



KODEKS FOR GODT MEDARBEJDESKAB



KODEKS FOR GOD LEDELSE



KODEKS FOR GOD TOPLEDELSE



KODEKS FOR GOD POLITISK LEDELSE

*Sammen
er vi bedst*



MORSØ KOMMUNE

Værdigrundlag

Medarbejdere og ledere arbejder efter Morsø Kommunes værdigrundlag, som er opsummeret ved værdierne: Dynamik, Hjerterum og Pålidelighed. Værdierne har betydning for beslutninger i kommunen og for arbejdets udførelse.

Se illustrationen på bagsiden af dette hæfte.



”KODEKS FOR GODT MEDARBEJDESKAB” er udarbejdet af medarbejdere – fra institutioner og administration i Morsø Kommune – gennem et kursus-, dialog- og netværksforløb i 2007.

”Kodeks for godt medarbejderskab” er medarbejdernes eget bud på, hvordan vi sammen udvikler Morsø Kommune som en god attraktiv arbejdsplads, hvor kvalitet i opgaveløsningen udvikles til gavn for borgerne. Dermed blev ledelseskodeks i 2007 suppleret med en medarbejdervinkel på, hvad der skal til for fortsat udvikling af Morsø Kommune som en god og attraktiv arbejdsplads.

Kodeks for godt medarbejderskab omfatter alle, der er ansat i Morsø Kommune. Ledere er således omfattet af såvel ledelseskodeks som medarbejderkodeks.



”KODEKS FOR GOD POLITISK LEDELSE” er udarbejdet i en proces i 2006, hvor samtlige kommunalbestyrelsesmedlemmer var involveret.

I processen med at udarbejde ”Kodeks for god politisk ledelse” har der været fokus på politikernes rolle og opgaver samt samspillet mellem politikere og administration.

Forord

Kodekserne giver en samlet beskrivelse af, hvad vi i Morsø Kommune vil gøre for at udmønte visionen "Sammen er vi bedst". Vores kodeks indeholder pejlemærker og værdigrundlag for Morsø Kommune.

Udgangspunktet for de fire kodeks er Morsø Kommunes beslutning om at følge anbefalingerne fra "Kodeks for god offentlig topledelse", som blev udgivet af Forum for Offentlig Toplethed i 2005.

De fire kodeks definerer, hvordan de ni anbefalinger skal forstås og efterleves i Morsø Kommune.

Den egentlige betydning af kodeks kommer i spil i det daglige samarbejde og dialog. I Morsø Kommune er vi opmærksomme på, at dialogen om kodeks skal tages op løbende, hvis det skal bevare sin værdi.

Alle møder i topledelse, direktion og de politiske udvalg afsluttes med at evaluere mødet i forhold til kodeks for henholdsvis god topledelse og god politisk ledelse.



"KODEKS FOR GOD LEDELSE" er udarbejdet af Lederforum gennem et udviklingsforløb i 2006. Kodeks gælder primært for institutionsledere og afdelingsledere i Morsø Kommune.

Grundtanken for konkretiseringen af "Kodeks for god ledelse" til Lederforum er, at ledelse betragtes som en profession i Morsø Kommune. Det indebærer, at alle ledere påtager sig ledelsesopgaverne relateret til samtlige ni anbefalinger samt, at ledelse som fag styrkes og udvikles kontinuerligt. "Sammen er vi bedst" betyder, at vi baserer ledelse på fælles værdier og en sammenhængende indsats på tværs af de forskellige ledelsesniveauer.



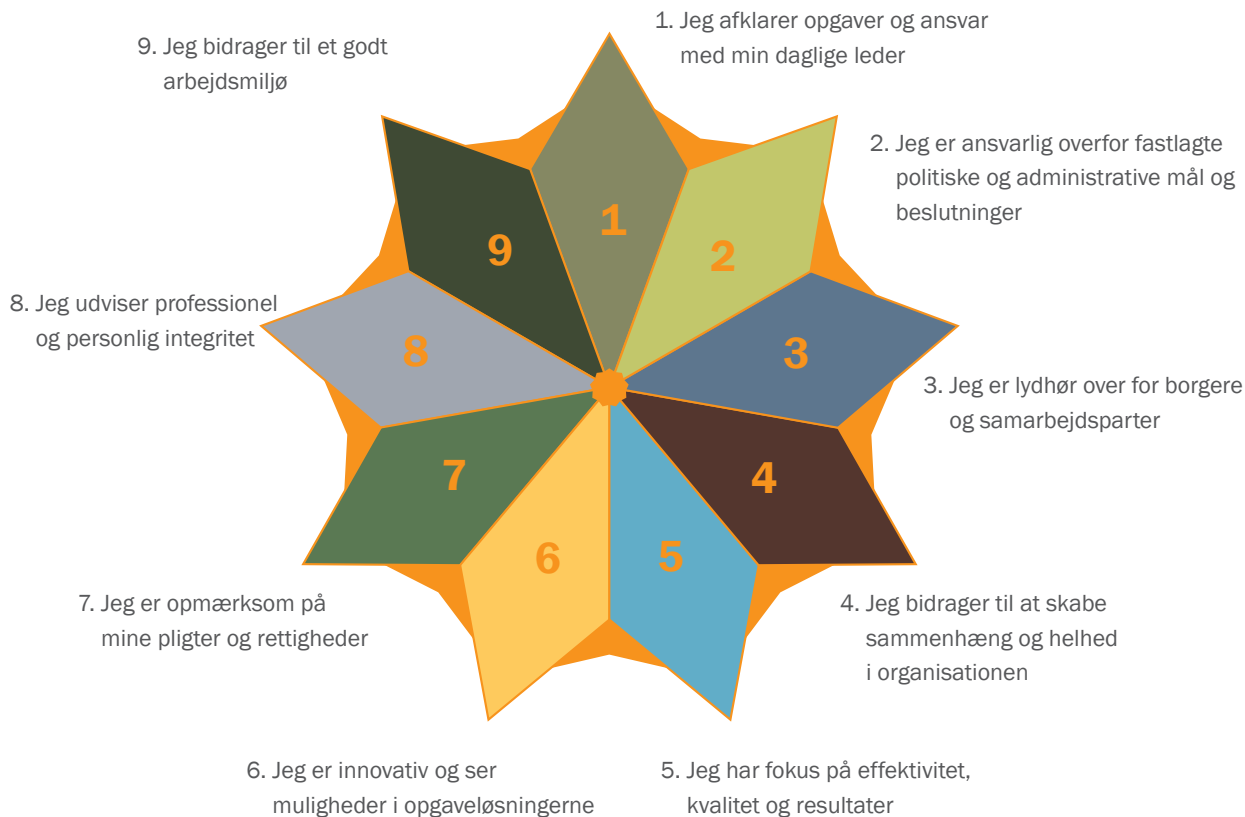
"KODEKS FOR GOD TOPLEDELSE" er udarbejdet af direktion og chefer i 2006.

I arbejdet med "Kodeks for god topledelse" er der sammenfald med kodeks for god ledelse, men også fokus på, at topledelsesopgaven favner bredere - der er et større strategisk sigte, større samspil med det politiske niveau og et bredere organisatorisk ansvar.



Kodeks for godt medarbejderskab

De ni anbefalinger



"Kodeks for godt medarbejderskab" er udarbejdet af medarbejdere fra institutioner og administration og godkendt i 2007.

Vejledning: Ved hver anbefaling beskrives først, hvad anbefalingen overordnet betyder for medarbejderne og hvilke gensidige forventninger, anbefalingen indebærer. Herefter beskrives mere konkrete eksempler på, hvordan den enkelte medarbejder kan efterleve kodeksanbefalingen. Efter de ni anbefalinger er indsat en ordforklaring for navne, begreber og enkelte ord, der fortjener en nærmere beskrivelse. Dette angives med *.

ANBEFALING 1

Jeg afklarer opgaver og ansvar med min daglige leder

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at arbejdsområder, kompetencer og ansvar afklares og tydeliggøres i fællesskab med ledelsen
- at medarbejdere og ledelse møder hinanden med gensidig respekt og tillid

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at indgå i en åben dialog, hvor der er gensidig evaluering, feedback og anerkendelse
- at bruge min mulighed for medindflydelse og tager ansvar, idet der er gensidig tillid og respekt
- at deltage aktivt i møder og planlægning – og være fleksibel i forhold til opgaveløsningen
- at bruge udviklingssamtaler med lederen som mulighed for afklaring af forventninger

ANBEFALING 2

Jeg er ansvarlig overfor fastlagte politiske og administrative mål og beslutninger

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at viden om mål og beslutninger bliver brugt og udbredt med henblik på gennemførelse

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at medvirke til at der opnås fælles forståelse af mål og trufne beslutninger
- at bidrage til videreformidling af mål og beslutninger indenfor mit arbejdsområde
- at gennemføre de trufne beslutninger loyalt og professionelt
- at være omstillingsparat i forhold til nye mål og beslutninger

ANBEFALING 3

Jeg er lydhør over for borgere og samarbejdsparter

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at der er fokus på åbenhed og anerkendelse af forskellige synspunkter i dialogen med borgere* og samarbejdsparter*.

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at lytte aktivt og spørge ind til emnet
- at være imødekommende og vise forståelse og respekt for andres behov og ønsker
- at give konstruktive tilbagemeldinger

ANBEFALING 4

Jeg bidrager til at skabe sammenhæng og helhed i organisationen

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at alle kan meget, ingen kan alt – ”Sammen er vi bedst”
- at bredt samarbejde skaber helhedsorienterede løsninger for borgere og kommunen

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at se min afdeling/institution som en del af én fælles kommunal organisation
- at udvise interesse for, hvad der sker indenfor mit arbejdsområde og i Morsø Kommune
- at udveksle og dele viden med kolleger og ledere
- at anerkende og have forståelse for andre faggrupper og samarbejde om fælles løsninger
- at udbrede de positive historier fra Morsø Kommune

ANBEFALING 5

Jeg har fokus på effektivitet, kvalitet og resultater

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at arbejdet skaber værdi for borgere, samarbejdsparter og kolleger
- at der udvikles et godt samarbejde med borgere, samarbejdsparter og kolleger
- at der er fokus på forbedringer og tilfredshed med arbejdet

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at bruge de bedste erfaringer og være åben for nye løsninger
- at bruge mine kompetencer og medvirke til forbedringer af den fælles opgaveløsning
- at fokusere på god planlægning og udførelse af arbejdet
- at være opmærksom på ressourcer og forudsætninger samt relevant brug af eksperter
- at evaluere opgaveløsninger og bruge tilbagemeldingerne fra borgere og kolleger

ANBEFALING 6

Jeg er innovativ* og ser muligheder i opgaveløsningerne

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at der er en positiv tilgang til arbejdet med forbedringer og udvikling af nye ideer
- at positiv energi, engagement og ligeværdigt samarbejde styrkes gennem åbenhed og dialog

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at se nye muligheder og bidrage med ideer
- at være spørgende, undersøgende og nysgerrig i forhold til faglig og personlig udvikling
- at tage afsæt i det jeg og mine kolleger er gode til og bruge det til forbedringer
- at være opmærksom på en god balance mellem fornyelse, tid til gennemførelse og stabilitet

ANBEFALING 7

Jeg er opmærksom på mine pligter og rettigheder

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at der er gensidig respekt for medarbejdernes pligter og rettigheder, som skal ses i forhold til:
 - borgere, samarbejdsparter, kolleger, ledere
 - love, politikker og mål
 - job, arbejdsopgaver
 - personalepolitik

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at samarbejde og bidrage til information/dialog med kolleger, ledelse og borgere
- at bidrage med dokumentation og evaluering ifht. love, politikker og mål samt til forbedring af opgaveløsningen
- at handle i forhold til min ret og pligt til personlig og faglig udvikling samt efteruddannelse
- at bruge mine muligheder for indflydelse og inddragelse konstruktivt, bl.a. i MED-systemet*

ANBEFALING 8

Jeg udviser professionel og personlig integritet*

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at der er fokus på at efterleve forvaltningslovens overordnede rammer
- at kommunens værdigrundlag Dynamik, Hjerterum og Pålidelighed* efterleves

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at videreudvikle fagligheden
- at respektere fortrolige oplysninger og udvise situationsfornemmelse
- at møde borgere og samarbejdsparter med respekt og indlevelse
- at kende og bruge de arbejdsredskaber og samarbejds muligheder, der er i organisationen
- saglighed, ærlighed, ansvarlighed og uvildighed*

ANBEFALING 9

Jeg bidrager til et godt arbejdsmiljø

Det betyder for medarbejderne i Morsø Kommune:

- at alle medvirker til at udvikle et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Som medarbejder efterlever jeg anbefalingen ved:

- at være konstruktiv og bidrage til arbejdsglæde og humør – i fællesskab med kolleger og ledelse
- at samarbejde i åben og positiv dialog med ledelse og kolleger
- at tage medansvar for information og videndeling, herunder modtagelsen af nye medarbejdere
- at fortsætte udviklingen af et trygt og anerkendende arbejdsmiljø med plads til forskellighed
- at forebygge stress, sladder, mobning og konflikter
- at skabe en god stemning med positiv feedback og ros
- at indgå i dialog om forbedring af det fysiske arbejdsmiljø, bl.a. via ArbejdsPladsVurderinger*

Ord- og tekstforklaring

OMGIVELSER:

Borgere: "Borgere" bruges som en fælles betegnelse for en gruppe, der kan omfatte borgere og erhvervsliv i Morsø Kommune generelt samt brugere af kommunale tilbud mere specifikt. Brugere kan dermed også være borgere fra andre kommuner end Morsø Kommune.

Samarbejdsparter: "Samarbejdsparter" bruges som betegnelse for en bred vifte af eksterne parter, som samarbejder med Morsø Kommune – og kan omfatte: Andre kommuner, region, stat, faglige organisationer, virksomheder, bestyrelser, organisationer, foreninger, konsulenter og lignende. "Ekspertes" indgår i gruppen – ekspertfunktionen afklares indenfor det konkrete kommunale område.

BEGREBER:

Innovativ: At være innovativ kan også beskrives: "At tænke visionært, være nytænkende, have evne til at skabe nyt".

Integritet: Integritet er udtryk for, "at en person har evne og vilje til at handle selvstændigt, ærligt og redeligt uden uvedkommende eller upassende hensyntagen". Som ansatte har vi både en personlig integritet og en faglig integritet. Faglig integritet afspejler eksempelvis, hvad vi ser som fagbestemte værdier og kvalitet i arbejdet. Som offentligt ansat afspejler integritet også et ansvar i forhold til værdier og principper for god offentlig forvaltning.

Uvildighed: Uvildighed er udtryk for, at en person i en sag forholder sig upåvirket af personlige forhold (interesser, følelser, forudfattede meninger) – med andre ord behandler vi sagerne upartisk.

Organisatoriske forhold

MED-UDVALG

Udvalgs - eller personalemøder, hvor medarbejderne i henhold til MED-aftalen har medindflydelse og medbestemmelse i forhold til arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

I MORSØ KOMMUNE ER AFTALT FØLGENDE STRUKTUR

MED-udvalgene er sammensat af ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Det øverste udvalg i MED-strukturen er **HovedMED**. Udvalget er sammensat af ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Pladserne til sidstnævnte besættes af tillidsrepræsentanter fra forskellige faggrupper og af arbejdsmiljørepræsentanter. HovedMED varetager den overordnede samarbejdsopgave omkring arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, der har betydning for hele Morsø Kommune. Læs mere i MED-aftalen på www.morsoe.dk

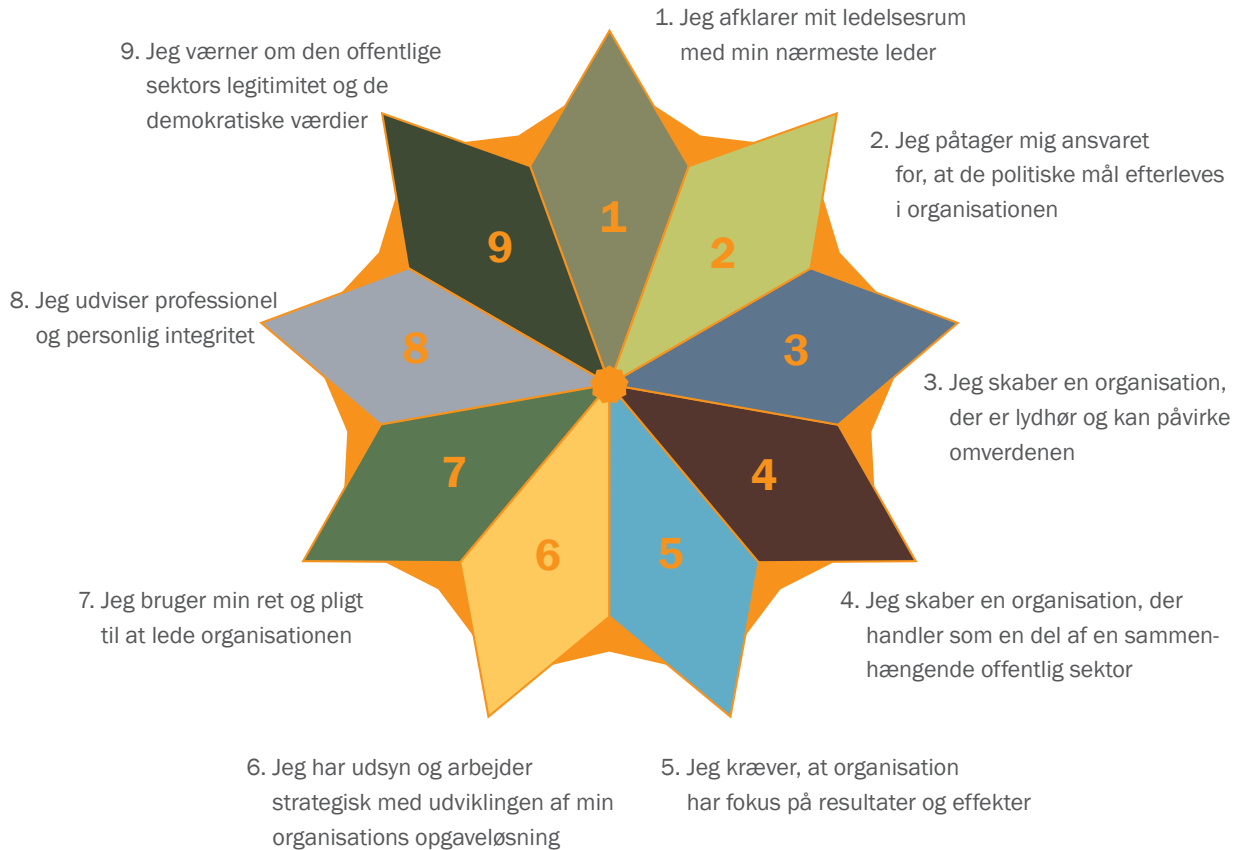
ARBEJDSPLADSVURDERING (APV)

Arbejdspladsvurdering er arbejdspladsernes redskab til fortsat forbedring af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Gennem jævnlige APV'er deltager medarbejderne i en fælles vurdering af, hvordan det står til med arbejdsmiljøet og hvordan det kan forbedres.



Kodeks for god ledelse

De ni anbefalinger



"Kodeks for god ledelse" er udarbejdet af Lederforum og godkendt i 2006. Det er gældende for Lederforum – og specifikt for institutions- og afdelingslederne i Morsø Kommune.

ANBEFALING 1

Jeg afklarer mit ledelsesrum med min nærmeste leder

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at kompetencer, ansvar, rollefordeling og gensidige forventninger afklares

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at have åben dialog med nærmeste leder
- at have formaliserede samtaler og regelmæssige møder med nærmeste leder
- at skabe overblik over truffede beslutninger med henblik på udførelse

ANBEFALING 2

Jeg påtager mig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i organisationen

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at de politiske mål viderefremmes til samtlige medarbejdere
- at der sikres tilbagemelding om status og perspektiver for målopfølgelse

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at operationalisere og implementere de politiske beslutninger
- at sikre information til alle medarbejdere og formidle betydningen af de politiske beslutninger i det daglige arbejde
- at sikre evaluering af resultater og effekter
- at motivere og inddrage medarbejderne

ANBEFALING 3

Jeg skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at der er fokus på åbenhed og inddragelse, forventningsafstemning og klare udmeldinger om gældende rammer
- at udvikling sker i et samspil med såvel interne som eksterne parter

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at arbejde aktivt med en anerkendende og værdsættende dialog
- at arbejde med værdier og visioner, kommunikation og formidling



ANBEFALING 4

Jeg skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at der arbejdes med helhedsorienterede løsninger og med åbenhed for samarbejdet med andre aktører i den offentlige sektor
- at alle institutioner og afdelinger indgår i helheden Morsø Kommune
- at princippet ”sammen er vi bedst” giver Lederforum et fælles ansvar for den kommunale virksomhed og opgaveløsning samt medansvar for Morsø Kommunes omdømme

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at sikre overholdelse af gældende lovgivning
- at have fokus på tilførsel af ny viden og tage del i metodeudvikling
- at tænke helhedsorienteret og søge samarbejdsmuligheder
- at understøtte projektorganiseret opgaveløsning
- at bidrage til den fælles gode historie om Morsø Kommune

ANBEFALING 5

Jeg kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at politisk fastsatte og lovmæssige mål opfyldes
- at evalueringskulturen styrkes

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at skabe klarhed over og informere om organisationens mål
- at have målet for øje og skabe sammenhæng mellem mission, vision og handling
- at sikre udmøntningen af for eksempel virksomhedsplaner og servicedeclarationer
- at benytte brugbare evalueringsmetoder til måling af de umiddelbare resultater og vurdering af indsatsens effekt
- at skabe ejerskab til målopfyldelsen gennem inddragelse af medarbejdere, borgere, brugere og øvrige samarbejdspartnere



ANBEFALING 6

Jeg har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af min organisations opgaveløsning

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at der er fokus på samfundsmæssige udviklingstendenser
- at der sættes mål og retning for udvikling i organisationen

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at opsøge ny viden og anvende den reflektivt i organisationen
- at vurdere nye metoder konstruktivt med henblik på udvikling af opgaveløsningen
- at anvende principper og metoder i Lean-ledelse til forbedring af opgaveløsningen
- at have fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling, videndeling og kvalitetssikring

ANBEFALING 7

Jeg bruger min ret og pligt til at lede organisationen

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at ledelse betragtes som en profession
- at de ledelsesmæssige redskaber bruges strategisk med henblik på at tage ansvar for organisationens udvikling og et godt arbejdsmiljø

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at udvikle kompetencer og kvalifikationer i ledelsesrollen gennem uddannelse og udbygning af ledelsesfaglige netværk
- at udfylde ledelsesrollen i forhold til samtlige ni anbefalinger
- i samspil med medarbejderne at rette fokus på resultater og faglighed i et anerkendende og værdsættende miljø
- at tage ansvar for at værdier og mål for arbejdet realiseres i organisationen – og for at korrigere, hvor dette ikke er tilfældet
- at bruge kompetencer og ressourcer i organisationen bedst muligt
- at formidle beslutninger og mål - og omsætte disse til handling

ANBEFALING 8

Jeg udviser professionel og personlig integritet

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at der ud fra såvel en personlig som en professionel vinkel udvises ordentlighed
- at der på organisationens vegne udvises rettidig omhu

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at være garant for faglighed, saglighed og uvildighed
- at være bevidst om rollen som kulturskaber
- i handling og adfærd at være loyal mod organisationens værdier og mål

ANBEFALING 9

Jeg værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

Det betyder for Lederforum i Morsø Kommune:

- at vilkårene for arbejdet i en politisk ledet organisation anerkendes
- at såvel den enkelte borgers som samfundets interesser varetages bedst muligt indenfor de til enhver tid gældende politiske og lovgivningsmæssige rammer
- at der er åbenhed og inddragelse af borgere, bestyrelser, brugere, medarbejdere m.fl.

Lederforum efterlever anbefalingen ved:

- at have fokus på klar information, kommunikation og dialog
- at være opmærksom på udvikling af demokratiet via inddragelse af borgere, brugerbestyrelser og medarbejdere
- at have fokus på faglighed, saglighed og professionalisme
- at efterleve politiske beslutninger
- at give feedback til organisationen med henblik på at skabe et godt beslutningsgrundlag
- at fokusere, afgrænse og kvalitetssikre opgaveløsningen for på denne baggrund at finde tværgående løsninger, som understøtter tankesættet "sammen er vi bedst"





Kodeks for god topledelse

De ni anbefalinger



"Kodeks for god topledelse" er udarbejdet af direktion og chefer samt godkendt i 2006.

ANBEFALING 1

Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder

Med "den politiske leder" menes i snæver forstand borgmesteren. Det er vores opfattelse, at denne anbefaling skal bruges generelt om samspillet mellem kommunalbestyrelsen og os.

Vi efterlever anbefalingen på følgende måde:

- Respekt for og accept af hinandens forskellige roller, opgaver og holdninger
- Respekt for hinanden som personer og mennesker
- Åben og konstruktiv dialog om grænserne mellem politisk og administrativ ledelse
- Åben og konstruktiv dialog om sagerne til behandling
- Reel rådgivning og nødvendig information om kommunens situation og udvikling
- Tillid til hinanden
- Professionel tilgang til ledelsesopgaver, herunder mod til at træffe de nødvendige beslutninger
- Ansvar for beslutningerne
- Helhedstænkning og koordinering på tværs af sektorer og faglige områder
- Anerkendelse af og loyalitet over for hinandens arbejde og indsats

ANBEFALING 2

Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleveres i hele organisationen

Det forudsættes derfor, at der er udarbejdet politiske mål.

Vi efterlever anbefalingen ved at tage ansvaret for, at en politisk beslutning og et politisk mål formidles, forklares, efterleveres og følges op. Det betyder, at vi går forrest og understøtter en arbejdskultur med fokus på, at anbefalingen efterleveres.

Med udtrykkene "formidles" og "forklares" mener vi, at alle relevante interessenter kender beslutningen og får den forklaret på en entydig og forståelig måde. Dermed sikrer vi, at de politiske beslutninger og mål bliver tydeligere, så de efterleveres i den ånd, de er tænkt.

Vi sikrer, at beslutningen og målet gennemføres, nås og følges op. I praksis sker dette med udgangspunkt i kommunens styringspolitik og gennem kommunens lederfora. Disse bliver derved centrale for gennemførelsen af anbefalingen, der netop skal efterleveres i hele den kommunale organisation.

Vi har fokus på at sikre arbejdsformer og organisationsformer, der kan understøtte opgaverne. Det betyder, at der skal være effektive administrative opfølgningssystemer og ledelsesinformationssystemer. Samarbejdet på tværs i organisationen skal fremmes og styrkes, for eksempel omkring politiske mål, som dækker mere end ét fagligt område.

Vi sikrer, at opfølgning bliver en naturlig del af den politiske dagsorden, så der følges op på målene i forbindelse med politiske temadrøftelser eller udvalgmøder. Der kan for eksempel være opfølgning på hvert politikområde (jævnfør styringspolitikken) en eller flere gange i løbet af en valgperiode.

ANBEFALING 3

Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen

Vi er konstant opmærksomme på borgernes forventninger til den kommunale forvaltning. Det betyder, at vi sikrer en dialog om udviklingen, nye roller for kommunen og så videre. Vi er aktive for at få viden udefra og kunne ændre den kommunale organisation i forhold til en eventuel ny virkelighed. Kort og godt: Vi er lydhøre over for borgerne og den generelle samfundsudvikling.

Vi formidler en forståelse for de politiske mål, rammer og beslutninger. Et af formålene hermed er blandt andet at styrke ø-samfundets sammenhængskraft. Det kræver øget opmærksomhed på professionel kommunikation og markedsføring. Som en del af denne opgave bidrager vi til at skabe gode ambassadører for kommunen, eksempelvis blandt kommunens mange medarbejdere, aktive borgere og samarbejdspartnere. Vi har en anerkendende og værdsættende tilgang til vores arbejde med at "påvirke omverdenen".

ANBEFALING 4

Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor

Vi efterlever denne anbefaling med to fokuspunkter.

Det første fokuspunkt er internt orienteret. Ved at være proaktive vil vi have fokus på at fremme en "helhedstankgang" i Morsø Kommune. I alle relevante situationer formidler vi en forståelse af, at for eksempel skoleområdet eller børnepasningsområdet er en del af den samlede kommunale virksomhed og dermed af Morsø Kommune. I kommunens lederfora skal hvert enkelt medlem bidrage til denne helhedsopfattelse. Vi sikrer desuden helheden og koordineringen af opgaverne, så borgerne oplever en organisation, hvor opgaver løses i sammenhæng. Dette skal understøttes af den administrative organisations opbygning.

Det andet fokuspunkt er relationerne til de øvrige dele af den offentlige sektor. Vi påtager os de relevante og nødvendige samarbejder og kontakter – herunder etablering af netværk – med for eksempel andre kommuner, regioner og staten.

Ud over konkrete løsninger af opgaver, er formålet at sikre, at borgerne oplever den offentlige sektor som én samlet sektor, hvor ansvaret er entydigt placeret.

ANBEFALING 5

Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter

Vi optræder selv som rollemodeller i forhold til de stillede krav. Dermed tydeliggør vi forventninger og afstemmer dem til et realistisk niveau. Vi fokuserer dels på at give konstruktiv feedback og dels på at gennemføre opfølgninger og evalueringer.

Dette medfører et øget fokus på metoder til målinger samt øvrige opfølgningssystemer: "Gør vi det, vi siger – og gør vi, som det er besluttet?". Det betyder også, at vedtagne politikker skal efterleves, og at beslutninger skal fastholdes.

ANBEFALING 6

Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning

Vi er velorienterede om, hvad der rører sig i samfundet såvel i som uden for Morsø Kommune. Vi er på forkant i forhold til samfundsudviklingen og udarbejder eller justerer strategier for at fremme muligheder eller imødegå uhensigtsmæssigheder. Vi udarbejder strategier for at nå både de politisk og de administrativt besluttede mål og resultater.

Anbefalingen medfører, at vi fokuserer konstruktivt på at vurdere, om der eksisterer eller kan udvikles metoder og organisationsformer, der sikrer en bedre og mere hensigtsmæssig måde at udføre arbejdet på.

At have udsyn forudsætter, at vi aktivt opsøger ny viden gennem for eksempel netværksdannelse, relevante konferencer og seminarer. Det kræver desuden, at vi deler ny viden med resten af organisationen med henblik på synergi og brug af nye ideer og metoder.

ANBEFALING 7

Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen

Gode medarbejdere har krav på god ledelse.

Vi forpligter os til at formidle og eventuelt tydeliggøre, hvad der er besluttet, og til at begrunde og forklare beslutninger. Vi påtager os ansvaret for beslutninger, også de vanskelige. Dermed arbejder vi loyalt for de politiske beslutninger. Vi påtager os ansvaret for at udvikle en organisation, hvor personalet trives. Vi disponerer og fordeler ressourcerne så hensigtsmæssigt som muligt og har fokus på, at opgaverne udføres af de rigtige personer. Eventuelt støttes disse gennem kompetenceudvikling.

Vi arbejder ud fra en anerkendende og værdsættende holdning, og vi markerer på en konstruktiv måde, hvis arbejdet udføres uhensigtsmæssigt.



ANBEFALING 8

Du udviser professionel og personlig integritet

Vi har følgende uddybninger og definitioner af begrebet ”professionel”:

- Fagligheden i arbejdet skal være i orden. Det faglige grundsyn skal fastholdes, uden at der bliver tale om stædighed
- Der skal klart skelnes mellem de politiske og de administrative opgaver og roller
- Der skal udvises uvildighed, loyalitet, saglighed og faglighed i arbejdet, og følelser skal holdes udenfor
- En stillingtagen skal kunne begrundes ud fra tankegangen om, at ”hvad der ikke kan forklares, kan ikke forsvares”
- Der skal sættes etiske og juridiske grænser
- Der er ansvarlighed over for hinanden - også i svære situationer

Vi udviser ”personlig integritet” ved at sætte etiske og juridiske grænser for os selv, og hvad vi går med til. Som topleder er man ikke ”til købs” i en bestemt situation eller sag i forhold til fagligheden og sagligheden. Det værdigrundlag, der arbejdes efter (for eksempel anbefalingerne i dette kodeks), fastholdes – også under pres – så der i alle situationer udvises ordentlighed og pålidelighed.

Det kræver stor selvindsigt at følge anbefalingen - både individuelt og kollektivt i topledelsen. Det kræver indsigt i og forståelse for andre menneskers adfærd og motiver. Vi afklarer derfor løbende, hvad det vil sige at være en professionel topleder i en kommunal organisation.

ANBEFALING 9

Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier

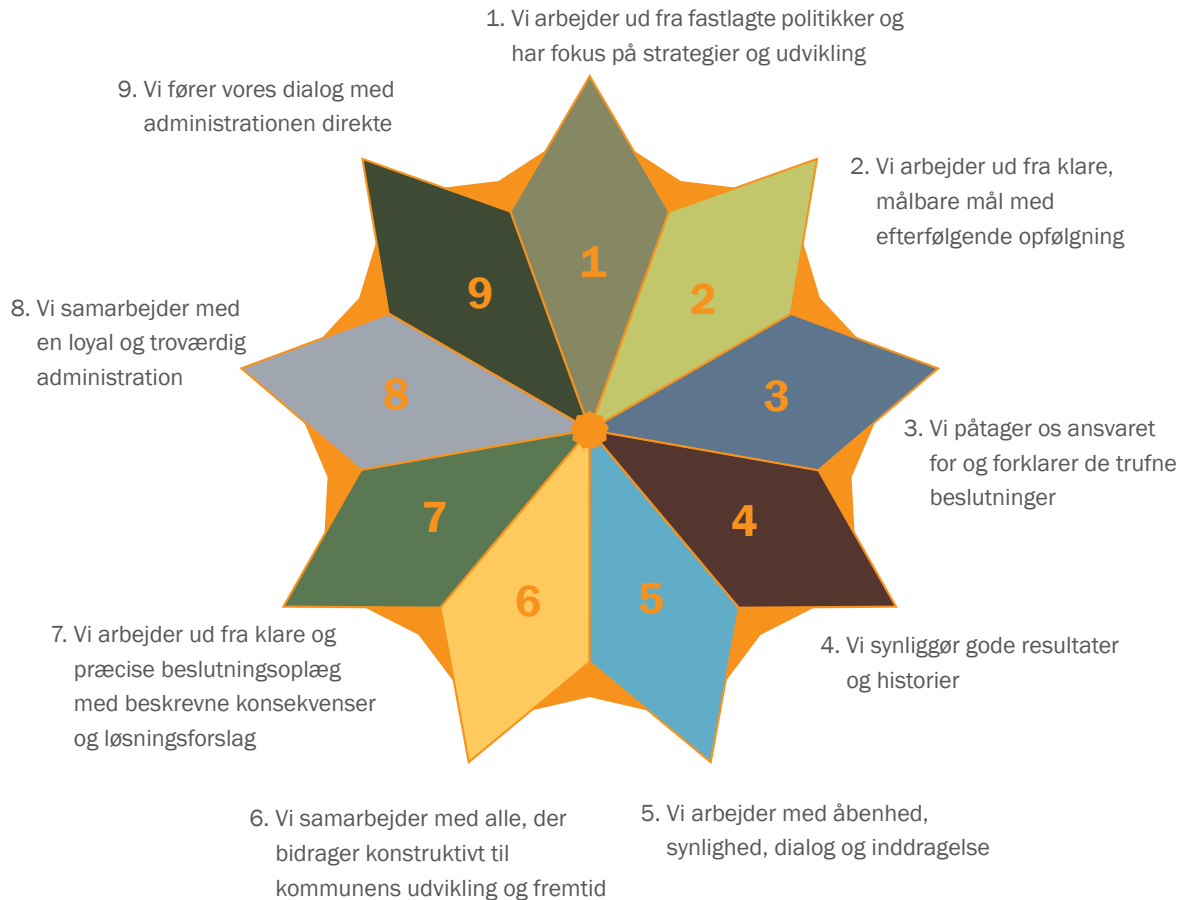
Vi efterlever denne anbefaling ved ”at opføre os ordentligt”. Vi skaber respekt om kommunestyret og os selv ved at:

- Levere et fagligt og sagligt godt stykke arbejde
- Skabe tillid
- Forklare os ordentligt og forståeligt
- Opføre os værdigt
- Have stor åbenhed med proaktiv kommunikation og dialog
- Sikre ensartet, uvildig betjening af borgerne og såvel det politiske flertal som mindretallet
- Støtte op om de folkevalgte med ordentlig og reel rådgivning
- Udvide loyalitet over for de politiske beslutninger
- Udfordre fordomme om kommunestyret, blandt andet ved at formidle de gode resultater og historier. Det kan være i medierne, i forbindelse med blandt andet borgermøder og i forhold til de cirkler, vi hver især færdes i: For eksempel på arbejdspladser, blandt familie og venner, til lokale møder i foreninger og til møder i andre dele af landet.



Kodeks for god politisk ledelse

De ni anbefalinger



"Kodeks for god politisk ledelse" er udarbejdet af Kommunalbestyrelsen og godkendt i 2006.

De ni anbefalinger til kodeks for god politisk ledelse er kan opdeles i 3 hovedpunkter::

Det interne arbejde og samspil i kommunalbestyrelsen

1. Vi arbejder ud fra fastlagte politikker og har fokus på strategier og udvikling
2. Vi arbejder ud fra klare, målbare mål med efterfølgende opfølgning
3. Vi påtager os ansvaret for og forklarer de truffe beslutninger

Kommunalbestyrelsens udadrettede opgaver og samspil med omverdenen

4. Vi synliggør gode resultater og historier
5. Vi arbejder med åbenhed, synlighed, dialog og inddragelse
6. Vi samarbejder med alle, der bidrager konstruktivt til kommunens udvikling og fremtid

Samspillet mellem kommunalbestyrelsen og administrationen

7. Vi arbejder ud fra klare og præcise beslutningsoplæg med beskrevne konsekvenser og løsningsforslag
8. Vi samarbejder med en loyal og troværdig administration
9. Vi fører vores dialog med administrationen direkte

Det interne arbejde og samspil i kommunalbestyrelsen

ANBEFALING 1

Vi arbejder ud fra fastlagte politikker og har fokus på strategier og udvikling

Kommunalbestyrelsen udtrykker hermed, at det politiske arbejde i Morsø Kommune tager udgangspunkt i klare politikker. Det politiske arbejde har primært fokus på strategier for kommunens udvikling og fremtid.

”En politik” udtrykker blandt andet vores holdning til, hvordan et område skal administreres. En politik definerer serviceniveauet og kvaliteten på et område, og den tydeliggør dermed over for borgerne, hvilket niveau vi ønsker opgaven løst på. Med andre ord fortæller disse politikker, hvilke forventninger borgerne kan have til kommunen inden for det pågældende område.

Vi formulerer de overordnede og tværgående politikker for Morsø Kommune – eksempler kan være: Service-, erhvervs-, landdistrikts- og bosætningspolitikker. Vi inddrager blandt andre relevante fagudvalg i udarbejdelsen af disse. Fagudvalgene formulerer udkast til politikker inden for deres opgaveområder, for eksempel miljø-, kultur- og ældrepolitikken (jævnfør kommunens styrelsesvedtægt). Når fagudvalgene udarbejder deres udkast, kan andre interessenter (blandt andre øvrige fagudvalg) inddrages. Kommunalbestyrelsen behandler herefter fagudvalgenes udkast.

Administrationen forvalter områderne ud fra de vedtagne politikker. Hvis en sag ikke kan afklares inden for den fastlagte politik, behandles sagen i det pågældende udvalg. Formålet er at træffe en afgørelse i den enkelte sag eller at justere politikken.

Ved lovændringer eller på baggrund af politiske temadrøftelser inden for et område tager vi politikken op til vurdering og eventuel justering. I en politisk temadrøftelse kan for eksempel indgå de seneste sager, som administrationen har behandlet, eller en oversigt over dem, så vi politikere kan vurdere, om intentionerne bag politikken fortsat afspejles i de konkrete sager.

Politisk fokuserer vi på strategier og udvikling. Det betyder forenklet sagt, at vi i højere grad ser på kroner, der skal bruges fremover, end på kroner, der er brugt. Altså er vi politisk proaktive og på forkant med udviklingen i samfundet og specielt i Morsø Kommune. Vi fokuserer derfor på, hvilke muligheder udviklingen giver Morsø Kommune og på at drøfte, hvordan vi imødegår en eventuel uhensigtsmæssig udvikling.

Det interne arbejde og samspil i kommunalbestyrelsen

Samlet set bevæger vores fokus sig fra konkret faglig behandling af enkeltsager til et mere overordnet, politisk orienteret og fremadrettet fokus. Der skal være en balance mellem at "komme op i helikopteren" og at følge op på konkrete problemstillinger. Vores politiske beslutninger træffes dermed ud fra en afvejning af perspektiver og konsekvenser (for eksempel menneskelige og miljømæssige) i forhold til helheden og med åbenhed over for alternative løsninger.

ANBEFALING 2

Vi arbejder ud fra klare målbare mål med efterfølgende opfølgning

Kommunalbestyrelsen arbejder primært ud fra politiske, klare mål, og vi følger op på målene med henblik på vurdering, evaluering og eventuel justering.

Det betyder, at vi i fagudvalgene udarbejder konkrete og klare mål inden for hvert politikområde på baggrund af de fastlagte politikker.

Målene kan være af forskellig type. Der kan for eksempel være fastlagt særlige indsatsområder eller resultat- og effektmål inden for en bestemt tidshorizont. Det vigtige er, at målene kan følges op, så vi politisk kan vurdere, om vi har nået de ønskede resultater.

At følge op på disse mål skal være en naturlig del af vores politiske arbejde, så vi dels kan se resultaterne af vores politiske mål, dels kan justere dem eller den fastlagte politik. Vi skal med andre ord vide, hvad der kom ud af indsatsen på et område.

ANBEFALING 3

Vi påtager os ansvaret og forklarer de trufne beslutninger

Med denne anbefaling udtrykker kommunalbestyrelsen, at vi som en demokratisk folkevalgt instans tager ansvaret for de beslutninger, vi træffer, uanset om de er mere eller mindre populære. Vi påtager os ansvaret for at forklare disse beslutninger over for omverdenen.

Når et flertal i kommunalbestyrelsen eller i et fagudvalg træffer en beslutning, er den gældende i henhold til de normale demokratiske spilleregler. Det medfører, at beslutningen står ved magt, selv om nogle politikere er imod den. Denne anbefaling præciserer, at vi - altså den samlede kommunalbestyrelse og fagudvalgene - tager et ansvar for de beslutninger, vi træffer. Det betyder, at en politiker, der er uenig i en beslutning, efterfølgende arbejder loyalt for den og ikke begynder at modarbejde den eller skabe tvivl om den i lokalsamfundet. Som politikere kan vi naturligvis fortsat give udtryk for vores uenighed, men vi forventer, at den enkelte forklarer, hvilke overvejelser der førte til, at beslutningen blev truffet.



Kommunalbestyrelsens udadrettede opgaver og samspil med omverdenen

ANBEFALING 4

Vi synliggør gode resultater og historier

Ved alle passende lejligheder synliggør og markedsfører vi de mange gode og positive resultater og historier fra Morsø Kommune. Disse historier vil der altid være i en stor organisation og virksomhed som kommunen. Mediernes omtale af kommunerne - herunder Morsø Kommune - er ofte præget af mindre gode oplevelser. Derfor er det vigtigt, at vi politisk sætter fokus på de mange positive oplevelser i mødet mellem borgere og kommune. Det gælder både i forhold til den politiske dagsorden og til administrationens indsats. Det er nødvendigt, at vi politikere selv synliggør de positive historier. Det kan være direkte i medierne eller ved politiske møder og borgermøder, men også i de cirkler, vi hver især færdes i: For eksempel på arbejdspladsen, blandt familie og venner, til lokale foreningsmøder og til møder i andre dele af landet.

ANBEFALING 5

Vi arbejder med åbenhed, synlighed, dialog og inddragelse

Kommunalbestyrelsen tilkendegiver med denne anbefaling, at der skal være størst mulig åbenhed, synlighed, dialog og inddragelse af relevante interessenter i den kommunale virksomhed. Det gælder både det politiske og det administrative arbejde.

Åbenheden bør række ud over de lovbestemte forhold i offentlighedsloven og forvaltningsloven med videre. Der skal være gode grunde til, at der ikke er åbenhed om den kommunale virksomhed. Denne åbenhed og synlighed kan blandt andet komme til udtryk på kommunens hjemmeside. Kommunalbestyrelsen ønsker reel dialog og inddragelse, når den er relevant. Det er vigtigt at nuancere beslutningsgrundlaget så meget som muligt ved at inddrage synspunkter og viden fra relevante interessenter. I en åben verden med stadig større videndeling, er det væsentligt at inddrage viden, som kan supplere den eksisterende viden blandt politikere og administration. Inddragelse af anden viden kan skabe en værditilvækst og dermed mulighed for en mere kvalificeret beslutning. Netop begrebet "værditilvækst" er centralt. Hvis det vurderes, at dialog og inddragelse ikke kan skabe en værditilvækst i en given situation – og denne vurdering kan begrundes og forklares – bør vi overveje at lade være af hensyn til ressourceforbruget.

Stor åbenhed, synlighed og dialog stiller krav om, at vi politikere også kan håndtere de situationer, hvor det ikke er hensigtsmæssigt med åbenhed, og hvor fortrolighed skal respekteres.

ANBEFALING 6

Vi samarbejder med alle, der bidrager konstruktivt til kommunens udvikling og fremtid

Kommunalbestyrelsen er åben over for relevante samarbejder med aktører, der kan bidrage konstruktivt til Morsø Kommunes udvikling og fremtid. Hvis en samarbejdspartner kan bidrage med supplerende ressourcer økonomisk eller arbejdsmæssigt, kan dette begrunde et samarbejde. Faglig indsigt og viden, som supplerer den eksisterende i kommunen, kan også være grundlag for et samarbejde. Relevante samarbejdspartnere kan for eksempel være andre kommuner, regioner, interesseorganisationer, ministerier, erhvervsvirksomheder, borgere, foreninger og organisationer. Et konstruktivt samarbejde forudsætter, at begge parter bidrager. Tankegangen bag "Sammen er vi bedst" er derfor udgangspunktet for et samarbejde.

Samspelet mellem kommunalbestyrelsen og administrationen

ANBEFALING 7

Vi arbejder ud fra klare og præcise beslutningsoplæg med beskrevne konsekvenser og løsningsforslag

De politiske beslutningsoplæg skal være klare og præcise for at kvalificere de politiske beslutninger og den politiske beslutningsproces så meget som muligt. Både når det gælder indhold og formuleringer.

Det betyder, at alle relevante, faktuelle forhold beskrives i et letforståeligt sprog uden unødige tekniske detaljer. Konsekvenserne af en eventuel beslutning skal klart fremgå, så der ikke efterfølgende dukker u hensigtsmæssige konsekvenser op, som kunne have været forudset. For at kunne tage en reel politisk diskussion og dialog, arbejder vi i kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg med flere beslutningsalternativer, når det er muligt. Blandt andet lovgivningsmæssige forhold kan dog betyde, at der reelt kun eksisterer én beslutningsmulighed.

I dialog og samarbejde med administrationen forpligter vi os til altid at have fokus på kvalitet og indhold i de politiske beslutningsoplæg.

ANBEFALING 8

Vi samarbejder med en loyal og troværdig administration

Det er administrationens opgave at forberede og realisere de fastlagte politikker, mål og beslutninger. Administrationen er vores nærmeste samarbejdspartner og en forudsætning for udførelsen af det politiske arbejde. Vi har tillid til, at administrationen er loyal over for den besluttede politik og de trufne beslutninger □ også i tilfælde hvor administrationen ikke mener, at beslutningerne er optimale set ud fra et administrativt, fagligt synspunkt. Samarbejdet bygger på den fælles forståelse, at administrationens arbejde er troværdigt, så vi som politikere trygt og tillidsfuldt kan stole på administrationens oplysninger og informationer.

ANBEFALING 9

Vi fører vores dialog med administrationen direkte

Samspelet mellem os politikere og administrationen er tæt og præget af samarbejde og tillid. Hvis der er behov for afklaringer eller justeringer i dette samspil, tilkendegiver vi med denne anbefaling, at disse afklaringer finder sted internt og ikke via for eksempel debat i medierne. Det er vigtigt for kommunens omdømme og fremtid, at borgere og andre samarbejdspartnere har tillid til administrationen. Denne tillid kan svækkes, hvis afklaringer af samspelet mellem os og administrationen foregår i det offentlige rum. Samme udgangs punkt gælder naturligvis for administrationen.



Hjerterum

Vi har fokus på åbenhed og inddragelse.
Dialogen med omgivelserne og internt i organisationen er
anerkendende og værdsættende.

Pålidelighed

Vores arbejde er baseret på præcision og
nuancer, således at vi sikrer den bedste mulige løsning.
Vi står inde for vores handlinger, fortæller de gode historier
og vedstår os åbent de berettigede 'dårlige' historier.

Dynamik

Vi arbejder vedholdende og professionelt
med udvikling i kommunen og med kvalitet i vores service
til borgerne. Derved vil vi styrke kommunen som effektiv offentlig
myndighed og moderne service virksomhed.



MORSØ KOMMUNE

Jernbanevej 7 | 7900 Nykøbing Mors | Telefon 9970 7000 | Fax 9970 7246 | www.morsoe.dk