



**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**  
**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**  
**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**

**NOTAT**

**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**

Sagsnr.

**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**

Dokumentnr.

**Fejl! Ukendt betegnelse for dokumentegenskab.**

Sagsbehandler

## **BILAG 1: KODEKS FOR TILLID**

Formålet med kodekset er at guide det politiske og det øverste embedsniveau i håndteringen af deres ledergerning i det tillidsbaserede perspektiv, hvilket stiller nogle særlige fordringer for politikerne i BR, Udvalgsmedlemmer og Borgmestre og de øverste embedsmænd i forvaltningerne.

Hensigten med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af u hensigtsmæssige arbejdsgange.

Dette indebærer, at den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltningsniveau skal baseres på tydelige overordnede politiske og faglige hensigter og at der skal måles på effekter af indsatserne.

Tillidsdagordenen understøttes endvidere gennem fjernelse af en række styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaverne. Sagt med andre ord: jo flere styringskrav, der stilles, jo færre ressourcer kan ledere og medarbejdere bruge på kerneydelserne til gavn for borgeren.

Kodekset foreslås udmøntet indenfor nedenstående to overskrifter med tilhørende underpunkter:

### **1. POLITIKERNE SÆTTER RAMMERNE**

#### **Politikerne beslutter de overordnede politiske og faglige målsætninger for kommunens arbejde**

Derfor må politikerne have mod til at give slip på detaljeregulering. I stedet skal et så stort lokalt handlerum som muligt stå frit til at ledere og medarbejdere kan udøve deres faglighed og fokusere på kerneydelserne. Dette skal være et rådende princip i beslutningerne om hvilke politiske målsætninger, der skal gælde i kommunen.

#### **Politikerne beslutter en positivliste over strategier, planer og politikker.**

Allerede indførte overflødige strategier, planer og politikker gennemgås, og politikerne beslutter på den baggrund en positivliste. Udgangspunktet er at alene strategier, planer og politikker, der kan forsvares, bliver bevaret. Ufravigelige krav, herunder krav der udspringer af lovgivning, krav om centrale data fx begrundet i myndighedshensyn og andre styringskrav, bør løbende vurderes med henblik på evt. forslag om afskaffelse og/eller forenkling.

#### **Politikerne løser enkeltsager lokalt**

Det politiske svar på dårlige sager i pressen må være fokuserede indsatser rettet mod den konkrete, lokale problemstilling. Dette forudsætter, at man undersøger problemets omfang og udspring og

**Center for Økonomi**

Rådhuset, 2. Sal, v. 51

1599 København V

Telefon  
3366 2075

E-mail  
shc@okf.kk.dk

EAN nummer  
5798009800206

sikrer hjælp til lederne de steder problemerne er opstået – og har tillid til de øvrige dele af organisationen. Med andre ord gøres enkeltsager ikke til generelle styringsregimer.

## **2. FORVALTNINGERNE GENNEMFØRER**

I definitionen af hvilke faglige effektmålinger som udvælges, skal hensynet være at lade så stort et lokalt handlerum som muligt stå frit til at ledere og medarbejdere kan udfylde dette efter deres faglige vurdering.

### **Forvaltningen har fokus på faglige pejlemærker og effektmål i stedet for administrative procesmål**

Udvælgelsen af hvilke faglige effekter der måles på og hvordan, kan ske indenfor et udvalgt perspektiv. Eksempler på et sådant perspektiv kan f.eks. være et interessentperspektiv, hvor alle centrale interessenters krav til effekter som udgangspunkt afdækkes. Et andet perspektiv kan være enhedspriser, hvor prisen på enkelttydelser i kommunen sættes i forhold til enhedspriserne i de andre 6-byer. Et tredje perspektiv kan være benchmarking i forhold til private ydelser.

### **Forvaltningen stiller hjælp til de lokale ledere til rådighed**

Den lokale leder skal kunne hente hjælp i forbindelse med faglige eller ledelsesmæssige udfordringer, eksempelvis via tilknytning til en faglig referenceperson, i Koncernservice, hos en HR-partner, eller lignende. Lederne skal også informeres om, at de er forpligtede til at søge hjælp, når udfordringerne opstår. Dette, fordi det skal kunne få ledelsesmæssige konsekvenser, såfremt lederne kontinuerligt og efter en samlet vurdering af effektresultaterne ikke møder krav og forventninger.

### **Forvaltningen tilpasser tillidsrummet i forhold til typen af opgaver**

Faglige, økonomiske og juridiske hensyn begrænser tillidsrummet i varierende grader afhængig af den konkrete kerneydelse. Topledelsen skal sikre at denne begrænsning minimeres mest muligt, således at det faglige råderum til varetagelse af kerneopgaven er så stort som muligt.

### **Forvaltningen skaber en kultur, der anerkender forskellige perspektiver og synspunkter**

Kommunen skal kunne profitere af at belyse sager med forskellige perspektiver og holdninger. Gennem en kultur der anerkender forskellige synspunkter bliver det muligt at få belyst sager fra alle perspektiver. Dermed opnås et bedre vidensgrundlag til at træffe den mest hensigtsmæssige beslutning og samtidig udvikles fagligheden i kerneydelserne.

**Medarbejdere og lokale ledere tager ansvar for kerneopgaverne og den faglige udvikling**

Medarbejderne skal tage ansvar for arbejdet med kerneopgaven og skal sammen med lederen udvikle velfærdsydelserne til gavn for borgerne. Den faglige udvikling skal forankres i og udvikles fra de lokale enheder. Det er her, der skabes kvalitet for borgerne og trivsel for medarbejderne. Den lokale ledelse har derfor en afgørende opgave i at skabe og understøtte udviklende faglige miljøer, ligesom medarbejderne har et ansvar for at udvikle sig fagligt.