

# Kodeks for forvaltningens betjening af politikerne



# Indholdsfortegnelse

|                                                                    |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Forord</b>                                                      | Side 04 |
| <b>Forvaltningens samspil med politikerne</b>                      | Side 06 |
| Forvaltningens rolle i politikudvikling                            | Side 06 |
| Forvaltningens betjening                                           | Side 07 |
| Forvaltningens rolle i implementering af de politiske beslutninger | Side 08 |
| <b>Syv pligter for embedsværkets arbejde</b>                       | Side 09 |
| Lovlighed                                                          | Side 10 |
| Sandhed                                                            | Side 11 |
| Faglighed                                                          | Side 12 |
| Udvikling og samarbejde                                            | Side 13 |
| Ansvar og ledelse                                                  | Side 14 |
| Åbenhed om fejl                                                    | Side 15 |
| Partipolitisk neutralitet                                          | Side 16 |
| <b>Det lokale arbejde med kodeks</b>                               | Side 17 |
| Et ledelsesansvar at sikre kendskab til kodeks                     | Side 17 |
| Kommunale eksempler på ledelsesarbejdet med kodeks                 | Side 19 |
| Kodeks i onboarding af nye medarbejdere                            | Side 20 |
| <b>Bilag/Cases om embedsmandspligter</b>                           | Side 21 |
| <b>Litteraturliste</b>                                             | Side 33 |

## Bilag /Cases

### **Lovlighed (1 - 4) Side 22 - 23**

1. Spareøvelsen på skoleområdet
2. Den inhabile udvalgsformand
3. Støtte til nyopstartet virksomhed
4. Udvalgssagen om udvikling af udkantsområder i kommunen

### **Sandhed (5 - 10) Side 24 - 25**

5. Det store industriprojekt
6. Tilsynet med kommunens bosteder
7. Den dyre daginstitution
8. Sagen om retningslinjer for gavemodtagelse
9. Borgmesterens udtalelser i pressen om nedlæggelse af plejehjem
10. De tvivlsomme tal i sagen om skolelukninger

### **Faglighed (11 - 15) Side 26 - 27**

11. Principbeslutningen om fremme af den grønne omstilling
12. Kan man bruge befolkningsprognoser til noget?
13. Sagen med de blinde vinkler
14. Kulturelle tilbud til ensomme ældre
15. Det problematiske medlemsforslag

### **Udvikling og samarbejde (16 - 18) Side 28**

16. Ønsket om borgerinddragelse
17. AI som arbejdsredskab
18. Infrastrukturprojektet

### **Ansvar og ledelse (19 - 22) Side 29**

19. Fejl i beskæftigelsesforvaltningen
20. Sagen om grundvandsbeskyttelse
21. Den ændrede dispensationspraksis
22. Regnefejlen

### **Åbenhed om fejl (23 - 26) Side 30 - 31**

23. Den fejlagtige lovfortolkning
24. Det forsinkede IT-projekt
25. Ulovlig opkrævning af gebyrer
26. Kommunens praksis på børneområdet

### **Partipolitisk neutralitet (27 - 29) Side 32**

27. Pressemedarbejderen
28. Medarbejder med holdning
29. Den nye udvalgsformand

# Forord

Hver dag leverer medarbejdere og ledere i kommunerne en værdifuld indsats til gavn for borgerne. De løser opgaver med høj professionalitet, kvalitet og effektivitet, og træffer beslutninger med afgørende betydning for borgerne.

Samtidig er medarbejdere og ledere en del af en politisk styret organisation. Her har kommunalbestyrelsen som den øverste myndighed det overordnede ansvar for kommunen, mens forvaltningen sikrer sammenhæng og den røde tråd mellem kommunalbestyrelsens beslutninger og den daglige drift i kommunen.

En grundlæggende forudsætning for et velfungerende lokaldemokrati, der leverer effektive løsninger på samfundsproblemer, er et godt samspil mellem kommunalbestyrelse og forvaltning. Et godt samspil kendetegnes bl.a. ved lovmedholdelighed, ordentlighed og åbenhed.

Dette kodeks beskriver syv pligter for forvaltningens betjening af kommunalpolitikere. Pligterne understøtter, at medarbejdere og ledere kan navigere i det komplekse politiske landskab og handle indenfor rammerne af bl.a. lovlighed, saglighed og faglig integritet.

Det er derfor vigtigt, at både medarbejdere og ledere i kommunerne ved, hvilke rammer forvaltningen arbejder indenfor, og at politikerne kan have tiltro til at forvaltningen efterlever pligterne.

Kodeks er et grundlæggende fundament for den kommunale forvaltning og er i særlig grad vigtigt at holde sig for øje i en tid, hvor vilkårene for det kommunalpolitiske arbejde forandrer sig. Den kommunale opgaveløsning bliver stadig mere kompleks, og det stiller bl.a. større krav til forvaltningens formidling til politikerne. Samtidig får de sociale medier stadig større indvirkning på debatkulturen, ligesom borgernes efterspørgsel på medindflydelse i højere grad påvirker både forvaltningens arbejde og politikernes ageren i politikudviklingen.

## De syv centrale pligter

1. Lovlighed
2. Sandhed
3. Faglighed
4. Udvikling og samarbejde
5. Ansvar og ledelse
6. Åbenhed om fejl
7. Partipolitisk neutralitet

Kodekset indeholder syv pligter, der også gælder for embedsværket i staten. Det er baseret på anbefalingerne fra Bo Smith-udvalget (2015) og KL's Kodeks for forvaltningsrådgivning fra 2016. Kodeks er senest blevet betonet i 2023 gennem Dybvad-udvalgets rapport og anbefalinger til samspillet mellem politikere og embedsværk.

De syv pligter gælder i princippet for alle kommunalt ansatte, men har særlig relevans for de medarbejdere og ledere, der arbejder med sager til den politiske ledelse i kommunen.

Selvom det kan virke indlysende, at man som ansat i en kommune skal tale sandt, følge lovgivningen, og arbejde på et fagligt og partipolitisk neutralt grundlag, er virkeligheden ikke sort/hvid, men indeholder dilemmafyldte situationer med flere overvejelser og vurderinger af konsekvenserne.

En undersøgelse foretaget af KL i samarbejde med KOMDIR fra december 2022 viser, at mange kommunale administrative medarbejdere ikke har kendskab til de syv pligter. Dette er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at medarbejderne ikke kender indholdet af pligterne samt efterlever dem i praksis, men det understreger vigtigheden af regelmæssigt at genbesøge og drøfte de syv pligter.

Der kan være forskellige tilgange til, hvordan man lokalt ønsker at arbejde med kodeks, og hvordan pligterne bedst bliver en integreret del af hverdagen. Dette kodeks er tiltænkt at understøtte den lokale dialog og refleksion omkring pligterne. Udover kodekset med de syv pligter medfølger en række case, der kan bruges der, hvor det passer ind i de lokale drøftelser.

Det er selvfølgelig en ledelsesopgave at sikre, at forvaltningen er opmærksom på pligterne, og at der arbejdes efter dem,

men pligterne er ikke alene forvaltningens anliggende. Dialogen mellem politikere og forvaltning om roller og karakteren af den politiske betjening er også vigtig.

Et indblik i kodeks og de syv pligter kan dermed understøtte forståelsen for forvaltningens tilgang og på den måde være med til at understrege forvaltningens centrale placering og vigtige rolle i det lokale demokrati.

### **God læselyst og god debat!**

**Martin Damm**  
Formand for KL

**Kristian Vendelbo**  
Administrerende  
direktør for KL

# Forvaltningens samspil med politikerne

Et velfungerende samspil mellem politikere og forvaltning er afgørende for tilliden til lokaldemokratiet hos både politikere, forvaltning og ikke mindst hos borgerne. Det handler om åbenhed og transparens i forvaltningen, og at det er tydeligt for politikerne, hvordan forvaltningen fører de politiske beslutninger ud i livet, så det politiske system fremstår med troværdighed ved gennemførelse af politikkerne.

## Tillid mellem kommunalpolitikere og forvaltning

Resultater fra KL's undersøgelser af samspillet mellem politikere og forvaltning (2022-2023) giver et billede af et kommunestyre med grundlæggende tillid fra politikerne til forvaltningen. Her mener 72,2 pct. af kommunalpolitikere, at der generelt er tillid til, at forvaltningen realiserer de politiske beslutninger efter hensigten. Samtidig oplever 75,9 pct. af kommunaldirektører, at politikerne har tillid til forvaltningens sagsbehandling (Samspillet mellem politikere og forvaltning).

Kommunalpolitikere er valgt på at ville skabe forandringer og et ønske om at udvikle deres kommune til fremtiden (Momentumundersøgelse, 2022). Det stiller krav til forvaltningen om både at understøtte politikerne i at skabe fremdrift og

samtidig sikre overholdelsen af pligterne i kodeks, hvilket viser de hensyn, medarbejdere og ledere hver dag skal kunne navigere i.

Det er derfor vigtigt at have fokus på at udvikle og bevare samarbejdet, hvor det i høj grad handler om kendskab til og forståelse for hinandens roller og arbejdsdelingen mellem politikere og forvaltning.

## Forvaltningens rolle i politikudvikling

Når det gælder politikudvikling, er politikernes rolle at beslutte, hvilke mål kommunen skal bevæge sig henimod, hvornår målsætninger skal nås, og hvilke midler der skal afsættes til at nå målene.

Forvaltningen skal understøtte, at de politiske drøftelser og beslutninger bliver taget, at det sker til rette tid og på et oplyst grundlag. Forvaltningen må ikke udvikle partipolitik, men har en opgave i at bistå med at udvikle de politikker, som kommunalbestyrelsen drøfter og i sidste ende beslutter som kommunens politikker.

En opgave for forvaltningen i politikudviklingen kan være at følge samfundsudviklingen og forberede og bistå politikerne, når der er behov for politisk stillingtagen. Heri kan f.eks. indgå, hvordan og i hvilke sager politikerne kan inddrage borgerne i udviklingen af kommunens politikker og nye tiltag. Det er også at være opmærksom på befolkningsudviklingen, ny lovgivning, nye tendenser i borgernes samt virksomhedernes efterspørgsel og behov samt mediernes interesse for kommunale spørgsmål.

En anden opgave er at bidrage med faglighed og viden til de politiske drøftelser, når der skal formuleres politikker. Nogle gange er det også forvaltningen, som udarbejder udkast til de politiske mål.

Samtidig er det en stadig større opgave at koordinere og samle forskellige faglige synspunkter på tværs af forvaltningen, der giver hver deres perspektiver på mulige løsninger. Komplexiteten i opgaveløsningen betyder, at løsninger ikke altid kan findes indenfor en enkelt faglighed, men må belyses ud fra flere faglige synspunkter. Det vil derfor ofte være centralt, at forvaltningen i opgaven med at bistå med politikudvikling tænker på tværs af kommunens forskellige sagsområder, sådan at helhedssynet bevares.

Forvaltningen skal derudover forholde sig til, hvordan det tværfaglige hensyn kan understøttes i det politiske arbejde i kommunalbestyrelsen, og om sager fx bør behandles i flere udvalg, og om det er i de rette mødeform og på den rette måde udfordringerne bliver drøftet.

Endeligt kan forvaltningen som en del af politikudviklingen bidrage med rådgivning om den politiske proces, herunder invol-

vering af borgere, det lokale erhvervsliv og foreningsliv samt medierne. Stadig flere politikere og borgere efterspørger civilsamfundets medindflydelse i politikudviklingen, og med den efterspørgsel følger også et ansvar for forvaltningen i forhold til at kunne facilitere dette.

Forvaltningen skal i den forbindelse have for øje, hvad samarbejde med eksterne giver af værdi til politikerne og politikudviklingen. Her skal forvaltningen kunne guide politikerne i retningen af de rette formater og koble processerne med fx inddragelse af borgere til meningsfulde områder.

### **Forvaltningens betjening**

Forvaltningen skal forberede, udføre og følge op på de beslutninger, der træffes politisk, sådan at kommunen fungerer.

Forvaltningen skal betjene hele kommunalbestyrelsen, økonomiudvalget, de stående udvalg og eventuelle § 17, stk. 4-udvalg samt borgmesteren og udvalgsformændene, når de varetager de beføjelser, de er tillagt efter loven.

Det er forvaltningen, der udarbejder indstillingen i sagerne, som skal behandles politisk. Forvaltningens indstillinger skal ligge inden for det fagligt forsvarlige. Forvaltningen kan ikke instrueres på dette punkt. Forvaltningen har den faglige ekspertise, som skal understøtte de beslutninger, der skal træffes politisk. Forvaltningen skal her have blik for, at en sag kan have forskellige faglige aspekter, som betyder, at tværfaglige problemstillinger skal afklares og belyses i sagen.

Det betyder, at medarbejdere, der arbejder med sager til politikerne, bl.a. skal sørge for, at oplysningerne i sagerne er korrekte, og at politikerne har tilstrækkeligt med

oplysninger til at kunne træffe beslutninger. Det er en konkret faglig vurdering i den enkelte sag, hvilke og hvor mange oplysninger, sagen skal indeholde.

Med stadig flere og mere komplekse opgaver stiller det store krav til sagsfremstillingen for de medarbejdere, der udarbejder det politiske mødemateriale, hvor sagerne på den ene side skal være forsvarligt oplyst, mens de på den anden side skal fremstilles så korte og præcise som muligt, og hvor det er tydeligt, hvad der besluttet, samt hvad konsekvenserne er af de enkelte beslutninger.

Forvaltningen må godt i vurderingen af løsningsforslagene være lydhør over for politiske signaler, således at der forelægges forslag, som både er fagligt forsvarlige og forventeligt kan samle flertal.

Kommunalbestyrelsen og udvalgene kan beslutte, at dagsordener eller indstillinger skal udarbejdes på en bestemt måde, herunder at faste elementer altid beskrives. Det kan f.eks. være sagens økonomiske og juridiske aspekter, eller at forvaltningen skal beskrive et antal alternative muligheder, hvor det er muligt og relevant, så politikerne har valgmuligheder at drøfte i den politiske proces.

Ønskes politisk en anden beslutning end den, som forvaltningen har indstillet, kan

kommunalbestyrelsen eller udvalget træffe en sådan beslutning inden for den ramme, lovgivningen giver.

### **Forvaltningens rolle i implementering af de politiske beslutninger**

Forvaltningen har ansvaret for, at de politiske beslutninger føres ud i livet. Politikerne skal altid kunne have tillid til, at forvaltningen udfører opgaverne, så de på én gang er fagligt og sagligt i orden og følger gældende regler samt hensigten med de politiske beslutninger.

Det er vigtigt, at politikerne kan få viden om, hvordan deres beslutninger virker i praksis – om de politiske intentioner er indfriet, eller om der er utilsigtede konsekvenser, som kræver at politikerne skal se på sagen igen. Det kan derfor overvejes, om der skal være en løbende dialog mellem politikere og forvaltning om mål og fremdrift i implementeringen af (større) politiske initiativer.

Der vil være sager, hvor forvaltningen orienterer politikerne fx om fremdriften i en sag eller konkrete initiativer eller problemstillinger i en sag, og kommunalbestyrelsen og udvalgene vil også kunne beslutte i hvilke sager, på hvilken måde og med hvilke intervaller, de gerne vil holdes orienteret om bestemte sager eller sagsområder.



# 7

pligt  
for embedsværkets  
arbejde

I efteråret 2015 lancerede ”Bo Smith udvalget” sin rapport om ”Embedsmanden i det moderne folkestyre”. I forhold til kommunerne indeholder rapporten et forslag til kodeks for ledere og ansatte i forvaltningen. Kodekset indeholder syv pligter for forvaltningens rådgivning og bistand til kommunalbestyrelse, udvalg, borgmester og udvalgsformænd.

For at understøtte den lokale debat udarbejdede KL i 2016 inspirationskataloget ”Kodeks for forvaltningens rådgivning”.

De syv pligter er ikke udtryk for en dækkende beskrivelse af hverken forvaltningens roller eller topledelsens opgaver, men kodekset præciserer de gældende pligter, som er en del af det etiske grundlag for samspillet i kommunerne. Der er ikke tale om lovgivning, men nærmere at kodekset er udtryk for de tjenstlige krav til god embedsmandsadfærd.

Det er pligter, som til stadighed – både for erfarne medarbejdere og nyansatte – fortjener med mellemrum at blive genopfrisket.

De syv pligter er her udfoldet på en måde, som skal give en enkel og overskuelig fremstilling af pligternes indhold, og som kan tjene som en generel rettesnor.

# 1/ Lovlighed

Ansatte i kommunen skal altid handle inden for rammerne af gældende ret – lovgivningen skal overholdes.

Medarbejdere, der arbejder med sager til politikerne, skal sikre sig, at dagsordentekster og indstillinger til kommunalbestyrelse og udvalg er i overensstemmelse med lovgivningen.

Forvaltningen skal tydeligt vise politikerne det politiske handlerum indenfor lovgivningens rammer, gøre opmærksom på eventuelle gråzoner og ved tvivl redegøre for overvejelserne bag forvaltningens fortolkning.

Forvaltningen skal hjælpe politikerne med at finde den rigtige juridiske vej mod de politiske mål.

Forvaltningen skal på den ene side advare, hvis der er tvivl om et forslags lovlighed og sige fra, hvis politikerne kommer med forslag, som klart er i strid med lovgivningen, men på den anden side også undersøge og tydeligt vise alternative veje for politikerne.

En øget kompleksitet og hastighed i den kommunale opgaveløsning kan sætte forvaltningen under pres, men må ikke gå ud over lovligheden af de kommunale beslutninger.

Den enkelte medarbejder skal sige fra, hvis det er klart, at en chef giver ordre til ulovlige handlinger. Det er op til den enkelte

medarbejder, hvordan man siger fra, men har man sagt fra mundtligt overfor sin chef, vil det være rigtigst at følge op på skrift, hvis en ulovlig ordre fastholdes.

## Eksempel:

*En leder i en kommune lægger op til, at der i en sag, der skal behandles i kommunalbestyrelsen, skal gives et påbud til en lokal erhvervsvirksomhed. Medarbejderen, der behandler sagen, mener, at det er tvivlsomt, om et påbud ligger inden for rammerne af den relevante lovgivning, men lederen har omvendt også gode argumenter for sit synspunkt. Medarbejderen må her overfor lederen redegøre for sin opfattelse, men vil – hvis lederen fastholder sin vurdering af, at påbuddet er lovligt – både have ret og pligt til at gøre, som lederen siger.*

## 2/ Sandhed

Alle kommunalt ansatte skal leve op til sandhedspligten, som indebærer, at man ikke må videregive oplysninger, der er urigtige eller vildledende, fordi der er udeladt vigtige oplysninger. Man må heller ikke medvirke til, at andre gør det.

Sandhedspligten gælder i forhold til kommunalbestyrelsen, de politiske udvalg og borgmesteren, i forhold til enkelte politikere, alle medarbejdere og alle uden for kommunen.

Sandhedspligten betyder bl.a., at forvaltningen i betjeningen af politikerne skal give korrekte sagsoplysninger til den samlede kommunalbestyrelse og ikke må undlade at oplyse om relevant faktum i sagerne eller undlade relevante vinkler.

### Eksempel:

*En medarbejder bliver af sin chef bedt om i en sag til kommunalbestyrelsen at tilføje oplysninger, som medarbejderen er sikker på er faktisk forkerte. Medarbejderen må her overfor chefen redegøre for sit synspunkt samt – hvis chefen fastholder ordren – gå videre til næste ledelsesniveau efter at have underrettet chefen om dette skridt.*

side at give politikerne tilstrækkeligt med information til det politiske arbejde og på den anden side ikke at give så meget information, at de centrale oplysninger drukner i mængden. Det afhænger af den konkrete sag og er en faglig vurdering, hvilke oplysninger der skal foreligge i sagen.

Det er forvaltningens pligt at advare, hvis den politiske ledelse er på vej til at handle i strid med sandhedspligten, og den ansatte skal sige fra, hvis det er klart, at en ordre strider mod sandhedspligten.

Medarbejderne skal bestræbe sig på at finde den rette balance mellem på den ene

# 3/

## Faglighed

Forvaltningens rådgivning og betjening af politikere skal foregå inden for rammerne af almindelig faglighed, så politikerne kan have tillid til kvaliteten af dens arbejde. Er der på et specifikt fagområde almindeligt anerkendte faglige standarder, skal forvaltningen holde sig til disse standarder.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en sag kan indeholde flere fagligheder, og at løsninger skal findes på tværs af fagligheder, og med eventuel inddragelse af både borgere, frivillige og erhvervslivet. Det er med til at påvirke de kommunale beslutningsprocesser, og medarbejdere og ledere i forvaltningen skal derfor i langt højere grad kunne samle flere forskellige fagligheder og navigere gennem ledelseskæder – herunder de politiske.

De politiske mål skal oversættes til faglig handling, og de relevante faglige dilemmaer skal bringes til politisk behandling.

Forvaltningens faglighed må ikke bruges til at give oplysninger i sagerne et fagligt skær, hvor disse i realiteten er af politisk karakter.

Det er aldrig sådan, at forvaltningens faglige indsigt bestemmer, hvilken politisk beslutning, der skal træffes. Selv i de tilfælde, hvor fagligheden meget tydeligt peger på en bestemt løsning, forbliver det en politisk afgørelse, om man vil handle, hvornår og hvordan man vil gøre det samt at forklare det over for offentligheden. Det er derfor

vigtigt, at forvaltningen overfor politikerne er tydelige omkring konsekvenserne af at vælge en anden løsning, end den som forvaltningen har indstillet. Den eneste faglighed, der kan have afgørende betydning for, hvilken politisk beslutning, der kan træffes, er den juridiske faglighed, jf. pligt 1 om lovlighed.

Opgaver med at formidle politiske initiativer mv. i en let forståelig form til offentligheden indgår i en stor del af forvaltningens arbejde. Det stiller krav om faglighed i form af god formuleringsevne og forståelse for politisk kommunikation. Løsning af denne formidlingsopgave kan indebære en mindre præcision i beskrivelsen af økonomiske, juridiske eller tekniske emner, men må ikke gå ud over kravet om fagligheden i forhold til disse emner.

### Eksempel:

*En medarbejder på teknik- og miljøområdet skal lave en sag til politikerne på vejområdet i kommunen. Medarbejderen ved, at der er et stærkt politisk ønske om en bestemt placering af vejen. Medarbejderen ved dog, at der ud fra en faglig synsvinkel er flere mulige placeringer. Medarbejderen må i denne situation ikke fremstille det sådan, at den politisk ønskede placering af vejen er den eneste faglige løsningsmulighed.*

# 4/

## Udvikling og samarbejde

Kommunerne, det politiske lederskab og politikerrollen udvikler sig, lige som det omgivende samfund og forventningerne til kommunen gør det.

Det stiller krav til forvaltningen om, hvordan den bedst understøtter politikerne, herunder hvordan den kan bistå politikerne med at afsøge nye muligheder og med at få relevante input udefra.

Stadig flere politikere og borgere efterspørger civilsamfundets medindflydelse i politikudviklingen, og overvejelser om borgerinddragelse kan derfor med fordel indtænkes i beslutningsprocesserne, der hvor det findes relevant.

Medarbejdere og ledere bør altid have fokus på, om kvalitet og effektivitet kan forbedres på deres ansvarsområde, på opgaveløsningen her og nu, og på de opgaver og udfordringer, der kan rejse sig i et lidt længere tidsperspektiv.

Medarbejderne skal løbende bestræbe sig på at udvikle opgaveløsningen og at forbedre kvaliteten af betjeningen af den politiske ledelse.

Det er vigtigt for et godt samspil mellem politikere og forvaltning, at de gensidige forventninger drøftes løbende, og at der er en kultur, hvor forandringer og udfordringer kan drøftes.

### Eksempel:

*Ledelsen har besluttet, at AI skal afprøves på et afgrænset opgavefelt. En meget erfaren medarbejder har modvilje mod beslutningen om den nye teknologi og ønsker at arbejde videre efter mere traditionelle metoder. Her har medarbejderen pligt til at efterkomme ledelsens ordrer.*



# 5/

## Ansvar og ledelse

Alle ansatte skal medvirke til, at politiske beslutninger bliver ført ud i livet. Det er en del af deres generelle lydighedspligt.

Pligten indebærer, at de ansatte, inden for lovgivningens rammer, skal efterleve en ordre (beslutning) fra deres leder. Det følger af de almindelige principper om ledelsesret og instruktionsbeføjelser.

Hvis en ansat ikke følger en lovlig ordre, er der principielt tale om en tjenesteforfeelse, som behandles efter de ansættelsesretlige regler. I særligt grove tilfælde vil der tillige kunne blive tale om strafferetligt ansvar.

Ansatte skal gøre deres overordnede opmærksom på en tvivl om lovligheden af en handling eller tvivl om faglige spørgsmål eller overholdelse af sandhedspligten, så den overordnede kan tage stilling hertil. Ved uenighed skal en ansat som hovedregel efterleve den overordnede afgørelse.

Det daglige arbejde vil normalt blive udført i et uformelt samarbejde mellem de ansatte, hvor man drøfter, hvorledes opgaverne skal løses. I tilfælde af, at der er forskellige synspunkter, træffer lederen en beslutning, som de ansatte skal følge.

Lederens rolle og ansvar kommer også til udtryk, hvis der opstår tvivlsspørgsmål om f.eks. faglige spørgsmål. Sådanne tvivlstilfælde afgøres af lederen, som samtidig

hermed påtager sig ansvaret for, at beslutningerne er rigtige.

Kommunalbestyrelsen har ansvaret for kommunens opgaveløsning og drift. For at kunne løfte ansvaret og varetage det politiske lederskab er det vigtigt, at politikerne kan få konkret viden om opgaveløsningen i institutioner og på fagområder. Kun ved at få indblik i prioriteringerne på kommunens institutioner og områder og få viden om de faglige og styringsmæssige dilemmaer, kan politikerne afveje forskellige hensyn og træffe politiske beslutninger.

### Eksempel:

*Det er et ønske fra kommunalbestyrelsen, at kommunen prioriterer ansøgninger om byggetilladelser højt, herunder med henblik på at fremme erhvervslivet i kommunen. Kommunens byggesagsafdeling er massivt udfordret af mangel på medarbejdere. Det betyder, at sagsbehandlingstiderne ikke kan overholdes. Her bør politikerne orienteres om udfordringerne i forhold til de politiske ønsker.*

Forvaltningen skal medvirke til, at kommunalbestyrelsens og udvalgenes beslutninger bliver implementeret, og skal generelt holde øje med, om beslutningerne får den ønskede virkning.

## 6/ Åbenhed om fejl

Det er ledelsens opgave at sikre så få fejl som muligt, men også at der er en kultur, hvor man åbent kan gå til sin leder, hvis man har begået en fejl, for mennesker begår fejl, og fejl kan ikke undgås i store og komplekse organisationer som kommunerne. Det afgørende er, at fejl opdages og håndteres, at man lærer af dem, og at man ikke forsøger at skjule dem.

### Eksempel:

*Eksempel: En medarbejder der opdager, at der i organisationen er sket en ikke uvæsentlig fejl skal umiddelbart gå til sin chef med problemet, så fejlen kan blive håndteret.*

Det kan være nyttigt med en fælles forståelse af, hvornår den politiske ledelse skal inddrages i uhensigtsmæssigheder og fejl i kommunen.



# 7/

## Partipolitisk neutralitet

Det er et grundlæggende princip, at kommunalt ansatte er partipolitisk neutrale.

Ansatte skal loyalt yde faglig betjening og rådgivning til den enhver tid siddende kommunalbestyrelse, som skal kunne have tillid til de oplysninger og analyser, som forvaltningen præsenterer. Tilsvarende må en ny borgmester kunne regne med at få den samme betjening som forgængeren.

Det er samtidig et grundlæggende princip, at kommunalt ansatte som privatpersoner kan være medlem af et politisk parti.

Ansatte må ikke lade deres egne politiske holdninger få indflydelse på den rådgivning og bistand, de yder kommunalbestyrelse, udvalg, borgmester eller udvalgsformand, men skal professionelt og loyalt sikre den bedst mulige gennemførelse af den politik, politikerne har besluttet.

Forvaltningen skal over for omverdenen fremstå partipolitisk neutralt, hvilket bl.a. sætter grænser for forvaltningens bistand til kommunalpolitikernes aktiviteter med partipolitisk formål.

### Eksempel:

*En medarbejder må ikke udarbejde materiale mv. til borgmesterens deltagelse i partipolitiske engagementer som f.eks. partimøder, opstillingsmøder, valgsteder og andre møder i det parti, som borgmesteren repræsenterer.*

# Det lokale arbejde med kodeks

Dette afsnit beskriver en række eksempler på, hvordan der arbejdes med kodeks i kommunerne. For selvom det kan virke indlysende, at man som ansat i en kommune skal tale sandt, følge lovgivningen, og arbejde på et fagligt og partipolitisk neutralt grundlag, er virkeligheden ikke sort/hvid, men indeholder dilemmafyldte situationer med flere overvejelser og vurderinger af konsekvenserne.

En forståelse for og et solidt kendskab til kodeks vil ikke fjerne dilemmaerne for den enkelte medarbejder og leder, men det kan være med til at synliggøre, hvor der er nogle svære valg, og hvor det er vigtigt at være ekstra opmærksom på de valg, der endeligt træffes.

Når pligterne bliver italesat, er det samtidig med til at synliggøre den kultur, der er i organisationen, og om kulturen er med til at understøtte pligterne. Et fokus på pligterne kan også være med til, at medarbejderne føler tryk ved fx ved at påpege fejl og mangler, og til at skabe en kultur i organisationen, hvor man kan lære af de fejl, der bliver begået.

Pligterne kan derfor kun blive en del af hverdagspraksis, hvis der i organisationen er en kultur, der understøtter dem. Det lokale arbejde med kodeks handler derfor ikke kun om at synliggøre pligterne over for medarbejdere og ledere, men kan også være en god anledning til at drøfte, hvordan

kodeks hænger sammen med andre værdier og arbejds gange i organisationen, og hvordan disse kan understøtte hinanden.

Det er op til den enkelte kommune, hvordan man lokalt ønsker at arbejde med kodeks. Nogle kommuner vælger at arbejde formaliseret med kodeks og fx have det som en del af deres introforløb til nye medarbejdere og/eller som tema på et lederforum eller lignende. Andre kommuner arbejder med kodeks som en mere integreret del af hverdagen, hvor kodeks fungerer som et spejl for forvaltningens beslutninger, og hvor italesættelse af dilemmaerne samtidig er med til at tydeliggøre pligterne over for både medarbejdere og ledere, men også som en hjælp for politikere til at forstå hvorfor forvaltningen handler, som den gør.

## **Et ledelsesansvar at sikre kendskab til kodeks**

Den øverste administrative ledelse i kommunen har naturligvis et særligt ansvar for at kodeks og pligterne er en del af den daglige praksis hos medarbejdere og ledere i kommunen. Det er fra ledelsen, at de grundlæggende værdier i organisationen bliver italesat, og det er samtidig ledelsen, der har den tætteste relation til det politiske niveau, og som skal sikre drivkraften i den udvikling af kommunen, som ønskes politisk.

For ledelsen handler det om at sende nogle tydelige signaler ud i organisationen og

bruge konkrete sager til at vise retningen og de værdier, som organisationen skal stå på. Det kan bidrage til at skabe tryghed og tillid hos medarbejderne om, at kodeks og pligterne efterleves i praksis. Fokus kan her være at skabe plads til åbne snakke fx om, hvad der er faglighed, og hvad der er politik, ligesom det kan handle om at være lydhør overfor de dilemmaer, medarbejderne oplever i hverdagen.

I forhold til det politiske niveau kan kodeks understøtte en overordnet forståelse for de rammer, som forvaltningen arbejder inden for og fungere til at skabe en bedre forventningsafstemning i forhold til, hvad politikerne kan forvente fra forvaltningen i betjeningen.

Dette kan bidrage til en mere grundlæggende forståelse for arbejdsdelingen i den enkelte kommune mellem hhv. politikere og forvaltning og en oplevelse af, at "vi er på samme hold" og, at efterlevelsen af pligterne – også i de svære sager – overordnet set understøtter den bedste kommunale forvaltning.



# Kommunale eksempler på ledelsesarbejdet med kodeks

Københavns Kommune og Thisted Kommune har forskellige erfaringer og måder at tænke kodeks og pligterne ind i ledelsesarbejdet.

## Københavns Kommune tænker kodeks ind i e-learning

Københavns Kommune har udviklet differentieret e læringsmateriale til forskellige målgrupper. Ledere og medarbejdere står, uagtet deres erfaringsniveau, til ansvar for de samme embedsmandsretslige pligter, men i praksis kan der være behov for at skulle bruge viden forskelligt. Derfor har Københavns Kommune udviklet to forskellige e læringsforløb:

1. I Københavns Kommune præsenteres alle nye ledere for en grundlæggende introduktion til: God forvaltningsskik, de syv centrale forpligtigelser, habilitet, ytringsfrihed, tavshedspligt og gaveregler i relation til deres ledelsesansvar. Formålet med introduktionen er at sikre, at nye ledere kender til principper og pligter, er klædt på til at videreformidle viden til medarbejderne og aktivt kan bringe dem i spil i konkrete situationer.
2. I Københavns Kommune er der udviklet et dybdegående e læringskursus om Kodeks for forvaltningens rådgivning og bistand i Københavns Kommune. Kurset henvender sig som udgangspunkt til medarbejderen, som er en del af centralforvaltningerne, sidder med myndighedsopgaver eller som har ledelsesansvar. I form af podcast og cases præsenteres medarbejderen for en række dilemmaer, som er relateret til de syv centrale pligter, og som medarbejderen skal forholde sig til. Formålet er at sikre, at ledere og medarbejdere bliver trænet i at genkende og relatere pligter samt at håndtere forskellige dilemmaer, hvor pligterne indgår.

## Thisted Kommune drøfter dilemmaer i chef- og direktørgruppen

I Thisted Kommune mødes fagchefer og direktører månedligt for at drøfte forskellige emner. Et fast punkt på dagsordenen er kollegasparring, hvor man kan drøfte dilemmaer, der er opstået i det daglige arbejde. Udgangspunktet for kollegasparring er, hvordan pligterne har spillet ind i betjeningen af politikerne. Tiltaget er forholdsvis nyt, men erfaringerne er, at en månedlig drøftelse fra leder til leder kan være meget givende. Direktørerne og cheferne finder værdi i at drøfte gråzoner, oplevelser og svære beslutninger, som de ellers ville gå med alene.

Kollegasparring foregår i grupper af 3-5 personer. Forhåbningen er, at det på sigt ikke er nødvendigt at lægge møderne fast i kalenderen, men at det bliver en integreret del af ledelsespraksissen at bruge sine ledelseskolleger til sparring på svære sager og dilemmaer i hverdagen.

Derudover er det direktørernes og chefernes ansvar, at forvaltningen er opmærksom på pligterne, og at der arbejdes efter dem. Det er derfor en fordel at der i fællesskab sættes fokus på kodeks og de dilemmaer, som opleves i hverdagen.

# Kodeks i onboarding af nye medarbejdere

Mange kommuner har onboardingforløb for nye medarbejdere, hvilket er en god måde at introducere ansatte for kodeks og indholdet i pligterne.

## Odense Kommune bringer kodeks i spil i onboarding

I Odense Kommune har arbejdet med pligterne udmøntet sig i introforløb for både nye og erfarne ansatte i forvaltningen. Det har inkluderet:

1. En bred indførelse i god forvaltnings-skik, som er et online introduktionsmodul til alle ansatte i forvaltningen. Modulet omhandler både de forvaltningsretlige regler og pligterne i kodeks.
2. Specifikke introduktionskurser for nyansatte i By og Kulturforvaltningen tre gange årligt. Her gennemgås de syv pligter i forlængelse af en præsentation af By og Kulturforvaltningen. Der suppleres samtidig med fiktive cases, som deltagere drøfter i grupper undervejs. Under kurset præsenteres det generelt, hvad det vil sige at arbejde i forvaltningen i en kommune.

By og Kulturforvaltningen startede introduktionskursus for nyansatte på baggrund af tidligere udgivelser af Bo Smith udvalget og KL. Forvaltningen vurderede, at et kursusforløb indrettet til den kommunale kontekst kunne understøtte forvaltningen i betjeningen af politikere og udvalg. Kurset har nu kørt i en årrække – i forskellige formater, men altid med det samme indhold og budskab.

## Podcast om kodeks – en anderledes for midling i Københavns Kommune

Københavns Kommune har udviklet et kodeksprogram for medarbejdere. Formålet med programmet er refleksion og mulighed for at tænke over hverdagspraksis. I forbindelse med programforløbet er der optaget en kodekspodcast, som kommunen bruger til at onboarde medarbejdere i viden om pligterne. Podcasten dækker:

1. De syv pligter og hvordan de kommer i spil i konkrete cases.
2. Faglige perspektiver på pligterne, og hvordan de kommer til udtryk i det daglige arbejde.

Podcasten stilles til rådighed for alle forvaltninger og er led i en politisk beslutning om at sprede bedre kendskab og brug af kodeks i organisationen.

# cases

## om embedsmandspligter

Cases på de næste sider er udarbejdet som bilag til KL's kodeks for forvaltningens betjening af politikerne.

De udarbejdede cases er fiktive og illustrerer en række dilemmaer, som kredser om de syv embedsmandspligter.

De enkelte cases tager på den baggrund naturligvis sit udgangspunkt i mere eller mindre problematiske situationer. Det er netop ideen med disse cases, at overvejelser om embedsmandspligterne og håndteringen af dem i praksis bedst tager sit udgangspunkt i et faktum, hvor ikke alt er helt efter bogen.

De enkelte cases, som omhandler forskellige fagområder og medarbejdere på forskellige niveauer, kan diskuteres i større eller mindre grupper. Det er således tanken, at dialogen om cases kan tjene til inspiration til den lokale debat og forankring af embedsmandspligterne. I denne dialog kan man vælge alle cases eller dem som bedst understøtter dialogen i kommunen.

**God fornøjelse!**

# Lovlighed (1 - 4)

## Cases

### 1. Spareøvelsen på skoleområdet

Din leder har beordret dig til at igangsætte en spareøvelse på skoleområdet. Øvelsen betyder, at nogle børn ikke får den lovpligtige specialundervisning, de har krav på. Du har underrettet din umiddelbare leder om dit syn på sagen, men han insisterer på at fortsætte spareøvelsen.

**Hvad gør du?**

### 2. Den inhabile udvalgsformand

Du er sagsbehandler i kommunens afdeling for bolig og byggeri, og du opdager, at en entreprenør, der har budt på et stort byggeprojekt, er bror til formanden for teknik- og miljøudvalget, som på næste møde skal tage stilling til byggeprojektet. Udvalgsformanden har ikke selv nævnt noget om slægtskabet.

**Hvordan håndterer du denne situation?**

### 3. Støtte til nyopstartet virksomhed

Du har for nogen tid siden haft en diskussion med din leder om en sag om støtte til en nyopstartet virksomhed, som har brug for et rygstød, og som I ikke er enige om.

Lederen beder dig lave den indstilling, som hun mener, der kan argumenteres for er lovlig, men som du mener er meget tvivlsom.

**Hun kender dit synspunkt og dine argumenter – vil du gentage dem nu, hvor sagen skal videre i systemet?**

### 4. Udvalgssagen om udvikling af udkantsområder i kommunen

Du er chef på erhvervsområdet i kommunen og har ansvaret for en udvalgssag om nye tiltag på erhvervsområdet, som skal puste mere liv i et af kommunens udkantsområder. I sagen har dine dygtige medarbejdere forsøgt sig med en generel beskrivelse af, hvornår erhvervsstøtte kan være ulovlig.

På udvalgsmødet foreslår et medlem et alternativt initiativ, som resten af udvalget synes er en blændende ide, som bare skal ud over rampen hurtigst muligt, men som du er i tvivl om, kan indebære ulovlig erhvervsstøtte.

En anden ting er, at forvaltningen allerede har iværksat flere tiltag i forhold til kommunens udkantsområder, som udvalget tilsyneladende ikke har blik for – måske ved de det ikke, måske har de glemt det?

### Hvad gør du i forhold til den konkrete sag?

- Drøft hvordan man mere generelt fra administrationens side kan arbejde med at anvise forskellige, alternative løsnings- og handlemuligheder, hvis muligt?
- Drøft behovet for at politikerne også klædes på i forhold til tiltag, som forvaltningen allerede arbejder med, og som kan spille ind i dagsordenen – om ikke andet så blot til deres baggrund.



# Sandhed (5 - 10)

## Cases

### 5. Det store industriprojekt

Som leder af en afdeling, der arbejder med miljøbeskyttelse, er du vidne til, at din over- ordnede fordrejer data om miljø- påvirkningen af et stort industriprojekt for at sikre dets godkendelse i fagudvalget.

**Hvordan sikrer du, at sandheden kommer frem, og beslutningen i udvalget træffes på et faktisk rigtigt grundlag?**

### 6. Tilsynet med kommunens bosteder

Der er i din kommune et stort politisk fokus på handicapområdet, hvor det politisk er blevet besluttet at føre tilsyn med kommunens bosteder ud over, hvad der følger af serviceloven.

Det har gennem længere tid stået klart for forvaltningen, at der ikke er ressourcer til overhovedet at løfte opgaven, som gennem nogen tid er blevet svigtet.

**Hvad gør du, da du som ny medarbejder i socialforvaltningen ser en sag, som er på vej til kommunens sundheds- og handicapudvalg om tilsyn med bosteder, som klart nedtoner forvaltningens svigt?**

### 7. Den dyre daginstitution

Du er økonom i kommunens forvaltning og har lavet en analyse af de økonomiske konsekvenser af et nyt byggeri af en daginstitution. Du finder ud af, at byggeriet vil koste meget mere end det budget, som politikerne har vedtaget, og at det vil have negative effekter på miljøet og trafikken. Du får at vide af din chef, at du skal lave en ny analyse, der viser et mere positivt billede af byggeriet.

**Hvad gør du?**

### 8. Sagen om retningslinjer for gavemodtagelse

Medierne er kritiske over for kommunens praksis for modtagelse af gaver fra bl.a. virksomheder. Økonomiudvalget skal behandle en sag om retningslinjer for gavemodtagelse.

Du laver udkast til sagsfremstilling. Din chef ønsker, at du justerer i de faktuelle oplysninger, som du synes vil tegne et skønsmaleri, men måske ikke vil være direkte fejlagtige.

**Vil du rette i sagsfremstillingen?**

## 9. Borgmesterens udtalelser i pressen om nedlæggelse af plejehjem

Kommunen står overfor at skulle skære ned på udgifterne på velfærdsområderne. Borgmesterens parti vil i budgetforhandlingerne arbejde for en nedlæggelse af et af kommunens plejehjem. Borgmesteren har allerede været ude i pressen og sige, at dette vil give en besparelse på ca. 9 mio. kr. Du bliver i forbindelse med udarbejdelsen af budgetforslaget bedt om at regne på forslaget og kommer frem til at besparelsen kun vil være ca. 3 mio. kr. Din chef er enig i dine beregninger, men beder dig om i budgetforslaget at indlægge en forudsætning om, at besparelsen vil være på ca. 5 mio. kr.

**Hvordan vil du håndtere dette?**

**Hvordan kan du gribe det an, hvis du ikke umiddelbart har til hensigt at gøre, som chefen har bedt dig om?**

## 10. De tvivlsomme tal i sagen om skolelukninger

Din borgmester skal interviewes til den lokale avis om nogle forestående skolelukninger, som kommunalbestyrelsen netop har vedtaget, og som borgerne i lokalområdet er utilfredse med. Du har lavet et beredskab til borgmesteren med tallene om, hvor mange børn, beslutningen vil påvirke. Du opdager senere, at tallene er langt højere, end det som du oplyste, og som blev nævnt under interviewet, og overvejer om du bør gå til din chef. Du vil imidlertid helst ikke skabe negativ opmærksomhed og beslutter dig for at forbigå det i tavshed.

**Er det i orden?**

# Faglighed (11 - 15)

## Cases

### 11. Principbeslutningen om fremme af den grønne omstilling

Kommunalbestyrelsen har truffet en principbeslutning om at fremme den grønne omstilling. Din chef beder dig udarbejde en sag om at skære kødretter ud af tilbuddene i den kommunale madservice. Dette vil ikke være i strid med serviceloven, og der er helt sikkert klimagevinster forbundet med forslaget, men dine kollega, som har viden om den slags, påpeger, at det for netop svagelige ældre er vigtigt med proteiner i kosten. Du overvejer, om dette bør fremgå af sagen, men dropper det i lyset af kommunalbestyrelsens principbeslutning.

**Har du grebet problemstillingen rigtigt an, og hvad kunne du i stedet have gjort?**

### 12. Kan man bruge befolkningsprognoser til noget?

Kommunens økonomi er presset, og kommunalbestyrelsen har besluttet, at der skal laves et sparekatalog over besparelses-tiltag, som kan sættes i værk her og nu. På dit område har lukning af to ældrecentre været bragt i spil. Du mener ud fra en faglig synsvinkel – nemlig at beregninger fra økonomiforvaltningen viser en stigning af ældre borgere over en længere tidshorisont – at dette er overset i forslaget om lukningen af ældrecentrene, men din chef fejler det

af bordet med henvisning til den politiske bestilling og med en bemærkning om, at befolkningsprognoser er gætværk.

**Hvordan besvarer du din faglighed og samtidig arbejder for politikernes hensigter for at finde den bedst mulige løsning?**

### 13. Sagen med de blinde vinkler

Kommunens sundhedsforvaltning har lagt en sag op til sundhedsudvalget. Du opdager, at sagen har "blinde vinkler" ift. forskellige socialretlige spørgsmål, som din del af forvaltningen har ansvar for.

**Hvad stiller du konkret op, og hvad kan der gøres fremadrettet?**

### 14. Kulturelle tilbud til ensomme ældre

Socialforvaltningen har lagt en sag op om tildeling af støtte til en række forskellige kulturelle initiativer i byen for ældre borgere. Under behandlingen af sagen i udvalget vedtages et ændringsforslag, som går på, at en stor del af støtten skal gå til nogle konkrete tiltag målrettet ensomme ældre. Du og din chef bliver opmærksomme på udvalgets beslutning, som helt sikkert er lovlig, men som efter jeres mening vil være spild af penge, fordi forslaget ikke har det

rette fokus på de grupper af ældre, som I ved har størst behov for at blive hjulpet ud af ensomhed.

**Hvilke muligheder vil du overveje i denne situation?**

## **15. Det problematiske medlemsforslag**

Et kommunalbestyrelsesmedlem har stillet et medlemsforslag, som formentlig kan samle flertal, men din chef ved, at borgmesteren politisk vil være imod forslaget. Som led i borgmesterens forberedelse af mødet bliver du bedt om at lave nogle talepunkter til borgmesteren, som går på, at forslaget formentlig ikke er lovligt, og derfor ikke kan vedtages. Dette er du ikke enig i.

**Hvad vil du gøre i denne situation?**

# Udvikling og samarbejde (16 - 18)

## Cases

### 16. Ønsket om borgerinddragelse

Kommunalbestyrelsen har truffet en principiel beslutning om en større grad af borgerinddragelse i sager om infrastrukturprojekter.

Det betyder, at der i princippet skulle afholdes en borgerhøring i en sag om en rundkørsel. Dine kolleger mener, at det vil være uforholdsmæssigt besværligt at inddrage borgerne i sagen og er derfor "kommet til at glemme" beslutningen om borgerhøringen.

Du overvejer at gå til din chef, men du mener samtidig, at sagen fagligt set kun kan afgøres på én måde, og at det derfor er irrelevant at afholde høringen.

**Hvad kan du gøre i denne situation?**

### 17. AI som arbejdsredskab

Kommunalbestyrelsen har drøftet, hvordan en række kommunale opgaver kan løses mere effektivt, og har i den forbindelse besluttet, at det skal afsøges, hvordan AI kan bidrage hertil. Direktionen har på den baggrund besluttet, at der – indenfor nogle rammer, som direktionen har fundet forsvarlige – skal arbejdes med AI i udvalgte dele af opgaveløsningen. Det er ikke alle medarbejdere, der er lige indstillet på at

skulle arbejde med AI. Bl.a. er du selv skeptisk og synes ikke, at rammerne for arbejdet med AI i kommunen er forsvarlige. Du har derfor ikke taget hul på at arbejde med AI, som din chef ellers har bedt dig og dine kolleger om.

**Drøft, hvordan omstilling til nye arbejdsmetoder bedst implementeres.**

### 18. Infrastrukturprojektet

Din kommune har iværksat et stort infrastrukturprojekt, og den afdeling, som du er leder af, samt en anden afdeling, har forskellige idéer om, hvordan det skal gennemføres.

**Hvordan faciliterer du samarbejde og udvikling af den mest effektive tilgang, der imødekommer alle relevante synspunkter?**

# Ansvar og ledelse (19 - 22)

## Cases

### 19. Fejl i beskæftigelsesforvaltningen

Du er leder i kommunens beskæftigelsesforvaltning og har ansvaret for en afdeling med flere medarbejdere. Du får en klage fra en borger, der er utilfreds med den behandling, han har fået af en af dine medarbejdere. Du undersøger sagen og finder ud af, at din medarbejder har begået en fejl, der har haft negative konsekvenser for borgeren.

**Hvad gør du?**

### 20. Sagen om grundvandsbeskyttelse

Kommunens teknik- og miljøforvaltning, hvor du er ansat, skal lægge en sag op til udvalget om nye kommunale indsatser for grundvandsbeskyttelse. Der lægges op til tre alternative indstillinger, som spænder mellem "max-beskyttelse" til "minimal-beskyttelse".

Du mener ikke, at konsekvenserne af de tre alternativer er tilstrækkeligt undersøgt i forvaltningens arbejde med sagen, men din leder er ikke enig i dine synspunkter. Han insisterer på, at I lægger sagen op til direktionen nu – det haster i øvrigt også, da den er politisk efterspurgt.

**Hvad gør du?**

### 21. Den ændrede dispensationspraksis

Teknik udvalget skal behandle en sag om en dispensationsansøgning på teknik- og miljøområdet. Din forvaltning har på baggrund af kommunens mangeårige dispensationspraksis indstillet, at der ikke meddeles dispensation. Udvalget ønsker imidlertid, at der straks skal gøres op med denne praksis, og at området i det hele taget skal administreres mere lempeligt, men naturligvis inden for rammerne af lovgivningen. Din chef er fagligt uenig i udvalgets beslutning, som du heller ikke synes for godt om. Chefen beder dig om, at beslutningen først effektueres, når de dispensationsansøgninger, I allerede har modtaget, er behandlet.

**Hvad vil du stille op her?**

### 22. Regnefejlen

Som leder af kommunens integrationsafdeling er du ansvarlig for en afgørende beslutning, der kan påvirke mange borgere. Du opdager, at en medarbejder i din afdeling har lavet en alvorlig fejl i beregningerne.

**Hvordan tager du ansvar og leder din afdeling igennem situationen?**

# Åbenhed om fejl (23 - 26)

## Cases

### 23. Den fejlagtige lovfortolkning

Du har ikke været ansat i kommunens ydelsesafdeling så længe, da du ved en tilfældighed opdager, at dine kolleger har anlagt en anden fortolkning af en central bestemmelse i sociallovgivningen end dig, og at det har medført at de – fejlagtigt – har givet borgere afslag på en ydelse.

Du bryder dig ikke om at sladre, men går alligevel til din leder, som nedtoner problemet – han er ikke interesseret i ”ballade” og foreslår, at I bare fremadrettet afgør sagerne rigtigt. Han beder dig samtidig om at gå lidt stille med dørene omkring problemstillingen.

**Hvad gør du?**

### 24. Det forsinkede IT-projekt

Du er IT-chef i en kommune, og et større it-projekt, som kommunen har investeret betydelige midler i, er blevet forsinket og budgettet er overskredet på grund af fejl i projektledelsen.

**Hvordan sikrer du åbenhed om disse fejl og ansvarlighed for at forbedre projektets fremtid?**

### 25. Ulovlig opkrævning af gebyrer

Intern revision i din kommune har opdaget, at kommunen gennem flere år i strid med lovgivningen har opkrævet et gebyr fra borgerne, som der ikke er hjemmel til. Straks fejlen blev opdaget, ophørte kommunen med at opkræve gebyret, ligesom man er i færd med at undersøge, hvad kommunen skal gøre i forhold til de borgere, som fejlagtigt er blevet opkrævet gebyret. Der skal lægges en sag op til kommunalbestyrelsen om fejlen, herunder hvornår forvaltningen er blevet opmærksom på den. Du har viden om, at en borger for et par år tilbage, stillede spørgsmålstegn ved lovligheden af kommunens praksis, men din chef beder dig undlade dette i sagsfremstillingen til kommunalbestyrelsen, da dette svar sandsynligvis vil give anledning til flere spørgsmål.

**Gør du, som chefen beder dig om?**

### 26. Kommunens praksis på børneområdet

Kommunalbestyrelsen har bedt om en orientering fra det ansvarlige udvalg – social- og sundhedsudvalget – om kommunens praksis på børneområdet. Det skyldes, at

Ankestyrelsen har fundet et meget stort antal væsentlige fejl i en række andre kommuners sager på dette område. Udvalget, som er opmærksom på, at det heller ikke ser helt godt ud i jeres kommune, får forelagt et udkast til den orientering, som skal videre til kommunalbestyrelsen, men beder om, at orienteringen justeres på en måde, så den efter din opfattelse ikke giver et retvisende billede af jeres kommunes praksis. Du drøfter sagen med din chef, som beder dig ændre i orienteringen til kommunalbestyrelsen, nu udvalget har bedt om det.

**Er det i orden?**



# Partipolitisk neutralitet (27 - 29)

## Cases

### 27. Pressemedarbejderen

Du er pressemedarbejder i kommunen. I medierne kører en historie om eksklusion af et medlem af borgmesterens parti som følge af medlemmets meget uheldige optræden i en række offentlige sammenhænge. Du bliver bedt om at lave et presseberedskab til borgmesteren, som han kan bruge, hvis medierne skulle spørge til hans holdning om eksklusionen af partimedlemmet.

**Er det i orden?**

### 28. Medarbejder med holdning

Du er miljømedarbejder i kommunen og arbejder med miljøgodkendelser for landbrug. Teknik- og miljøudvalget i kommunen har besluttet, at kommunen skal have en mere lempelig praksis i forhold til miljøgodkendelser for landbrug – selvfølgelig indenfor lovgivningens rammer. Du er medlem af et politisk parti, som arbejder for skrappe krav til landbruget om bl.a. miljøgodkendelser. Din chef beder dig om at lave en sag til udvalget, som skal udstikke rammerne for den nye lempeligere praksis i kommunen, men du er ikke enig i beslutningen om den nye praksis og har store vanskeligheder med at skrive sagen.

**Hvad vil du gøre i denne situation?**

### 29. Den nye udvalgsformand

Du er stabschef i kommunens kultur- og fritidsafdeling, hvor du har haft et godt og mangeårigt samarbejde med formanden for kultur- og fritidsudvalget, som du sætter meget pris på og også fra tid til anden møder i den lokale teaterforening.

Der har været valg, og en ny udvalgsformand fra et andet parti er kommet til. Den nye udvalgsformands parti har et ønske om et helt andet fokus på kultur- og fritidsområdet end den tidligere udvalgsformand.

**Hvordan sikrer du, at den nye udvalgsformand har tiltro til, at du og dine medarbejdere leverer samme gode betjening, som den tidligere udvalgsformand fik?**

# Litteraturliste

## **Embedsmanden i det moderne folkestyre**

Bo Smith-udvalgets rapport om samspillet i mellem politikere og embedsmænd,  
*Jurist- og økonomiforbundets forlag (2015)*

## **Kodex VII**

Syv centrale pligter.  
*Finansministeriet (2015)*

## **Kodeks for forvaltningens rådgivning**

Inspiration til den lokale debat,  
*KL (2016)*

## **Momentum - Rundspørge blandt kommunalpolitikere (2022).**

 [www.kl.dk/momentum/arkiv/2022/11-hvor-naar-maa-embedsmaend-taenke-politisk](http://www.kl.dk/momentum/arkiv/2022/11-hvor-naar-maa-embedsmaend-taenke-politisk)

## **Samspillet mellem politikere og forvaltning i kommunerne**

Hovedresultater fra undersøgelser af samspillet mellem politikere og forvaltning i kommunerne.  
*KL (2022)*

 <https://www.kl.dk/media/gbkb25sm/samspillet-mellem-politikere-og-forvaltning-i-kommunerne.pdf>



© KL

1. udgave, 1. oplag 2024

Produktion: g7.dk

Design: e Types

Tryk: Stibo Complete

Foto: istockphotos.com

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

✕ @kommunerne