

Horsens Kommune i bevægelse

Fælles arbejdsgrundlag for Byrådet
i perioden 2026–2029



Horsens Kommune



“Her er vi sammen
om det gode liv
i et bæredygtigt
fællesskab

Indhold

Forord	5
Fortællingen om Horsens Kommune	6
01: Læring, trivsel og fællesskaber	8
02: Natur, klima og en attraktiv kommune	10
03: Uddannelse, arbejdsliv og erhvervsudvikling	12
Økonomi	15
Værdigrundlag	16



Horsens Kommune i bevægelse



Forord

Byrådets fælles arbejdsgrundlag "Horsens Kommune i bevægelse" indeholder vores fælles politiske ambitioner for byrådsperioden 2026–2029.

I Horsens Kommune ved vi om nogen, hvad det vil sige at udvikle sig og skabe forandringer, der kan ses og mærkes. Og det går aldrig i stå. For kommunen udvikler og tilpasser sig hele tiden. Der kommer nye muligheder, der skal gribes, og udfordringer der skal løses.

Det gælder også for denne byrådsperiode, hvor vi fortsat vil være en kommune for alle – både for dem, der bor her i dag, og for dem, der ønsker at blive en del af fællesskabet. Som byråd er vi her for borgerne, virksomhederne, organisationerne, foreningerne og medarbejderne – og samlet er vi Horsens Kommune.

Derfor har vi sat os sammen i byrådet og udarbejdet et fælles arbejdsgrundlag for 2026–2029, som bygger videre på den positive udvikling, som byråd før os har sat i gang, og som sætter en tydelig fælles retning for den fortsatte udvikling af hele Horsens Kommune. Udvikling kræver mod, ansvar og vedholdenhed samt vilje til et professionelt samarbejde.

Selvom vi kan se forskelligt på vejen dertil, er vi enige om målet: en kommune i fortsat bevægelse med stærke fællesskaber og gode rammer for hverdagslivet for alle – i hele kommunen.

Nu tager vi næste skridt. Ambitionerne er store, og kun gennem fælles ansvar og professionelt samarbejde kan visionerne blive til virkelighed. Vi ser frem til arbejdet – og til at forme fremtidens Horsens Kommune sammen.

Horsens Byråd 2026

Fortællingen om Horsens Kommune

I Horsens Kommune ved vi, hvad det vil sige at forandre sig. For årtier siden stod vi over for store udfordringer og valgte at tage sagen i egen hånd.

Med mod, handlekraft og et stærkt fællesskab vendte vi modgang til fremgang og skabte fundamentet for den markante transformation, som i dag kendetegner vores by og kommune.

Gennem målrettede og strategiske satsninger på blandt andet kultur, uddannelse og byudvikling har vi udviklet os til en ganske anden kommune. Udviklingen har været båret af tidligere byråds handlekraft og prioriteringer, gennem høj faglighed og stort engagement hos kommunens medarbejdere samt et stærkt og tillidsfuldt samarbejde med civilsamfund, foreninger og erhvervsliv.

I dag er Horsens Kommune et sted, hvor alle kan leve et godt, trygt og sammenhængende hverdagsliv. Vi er blevet en kommune rig på oplevelser og stærke fællesskaber, og vi har etableret os som en af landets førende kulturkommuner, der favner både hverdagskulturen og de store events. Vi har nærhed til fjord og smuk natur, attraktive boliger og gode muligheder for job og uddannelse. Alt det er med til at gøre Horsens Kommune til et godt sted at bo og leve. Det har også betydet, at flere end nogensinde vælger at bosætte sig i vores byer og lokalsamfund, hvor de møder nærhed, engagement og adgang til fællesskab.

Fællesskabet i hele kommunen bæres i høj grad af et stærkt civilsamfund. Mange engagerer sig som frivillige i foreninger og lokale fællesskaber og er med til at skabe rammerne for det gode liv med relationer, ansvar og nærvær. Samtidig er Horsens Kommune kendetegnet ved et stærkt erhvervsliv, der tager medansvar for lokalsamfundene. Virksomhederne bidrager ikke alene med arbejdspladser, men også til fællesskab, tryghed og muligheder for den enkelte. For når erhvervslivet trives, styrkes både hverdagslivet og sammenhængskraften i hele kommunen.

I dag står vi som kommune med stærke kort på hånden. Det kan vi glæde os over. Samtidig er Horsens Kommune i konstant bevægelse, fordi vi har holdt fast i det, der har bragt os hertil: evnen til at løfte i fællesskab, modet til at prioritere og en sund utålmodighed, hvor der er kort vej fra idé til handling.

Vi får brug for vores erfaring, for der hersker ingen tvivl om, at vi i den kommende byrådsperiode vil skulle træffe store og svære beslutninger. Her bliver det væsentligt, at vi kan stå sammen, tage fælles ansvar og foretage nødvendige prioriteringer.

For jo bedre det går, jo større bliver forventningerne til det gode hverdagsliv. Samtidig med det er kommunen også i fortsat bevægelse og vi bliver flere – heldigvis. Det giver nye muligheder, men stiller også krav til, hvordan vi skaber trivsel, læring og fællesskaber gennem hele livet. Skal vi også i fremtiden have råd til at levere velfærd af høj kvalitet, bliver det afgørende, at vi i fællesskab tør tage dialogen og forventningsafstemme roller og ansvar mellem borgere, kommunen, civilsamfundet og andre.

Vores ambition for de næste fire år er klar: alle borgere – uanset alder, livssituation og forudsætninger – skal opleve tryghed, mening og mulighed for at deltage aktivt i fællesskaberne i hverdagen.

Vi vil derfor fortsætte arbejdet med at skabe en kommune, hvor det gode liv kan leves med plads til både små og store oplevelser. Det skal være let at finde gode, lokale fællesskaber, og vi skal understøtte, at frivillighed fortsat er en naturlig og meningsfuld del af hverdagen.

Det er denne retning, vi som byråd vil stå sammen om at føre videre.

01

Læring, trivsel og fællesskaber

I Horsens Kommune er der plads til, at alle kan leve et godt, trygt og sundt hverdagsliv gennem hele livet.

Vores fællesskab består i dag af rekordmange børn, unge, voksne og ældre – alle med forskellige forudsætninger.

Langt de fleste børn og unge trives i meningsfulde og sunde fællesskaber i vores dagtilbud, skoler og i fritiden, og vi er lykkedes med at løfte kvaliteten markant. Vores ældre oplever tryghed og nærhed i hverdagen, og når behovet for hjælp opstår, sikrer vi mulighed for selvbestemmelse.

Vi har etableret os som en af landets førende kulturkommuner og arbejder i dag ikke kun med kulturen, men også gennem kulturen, når vi skal finde løsninger på de store samfundsudfordringer. Vi har et rigt kultur-, idræts- og foreningsliv, der i både byer og små lokalsamfund bidrager til livskvalitet og sammenhængskraft. De skaber let adgang til både store og små oplevelser, og mange finder fællesskab og mening i både foreningerne og de selvorganiserede fællesskaber. Samtidig kan vi noget særligt med de store festivaler, koncerter og sportevents, der samler os og skaber stolthed og opmærksomhed om vores by og kommunes positive udvikling.

Som byråd er det vores ambition at skabe rammerne for et godt, trygt og sundt liv for alle, der bor i kommunen. Vi ved, at fællesskaber spiller en afgørende rolle, fordi relationer og samvær skaber værdi for den enkelte. Det gælder for vores børn og unge i dagtilbud og i skolerne, som vi fortsat vil prioritere og løfte. Det gælder også i vores kultur-, idræts- og foreningsliv, som i Horsens Kommune står stærkt, og som hver dag lykkes med at skabe stærke lokale fællesskaber og få flere med. Det arbejde skal vi fortsat understøtte, ligesom vi vil være nysgerrige på, hvordan vi kan gøre det endnu lettere at være forening i kommunen.

Samtidig ser vi med stor bekymring på den stigende gruppe, der i dag oplever at stå uden for fællesskaberne. Det gælder særligt børn og unge, men også dem som lever med fysiske eller psykiske udfordringer eller social udsathed tæt på livet. Det kalder på handling. Derfor vil vi fortsætte og styrke indsatserne for, at flere oplever at høre til i meningsfulde og sunde fællesskaber. Her ser vi et potentiale i at styrke samspillet mellem kultur-, idræts- og foreningslivet, skolerne og dagtilbuddene yderligere.

Vi bliver også flere og flere ældre. Den positive udvikling betyder samtidig, at flere får brug for hjælp. Her bliver det afgørende, at vi skaber de rigtige rammer og finder nye løsninger, så flere kan leve et selvstændigt og trygt liv hele livet.

Ambitionen er derfor, at vi fortsat skal være en attraktiv kommune gennem hele livet for alle, der bor her, med plads til læring, trivsel og fællesskaber. Vi skal investere i kvalitet, kapacitet og kompetencer, så vi fastholder og styrker vores stærke institutioner, de levende kultur- og oplevelsestilbud samt fritids- og foreningslivet. Det er afgørende, når vi vil fremtidssikre vores velfærd.

Fælles for alle, der bor og lever i Horsens Kommune, er, at de hver dag møder dedikerede og engagerede medarbejdere, der gennem deres faglighed gør en forskel for alle kommunens borgere. Vores medarbejdere er centrale for at realisere vores ambitioner. Derfor er det også vigtigt, at vi fortsat arbejder for, at Horsens Kommune er en attraktiv og rummelig arbejdsplads.

Derfor vil vi...

- **styrke læring, dannelse og trivsel og skabe deltagelsesmuligheder for alle børn og unge**, så flere bliver en del af de lokale fællesskaber og får de bedste forudsætninger for et godt liv
- **skabe rammerne for stærke og inkluderende fællesskaber gennem hele livet**, hvor man – uanset om man er barn, ung, voksen, ældre eller lever med et fysisk handicap eller psykiske udfordringer – oplever tryghed, mening og mulighed for at bidrage
- **udvikle Horsens som en attraktiv kommune at være ung i** med stærke uddannelsesmiljøer, kulturliv, fællesskaber og muligheder for indflydelse og engagement
- **bruge kultur, fritidsliv og byens rum aktivt** som løftestang for sundhed, trivsel, flere fællesskaber og sammenhængskraft i hele kommunen
- **styrke og udvikle Horsens Kommune som kultur- og oplevelseskommune** gennem både små og store oplevelser, festivaler, koncerter og sportevents
- **fortsætte med at indtænke sundhedsfremme og forebyggelse** som en naturlig del af hverdagen og i de indsatser, hvor det giver mening
- **tænke nyt i forhold til boformer** som f.eks. seniorfællesskaber, der skal være med til at modvirke ensomhed og understøtte et sundt og selvstændigt liv længst muligt
- **være nysgerrige på nye løsninger og stærkere samarbejder**, hvor teknologi, civilsamfund og fælles ansvar bidrager til at fremtidssikre velfærden – med mennesket i centrum
- **sikre, at Horsens Kommune fortsat er en attraktiv og rummelig arbejdsplads**, hvor alle medarbejdere har mulighed for at trives, udvikle sig og bidrage.

02

Natur, klima og en attraktiv kommune

Horsens Kommune er begunstiget af en fantastisk beliggenhed i det østlige Jylland.

Her er naturskønt, og vi har let adgang til fjord, søer, strand og skov og små grønne åndehuller i byerne, de små lokalsamfund og på landet. Mange har fået øjnene op for os og finder deres nye hjem her, ligesom mange bliver boende gennem hele livet.

Nærheden og den lette adgang til natur bidrager til højere livskvalitet for os, som bor og lever i kommunen. Vi vil beskytte og styrke naturen – både fordi den har værdi i sig selv, og fordi vi har et ansvar for at give en rig og sund natur videre til kommende generationer.

I disse år undergår naturen en historisk forvandling, hvor store landbrugsområder skal omdannes til store enge og søer, så vores kyster og fjorde får renere vand. Godt hjulpet på vej af engagerede frivillige, organisationer og lodsejere er vi allerede godt på vej. Nye skovområder ser dagens lys, ligesom vores fjord er på vej mod et bedre sted for dyr og mennesker. Det kræver tålmodighed og dialog om de rigtige løsninger.

Vi har i mange år haft en positiv befolkningsudvikling, der har bidraget til liv og levende lokalsamfund i hele Horsens Kommune. Her er et bredt og varieret boligudbud, der matcher forskellige livsfaser og behov – fra boliger til unge og studerende, til hjem for børnefamilier med drømme om parcelhus og have, og til mindre boliger for dem, der ønsker noget mere overskueligt. Det har styrket fællesskaberne, understøttet grundlaget for et rigt foreningsliv og sikret lokale tilbud tæt på hverdagen. Samtidig har det givet virksomheder let adgang til arbejdskraft og understøttet kommunens økonomiske handlekraft til at foretage investeringer i velfærden.

Byrådets ambition er, at hele Horsens Kommune fortsat skal være et attraktivt sted at bo, arbejde og leve. Når vores fællesskab består af flere, giver det os bedre muligheder for at løfte kvaliteten af vores tilbud, styrke rammerne for de yngste og ældste og sikre arbejdskraft. Vi skal derfor fortsat være en af Østjyllands foretrukne bosætningskommuner. Det kræver, at vi er på forkant med kapacitet og kvalitet og fremtidssikrer vores kommune ved at planlægge klogt med mangfoldige boligområder, så der er plads til alle – både dem, der bor her i dag og dem, der ønsker at flytte til.

Let adgang til natur og grønne åndehuller er efterspurgt, og derfor skal vi i endnu højere grad tænke naturen ind i planlægningen af by- og boligområder. Grønne rum skaber muligheder for mødesteder, fællesskaber og livskvalitet. Men udviklingen skal ske med respekt for naturen, så vores smukke naturområder både beskyttes og benyttes.

Det er ikke kun i forhold til naturen, at vi har et ansvar for at skabe en grønnere kommune. Vi kan ikke komme uden om, at vi også skal tage ansvar på klimaområdet og fortsætte med at omstille Horsens Kommune til et bæredygtigt og klimarobust samfund – både gennem forebyggende tiltag og klimatilpasninger. Det kræver en stor indsats fra hele Horsens Kommune som samfund.

Derfor vil vi...

- **opretholde vores position som en attraktiv bosætningskommune** gennem langsigtet planlægning, der sikrer et større udbud af attraktive boliger og boliggrunde, som passer til livets forskellige faser og til forskellige befolkningsgrupper
- **fortsætte udviklingen af blandede boligområder** med plads til parcelhuse, seniorboliger og andre attraktive boligformer, hvor gode og sunde rammer for fællesskab tænkes ind fra start
- **fortsætte vores indsatser for at beskytte naturen** og derved skabe mere biodiversitet, en ren fjord, sunde vandmiljøer og sikre rent drikkevand til fremtidige generationer
- **sikre adgang til rekreative områder for alle** – både i by og på landet – ved at skabe lettilgængelige naturområder, grønne byrum og rekreative forbindelser, der understøtter fællesskab, bevægelse og livskvalitet
- **udvikle byen og lokalsamfundene balanceret og rettidigt**, så øget bosætning sker i hele kommunen gennem klog planlægning, visionære helhedsplaner og attraktive områdefornyelser med respekt for grønne kvaliteter og lokale fællesskaber
- **integrere klima og bæredygtighed** i byggeri, renovering, indkøb, affaldshåndtering og drift med fokus på ressourceeffektivitet, genanvendelse og reduktion af klimaaftryk
- **fremme grøn mobilitet**, så grønne transportløsninger som f.eks. cyklisme, samkørsel og kollektiv transport bliver et attraktivt valg for flere
- **fortsætte arbejdet med klimatilpasning og beredskab**, så kommunen er rustet til klimaforandringer og kriser.

03

Uddannelse, arbejdsliv og erhvervsudvikling

Horsens Kommune er i en stærk og positiv udvikling med et løftet uddannelsesniveau, rekordhøj beskæftigelse og et robust erhvervsliv.

Langt flere af vores unge gennemfører i dag en ungdomsuddannelse sammenlignet med tidligere, og vi er en attraktiv og mangfoldig erhvervskommune. Det skaber både jobs, tryghed og fællesskaber for alle, der bor og lever i Horsens Kommune.

Horsens er samtidig på vej til at blive en stærk og levende studieby med et rigt udbud af uddannelser. Det er vigtigt, fordi uddannelse giver gode forudsætninger for et godt liv, ligesom det skaber kvalificeret arbejdskraft for vores virksomheder.

Gennem de seneste årtier har vi også haft succes med at tiltrække mange nye virksomheder til kommunen – understøttet af en god geografisk beliggenhed, let adgang til arbejdskraft samt målrettede beskæftigelses- og erhvervsindsatser. Vi ser, hvordan skaberlyst og handlekraft fortsat kendetegner kommunen i de mange iværksættere, der starter både små og store virksomheder.

Den gode udvikling afspejler sig i en beskæftigelse, der stiger år for år. Det bidrager til et trygt arbejdsliv for den enkelte og for familien, samtidig med at flere har mulighed for at blive en del af fællesskaberne på arbejdspladserne. Flere mærker værdien af at bidrage – det er vigtigt for den enkelte og samfundet. Ingen kan alt, men alle kan noget, og vi har alle et ansvar for at skabe et rummeligt arbejdsmarked, så der er plads til alle – uanset forudsætninger.

Med flere borgere, studerende og virksomheder følger øget mobilitet og pres på infrastrukturen. Investeringer i cykelstier, kollektiv trafik og veje bliver derfor afgørende for både livskvalitet, erhvervslivets konkurrenceevne og den grønne omstilling.

For at fastholde den høje beskæftigelse er det vores ambition at være en stærk og attraktiv uddannelses- og erhvervskommune, hvor målrettede beskæftigelsesindsatser går hånd i hånd med et erhvervsliv, der bidrager aktivt til et rummeligt arbejdsmarked. Vi vil understøtte et tættere samspil mellem uddannelse, arbejdsliv og erhvervsudvikling, så flere får mulighed for at finde fodfæste og udvikle sig gennem hele arbejdslivet.

Derfor vil vi...

- **styrke samspillet mellem grundskole, ungdomsuddannelse og erhvervsliv**, så endnu flere unge får stærke faglige forudsætninger for at realisere deres drømme og potentialer
- **tiltrække nye uddannelser** i tæt samspil med uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet og andre centrale aktører, så vi sikrer et uddannelsesudbud, der matcher virksomhedernes kompetencebehov nu og fremtiden
- **styrke Horsens som studieby** med attraktive studiemiljøer, et levende byliv og stærke fællesskaber
- **fortsætte udviklingen af Horsens Kommune som en attraktiv erhvervskommune** med stabile og konkurrencedygtige rammevilkår og god dialog og samarbejde, så virksomheder fortsat har lyst til at etablere sig, investere og vokse
- **sikre fortsat adgang til kvalificeret arbejdskraft** gennem opkvalificering, livslang læring og tætte partnerskaber mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og Horsens Kommune
- **fortsætte med at etablere attraktive fritids- og studiejobs på de store velfærdsområder**, så endnu flere unge får øjnene op for de mange spændende job- og karrieremuligheder, der findes der
- **styrke mobiliteten** med nye cykelstier, kollektiv trafik, veje mv. gennem realisering af Trafikplan 2030 og Mobilitetsplan 2035, så borgere og virksomheder kan komme nemt, sikkert og effektivt rundt.



Økonomi

Som byråd er vi her for borgerne, virksomhederne, organisationerne, foreningerne og medarbejderne i hele Horsens Kommune.

Med arbejdsgrundlaget har vi sat retningen for de kommende års udvikling af kommunen, og ambitionerne er store. For at lykkes kræver det, at vi har et fortsat fokus på at sikre en sund og robust økonomi, der skaber rum for både nødvendige og langsigtede investeringer, som understøtter Horsens Kommunes fortsatte udvikling.

Vi står på et solidt fundament, som vi har opbygget gennem en årrække med stærkt fokus på økonomisk ansvarlighed og forudsigelighed. Derfor er vi enige om, at vi skal fastholde det fokus i de kommende år og videreføre den økonomiske politik, som har skabt grundlaget for vores nuværende position.

Med enighed om den økonomiske politik betyder det, at vi løbende vil prioritere og omprioritere de midler, der er til rådighed. Ved hver beslutning vil vi samtidig nøje overveje, hvordan nye initiativer skal finansieres, herunder om de skal erstatte eksisterende indsatser, justeres i omfang eller i nogle tilfælde afvikles.

Derfor vil vi...

- **stå sammen** om den økonomiske politik
- **sikre fortsat økonomisk ansvarlighed**, der giver handlefrihed til nødvendige investeringer i de store velfærdsområder i takt med befolkningsudviklingen og kommunens langsigtede udvikling
- **sørge for en solid kassebeholdning**, der sikrer kommunen mod uforudsete udgifter og økonomisk lavkonjunktur
- **fortsat sikre, at der er råderum** til politiske prioriteringer.

Værdigrundlag

Horsens Kommune er kendt som et sted, hvor vi får tingene til at ske. Vi ved, hvad det vil sige at forandre sig, og vi ved, at udvikling kræver både fælles ansvar og mod til at handle.

Kort vej fra idé til handling har været en afgørende styrke – og det skal fortsat kendetegne Horsens Byråd.

Udviklingen, vi står på i dag, er skabt gennem mange års professionelt samarbejde i byrådet og i et bredt samspil med kommunens borgere, virksomheder, foreninger, organisationer, samarbejdspartnere mv., der med engagement og vilje har bakket op. Udviklingen er samtidig båret af et konstruktivt og tillidsfuldt samarbejde mellem byråd og administration. Vores historie og vores erfaringer viser, at stærke resultater opnås, når professionelt samarbejde og fælles ansvar går hånd i hånd.

Det er denne tilgang, vi vil tage med ind i den kommende byrådsperiode. Derfor vil vi basere vores professionelle samarbejde de næste fire år på følgende fælles værdier:



Horsens Kommune i bevægelse

Ordentlighed og respekt for forskelligheder

- **som byråd møder vi hinanden med respekt** – også når vi er uenige om vejen til målet. Respekten kommer ikke af sig selv, men når vi er ordentlige over for hinanden. Det skal vi holde fast i.
- **vi repræsenterer forskellige politiske værdier**, og vi vil aktivt søge dialogen og være nysgerrige på hinandens perspektiver.
- **vi værner om en samarbejdskultur**, hvor ansvarlighed og gensidig tillid er grundlaget for vores arbejde.

Mod til at træffe beslutninger og prioritere

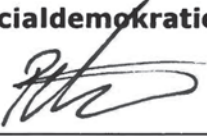
- **vi har en stærk tradition for at være modige og handlekraftige.**
Den tilgang vil vi fastholde og styrke, fordi den er forudsætning for fremdrift.
- **i byrådet sikrer vi derfor også kort vej fra idé til handling**, så vi undgår handlingslammelse i vores beslutningsprocesser.
- **beslutninger indebærer risici, og vi ved, at fejl vil forekomme.** Vi vil stå ved vores beslutninger, lære af fejlene og understøtte, at vi i Horsens Kommune bruger erfaringerne konstruktivt.

Nysgerrighed og åbenhed i vores politiske arbejde

- **som byråd vil vi møde nye udfordringer med nysgerrighed og åbenhed**, og vi er villige til at tænke nyt, når der er behov for nye løsninger.
- **vi er nysgerrige på hinandens perspektiver** og bruger forskellighed som afsæt for bedre beslutninger og udvikling.
- **vi vægter borgerinddragelse og samskabelse højt** for at sikre grobund for demokratisk dannelse samt bæredygtige og lokalt forankrede løsninger.



For Socialdemokratiet



Peter Sørensen

For Venstre



Martin Ravn

For Socialistisk Folkeparti



Pernille Holm

For Enhedslisten



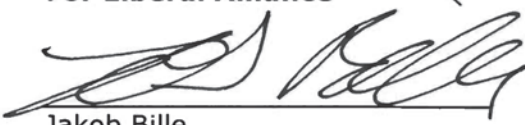
Lisbeth Torfig

For Dansk Folkeparti



Michael Nedersø

For Liberal Alliance



Jakob Bille

**For Danmarksdemokraterne –
Inger Støjberg**



Bjarne Jensen

Løsgænger



Esben Hedeager

**For Det Konservative
Folkeparti**



Anders Krojgaard Lund

Horsens Kommune

Horsens Kommune i bevægelse
Fælles arbejdsgrundlag for Byrådet
i perioden 2026-2029

Vedtaget af:

Horsens Kommunes byråd 2026

Horsens Kommune
Chr M Østergaards Vej 4
8700 Horsens
www.horsens.dk



Horsens Kommune i bevægelse

Horsens Kommune