BILAG 13

Udkast til kodeks for ledernes og forvaltningspersonalets pligter ved rådgivning og bistand til kommunalbestyrelser, udvalg og borgmestre

Indhold

Indledning
Forvaltningens rolle i kommunestyret
Kodeks med syv centrale pligter
1. Lovlighed
2. Sandhed
3. Faglighed
4. Partipolitisk neutralitet
5. Ansvar og ledelse
6. Udvikling og samarbejde
7. Åbenhed om fejl

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Indledning

Formålet med dette kodeks er på en overskuelig måde at beskrive syv centrale pligter, som ansatte i kommunerne har i relation til rådgivning og bistand til kommunalbestyrelse, udvalg og borgmester. Kodekset tager sit udgangspunkt i de pligter, der antages at gælde for danske embedsmænd i almindelighed og er en parallel til et tilsvarende kodeks for ministerierne.

Kodekset retter sig i princippet til alle ansatte, men er især relevant for ledere samt medarbejdere i forvaltningen. Nogle af de beskrevne pligter (ikke mindst udformningen af rådgivning) vedrører først og fremmest den øverste ledelse. Andre (f.eks. pligterne, der er knyttet til udarbejdelse af dagsordentekster og formulering af ny politik, samt pligten til partipolitisk neutralitet) er relevante for de fleste ansatte i forvaltningen. Endelig er alle medarbejdere forpligtet til at være lydhøre over for den politiske ledelse, at overholde loven og at arbejde på et fagligt grundlag.

Kodekset er ikke udtømmende. Således er mange forvaltningsretlige normer ikke omtalt, herunder de principper om god forvaltningsskik, som gælder i relation til borgere, virksomheder, organisationer mv.

Kodekset er skrevet ud fra den kommunale kontekst, men pligterne vil i enhver praktisk betydning også gælde for embedsmænd og andre ansatte i regionerne.

Kommunernes og de kommunale embedsmænds og lederes rolle i det danske lokaldemokrati

Generelt

Kommunerne er ansvarlige for over halvdelen af den offentlige serviceproduktion her i landet og administrerer størsteparten af de offentlige udgifter. De ledes af folkevalgte og skal forvalte opgaverne på en måde, der – inden for lovgivningens rammer – afspejler de lokale vælgeres ønsker. Og opgaverne har et omfang, så de kun kan løses med bistand af et stort og professionelt forvaltningspersonale og af en række ligeledes professionelle medarbejdere i de udførende enheder. Det er disse mange medarbejdere, der – sammen med de folkevalgte – for borgerne repræsenterer kommunen. Derfor er det af afgørende betydning, at borgerne kan have tillid til, at de udfører deres arbejde, så det på en gang er fagligt i orden, sker i overensstemmelse med gældende regler og svarer til ønskerne hos den politiske ledelse, som repræsenterer dem.

Embedsmændenes og institutionsledernes arbejdsopgaver

En kommune er et forvaltningsorgan, hvis formål er at administrere lovgivningen. Men reglerne giver (i et omfang der varierer fra sagområde til sagområde) plads til politiske prioriteringer lokalt. Derfor er kommunen samtidig en politisk enhed.

Kommunalbestyrelse, udvalg og borgmester har følgelig to forskellige funktioner, og de kommunale embedsmænd og institutionslederne har pligt til at bistå i varetagelsen af begge. Den ene består i at fastsætte de generelle rammer og mål for den kommunale virksomhed, herunder at udvikle nye politiske retningslinjer. Den anden går ud på at føre lovgivningen – som formidlet gennem kommunalbestyrelsernes beslutninger – ud i livet.

Det er vigtigt for kommunalbestyrelsesmedlemmer og embedsmænd at være bevidste om, hvorvidt der handles i den ene eller den anden rolle, da der er forskel på de regelsæt, der skal følges. Den udførende rolle har en stor vægt i kommunerne og er

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

meget mere regelbunden end opgaven med politikudvikling, fordi man forvalter givne love og bevillinger og bl.a. skal overholde en række forvaltningsretlige regler. Hertil kommer, at embedsmændene og lederne, når de udfører en beslutning, alene skal rette sig efter det flertal, der har vedtaget den, mens de, når der forberedes nye beslutninger, skal sikre, at alle politiske grupper har et tilfredsstillende beslutningsgrundlag.

Embedsmænd skal bistå hele kommunalbestyrelsen/hele udvalget med faglig bistand til de politiske beslutninger. Og de yder politisk rådgivning til borgmester og udvalgsformænd samt – hvis kommunalbestyrelsen ønsker det – til andre grupper.

Embedsmændenes opgaver er kort beskrevet i boks 1 sidst i kodekset.

Udvikling i arbejdsopgaver og -vilkår

Vilkårene for varetagelsen af de kommunale embedsmænds og lederes opgaver udvikler sig hele tiden. Kommunerne i dag er større, har flere opgaver og har en mere professionel administration end for 20 år siden. Det betyder, at udformningen af ny politik og formulering af mål og rammer for de decentrale enheder har fået en større vægt, samtidig med at der fortsat stilles krav om effektiv udførelse af lovgivningen og kommunalbestyrelsens beslutninger. Det har skabt et øget behov for, at der – som i ministerierne – ydes såvel saglig som politisk-taktisk rådgivning. I den kommunale verden, hvor alle politiske grupper er involveret i beslutningerne, indebærer denne form for rådgivning en risiko for, at embedsmænd opfattes som politiserende, i værste fald som magtfulde. Det er derfor vigtigt, at den politisk-taktiske rådgivning har en karakter og et omfang, der sikrer, at den er forenelig med embedsmændenes status som anerkendte eksperter uden hverken politisk tilknytning eller politisk hensigt.

Udførelsen af beslutningerne er imidlertid fortsat af afgørende betydning i kommunerne. De politiske mål skal nås, de fastsatte økonomiske rammer skal respekteres, den faglige kvalitet skal være i orden, og der skal være et rimeligt forhold mellem nytte og omkostninger. Alt dette forudsætter, at de mange medarbejdere til stadighed engageres og motiveres, hvilket især kræver en indsats fra lederne.

Embedsmænd og andre medarbejdere skal arbejde inden for lovgivningens rammer

Danmark er en retsstat, hvor kommunerne har pligt til at forvalte inden for lovens rammer, og kommunalbestyrelserne kan stilles til ansvar, hvis de gør noget ulovligt. Af samme grund skal embedsmændenes rådgivning og bistand holde sig inden for lovgivningens grænser samt de grundlæggende normer, der gælder om bl.a. faglighed og partipolitisk neutralitet.

Alle medarbejdere skal være loyale over for kommunalbestyrelsen

Embedsmænd og andre medarbejdere arbejder i en politisk ledet organisation, hvor kommunalbestyrelsen har det overordnede ansvar, mens de enkelte fagudvalg træffer beslutninger på de respektive områder og borgmesteren er øverste daglig leder af administrationen. De har pligt til at adlyde disse politisk ansvarlige. Kommunalbestyrelse og udvalg har i vidt omfang delegeret konkrete afgørelser. Denne delegation sker i almindelighed direkte til forvaltningen, men forvaltningen og de udførende enheder har pligt til at løse opgaverne i overensstemmelse med det politiske flertals hensigter. I den forbindelse vil borgmesteren ofte kunne vejlede, ligesom tvivlsspørgsmål vil kunne forelægges for udvalget.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Embedsmændene skal inden for lovgivningens rammer betjene hele kommunalbestyrelsen og samtidig tage udgangspunkt i kommunalbestyrelsens (flertals) politiske linje, når de yder rådgivning og bistand. Det betyder, at sagsfremstillingen i f.eks. en dagsordentekst skal udformes, så den kan lægges til grund for alle politiske gruppers overvejelser. Det betyder også, at den skal være sagligt velfunderet.

Derimod bør præsentationen af mulige saglige løsninger og den endelige indstilling være baseret på, hvad der ventes at være flertallets principielle standpunkt. Borgmesteren eller udvalgsformanden vil også her kunne vejlede.

Forvaltningen kan i tilknytning hertil bistå med oplysninger og rådgivning i forbindelse med forhandlinger mellem partier i kommunalbestyrelsen, også selv om ikke alle partier deltager.

Ledere og medarbejdere i de udførende enheder har en tilsvarende pligt til at arbejde for at nå de politisk fastsatte mål.

Embedsmænds og andre medarbejderes loyalitetspligt gælder alene i forhold til de folkevalgte. Det ville stride mod vores demokrati, hvis embedsmændene f.eks. lod sig styre af deres egen politiske opfattelse af, hvad der er i befolkningens eller kommunens interesse.

Kodeks med syv centrale forpligtelser

Embedsmænd og ledere i kommunerne skal professionelt og loyalt rådgive og bistå kommunalbestyrelse og udvalg inden for lovgivningens rammer.

De skal derfor overholde en række forpligtelser og normer, hvoraf nogle følger af grundlæggende retlige normer, andre af de uformelle spilleregler, der har udviklet sig for samspillet mellem politisk ledelse og embedsværk.

Syv af disse forpligtelser er her formuleret i et kodeks under overskrifterne:

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

Overholdelsen af disse forpligtelser er afgørende for kvaliteten af det arbejde, der udføres i kommunerne. Og dermed også afgørende for, at medarbejdernes arbejde opfattes som troværdigt af politikerne, pressen og borgerne.

Alle embedsmænd skal derfor i deres daglige arbejde respektere de syv centrale forpligtelser.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

1. Lovlighed

Alle medarbejdere skal altid handle inden for gældende ret.

Det er grundlæggende i en retsstat, at alle – herunder naturligvis også kommunalbestyrelser, embedsmænd og andre ansatte i kommunen – holder sig inden for loven. Al rådgivning og bistand til den politiske ledelse samt udførelsen af beslutningerne skal derfor ske inden for rammerne af gældende ret. Beslutninger skal have hjemmel, og afgørelser mv. skal baseres på saglige hensyn.

Pligten betyder f.eks.:

- Embedsmænd skal sikre sig, at dagsordentekster og indstillinger til kommunalbestyrelse og udvalg er i overensstemmelse med lovgivningen.
- Hvis der i et udvalg er politisk ønske om at træffe en beslutning, der vurderes som ulovlig, skal embedsmændene orientere borgmesteren.
- Hvis borgmesteren ikke ønsker at gribe ind over for en beslutning, der vurderes som ulovlig, eller selv ønsker at stille forslag om en sådan, skal embedsmændene sørge for, at Økonomiudvalget i skriftlig form orienteres om den juridiske vurdering.
- Hvis kommunalbestyrelsen, et udvalg eller en overordnet giver en ordre til en handling, skal embedsmænd sige fra, hvis det er klart, at handlingen er ulovlig.
- Embedsmænd og ledere skal sikre sig, at de dispositioner, der træffes i kommunen (såvel på rådhuset som på de kommunale institutioner), er i overensstemmelse med den relevante lovgivning på området, herunder har den fornødne hjemmel og overholder de forvaltningsretlige regler.

Der kan forekomme tvivlstilfælde, hvor juraen ikke er klar og entydig. I sådanne tilfælde er det afgørende, at forvaltningen over for kommunalbestyrelse eller udvalg redegør for overvejelserne bag den fortolkning af bestemmelsen, som forvaltningen lægger til grund.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

2. Sandhed

Embedsmænd og andre ansatte skal leve op til sandhedspligten. De må ikke videregive oplysninger, som er urigtige, eller som i den givne sammenhæng må anses for vildledende. Og de må ikke medvirke til, at borgmesteren, kommunalbestyrelsen eller et udvalg giver urigtige eller vildledende oplysninger.

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

Sandhedsforpligtelsen betyder f.eks.:

- Embedsmænd må ikke give urigtige eller vildledende oplysninger til kommunalbestyrelsen, medarbejderne eller andre.
- Embedsmænd må ikke medvirke til, at den politiske ledelse giver urigtige eller vildledende oplysninger.
- Embedsmænd må ikke rådgive kommunalbestyrelse, udvalg eller borgmester på en måde, som indebærer, at der f.eks. ved afgivelse af urigtige oplysninger eller fortielse af oplysninger handles i strid med sandhedspligten. Og de skal advare, hvis den politiske ledelse er på vej til at handle i strid med sandhedspligten.
- Hvis kommunalbestyrelsen, et udvalg eller en overordnet giver ordre til at videregive oplysninger, skal embedsmænd sige fra, hvis det er klart, at ordren strider mod sandhedspligten.

Sandhedspligten betyder ikke, at der kan røbes oplysninger i strid med tavshedspligten. Det bemærkes i den forbindelse, at kommunalbestyrelsesmedlemmer som led i varetagelsen af deres hverv har adgang til sagsindsigt i materiale, der foreligger i endelig form i kommunens administration, herunder fortroligt materiale. Begæring om sagsindsigt skal rettes til borgmesteren. Embedsmænd skal naturligvis bistå de kommunalbestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at se materiale vedrørende en sag.

Sandhedspligten gælder også for ledere og andre medarbejdere, hvis de i forbindelse med forberedelse af beslutninger bliver bedt om at bidrage med oplysninger.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

3. Faglighed

Embedsmænd, ledere og andre ansatte skal handle inden for rammerne af almindelig faglighed. Det gælder i forbindelse med udarbejdelse af dagsordentekster og andet beslutningsgrundlag samt i øvrigt ved udarbejdelse af materiale, der fremstår som udtryk for faglige vurderinger. Det gælder i samme omfang, når beslutningerne skal gennemføres.

Det er aldrig sådan, at embedsværkets faglige indsigt dikterer en bestemt politik, og selv i de tilfælde, hvor der er en endog meget entydig faglig indsigt i en politisk relevant problemstilling, forbliver det en politisk afgørelse, om man vil handle, hvornår og hvordan man vil gøre det samt at forklare det over for offentligheden. I en kommune er det kommunalbestyrelsen, der fastlægger den politik, den ønsker at føre, og som præsenterer denne politik over for offentligheden.

Embedsmænd og ledere bør ikke i ly af deres faglighed uden om kommunalbestyrelsen arbejde for at fremme synspunkter og løsninger, som kan opfattes som udtryk for varetagelse af interesser knyttet til den gren af forvaltningen, hvor de arbejder, eller den faggruppe, som de tilhører. Derimod kan der i rådgivningen indgå en vurdering af, hvordan en påtænkt beslutning vil påvirke den kommunale organisation.

Pligten betyder f.eks.:

- Embedsmænd og ledere skal informere og rådgive kommunalbestyrelse, udvalg eller borgmester om det relevante faglige grundlag i forbindelse med beslutninger om f.eks. et nyt politisk initiativ eller en forvaltningsafgørelse.
- Embedsmænd og ledere skal i deres bistand og rådgivning om det faglige grundlag alene lade sig lede af, hvad de fagligt anser for det rigtige, og ikke f.eks. af, hvad der set fra den politiske ledelses perspektiv måske kunne være det mest bekvemme eller af, hvad der måtte være i deres faggruppes interesse. Bistand og rådgivning om det faglige grundlag kan samtidig ledsages af politisk-taktisk rådgivning, ligesom udvælgelsen af alternative løsninger og den endelige indstilling naturligt tager udgangspunkt i flertallets grundopfattelse.
- Forvaltningen kan bistå borgmester og udvalgsformænd med at præsentere deres politiske opfattelser, f.eks. ved at udarbejde taleudkast eller svar på spørgsmål, men det må ske på en måde, så den politiske præsentation ikke kommer til at fremstå med et vildledende fagligt skær.
- Embedsmændene og lederne skal sikre, at såvel konkrete forvaltningsafgørelser som beslutninger i forbindelse med ydelse af service til borgerne træffes på det bedst mulige faglige grundlag og uden at være påvirket af uvedkommende hensyn.

Opgaver med at formidle kommunalbestyrelsens politiske initiativer mv. i en let forståelig form til offentligheden indgår også i embedsmændenes arbejde.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

4. Partipolitisk neutralitet

Embedsmænd skal i deres arbejde være partipolitisk neutrale.

Embedsmænd skal være partipolitisk neutrale, så de ikke opfattes som en del af det politiske spil, og så de kan bruges som troværdige embedsmænd, hvis et andet flertal kommer til magten.

I en kommune medvirker alle politiske grupper i de konkrete afgørelser, der træffes i udvalgene. Skal de kunne løfte dette ansvar, må de kunne have tillid til de oplysninger og analyser, embedsmændene præsenterer. Tilsvarende må en evt. ny borgmester kunne tro på, at han eller hun vil få samme betjening som forgængeren. Derfor må embedsmændene være partipolitisk neutrale.

Pligten betyder f.eks.:

- Embedsmænd må ikke lade deres egne politiske holdninger få indflydelse på den rådgivning og bistand, de yder kommunalbestyrelsen, udvalgene eller borgmesteren, men skal professionelt og loyalt sikre den bedst mulige gennemførelse af den politik, disse ønsker ført.
- Embedsmænd må ikke bistå borgmesteren eller andre kommunalbestyrelsesmedlemmer i deres rent partipolitiske aktiviteter eller medvirke i forbindelse med valgkampe.
- Embedsmænd kan ikke bidrage med rådgivning om, hvilke partier der skal indgå i en konstituering, dog bortset fra eksempelvis lister over poster til besættelse eller tekniske beregninger vedr. forholdstalsvalgmåden.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

5. Ansvar og ledelse

Alle ansatte skal aktivt medvirke til at realisere de opgaver, strategier og mål, som kommunalbestyrelsen, borgmesteren og den administrative ledelse har fastlagt. Og de skal inden for lovgivningens rammer efterleve de instruktioner, som de modtager fra overordnede i overensstemmelse med ansvarsfordelingen i deres organisation.

Alle medarbejdere skal medvirke til, at kommunalbestyrelsens beslutninger bliver ført ud i livet. Det er en del af deres generelle loyalitetspligt. De skal også medvirke til, at kommunalbestyrelsens almindelige politik bliver omsat i administrativ og ledelsesmæssig praksis.

Det forudsætter et samarbejde mellem embedsmændene, der normalt arbejder på rådhuset, og de udførende enheder som skoler, ældrecentre, daginstitutioner eller genbrugsstation.

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 den overordnede en beslutning, som de ansatte skal følge. De ansatte har som klar hovedregel pligt til at efterleve en evt. ordre fra deres overordnede. Det følger af de almindelige principper om ledelsesret og instruktionsbeføjelser.

Det ansvar, som overordnede har i organisationen, kommer også til udtryk, hvis der opstår tvivlsspørgsmål om f.eks. faglige spørgsmål. Sådanne tvivlstilfælde afgøres af den overordnede, som samtidig hermed påtager sig ansvaret for, at beslutningerne er rigtige.

Pligten betyder f.eks.:

- Embedsmænd og andre ansatte skal udvise ansvarlighed og samarbejdsvilje i forbindelse med de opgaver, de skal udføre.
- Alle medarbejdere skal medvirke til, at kommunalbestyrelsens og udvalgenes beslutninger bliver implementeret, og skal følge, om de får den ønskede virkning.
- Embedsmænd 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 embedsmand som hovedregel efterleve den overordnedes afgørelse.
- Embedsmænd skal sige fra over for ulovlige handlinger og brud på sandhedspligten, som en leder måtte give ordre til, hvis det er klart, at der er tale om ulovlige handlinger, herunder brud på sandhedspligten. Hvis lederen fastholder sin ordre, skal embedsmanden underrette lederens umiddelbart overordnede om forholdet, samtidig med at lederen underrettes herom.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

6. Udvikling og samarbejde

Medarbejderne skal løbende bestræbe sig på at udvikle opgaveløsningen og at forbedre kvaliteten af bistanden til den politiske ledelse. De skal i deres bestræbelse på at opnå de bedste resultater følge udviklingen på deres område og være åbne og lydhøre over for omverdenen og samarbejde med andre. Og de skal forvalte de offentlige ressourcer på en økonomisk effektiv måde.

Kommunerne skal udvikle sig med hensyn til kvalitet og effektivitet. Embedsmænd og ledere bør derfor have fokus på, om kvalitet og effektivitet kan forbedres på deres ansvarsområde. Det kræver åbenhed over for faglig kritik fra omverdenen og åbenhed over for ny inspiration udefra. Det kræver, at embedsmænd har evnen og viljen til nytænkning – f.eks. i forhold til politiske ønsker fra kommunalbestyrelse, udvalg og borgmester eller i lyset af nye udfordringer og muligheder. Det kræver endelig tæt kontakt til brugerne.

For at opnå de bedste resultater skal kommunerne handle som en del af en sammenhængende offentlig sektor.

Ressourcerne – bevillinger, bygninger, udstyr mv. – skal forvaltes økonomisk effektivt og i overensstemmelse med de formål, som de skal opfylde.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

7. Åbenhed om fejl

Ledelsen skal sikre en kultur, hvor fejl bliver håndteret hurtigst muligt, og hvor man lærer af fejl.

Det er ledelsens ansvar at sikre en kultur i kommunen, hvor alle ledere og medarbejdere åbent kan gå til deres overordnede, hvis der er begået en fejl. Den overordnede må herefter tage stilling til fejlens karakter, og hvorledes den skal håndteres.

Embedsmænd skal gøre sig stor umage med at undgå fejl. Men fejl kan ikke helt undgås. Kommunen skal have en kultur, hvor man tager hånd om de fejl, der bliver begået, så man får rettet op og lærer heraf. Hvis man har begået fejl, må det ikke benægtes, og man må ikke prøve at dække over fejlen.

Forpligtelsen betyder f.eks.:

- En medarbejder, som opdager, at der i organisationen er sket en ikke uvæsentlig fejl, skal umiddelbart gå til sin leder med problemet, så der bliver taget stilling til fejlen.
- Medarbejderen må ikke dække over en sådan fejl i forhold til den overordnede og i sidste instans i forhold til den politiske ledelse.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Boks 1. Embedsmænds opgaver med rådgivning og bistand til kommunalbestyrelse og udvalg

Embedsmænd i kommunerne yder faglig bistand til kommunalbestyrelse og udvalg. De yder derudover politisk-taktisk rådgivning til borgmesteren og udvalgsformændene samt – hvis kommunalbestyrelsen ønsker det – til andre politikere.

Det drejer sig bl.a. om:

- Udarbejdelse af dagsordentekster til kommunalbestyrelse og udvalg.
- Udarbejdelse af forslag til budget og løbende opfølgning på det vedtagne budget.
- Bistand til udarbejdelse af nye politiske initiativer, herunder materiale til skriftlig og mundtlig præsentation heraf.
- Gennemførelse af beslutninger, der er truffet af udvalg eller kommunalbestyrelse, samt løbende opfølgning på, om de fastsatte mål nås.
- Styring af de udførende institutioner.
- Løbende orientering af kommunalbestyrelse/udvalg/borgmester om emner af relevans for det politiske arbejde, herunder om forhold i kommunen, som er kritisable, kan give anledning til kritik eller mere generelt forbedres.
- Bistand til taler, som borgmester eller udvalgsformand skal holde
- Bistand til håndtering af medier, såvel de skrevne som de elektroniske og sociale.
- Bistand til håndtering af – og deltagelse i – forhandlinger med statslige myndigheder, andre kommuner eller interesseorganisationer.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Litteratur

Dette kodeks baserer sig i meget vidt omfang på den eksisterende litteratur om de gældende regler og normer for embedsmænds rådgivning og bistand til ministre. Blandt litteraturen kan nævnes:

Betænkning 1354 (1998), *Forholdet mellem minister og embedsmænd*. Betænkning fra udvalget om forholdet mellem minister og embedsmænd (Bundgaard-Nielsen-udvalget).

Betænkning 1443 (2004), *Embedsmænds rådgivning og bistand*. Betænkning fra udvalget om embedsmænds rådgivning og bistand til regeringen og dens ministre.

Christensen, Bent (1992), »Lydighedspligt, loyalitetspligt og centraladministrationens embedsmænd«, *Ugeskrift for Retsvæsen* 1992 B, s. 396-402.

Christensen, Jens Peter (1998), *Offentligt ansatte chefers ansvar*. Finansministeriet.

Christensen, Jens Peter (2002), »Embedsmandsansansvaret«, i *Undersøgelseskommissioner. Embedsmandsansvaret. Folketingets rolle*, redigeret af Oliver Talevski, Jens Peter Christensen og Claus Dethlefsen. København, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Christensen, Jørgen Grønnegård; Jens Peter Christensen; Marius Ibsen & Erik Ib Schmidt (1993), *Normer for god embedsmandsadfærd?* Et debatoplæg, 20. januar 1993.

DJØF's fagligt etiske arbejdsgruppe (1993), *Fagligt etiske principper i offentlig administration*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag. [Nordskov-Nielsen-betænkningen].

Forum for offentlig topledelse (2005), *Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*.

Indenrigs- og Sundhedsministeriet (1997), *God behandling i det offentlige*.

Justitsministeriet (2001), *Redegørelse om visse spørgsmål i forbindelse med embedsmænds rådgivning og bistand til regeringen og dens ministre*, Afgivet til Folketinget den 4. oktober 2001.

Personalestyrelsen, KL og Danske Regioner (2007), *God adfærd i det offentlige*.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)