

Indstilling

Til Aarhus Byråd
Fra Magistraten
Dato 31. marts 2021

Aarhuskompasset – Aarhus Kommunes nye forståelsesramme

1. Resume

Aarhuskompasset beskriver den slags kommune og fællesskab, vi gerne vil være – og er på vej til at blive. Den tilgang, vi har haft indtil nu, har bragt os langt i forhold til Aarhusmålene, men vi skal videre.

Med sigtet om *'Mindre system. Mere borger.'* vil vi med Aarhuskompasset styrke vores fokus på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Vi vil skrue op for samskabelse i vores tilgang til velfærdsudvikling - og vi vil arbejde, udvikle, styre og lede mere vidensinformeret.

Grundlæggende indebærer det, at vi indleder ethvert samarbejde med at sætte os i den andens sted – og at vi skaber råderum til lokal ledelse og til medarbejdernes faglighed og erfaringer.

Aarhuskompasset er blevet til i en bred inddragelsesproces. Siden byrådet i marts 2019 besluttede, at Aarhus Kommune skal have en ny forståelsesramme, har borgere, virksomheder, medarbejdere, ledere, politikere, danske og internationale eksperter sat deres præg på forståelsesrammen.

Forankringen af Aarhuskompasset er ikke en opgave ved siden af det, vi allerede skal. Det er en kultur, der med tiden skal indlejres i måden, vi arbejder på, og som også indebærer beslutninger om, hvad vi samtidig siger farvel til.

2. Beslutningspunkter

Det indstilles på magistratens anbefaling:

At 1) Byrådet vedtager Aarhuskompasset – Aarhus Kommunes nye forståelsesramme (bilag 1)

At 2) Byrådet vedtager den tilgang til forankring af Aarhuskompasset, der er beskrevet i denne indstilling

At 3) Byrådet beslutter, at Aarhus Kommune skal etablere dialogfora, der i perioden 2021-2023 løbende behandler vigtige dilemmaer forbundet med Aarhuskompasset

3. Hvorfor fremsendes indstillingen?

I Aarhus Kommune har vi en erkendelse af, at vi kun kan løse fremtidens velfærdsopgaver i et tæt samarbejde mellem den offentlige sektor, civilsamfundet og erhvervslivet.

Lige fra klimaproblematikkerne, folkesundheden og sammenhængskraften mellem by og opland til kernevelfærden er det tydeligt, at borgeres, virksomhedernes, de frivilliges og foreningslivets engagement spiller en helt afgørende rolle for at lykkes. Potentialet for at skabe værdi for borgerne og samfundet er langt større, hvis vi er sammen om opgaven.

Aarhuskompasset beskriver den slags kommune og fællesskab, vi gerne vil være. Vi vil lykkes endnu bedre med Aarhusmålene. Den tilgang, vi har haft indtil nu, har bragt os langt, men vi skal videre. Med sigtet om *'Mindre system. Mere borger.'* vil vi med Aarhuskompasset styrke vores fokus på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Vi vil skrue op for samskabelse i vores tilgang til velfærdsudvikling – og vi vil arbejde, udvikle, styre og lede mere videninformeret.

Denne tilgang er samtidig Aarhus Kommunes svar på det pres, vi oplever fra flere sider:

Indenfor kernevelfærden efterspørger borgerne og virksomheder i stigende grad individuelt tilpassede løsninger. Den

kommunale økonomi presses som følge af den demografiske udvikling, fortsat ulighed og stadig mere komplekse udfordringer på børne-, social-, sundheds- og ældreområdet. Og den generelle demokratiske tillidskrise i samfundet rejser behovet for at styrke sammenhængskraft og tilliden mellem borgere og politikere og mellem borgere og system.

Disse udfordringer kan ikke løses med effektiviseringer eller finjustering af den måde, vi som kommune løser vores opgaver på. Der er brug for en lokal 'nærhedsreform', hvor vi gentænker kommunens rolle og vores tilgang til ledelse, styring og velfærdsudvikling. Aarhuskompasset er Aarhus Kommunes bud på, hvordan vi udvikler den nære velfærd.

4. Hvilken værdi skabes for borgere og samfund?

Aarhuskompasset skal hjælpe Aarhus Kommune tættere på at indfri de ambitioner, som ligger i byrådets Aarhusmål. Aarhusmålene er udviklet sammen med borgerne. Derfor handler de også først og fremmest om, hvad der har værdi for borgerne og samfundet:

Aarhus skal være en god by for alle. En by med brug for alle. En by med fællesskab og medborgerskab. En by, hvor alle er sunde og trives. En by i vækst og med et stærkt erhvervsliv. En bæredygtig by med gode by- og lokalmiljøer. Lykkes vi med det, lykkes vi med 'Fortællingen om Aarhus'.

5. Hvad igangsættes?

Med Aarhuskompasset står Aarhus Kommune overfor en kulturforandring.

At sætte mere fokus på værdi for borgerne og samfundet forudsætter, at vi som kommune ser velfærd og vækst fra borgerens og samfundets perspektiv, og at vi indleder ethvert samarbejde med at sætte os i den andens sted. Det forudsætter også, at vi skaber råderum til lokal ledelse og til medarbejdernes faglighed og erfaringer

Det kræver, at vi alle - som politikere, ledere eller medarbejdere - genovervejer, hvad der er væsentligt, hvem der bedst løser en given opgave, hvordan vi følger op og lærer af både succeser og fejl. Aarhuskompasset handler ikke kun om at ændre nogle af vores fælles værktøjer, som f.eks. budgetmål, høringsprocesser og breve til borgerne. Med Aarhuskompasset skal vi også genbesøge vores grundlæggende antagelser om, *hvordan* vi lykkes med at gøre Aarhus til en god by for alle

I Aarhus Kommune vil vi forankre den nye forståelsesramme ved at *gøre* og *bruge* den. Vi kan ikke nøjes med at tænke os til ny handling. Vi må også handle os til ny tænkning. De konkrete tiltag, der skal sættes i gang, skal løbende udvælges i dialog med Magistraten, Økonomiudvalget, MED-systemet og de faglige organisationer – og i respekt for, at kulturforandringen vil tage år.

I løbet af 2021 skal der ske tre ting:

For det første skal Aarhus Kommune udvælge en række konkrete områder, hvor vi vil prøve Aarhuskompasset af i mindre skala, indsamle læring, justere og prøve igen for at finde ud, hvordan vi bedst kan lykkes med forståelsesrammen. Det kan både være områder inden for magistratsafdelingernes kernerdrift og udfordringer, der kun kan løftes på tværs af magistratsafdelingerne, f.eks. relateret til grøn omstilling eller sundhedsfremme og forebyggelse.

For det andet skal Aarhus Kommune i gang med at identificere de elementer i den nuværende styring og ledelse, som vi skal gentænke helt. Aarhuskompasset er bl.a. en anledning til at genbesøge de *interne* strategier og værdigrundlag, som f.eks. TRE-værdierne, og overveje, hvad der kan afvikles. Det er også en anledning til at genbesøge budgetmål og øvrige budgetmaterialer, samt blive mere modtagerorienterede i vores kommunikation og dialog med omverdenen.

For det tredje skal kulturforandringen understøttes med en kombination af værktøjskasser og trænings- og læringsfora, som gør det let at arbejde efter Aarhuskompasset:

Det bliver f.eks. relevant at genbesøge Aarhus Kommunes leder- og medarbejderroller og byrådets samarbejdskodeks med afsæt i Aarhuskompasset. Der kan blive behov for nye tilgange til høring, foretræde og andre dialogformer i forbindelse med politikudvikling – og værktøjer, som i endnu højere grad understøtter samskabelse med borgere, virksomheder og foreninger om velfærdsudvikling.

De nye værktøjskasser kan endvidere handle om, hvordan vi sætter og følger op på mål på en måde, der giver mere mening i mødet mellem borger/virksomhed og medarbejder, og som fremmer, at vi styrer efter få, men vigtige mål. De kan også hjælpe os til at lære fremfor blot at konstatere, når vi følger op, og give os et bedre afsæt for at dele viden med andre - også når datagrundlaget er erfaringsbaseret og ikke bygger på tal.

Desuden er det oplagt at revidere konkrete styringsredskaber såsom skabeloner for indstillinger, budgetforslag, budgetredegerelse og årsberetning, opfølgning på investeringsmodeller og innovationstiltag mv.

Vores tilgang vil være at involvere borgere og virksomheder som medudviklere af sådanne værktøjskasser og styringsredskaber i de tilfælde, hvor det giver mening for dem at være med.

Værktøjskasserne kan dog ikke stå alene.

For at kunne arbejde med de grundlæggende antagelser, skal der også etableres rum for dialog om de dilemmaer, der vil opstå med Aarhuskompasset. Det kan bl.a. være via forsøg med dialogfora, hvor dilemmaer, der handler om værdi for borgerne og samfundet, kan drøftes grundigt med respekt og forståelse for forskellige ståsteder og med alle relevante parter om bordet.

Desuden bliver der behov for fælles trænings- og læringsfora, hvor de, der i en given periode arbejder mest aktivt med at flytte Aarhuskompasset fra tanke til handling, kan

øve sig sammen, lære af hinanden og inspirere andre til også at gå i gang.

Ovenstående er en ikke-udtømmende liste, som lægger de første spor til at omsætte Aarhuskompasset. Den skal genbesøges i starten af den kommende byrådsperiode. Fælles for tiltagene er, at de skal hjælpe os til at lytte, løse, lære og lede på nye måder – og til at turde gå nye veje og finde nye ståsteder i de dilemmaer, der uundgåeligt følger med at sætte mere fokus på værdi.

6. Hvem gør det og hvordan?

At omsætte 'Aarhuskompasset – Aarhus Kommunes nye forståelsesramme' til ændret praksis kræver noget af alle – byråd, ledelse, medarbejdere og civilsamfund. Derfor har alle parter også haft en stemme i tilblivelsen af den nye forståelsesramme.

Når byrådet har vedtaget Aarhuskompasset, har Magistraten og Direktørgruppen det overordnede ansvar for at komme fra tanke til handling. Både på den fælles bane og i de enkelte afdelinger.

En vigtig opgave for Magistraten bliver at udvise politisk lederskab og vise ledere og medarbejdere tillid, så de oplever tryk og får mod til at gå nye veje.

En vigtig opgave for Direktørgruppen bliver at skabe rum for, at ledere og medarbejdere kan påvirke forankringsprocessen og at sikre lydhørhed og relevant videndeling undervejs.

7. Hvilke ressourcer kræves?

Aarhuskompasset er blevet til i en bred inddragelsesproces. Siden byrådet i marts 2019 besluttede, at Aarhus Kommune skal have en ny forståelsesramme, har borgere, virksomheder, medarbejdere, ledere, politikere, danske og internationale eksperter sat deres præg på forståelsesrammen.

Forankringen af Aarhuskompasset er ikke en opgave ved siden af det, vi allerede skal. Det er en kultur og tankegang, der med tiden skal indlejres i måden, vi arbejder på. Derfor finansieres arbejdet med Aarhuskompasset inden for den gældende ramme.

At gennemføre den kulturforandring og lokale 'nærhedsreform', der ligger i Aarhuskompasset, vil dog kræve både megen fokus og tid blandt medarbejdere og ledere. Derfor bliver en vigtig del af forankringsprocessen også at afdække og beslutte, hvad vi samtidig siger farvel til.

8. Hvad er den videre proces og hvordan følges op?

I den løbende opfølgning på arbejdet med Aarhuskompasset og den værdi, det skal skabe for borgerne og samfundet, lægges vægt på en vidensinformeret og samskabende tilgang:

Aarhus Kommune indgår et treårigt samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse om løbende sparring og evt. følgeforskning.

I perioden 2021-2023 etableres særlige mødefora, hvor de faglige organisationer, repræsentanter for borgere, virksomheder og foreningsliv sammen med lokale medarbejdere, ledere og politikere drøfter og præger processen. Det vil ske i en række 'dialogfora', hvor dilemmaer, der handler om værdi for borgerne og samfundet udforskes og drøftes. I regi af strategiske drøftelser mellem Magistraten og FMU indgår forankringen af Aarhuskompasset og dilemmaer knyttet til APSA-forhold som fast tema.

Både MED-organisationen og Økonomiudvalget vil med faste nedslag hen over perioden 2021-2023 følge og præge forankringsprocessen.

I forbindelse med opstarten for det nye byråd primo 2022 tilrettelægges en særskilt proces, hvor Aarhuskompasset genbesøges og indarbejdes i det nye byråds kodeks og i udmøntningen af byrådets beslutninger og strategiarbejde,

herunder anbefalingerne fra Byrådets Opgaveudvalg og Handletanken for lokalt demokrati.

Magistraten

/

Direktørgruppen

Bilag

Bilag 1: Aarhuskompasset

– Aarhus Kommunes nye forståelsesramme

Bilag 2: Aarhuskompasset

– Mindre system. Mere borger.

Tidligere beslutninger

6. marts 2019: Sag nr. 9 Forslag fra SF om, at Virksomhedsmodellen ROYE ikke længere anvendes i Aarhus Kommune (18/028943)

Sagsnummer: 21-030966

Antal tegn: 12.246

Borgmesterens Afdeling

Sagsbehandler: Ina Bøge Eskildsen

Tlf.: 89 40 20 00

Tlf.: 24 96 09 26

E-post: budget@ba.aarhus.dk

E-post: irbe@aarhus.dk