre borgere har et godt liv.

Det handler f.eks. om mere brede områder som natur, folkeoplysning, sundhed, transport, fritidsaktiviteter, miljø, lokalplaner osv., og også de mere konkrete og mangeartede opgaver, som ofte kræver en teknisk og detaljeret drøftelse af emnet, men som alle er forhold, der skal være til stede for at fællesskabet kan fungere og kerneopgaverne løses. Det kan fx omfatte gennemførelse af byggeprojekter, spildevand, affald og renovation, vandforsyning mv.

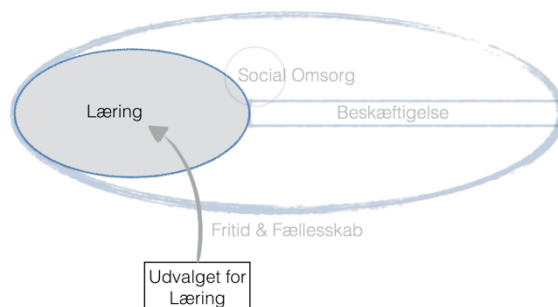
Kerneopgaven Fritid & Fællesskab



### Læring

Kerneopgaven Læring handler om, at barnet/den unge er parat til uddannelse eller job, og retter sig mod alle børn og unge indtil undervisningspligten ophører. Udvalget for Læring har som sin primære opgave at fokusere på, at alle aktiviteter for disse børn og unge spiller sammen, og sigter mod at man bliver klar til uddannelse eller job.

Kerneopgaven Læring

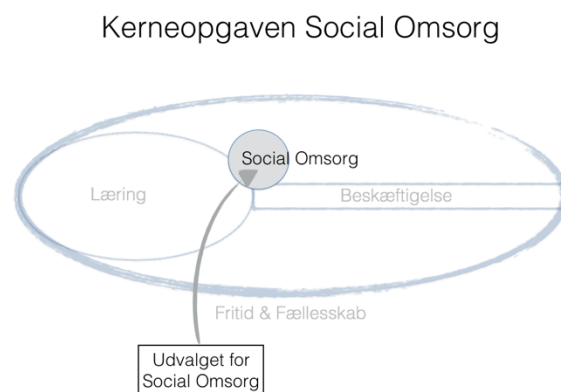
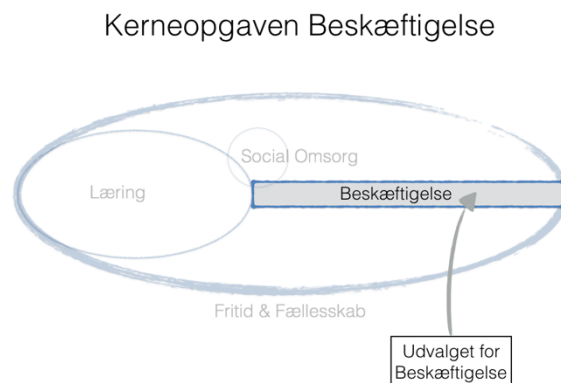


### Beskæftigelse

Udvalget for Beskæftigelse har ansvaret for Kerneopgaven Beskæftigelse, som handler om, at det enkelte menneske kommer i uddannelse eller job, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk. Målgruppen er voksne, der skal have hjælp til at få et arbejde eller en uddannelse, så man bliver i stand til at klare sig selv økonomisk. Det handler altså om midlertidig hjælp, og målet er, at man ikke længe har brug for kommunen.

### Social Omsorg

Kerneopgaven Social Omsorg fokuserer på, at man får den rådgivning, støtte og omsorg der gør, at man løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og mere selv. Målgruppen er børn og voksne ofte efter visiterede kriterier. Formålet er ikke at blive selvforsørgende i et job eller via en uddannelse, men at bidrage til et godt liv for de mennesker, der pga. alderdom, handicap eller andre begrænsninger hverken er på det almindelige arbejdsmarked eller i det almindelige pasnings- eller undervisningssystem. Samtidig gælder det, at aktiviteterne altid skal få det enkelte menneske til at opleve en positiv forandring, og at aktiviteten skal have en afslutning, når den opsatte effekt er nået. Herefter kan man – hvis der er behov for det – aftale nye aktiviteter med nye effekter.



### Opgaveudvalg

Der nedsættes Udvalg for Tværgående Politik jfr. § 17, stk. 4 i Lov om Kommunernes Styrelse. Udvalgene – et for hver opgave – får fastlagt sine opgaver i kommissorier som Byrådet udarbejder. Hvert udvalg sammensættes af medlemmer af Byrådet og andre borgere, eksterne eksperter, ansatte – alt afhængigt af opgaver. Det afgørende er, at opgaven "sætter holdet" og at deltagerne har noget at "byde på" i forhold til en løsning eller udvikling.

Opgaverne kan gå på tværs af de stående udvalg, men også være særlige komplekse opgaver indenfor et udvalgsområde eksempelvis struktur eller en tværfaglig, forenklet borgertilgang.

Opgaveudvalgene kommer typisk i spil, når der er tale om komplekse problemer, hvor der er behov for at udvikle ikke-

*"For mig som politiker har det været meget givende at sidde i de nye opgaveudvalg. Det er meget sjovere end at sidde i vores stående udvalg. Det giver mere energi og inspiration, og er på mange måder et bedre fundament for at udvikle politik.*

*"Jeg synes det har været afsindigt positivt, at vi i udvalget har arbejdet sammen med folk udefra, som brænder for emnet. Det har givet rigtig meget. Det er præcis dér, hvor man får ladet batterierne op.*

*"For mig er det en demokratiseringsproces, som vi skal fortsætte med.*

standardløsninger eller en organisering eller adfærd, der kan løse op for krydspres fra de tre P'er – penge, produkt, personale – ved at skabe muligheder for prioritering på tværs af faglighed, hierarki og økonomi.

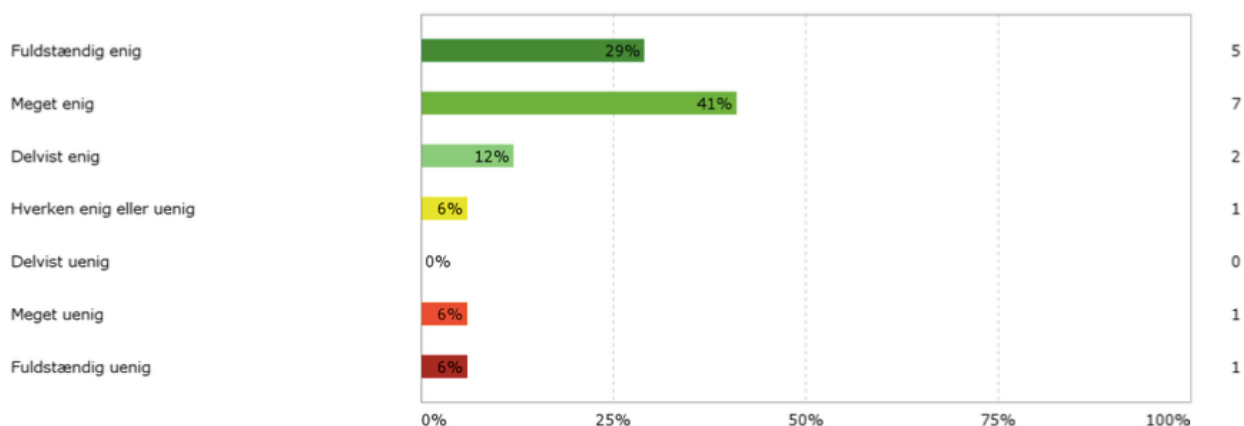
Samtidig giver opgaveudvalgene mulighed for, at den politiske ledelse er på banen før administrationen har udviklet et forslag, at arbejdet tager udgangspunkt i lokalsamfundsproblemer frem for politiske, administrative eller faglige siloer og opdelinger samt at borgere deltager direkte og aktivt i løsningen af de problemer, der direkte påvirker deres liv.

Dialogmøderne vil kunne anvendes til både at identificere de problemer, der er behov for at beskæftige sig med i opgaveudvalgene, og til at udvikle opgaveudvalgenes kommissorier. Samtidig vil dialogmøderne kunne bruges til at udbrede og drøfte, hvad der sker i opgaveudvalgene sådan, at hele Byrådet har et højt informationsniveau i forhold til det arbejde, der foregår.

Erfaringer viser, at opgaveudvalg ofte har størst succes, når der ikke har været tale om en alt for bundet opgave, fx med at implementere en på forhånd given politik, men i stedet har plads til at udvikle eller revidere en bestemt politik og måske lave nogle nye strategier og løsninger på lokale problemer og udfordringer.

Samtidig viser erfaringerne, at opgaveudvalgene reelt inddrager borgerne tidligere i de politiske beslutninger.

#### DE NYE OPGAUEUDVALG GØR DET MULIGT AT INDDRAGE BORGERNE TIDLIGERE I DE POLITISKE BESLUTNINGER



Kilde: Evaluering af ny politisk arbejdsform i Gentofte Kommune, Eva Sørensen og Jacob Torfing, Roskilde Universitet

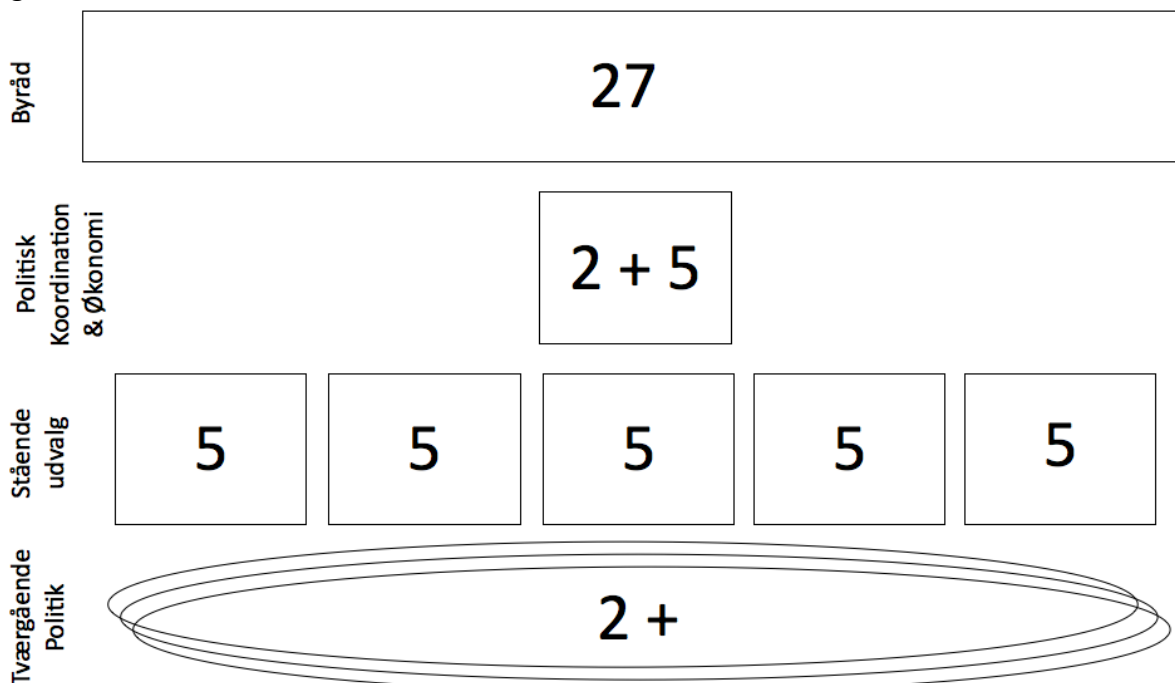
### Den politiske ledelse

Den politiske ledelse vil således være struktureret med:

- Fem stående udvalg
- Udvalget for Tværgående Politik med sine opgaver defineret af Byrådet

- Udvalget for Politisk koordination & Økonomi
- Dialogmøde
- Byråd

og kan illustreres sådan:



Borgmester og viceborgmester har plads i Politisk koordination & Økonomi. Desuden deltager 5 Byrådsmedlemmer (ikke nødvendigvis sådan, at hvert stående udvalg er repræsenteret). Af hensyn til tværgående sammenhæng, holder så mange af de fem stående udvalg som muligt, møde samtidigt. Pt. er det aftalt, at udvalgene for Læring, Beskæftigelse og Social Omsorg holder møder samtidigt og udvalgene for Fritid & Fællesskab og Teknik holder møder samtidigt. Derfor sidder hvert Byrådsmedlem som udgangspunkt kun i ét af de stående udvalg.

Udvalget for Tværgående Politik har én fast for- og næstformand, og en eller flere tidsbestemte opgaver defineret af Byrådet. De øvrige medlemmer udpeges af Byrådet alt afhængig af opgaven.

Arbejdet med særlige problemstillinger, udviklingsopgaver eller forløb med borgerdeltagelse sker i Udvalget for Tværgående Politik. Udvalgene, der oprettes jfr. §17, stk. 4 i Lov om Kommunernes Styrelse, har uanset opgave en fast formand og næstformand som er gennemgående i forhold til de forskellige opgaver. Den øvrige deltagerkreds vælges blandt Byrådets medlemmer samt borgere, eksterne eksperter og ansatte alt afhængig af opgavens karakter. I forbindelse med valg af medlemmerne, at det afgørende af "opgaven sætter holdet", herunder at faglighed er væsentligt element i arbejdsprocessen. Byrådet vil kunne nedsætte flere opgaveudvalg i perioden.

Endelig vil Udvalget for Politisk Koordination & Økonomi få ansvaret for de opgaver, der følger af Styrelseslovens § 18 samt en række andre tværgående opgaver.

En uddybning af udvalgenes arbejdsområder kan ses i Appendix bagerst i dette notat.

## Udvalgenes sammensætning og arbejdsform

### *De stående udvalg*

Hvert af de fem stående udvalg består af 5 medlemmer. For i størst mulig grad at kunne understøtte den tværgående dialog i forhold til opgaveløsningen er det afgørende, at udvalgene så vidt muligt holder møde samtidig, således at man uden tidsmæssige forsinkelser og afhængig af situationen kan arbejde på tværs af stående udvalg og få en dialog og koordineret opgaveløsning. Det betyder, at det tilstræbes at Byrådets medlemmer så vidt muligt kun sidder i ét stående udvalg.

### *Udvalget for Tværgående Politik*

Udvalgets medlemmer, på nær formand og næstformand, variere og aftales fra opgave til opgave via kommissoriet for opgaven.

### *Udvalget for Politisk koordination & Økonomi*

Udvalget for Politisk Koordination & Økonomi består af 7 medlemmer, hvoraf borgmester og viceborgmester indgår. De øvrige 5 medlemmer vil også sidde i stående udvalg.

### *Dialogmøderne*

Dialogmøderne afholdes første mandag i måneden forud for møderne i de stående udvalg, og er for hele Byrådet og cheferne. De emner, som man ønsker drøftet på dialogmøderne, kan angives på kommunens politikernet helt frem til mødes start.

Formålet med Dialogmøderne er at:

- Arbejde med fokus på løsningen af opgaver på tværs af udvalgsområder.
- Skabe mulighed for åbne og holdningsbaserede dialoger.
- Give mulighed for tidligere og anderledes involvering af Byrådet, borgere, eksperter og ansatte.
- Drøfte konkrete sager og spørgsmål, der efterfølgende skal behandles på fx møderne i de stående udvalg, på temamøder eller i et opgaveudvalg.
- Drøfte emner og retning for de opgaver (bud på kommissorier), der placeres i Udvalget for Tværgående Politik.
- Give status og orientering for processen og forløbet for de opgaver, der er placeret i Udvalget for Tværgående Politik.

Der udarbejdes en systematik for gennemførelse af dialogmøderne, fx med faste emner: Drøftelse og status på Udvalget for Tværgående Politiks arbejde, overvejelse af nye opgaver for Udvalget for Tværgående Politik og gennemgang af punkter på de stående udvalgs dagsorden. Systematikken omhandler også selve dialogformen.

### *Byrådsmøderne*

Byrådets møder indeholder en del med almindelig sagsbehandling og den del med forenklet sagsbehandling. Emnerne på den forenkledede del af dagsordenen vil typisk være "enkle" godkendelsessager o.lign. Hvis et Byrådsmedlem ønsker en sag fra den forenkledede del af dagsordenen på den al-

mindelige del af dagsordenen meddeles dette til borgermester eller kommunaldirektør i forbindelse med partiernes gruppemøder, der afholdes forud for byrådsmøderne.

### *Systematikken i den politiske arbejdsform*

Månedssystematikken i den politiske arbejdsform er, at der i den første uge holdes dialogmøde og møder i de stående udvalg. I den tredje uge holdes møde i Udvalget for Politisk koordination & Økonomi, mens Byrådet holder møde i månedens sidste uge.

Månedssystematik	Kl.	Forum
1. uge, mandag	14 - 16	Dialogmøde - Første element: Kommissorier, status på opgaver i Udvalget for Tværgående Politik, problemudpegning mv. - Anden element: Politik på "blankt papir", sager på udvalgenes dagsorden.
1. uge, mandag	16 -	Møder i de stående udvalg: - Udvalget for Læring - Udvalget for Beskæftigelse - Udvalget for Social Omsorg
1. uge, tirsdag	16 -	Møder i de stående udvalg: - Udvalget for Fritid & Fællesskab - Udvalget for Teknik
3. uge	9 - 12	Politisk koordination & Økonomi
4. uge, mandag		Møder i partigrupper
4. uge, onsdag	15 - 17 17 -	Temamøde Byrådsmøde - Første del: Almindelig sagsbehandling - Anden del: Forenklet sagsbehandling

Udvalget for Tværgående Politik aftaler selv sine møderækker, da denne vil afhænge af opgavens art og deltagerkreds, ligesom møderækken med fordel vil kunne afvikles andre steder end de sædvanlige mødelokaler og med de traditionelle mødeprotokoller, fx mere proces-, dialog- og arbejdsorienteret.

## Fleksible ressourcer

Fokus på kerneopgaven, gentænkning af hvad velfærdsopgaven handler om og den politiske tilrettelæggelse af ledelsen af Hedensted Kommune skal alt sammen understøtte målet om at skabe et økonomisk fundament, der giver mulighed for nye investeringer i fremtidens velfærd på en bæredygtig facon. Det betyder bl.a. dialog om og prioritering af, hvordan velfærdsmidlerne anvendes.

Der er i den offentlige økonomiske styring en tendens til at fokusere på en marginal andel af udgifterne. 50 eller 100 mio. kr. er mange penge, men udgør ret beset kun mellem 1½% og 3% af de 3.200 mio. kr., der årligt anvendes i Hedensted Kommune. Hvis der primært er fokus på den marginale an-

del af omkostningerne betyder det, at to eller tre hundrededele af opgaverne diskuteres indgående, mens den overvældende andel får mindre opmærksomhed.

Kort sagt skal et formål for den politiske ledelse være at tale om de mange penge, der rent faktisk er til rådighed, frem for den relativt lille andel, der måske ikke er det.

I så fald skal processen for at skabe et økonomisk råderum og dialog om, hvordan midlerne anvendes, også kunne genfindes i den politiske ledelse samt i økonomistyringen og -prioriteringen.

Det er et væsentligt element at kunne arbejde tværgående – også økonomisk. Det betyder, at de økonomiske rammer ikke nødvendigvis er fastlåst til udvalgsområder eller fagområder. Dette kræver, at der i en eller anden udstrækning gøres op med en traditionelle rammestyring, hvor et udvalg på forhånd "ejer" en andel af kommunens samlede midler. Der skal udvikles en prioriteringsform, hvor midlerne kanaliseres i retning af de velfærdsopgaver, Byrådet prioriterer højst. Det kan fx ske ved, at der hvert år reserveres en ramme i et ét eller flerårigt perspektiv til at løse en bestemt opgave, eller at det samlede Byråd organiserer eksisterende indsats på nye måder, som skaber en ny dynamik og måde at løse bestemte opgaver på. Byrådet vil skulle udvikle en sådan prioriterings- og arbejdsform for de findes ikke i stor skala i dag.

## Den økonomiske ramme

Der skal hvert år være et råderum på 100 mio. kr. efter ordinær drift. 70 af de 100 mio. kr. anvendes som anlægsramme. Byrådet prioriterer de resterende 30 mio. kr. efter følgende rækkefølge:

- Hvis der i det forløbne år har været brugt af kassebeholdningen, og den derfor ikke er på et niveau på omkring 100 mio. kr., opbygges kassebeholdningen.
- De 30 mio. kr. – eller dele deraf – kan anvendes til anlægsprojekter.
- De 30 mio. kr. – eller dele deraf – kan anvendes til engangsramme til særligt prioriterede driftsopgaver.

## Sammenhæng med Strategi 2022

Elementerne i Arbejdsgrundlag 2018: Fremtidens udfordringer, Politisk arbejdsform og Fleksible ressourcer er i direkte udløber af Strategi 2022: Øget vækst, Kerneopgaver og Økonomi som mulighed. Sammenhængen mellem Strategi 2022 og Arbejdsgrundlag 2018 kan illustreres som overfor.



I løbet af perioden frem til 2022 kan Arbejdsgrundlaget tilpasses, så arbejdsmåder og indsatserne hele tiden er relevante i forhold hvor til vi er nået og hvad der aktuelt er behov for.

## **Evaluering**

Målet med Arbejdsgrundlag 2018 og dets tre elementer: Fremtidens udfordringer, Politisk arbejdsform og Fleksible ressourcer er som beskrevet, at Hedensted kommune bevæger sig mod en sikring af Bæredygtig velfærd. Og vi skal løbende evaluere de skridt, der tages.

Elementerne i Arbejdsgrundlag 2018 evalueres første gang et par år inde i den nye politiske periode.



## Appendiks – Beskrivelse af de stående udvalgs arbejdsområder

Alle kommunale aktiviteter skal vurderes op mod de fire kerneopgaver og den bevægelse for borgeren, som er målet med indsatsen. Der er i forbindelse med hver af kerneopgaverne formuleret en række forudsætninger – eller ”indikatorer” – som er retningsgivende for, hvad der skal til, for at arbejdet med kerneopgaverne og bevægelsen for borgeren lykkes. Forudsætningerne indgår i kommunens Styrelsesvedtægt.

Stående udvalg				
Fritid & Fællesskab	Teknik	Læring	Beskæftigelse	Social Omsorg
<p><b>Målgruppen</b> er samtlige borgere, og opgaven handler om alt det, der sætter rammerne om og er i det fællesskab for det daglige liv, som en kommune er. Og det omfatter alle uanset alder og livssituation.</p> <p>Alle <b>aktiviteter</b> skal måles på om de understøtter, at man både kan bidrage til og deltage i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv og andre borgere har et godt liv.</p> <p>Det handler f.eks. om natur, folkeoplysning, sundhed, integration, forebyggelse, udgifter ifm indlæggelser (regionen), transport, fritidsaktiviteter, mar-</p>	<p><b>Målgruppen</b> er samtlige borgere, og opgaven handler om alt det, der sætter rammerne om og er i det fællesskab for det daglige liv, som en kommune er. Og det omfatter alle uanset alder og livssituation.</p> <p>Alle <b>aktiviteter</b> skal måles på om de understøtter, at man både kan bidrage til og deltage i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv og andre borgere har et godt liv.</p> <p>Det handler f.eks. om en række opgaver af teknisk og forsyningsmæssig karakter. Karakteristisk for opgaverne er, at det ofte kræver en teknisk og detaljeret</p>	<p><b>Målgruppen</b> er alle børn og unge indtil undervisningspligten ophører.</p> <p>Alle <b>aktiviteter</b> skal måles på om de understøtter, at barnet eller den unge er at man bliver klar til en uddannelse eller et arbejde.</p>	<p><b>Målgruppen</b> er voksne, der ikke kan klare sig selv i forhold til arbejde eller uddannelse.</p> <p>Alle <b>aktiviteter</b> skal måles på om de understøtter, at det enkelte menneske kommer i job eller uddannelse, som gør, at man kan klare sig selv økonomisk.</p> <p>Det handler altså om midlertidig hjælp til at komme i job eller uddannelse, og målet er at opnå dette, så man ikke længere brug for hjælp fra kommunen.</p> <p>En meget vigtig forudsætning for disse aktiviteter er en accept af, at voksne borgere som udgangspunkt</p>	<p><b>Målgruppen</b> er voksne efter visiterede kriterier.</p> <p>Alle <b>aktiviteter</b> skal måles på om de understøtter, at det enkelte menneske får den rådgivning, støtte og omsorg, der gør, at man løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre og mere selv.</p> <p>Det handler ikke at komme i almindeligt job eller uddannelse, men at bidrage til et godt liv for de mennesker, der pga. alderdom, handicap eller andre begrænsninger hverken er på arbejdsmarkedet eller i det almindelige pasnings- eller undervisningssystem.</p>

Stående udvalg				
Fritid & Fællesskab	Teknik	Læring	Beskæftigelse	Social Omsorg
kedsføring af lokalplaner osv.	<p>drøftelse af emnet. Det handler om en række ting der skal være til stede for at fællesskabet kan fungere og kerneopgaverne løses.</p> <p>Det omfatter f.eks. gennemførelse af byggemodninger, spildevand, affald og renovation, trafiksikkerhedsplaner, vandforsyning mv.</p>		skal kunne klare sig selv økonomisk, enten via uddannelse eller job. Er man ikke i stand til dette, skal kommunen hjælpe, så man hurtigst muligt selv kan påtage sig ansvaret igen	Aktiviteterne i denne gruppe som udgangspunkt er visiterede. Samtidig gælder det, at aktiviteterne altid skal få det enkelte menneske til at opleve en positiv forandring, at det enkelte menneske skal være aktivt og at aktiviteten skal have en afslutning.

Andre udvalg				
Udvalget for Tværgående Politik	Udvalget for Politisk koordination & Økonomi			

<p>Byrådet definerer de opgaver udvalget skal arbejde med. Opgaverne kan være udviklingsopgaver, opgaver på tværs af de stående udvalg, særligt komplekse problemer indenfor eller på tværs af stående udvalgs område eller processer, hvor man ønsker en særlig borgerinvolvering i løsningen.</p> <p>Rent praktisk dannes et udvalg pr. opgave.</p>	<p>Udvalget for Politisk koordination &amp; Økonomi har ansvaret for de opgaver, der følger af Styrelseslovens § 18: Økonomiske planlægning, kommuneplanstrategien, kommuneplanlægningen by- og planudviklingen og de økonomiske konsekvenser.</p> <p>Dertil kommer en række andre tværgående opgaver, som erhvervs- og vækstfokus.</p>		
---	---	--	--