



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Kommunernes administrative lederskab anno 2016**

*Afrapportering fra en surveyundersøgelse til danske kommunale topchefer*

Bertelsen, Tilde Marie; Hansen, Morten Balle

*Publication date:*  
2016

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Bertelsen, T. M., & Hansen, M. B. (2016). *Kommunernes administrative lederskab anno 2016: Afrapportering fra en surveyundersøgelse til danske kommunale topchefer*. Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**AALBORG UNIVERSITET**

## ***Kommunernes administrative lederskab anno 2016***

Af rapportering fra en surveyundersøgelse til danske kommunale topchefer

Af  
Tilde Marie Bertelsen  
og  
Morten Balle Hansen

**Center for Organisation, Management og Administration – COMA**  
**Institut for Statskundskab**

# 1. Forord

I perioden fra april til juni 2016 gennemførte Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet, Center for Organisation, Management og Administration (COMA) spørgeskemaundersøgelsen *Kommunernes administrative lederskab anno 2016* til de kommunale topchefer i de danske kommuner.

Spørgeskemaundersøgelsen er en opfølgning på en række tidligere danske spørgeskemaundersøgelser til kommunale topchefer fra 1980, 1992, 1995, 2006 og 2008 af kommunernes ledelse i Danmark.

Undersøgelsen har fire overordnede formål:

1. For det første at skabe ny viden om de langsigtede udviklingstendenser i kommunernes administrative lederskab fra 1980 og frem til 2016, og særligt om udviklingen siden undersøgelsen i 2008
2. For det andet at tegne et billede af situationen for det administrative lederskab anno 2016
3. For det tredje vil undersøgelsen på visse punkter kunne sammenlignes med en samtidig undersøgelse til danske borgmestre og med internationale undersøgelser af kommunale chefer
4. For det fjerde vil nogle af undersøgelsens resultater kunne anvendes i udviklingsarbejdet inden for de kommunale chefforeninger.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført af Tilde Marie Bertelsen og Morten Balle Hansen, Institut for Statskundskab, Center for Organisation, Management og Administration (COMA) ved Aalborg Universitet.

I denne datadokumentationsrapport redegøres der for, hvordan spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført. Samtidig præsenteres de første umiddelbare resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Det skal understreges, at denne rapport udgør den første afrapportering fra spørgeskemaundersøgelsen. Rapporten er primært udarbejdet som en første tilbagemelding til de kommunale topchefer, der har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. I de kommende år vil disse data blive yderligere analyseret og sammenholdt med data fra andre undersøgelser. Dels med tidligere undersøgelser af kommunernes administrative lederskab (Ejersbo, Hansen and Mouritzen 1998; Flohr Nielsen 1985; Hansen et al. 2008; Hansen 1997; Hansen 1998; Hansen 2002; Hansen 2009; Hansen and Eriksen 2006; Hansen, Jensen and Pedersen 2009; Hansen, Opstrup and Villadsen 2013; Klausen and Magnier 1998; Mouritzen 1993; Mouritzen

and Svava 2002; Riiskjær 1982), dels med undersøgelser af kommunernes administrative ledelse i andre lande og dels med undersøgelser af de danske borgmestre (Berg and Kjær 2005; Berg and Kjær 2008; Berg and Kjær 2007; Bertelsen and Hansen 2016).

Undersøgelsen kunne ikke have været gennemført uden medvirken af en lang række personer og organisationer. En tak skal først og fremmest gå til alle de kommunale topchefer, der har taget sig tid – i en ellers meget travl periode – til at besvare spørgeskemaet. Også tak til de kommunale chefforeninger og formændene i de kommunale chefforeninger for at bakke op om undersøgelsen og opfordre deres medlemmer til deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen: Henrik Kolind, Kommunaldirektørforeningen; René G. Nielsen, Børne- og Kulturchefforeningen; Helle Linnet, Foreningen af Socialchefer i Danmark og Søren Gais Kjeldsen, Kommunalteknisk Chefforening. Tak til følgende kommunale chefer for gennemlæsning og kommentering af en tidligere udgave af spørgeskemaet: Per Mathiasen, kommunaldirektør Skive Kommune, Henrik Kolind, kommunaldirektør Roskilde Kommune, René G. Nielsen, chef for Læring Hedensted Kommune og Helle Linnet, social-, sundheds- og arbejdsmarkedsdirektør Vordingborg Kommune. Tak til Dag Olaf Torjesen, lektor ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder, Rolf Solli, professor ved Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet, Niels Opstrup, postdoc ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Anne Mette Kjeldsen, adjunkt ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, Anders Ryom Villadsen, lektor ved institut for virksomhedsledelse, Aarhus Universitet og Andrej Christian Lindholst, adjunkt ved institut for statskundskab, Aalborg Universitet. Også tak til centerleder Janne Seemann og forskere ved Center for Organisation, Management og Administration (COMA), Aalborg Universitet for gennemlæsning og kommentering af en tidligere udgave af spørgeskemaet. Tak til studentermedhjælperne Signe Sand Djernæs og Martin Cholewa Jørgensen for hjælp til rundringning.

## 2. Læsevejledning

I den første del af rapporten – fra afsnit 3 til 5 – redegøres for, hvordan undersøgelsen er gennemført. Bl.a. redegøres for undersøgelsens metode og forløb herunder administration og timing ift. udsendelse af spørgeskemaet. Derefter redegøres for undersøgelsens svarprocent og til sidst i denne første del af rapporten foretages en frafaldsanalyse, hvor det kontrolleres om respondenterne er repræsentative for den samlede population af kommunale topchefer.

I rapportens anden del – afsnit 6 – præsenteres de første resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne præsenteres som tabeller, og der præsenteres en tabel for næsten alle spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen. Nogle resultater og svarfordelinger præsenteres i tabeller med frekvens og procent. Andre resultater og svarfordelinger – primært fra de større spørgsmålsbatterier – fremstilles i tabeller, hvor svarfordelingen præsenteres som hhv. observerede minimum- og maksimumværdier, gennemsnit/middelværdi samt standardafvigelse (SD). Standardafvigelsen siger kort sagt noget om, hvor stor spredning, der er i datasættet, dvs. om de enkelte svar/observationer ligger kort eller langt væk fra middelværdien/gennemsnittet.

I hver tabel opgøres resultaterne og svarfordelingerne i forhold til antallet af respondenter (n) for det enkelte spørgsmål/item, dvs. den gruppe, der har besvaret spørgeskemaet. Antallet af respondenter varierer fra et spørgsmål til et andet, hvor svarprocenten er størst ved de første spørgsmål i spørgeskemaet og lavere til sidst.

### 3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført ved Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet i perioden fra medio april til ultimo juni 2016 ved forskningsassistent Tilde Marie Bertelsen og professor (mso) Morten Balle Hansen.

Spørgeskemaet blev udarbejdet med udgangspunkt i det tidligere udsendte spørgeskema *Kommunernes administrative lederskab* fra 2008. Med henblik på at kunne foretage sammenligninger med de tidligere undersøgelser om kommunernes administrative lederskab, er hovedparten af spørgsmålene i 2008-udgaven af spørgeskemaet bevaret og inkluderet i 2016-udgaven. Dog er der også foretaget en række ændringer: Få spørgsmål er udeladt, der er foretaget ændringer ift. nutidige udviklingstendenser, mens enkelte spørgsmål er tilføjet for at muliggøre en sammenligning med en samtidig spørgeskemaundersøgelse om danske borgmestre. Inden udsendelse blev spørgeskemaet testet og kommenteret af en række forskere og kommunale chefer (se forord).

I undersøgelsen af kommunernes administrative lederskab 2016 blev populationen – som det også var tilfældet ved de tidligere undersøgelser – afgrænset til kommunaldirektører og topchefer (forvaltningsdirektører) med ansvar for skole/kultur, teknik/miljø samt ældre/socialområdet fra samtlige 98 kommuner. Antager man som udgangspunkt, at der er en direktør for hvert område giver det i princippet en population på 392 kommunale topchefer. I praksis er det dog ikke alle kommuner, der har en direktør for hvert af disse ressortområder. I nogle kommuner består direktionen af færre end fire direktører, og flere af ovenstående områder varetages derfor af den samme direktør. Dertil var også flere kommunale chefstillinger, samt fire stillinger som kommunaldirektører vakante i perioden.

Ved hjælp af søgning på de enkelte kommuners hjemmesider, blev der i første omgang udarbejdet en liste over kommunaldirektører og de udvalgte forvaltningsdirektører. Dette gav en population på i alt 94 kommunaldirektører og 259 forvaltningsdirektører inden for ressortområderne skole/kultur, teknik/miljø og ældre/social. Dertil blev inkluderet øvrige medlemmer fra de fire involverede kommunale chefforeninger, hvilket giver en samlet population på 1097 respondenter<sup>1</sup>. Undersøgelsen opererer således med tre niveauer af populationsafgrænsninger.

---

<sup>1</sup> Tallet er fratrukket de personer, som i perioden er fratrådt deres stilling som kommunal chef i den kommune, som vi havde e-mailadresse til og hvor vi samtidig ikke fik oplyst vedkommendes nye kommunale arbejdsplads og stilling som kommunal chef (i alt 31). I tilfælde hvor vi samtidig fik oplyst en fratrådt chefs efterfølger, fik denne nye tiltrådte chef en ny mail med link til spørgeskemaet tilsendt.

Undersøgelsen blev gennemført som en elektronisk og webbaseret spørgeskemaundersøgelse ved hjælp af survey-systemet SurveyXact fra Rambøll Management. Via dette system blev en e-mail udsendt til samtlige kommunale chefer og medlemmer af de fire kommunale chefforeninger. E-mailadresser på kommunal- og forvaltningsdirektører blev indsamlet via kommuners hjemmesider eller telefonisk kontakt, mens e-mailadresser på øvrige medlemmer venligst blev stillet til rådighed af de medvirkende chefforeninger.

Den 18. maj 2016 blev første e-mail udsendt til samtlige respondenter i populationen. Undersøgelsen løb herefter i alt over seks uger frem til 28. juni 2016. En uge efter at spørgeskemaet blev distribueret udsendtes en første påmindelse per e-mail til de kommunale chefer, som enten ikke havde besvaret spørgeskemaet eller havde besvaret spørgeskemaet delvist. Herefter udsendtes påmindelser ca. en gang ugentligt. For at øge svarprocenten blev en af de i alt seks påmindelser foretaget ved telefonisk rundringning (dog kun til kommunal- og forvaltningsdirektører). Se tabel 1 nedenfor for oversigt over udsendelsesproceduren. Primo juli 2016 blev den endelige datafil genereret, rensset og klargjort.

**Tabel 1. Administration og timing af spørgeskemaundersøgelsen**

<b>Dato</b>	<b>Påmindelsesnummer og -type</b>	<b>Antal besvarelser i perioden</b>	<b>Total antal besvarelser (kumuleret)</b>
<b>18/5</b>	Spørgeskema distribueret	238	238
<b>26/5</b>	Påmindelse 1 (e-mail)	140	378
<b>2/6</b>	Påmindelse 2 (e-mail)	99	477
<b>9/6</b>	Påmindelse 3 (e-mail)	73	550
<b>16/6</b>	Påmindelse 4 (e-mail)	50	600
<b>21/6</b>	Påmindelse 5 (e-mail)	23	623
<b>22-23/6</b>	Afsluttende påmindelse (pr. telefon)	26	649
<b>28/6</b>	Undersøgelsen afsluttes		

## 4. Svarprocenter og frafaldsanalyse

Som det fremgår af tabel 1 ovenfor, er der registreret i alt 649 besvarelser af den samlede population af kommunale chefer (N=1097) i de fire chefforeninger. Dette svarer afrundet til 59 procent af populationen ud fra den internationale RR6 standard for definition af en svarprocent<sup>2</sup> (maksimum definitionen), der almindeligvis anvendes ved opgørelser af svarprocenter. Af de i alt 649 besvarelser, har 558 kommunale chefer besvaret hele spørgeskemaet (50,8 %), mens 91 chefer har besvaret delvist (8,3 %). Svarprocenten er størst ved de første spørgsmål i spørgeskemaet, og lavere til sidst. Ud fra den internationale RR1 definition af svarprocent (minimumsdefinitionen) er svarprocenten således 50 procent. Svarprocenten for de enkelte spørgsmål varierer med andre ord mellem 50 og 59 procent for langt de fleste spørgsmål. For det afsluttende spørgsmål om de kommunale chefforeninger er svarprocenten dog noget lavere (se tabel 40b).

Svarprocenten i denne undersøgelse er stort set svarende til den tidligere undersøgelse til kommunale chefer fra 2006, mens spørgeskemaundersøgelsen fra efteråret 2008 havde en svarprocent på 81,1 for medlemmerne af de fire kommunale chefforeninger<sup>3</sup>.

I tabel 2 opgøres svarprocenten for baggrundsvariablene køn, region, kommunestørrelse og kommunaldirektører, og samtidig foretages en frafaldsanalyse som en kontrol af, om de deltagende kommunale chefer afviger væsentligt fra den samlede population af kommunale chefer på udvalgte baggrundsvariable.

---

<sup>2</sup> AAPOR. 2015. "Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys." The American Association for Public Opinion Research.

<sup>3</sup> De seneste danske undersøgelser til kommunale chefer fra 2006 og 2008 havde besvarelser fra hhv. 58 og 81,1 procent af de kommunale chefer. M. B. Hansen and J. Eriksen. 2006. "Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort. Spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører" in Kommunalpolitiske Studier. Odense: Syddansk Universitet; M. B. Hansen, C. P. Jensen and J. T. Pedersen. 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger efteråret 2008" in Kommunalpolitiske Studier. Odense: Syddansk Universitet.



**Tabel 2. Svarprocent på køn, region, kommunestørrelse og kommunaldirektører**

Baggrundsvariabel		Besvarelser/population	Svarprocent
<b>Køn</b>	Kvinde	277/449	61,7
	Mand	372/648	57,4
<b>Region</b>	Hovedstaden	180/295	61,0
	Sjælland	123/200	61,5
	Syddanmark	118/214	55,1
	Midtjylland	138/231	59,7
	Nordjylland	79/133	59,4
<b>Kommunestørrelse (indb.)</b>	0-5.000	7/12	58,3
	5.001-10.000	3/4	75,0
	10.001-20.000	11/17	64,7
	20.001-30.000	84/139	60,4
	30.001-50.000	239/380	62,9
	50.001-100.000	230/385	59,7
	Over 100.000	64/136	47,1
<b>Kommunaldirektører</b>		66/94	70,2

Opgøres svarprocenten for hhv. køn, region og kommunestørrelse ses det, at svarprocenten, når der tages udgangspunkt i den samlede population af medlemmer i de kommunale chefforeninger, er en anelse højere for kvinder end for mænd, dvs. der er en lille overrepræsentation af kvinder i stikprøven i forhold til populationen. En simpel t-test med sammenligning af gennemsnit indikerer dog at forskellen er insignifikant.

Med hensyn til region, ses en lille underrepræsentation af kommunale topchefer fra Region Syddanmark. Med hensyn til kommunestørrelse ses en mindre skævhed. De små og mellemstore kommuner er relativt overrepræsenteret, mens de helt store kommuner er relativt underrepræsenterede. For den store population (alle medlemmerne af de fire chefforeninger) indikerer en t-test med sammenligning af gennemsnit, at forskellen er signifikant. Der er således en signifikant tendens til at cheferne fra de større kommuner er underrepræsenterede.

Konklusionen på frafaldsanalysen er, at besvarelserne kan opfattes som rimeligt repræsentative for kommunale topchefer i Danmark anno 2016, med et lille forbehold for de store kommuner.

## 5. Rekodninger

Til udarbejdelsen af denne datadokumentationsrapport er der foretaget en række rekodninger af enkelte variable i datasættet. Der er foretaget rekodninger ift. en række variable ved besvarelser i svarkategorien 'ved ikke' eller 'ikke relevant' o. lign. Disse besvarelser er rekodet som system-missing. Den reelle svarprocent er således lidt højere end det fremgår af tabellerne, da "ved ikke" og "ikke relevant" svar er rekodet til manglende svar.

Derudover er der foretaget en rekodning af en variabel, hvor fire svarkategorier er slået sammen til to. Rekodningerne fremgår af de enkelte tabeller.

## 6. Svarfordelinger

### 1. Hvad er din stilling? (Sæt kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Kommunaldirektør eller tilsvarende (Niveau 1 chef)	66	10,2 %
2. Forvaltningsdirektør eller tilsvarende (Niveau 2 chef)	229	35,5 %
3. Afdelingsleder eller tilsvarende (Niveau 3 chef)	289	44,8 %
4. Anden lederstilling	27	4,2 %
5. Andet	34	5,3 %
I alt	645	100,0 %

Note: For enkelte kommuner har mere end en direktør sat kryds ved kommunaldirektør eller tilsvarende (Niveau 1 chef). Det skyldes at begreberne niveau 1, niveau 2 og forvaltningsdirektør/chef ikke er helt entydige i de forskellige kommuner. I denne tabel har vi valgt at rekodet niveau 1 svarene således, at der kun er en kommunaldirektør i hver kommune. Rekodningen er sket ved at gå ind på de pågældende kommuners hjemmesider og lave en konkret vurdering.

### 2. Hvilke områder er du ansvarlig for i dag? (Kun besvaret af kommunaldirektører)

	Respondenter	Procent
1. Borgerservice	7	10,6 %
2. Skoleområdet	5	7,6 %
3. Det kulturelle område	7	10,6 %
4. Fritids- og idrætsområdet	6	9,1 %
5. Økonomiområdet	37	56,1 %
6. Personaleområdet	36	54,5 %
7. Centralforvaltningen	38	57,6 %
8. IKT- og digitaliseringsområdet	29	43,9 %
9. Erhverv- og vækstområdet	31	47,0 %
10. Andet	20	30,3 %

n=66

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal kommunaldirektører, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

## 2a. Hvilke områder er du ansvarlig for i dag? (besvares af alle andre end kommunaldirektører)

	Respondenter	Procent
1. Kommunale værker	21	3,6 %
2. Miljøområdet	89	15,5 %
3. Det tekniske område	156	27,1 %
4. Dagtilbud børn	135	23,4 %
5. Familieområdet	113	19,6 %
6. Ældre- og handicapområdet	97	16,8 %
7. Andre sociale opgaver	94	16,3 %
8. Sundhedsområdet	88	15,3 %
9. Beskæftigelsesområdet	59	10,2 %
10. Borgerservice	51	8,9 %
11. Skoleområdet	136	23,6 %
12. Det kulturelle område	88	15,3 %
13. Fritids- og idrætsområdet	81	14,1 %
14. Økonomiområdet	24	4,2 %
15. Personaleområdet	23	4,0 %
16. Centralforvaltningen	21	3,6 %
17. IKT- og digitaliseringsområdet	32	5,6 %
18. Erhverv- og vækstområdet	38	6,6 %
19. Andet:	61	10,6 %

n=576

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal deltagende respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

### 3. Hvor mange personer har du totalt set ansvaret for (omregnet til fuldtidsansatte)?

	Respondenter	Procent
0-5	17	2,7 %
6-25	96	15,5 %
26- 100	112	18,1 %
101-200	63	10,2 %
201-500	95	15,3 %
501-1000	73	11,8 %
1001-5000	154	24,8 %
5001 eller derover	10	1,6 %
I alt	620	100,0 %

### 4. I hvilket årstal er du født?

Minimum	1947
Maksimum	1983
Gennemsnit	1963
Standardafvigelse	7,089
n=555	

### 5. Køn

	Respondenter	Procent
Mand	365	57,8 %
Kvinde	266	42,2 %
I alt	631	100,0 %

## 6. Hvad er din uddannelse?

	Respondenter	Procent
1. Kommunal elevuddannelse	35	5,7 %
2. Privat administrativ elevuddannelse	10	1,6 %
3. Anden elevuddannelse	5	0,8 %
4. Folkeskolelærer	69	11,2 %
5. Pædagog	30	4,9 %
6. Socialrådgiver	42	6,8 %
7. Sygeplejerske	23	3,7 %
8. Anden mellemlang videregående uddannelse	71	11,5 %
9. Jurist	20	3,2 %
10. Økonom/polit.	48	7,8 %
11. Højere administrativ uddannelse (scient.pol., scient.adm., rer.soc. e. lign.)	142	23,1 %
12. Teknisk uddannelse (ingeniør, arkitekt)	90	14,6 %
13. Naturvidenskab	29	4,7 %
14. Handelshøjskole (cand.merc. eller tilsvarende)	12	1,9 %
15. Anden lang videregående uddannelse	121	19,6 %

n=616

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

## 7. Hvilke former for efteruddannelse har du gennemført?

	Respondenter	Procent
1. Merkonom	55	8,9 %
2. HD	31	5,0 %
3. Masteruddannelse i ledelse (f.eks. MPA, MPG eller MPM)	191	30,9 %
4. Kursus i offentlig ledelse (KIOL)	126	20,4 %
5. Diplomuddannelse i ledelse	212	34,3 %
6. Kurser for chefgruppen	243	39,3 %
7. Forvaltningshøjskolens Diplomstudium (FD)	30	4,9 %
8. Forvaltningshøjskolens Afgangseksamen (FA)	18	2,9 %
9. Forvaltningshøjskolens Diplomprøve i Skat/Skatterevisioruddannelsen (SK)	2	0,3 %
10. Forvaltningshøjskolens Socialuddannelse/Socialformidleruddannelsen (SF)	5	0,8 %
11. Kortere lederkurser (f.eks. på den Kommunale Højskole, Forvaltningshøjskolen)	258	41,7 %
12. Længere studierejser	35	5,7 %
13. Anden form for efteruddannelse	159	25,7 %
14. Ingen efteruddannelse / ikke relevant	7	1,1 %

n=618

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

## 8. Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling\*? Antal år.

Minimum	0
Maksimum	34
Gennemsnit	6,5
Standardafvigelse	5,606

n=623

(\* Ved sammenlagte kommuner bedes ledere, som er fortsat i en tilsvarende stilling i den nye kommune – eksempelvis kommunaldirektør både før og efter i en af de kommuner, der indgik i sammenlægningen – medregne årene i den tilsvarende stilling i den gamle kommune.)

### 9. Hvilken stilling beklædte du umiddelbart inden ansættelsen i din nuværende stilling\*? (Sæt kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Chefpost/direktør i nuværende kommune	103	16,6 %
2. Chefpost/direktør i anden kommune	196	31,5 %
3. Souschef/mellemlider i nuværende kommune	88	14,1 %
4. Souschef/mellemlider i anden kommune	73	11,7 %
5. Ansat på centralt/ministerielt niveau i chefstilling	11	1,8 %
6. Ansat på centralt/ministerielt niveau i anden form for stilling	7	1,1 %
7. Ansat på regionalt/amtskommunalt niveau i chefstilling	23	3,7 %
8. Ansat på regionalt/amtskommunalt niveau i anden form for stilling	23	3,7 %
9. Ansat i Amtsrådsforeningen/Danske Regioner/KL	3	0,5 %
10. Privatansat	32	5,1 %
11. Andet:	63	10,1 %
I alt	622	100,0 %

(\* Ved sammenlagte kommuner bedes ledere, som er fortsat i en tilsvarende stilling i den nye kommune - eksempelvis kommunaldirektør både før og efter i en af de kommuner, der indgik i sammenlægningen - medtænke stillingen som leder i den gamle kommune til deres nuværende ansættelse.)

### 10. Hvad er din anciennitet som ansat i kommuner og amtskommuner/regioner i alt? Antal år.

Minimum	1
Maksimum	48
Gennemsnit	21,6
Standardafvigelse	10,014

n=633

### 11. I hvor mange kommuner og amtskommuner/regioner har du haft ansættelse?

Minimum	1
Maksimum	10
Gennemsnit	3,0
Standardafvigelse	1,513

n=622



## 12. I hvilke primærkommunale sektorer har du haft ansættelse før din nuværende ansættelse?

	Respondenter	Procent
1. Ingen tidligere primærkommunal ansættelse	72	11,6 %
2. Økonomisk sektor eller lignende	109	17,6 %
3. Social sektor	181	29,1 %
4. Skattesektor	11	1,8 %
5. Teknisk sektor	167	26,9 %
6. Børne- og kultursektor	221	35,6 %
7. Andet	49	7,9 %

n=621

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

## 13. På hvilke områder har du haft ansættelse inden din nuværende ansættelse?

	Respondenter	Procent
1. Kommunal administration	493	81,2 %
2. Amtskommunal administration	125	20,6 %
3. Lokal/regional statsadministration	23	3,8 %
4. Statslig centraladministration	85	14,0 %
5. Kommunal revision	13	2,1 %
6. Privat administration	77	12,7 %
7. Andet erhverv	133	21,9 %

n=607

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

#### 14. Hvordan forestiller du dig din ansættelsessituation om fem år?

	Respondenter	Procent
1. Jeg er ansat i den samme stilling som i dag	275	44,0 %
2. Jeg er ansat i en tilsvarende stilling i en anden kommune	120	19,2 %
3. Jeg har fået et andet job på samme niveau i en anden kommune	81	13,0 %
4. Jeg har fået et andet job på et højere niveau i denne kommune	95	15,2 %
5. Jeg har fået et andet job på et højere niveau i en anden kommune	189	30,2 %
6. Jeg har fået en retrætepost i min nuværende kommune	15	2,4 %
7. Jeg har fået et andet job i en offentlig organisation uden for den kommunale sektor	84	13,4 %
8. Jeg har fået en stilling i den private sektor	89	14,2 %
9. Jeg er gået på pension	115	18,4 %
10. Andet	19	3,0 %
11. Ved ikke	38	6,1 %

n=625

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

#### 15. Hvad var din hovedforsørgers erhverv under din opvækst? (Sæt kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Ufaglært arbejder	63	10,0 %
2. Faglært arbejder	84	13,4 %
3. Funktionær, offentligt ansat	187	29,7 %
4. Funktionær, privat ansat	122	19,4 %
5. Selvstændig, landbrug	56	8,9 %
6. Selvstændig, i øvrigt	93	14,8 %
7. Ikke i erhverv/ingen forsørger	3	0,5 %
8. Andet	21	3,3 %
I alt	629	100,0 %

**16. Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig? (Antal timer)**

---

Minimum	18
Maksimum	80
Gennemsnit	49,3
Standardafvigelse	7,118

---

n=629

**17. Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk/mundtligt, inkl. møder) med følgende personer/grupper? (Fordeling i procent)**

	Dagligt	2-4 gange om ugen	1 gang om ugen	1-3 gange om måneden	1-3 gange om året	Sjældent/ aldrig
1. Borgmester (n=617)	18,3	17,5	13,9	27,7	17,2	5,3
2. Formanden for "eget" stående udvalg (n=579)	8,8	25,6	26,9	32,1	5,0	1,6
3. Kommunaldirektøren (n=556)	16,5	19,1	17,8	31,7	11,9	3,1
4. Forvaltningschefer (n=608)	54,1	30,3	10,4	4,6	0,5	0,2
5. Borgere/klienter i kommunen (=605)	13,1	23,0	20,5	32,4	6,8	4,3
6. Kommunaldirektør-/forvaltningschefkolleger i andre kommuner (n=619)	1,3	10,7	16,5	49,6	17,0	5,0
7. Andre ansatte i andre kommuner (n=611)	4,9	6,5	12,9	46,5	23,6	5,6
8. Ansatte på regionalt/ amtskommunalt niveau (n=591)	0,3	1,5	5,1	30,8	36,9	25,4
9. Ansatte i centralforvaltningen/ ministerier (n=610)	0,2	0,7	2,5	26,6	51,6	18,5
10. Eksterne journalister (n=614)	0,3	3,7	12,1	45,6	31,6	6,7
11. Repræsentanter fra det private erhvervsliv (n=617)	1,5	11,5	13,9	31,6	30,3	11,2
12. Repræsentanter fra KL (n=621)	0,0	1,0	3,9	37,2	45,6	12,4
13. Fagforeningsrepræsentanter (n=610)	0,7	3,0	12,5	43,8	31,3	8,9
14. Andre ledende repræsentanter (fra f.eks. frivillige organisationer og foreninger) (n=618)	0,3	3,6	8,9	41,4	38,8	7,0

('Ved ikke/irrelevant' = missing)

**18. Relationer til eksterne aktører udenfor din egen organisation kan bruges til forskellige formål. I hvor høj grad anvender du dine eksterne netværksaktiviteter til følgende formål?**

**(Slet ikke [1], i ringe grad [2], i mindre grad [3], i nogen grad [4], i høj grad [5])**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Få ideer til at skabe nye serviceløsninger (n=613)	1	5	4,2	0,718
2. Få ideer til at skabe nye arbejdsmetoder til mig selv eller organisationen (n=612)	1	5	4,1	0,698
3. Opnå inspiration om nye teknologier (n=607)	1	5	3,7	0,847
4. Forbedre den eksisterende levering af kommunal service (n=609)	1	5	4,1	0,704
5. Forbedre fleksibiliteten i vores arbejde (n=604)	1	5	3,8	0,777
6. Søge at minimere omkostninger i vores arbejde (n=609)	1	5	3,9	0,813
7. Andet (n=67)	1	5	3,8	1,262

('Ved ikke' = missing)

Note: Ved item 7 'andet' har en del respondenter enten svaret 'ved ikke' eller sprunget dette item over.

**19. Hvilke aktører indgår i direktionen/chefgruppen?**

**(Kun besvaret af kommunaldirektører. Dog for tre kommuner, hvor kommunaldirektøren ikke har svaret, indgår i alt fire forvaltningsdirektørers besvarelser).**

	Respondenter	Procent
1. Borgmester, fuld deltagelse	2	2,9 %
2. Borgmester, delvis deltagelse	34	50,0 %
3. Kommunal-/ stadsdirektør	63	92,6 %
4. Direktør/chef	67	98,5 %
5. Direktør/chef	56	82,4 %
6. Direktør/chef	40	58,8 %
7. Direktør/chef	19	27,9 %
8. Direktør/chef	5	7,4 %
9. Direktør/chef	3	4,4 %
10. Direktør/chef	2	2,9 %
11. Direktør/chef	2	2,9 %

n=68

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

**20. Hvordan er rollefordelingen mellem borgmester og kommunaldirektør på møderne i direktionen/chefgruppen?  
(Kun besvaret af kommunaldirektører).**

**Du bedes krydse af på en skala fra 1 (helt forkert) til 5 (helt rigtig).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Kommunaldirektøren leder altid møderne (n=64)	4	5	4,9	0,213
2. Borgmesterens rolle på møderne er udelukkende informationsformidling (n=50)	1	5	2,7	1,520
3. Borgmesteren deltager aldrig på møderne (n=58)	1	5	2,1	1,568
4. Borgmesteren deltager altid, men kun på en del af mødet (n=57)	1	5	2,4	1,592
5. Borgmesteren deltager og har en væsentlig rolle på møderne (n=54)	1	5	2,7	1,443
6. Borgmesteren leder altid møderne (n=57)	1	2	1,0	0,186
7. Borgmesteren deltager kun i nogle af møderne (n=57)	1	5	4,0	1,470

('Ved ikke' = missing)

**21. Nedenfor følger en række påstande om direktionens/chefgruppens arbejdsform og rolle i den kommunale organisation. I hvor høj grad du er enig eller uenig i de fremførte påstande?**

**Du bedes krydse af på en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Direktionen/chefgruppen har en meget vigtig funktion (n=604)	1	5	4,7	0,607
2. Direktionen/chefgruppen har primært en symbolsk funktion (n=595)	1	5	1,4	0,826
3. Direktionen/chefgruppen træffer stort set altid beslutninger i enighed (n=564)	1	5	3,8	1,004
4. Alle større beslutninger om organisering og administration drøftes og besluttet her (n=603)	1	5	4,0	1,043
5. Direktionens/chefgruppens møder er præget af konflikter mellem sektor- og helhedshensyn (n=571)	1	5	2,1	1,068
6. De enkelte direktions-/chefgruppemedlemmer har primært en faglig rolle på direktionsmødet (n=567)	1	5	2,5	1,141
7. Direktionen/chefgruppen forbereder og koordinerer politiske beslutninger og overordnede strategier (n=603)	1	5	4,2	0,953

('Ved ikke/ikke relevant' = missing)

**22. Det diskuteres under tiden, i hvilket omfang ledende embedsmænd og topchefer kan og bør deltage i politisk virksomhed. Ud fra nedenstående påstande bedes du tage stilling til, hvad, du i den forbindelse mener, bør gælde for en embedsmand i din stilling.**

***(Helt uenig [1], delvis uenig [2], neutral [3], delvis enig [4], helt enig [5])***

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. En ledende embedsmands ytringsfrihed bør ikke på nogen måde begrænses af loyalitetsforpligtelse (n=603)	1	5	3,0	1,156
2. En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål inden for sit eget arbejdsområde i egen kommune (n=604)	1	5	4,0	1,126
3. En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål i det hele taget (n=600)	1	5	2,8	1,318
4. En ledende embedsmand bør ikke være medlem af et politisk parti (n=602)	1	5	2,9	1,458
5. En ledende embedsmand bør generelt ikke opstille ved kommunal-/regions-/folketingsvalg (n=603)	1	5	3,3	1,486
6. En ledende embedsmand bør ikke opstille til kommunalvalg i egen kommune (n=598)	1	5	4,3	1,185
7. Det hører med til en ledende embedsmands rolle at bruge medierne proaktivt til at komme med fagpolitiske udmeldinger (n=601)	1	5	3,0	1.290

('Ikke relevant' = missing)

**23. Nedenfor er anført en række påstande om kommunerne og den offentlige sektor. Du bedes anføre, om du er overvejende enig eller uenig i de anførte påstande. (Helt uenig [1], delvis uenig [2], neutral [3], delvis enig [4], helt enig [5])**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Behovet for ændring og omstilling i den kommunale sektor er stærkt overdrevet (n=603)	1	5	2,7	1,206
2. Den samlede offentlige sektor er blevet for stor i forhold til den private sektor (n=595)	1	5	2,4	1,100
3. Den private sektor er generelt mere effektiv end den offentlige sektor (n=595)	1	5	1,8	0,974
4. Der er meget få fordele ved udlicitering af kommunale opgaver (n=598)	1	5	3,2	1,072
5. Der er meget få fordele ved privatisering af kommunale opgaver (n=595)	1	5	3,4	1,054
6. Den effektivitet og kvalitet, der generelt kendetegner den offentlige sektors aktiviteter, er langt bedre end dens omdømme (n=601)	1	5	4,5	0,594

('Ved ikke' = missing)

**24. I nogle situationer kan man som chef få kendskab til alvorlige problemer i den kommunale organisation, som man ikke selv har kompetence til at rette op på. F.eks. forhold der tenderer korrupsion eller nærmer sig direkte ulovlige aktiviteter. Tag venligst stilling til følgende udsagn. (Fordeling i procent).**

	Nej / sandsynligvis nej	Neutral / ved ikke	Sandsynligvis ja / ja
1. Ville du tage det op i de relevante beslutningsfora? (politiske udvalg, chefgruppe) (n=602)	1,7	3,0	95,3
2. Ville du kræve at få din indberetning ført til referat? (n=603)	6,3	17,1	76,6
3. Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så rent anonymt berette det til nogen uden for den kommunale organisation? (n=601)	27,9	37,8	34,3
4. Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så offentligt berette det til nogen uden for den kommunale organisation? (n=602)	32,9	35,5	31,6

(Svarkategorierne 'ja' og 'sandsynligvis ja' er slået sammen til én kategori. Svarkategorierne 'nej' og 'sandsynligvis nej' er slået sammen til én kategori.)



**25. Enhver kommunal leder må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er listet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde. (Ingen vægt [1], lille vægt [2], nogen vægt [3], stor vægt [4], meget stor vægt [5]).**

	Min.	Maks.	Gns.	SD
1. Løse medmenneskelige problemer og modsætninger (n=586)	1	5	3,3	0,884
2. Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger (n=594)	1	5	4,1	0,736
3. Formulere ideer og visioner (n=595)	2	5	4,2	0,743
4. Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling (n=593)	1	5	2,9	1,046
5. Være informeret om medarbejdernes synspunkter (n=592)	1	5	3,5	0,740
6. Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug (n=592)	1	5	3,6	0,858
7. Stå for økonomistyring, regnskab og budget (n=593)	1	5	3,6	1,014
8. Sørge for at regler og rutiner følges (n=590)	1	5	2,8	0,887
9. Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål (n=594)	1	5	3,8	1,163
10. Give borgmesteren politisk rådgivning (n=592)	1	5	2,9	1,236
11. Være informeret om synspunkter fra borgerne (n=595)	1	5	3,7	0,797
12. Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd (n=591)	1	5	3,4	1,063
13. Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer hensigtsmæssige og effektive løsninger (n=592)	1	5	4,3	0,735
14. Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder, f.eks. staten, private investorer og virksomheder (n=586)	1	5	3,0	0,903
15. Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer (n=586)	2	5	4,4	0,617
16. Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt (n=586)	1	5	4,6	0,586
17. Være informeret om politiske signaler (n=586)	2	5	4,5	0,622
18. Holde underordnede orienterede om mål og planer (n=586)	2	5	4,2	0,661
19. Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen (n=586)	2	5	3,8	0,807
20. Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi (n=586)	1	5	3,7	0,793
21. Løse problemer gennem tilpasning af organisationen (n=585)	1	5	3,8	0,747
22. Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme (n=586)	1	5	4,2	0,736
23. Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge (n=587)	1	5	3,8	0,861
24. Sikre flest mulige ressourcer til eget område (n=585)	1	5	2,8	0,954
25. Fungere som brandslukker og håndtere akutte kriser (n=582)	1	5	3,3	0,929
26. Udvikle og forbedre samspillet med de decentrale virksomheder og institutioner (n=583)	1	5	3,8	0,917

**26. Nedenfor angives nogle af de ledelseskoncepter og værktøjer, der har været fremme. På en skala fra 1-7 beder vi dig vurdere, hvor vigtig hvert af disse koncepter er for arbejdet i din organisation (hermed menes dine ledelsesmæssige ansvarsområder) mht. ledelse og arbejdsprocesser.**

**(Ikke indført [1], indført men meget lille betydning [2], lille betydning [3], nogen betydning [4], moderat betydning [5], stor betydning [6], meget stor betydning [7]).**

	Min.	Maks.	Gennemsnit	SD
1. Privatisering (n=569)	1	7	2,7	1,561
2. Udlicitering (n=570)	1	7	3,3	1,641
3. Offentligt-privat samarbejde (n=567)	1	7	3,6	1,724
4. Bestiller-udfører-model (n=563)	1	7	3,7	1,856
5. "Hård" kontraktstyring (vægt på klare mål, output krav og sanktioner) (n=560)	1	7	3,4	1,747
6. "Blød" kontraktstyring (vægt på samarbejde, procedurer og forventningsafstemning) (n=565)	1	7	4,8	1,600
7. Frit valg for brugerne (n=568)	1	7	3,6	1,789
8. Mål- og rammestyling (n=571)	1	7	5,2	1,397
9. Benchmarking (n=565)	1	7	4,7	1,434
10. Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lignende) (n=563)	1	7	3,1	1,801
11. Balanced scorecard (n=561)	1	7	2,2	1,533
12. Pay-for-performance systemer (n=559)	1	7	2,0	1,368
13. Lean ledelsessystemer (n=563)	1	7	3,3	1,742
14. Værdibaseret ledelse (organisationskultur mv.) (n=564)	1	7	5,7	1,207
15. Performance Management (resultatstyring el.lign.) (n=562)	1	7	3,9	1,856
16. Leadership pipeline (n=564)	1	7	4,2	2,094

**27. Performance indikatorer (indikatorer på hvor godt det går med kommunens aktiviteter) betyder meget i flere ledelseskoncepter (målstyring, benchmarking, kontraktstyring, Lean, Pay-for-performance systemer, performance management). Nedenfor er anført en række udsagn om performance indikatorer for politiske og administrative beslutningstagere i kommunerne.**

**Du bedes anføre, om du er overvejende enig eller uenig i de anførte udsagn i relation til dine ansvarsområder.**

**(Helt uenig [1], delvis uenig [2], hverken eller [3], delvis enig [4], helt enig [5]).**

	Min.	Maks.	Gennemsnit	SD
1. De performance indikatorer vi har er ofte irrelevante i forhold til de mål vi har besluttet og de problemer vi skal løse (n=498)	1	5	2,6	1,142
2. Performance indikatorer er en meget vigtig del af det grundlag jeg træffer beslutninger ud fra (n=508)	1	5	3,3	1,023
3. De eksisterende performance indikatorer giver den faktuelle information, der er brug for (n=491)	1	5	3,0	0,984
4. Konsensus er så udbredt, at det er nemt at formulere klare performance indikatorer med bred opbakning (n=477)	1	5	2,8	1,007
5. Der er knyttet betydelige konsekvenser (belønning eller straf) til de centrale performance indikatorer (n=481)	1	5	2,0	1,076
6. Vi mangler ordentlige performance indikatorer på komplekse opgaver der kræver samarbejde på tværs (n=492)	1	5	3,9	1,021

('Ved ikke' = missing)

**28. Markedsgørelse - bestræbelser på at udvikle markedslignende forhold omkring offentlige serviceydelser, med konkurrence mellem leverandører\* (offentlige eller private) og frit valg for brugerne - har været centrale i de seneste årtiers offentlige styrestenkning. Nedenfor er anført en række udsagn herom.**

**Du bedes anføre, om du er overvejende enig eller uenig i de anførte udsagn i relation til det eller de områder du har ansvaret for i din kommune.**

**(Fuldstændig uenig [1], meget uenig [2], overvejende uenig [3], hverken enig/uenig [4], overvejende enig [5], meget enig [6], fuldstændig enig [7]).**

	Min.	Maks.	Gennemsnit	SD
1. Der er velfungerende konkurrence mellem leverandører* /tjenesteydere (n=472)	1	7	4,5	1,280
2. Brugere har taget muligheder om frit valg til sig og benytter det i stor udstrækning (n=419)	1	7	4,4	1,224
3. Der er væsentlige negative effekter ved markedsgørelse (n=493)	1	7	4,1	1,177
4. Fordele overstiger samlet set ulemper ved markedsgørelse (n=480)	1	7	4,0	1,106
5. Konkurrence mellem leverandører* har bidraget væsentligt til reduktion i omkostningerne (n=486)	1	7	4,1	1,424
6. Konkurrence mellem leverandører* har bidraget væsentligt til læring og udvikling (n=476)	1	7	4,1	1,351

('Ved ikke' = missing)

\* Leverandører har forskellige betegnelser på forskellige forvaltningsområder. Skoler, børnehaver, ældrepleje, park- og vedligeholdelse, mv. - betegnes alle leverandører her.

**29. Ledende embedsmænd i den offentlige sektor kan have forskellige opfattelser og være motiveret i deres arbejde af forskellige aspekter ved jobbet. Nedenfor fremsættes en række påstande, som du bedes angive, om du er mere eller mindre enig eller uenig i.  
(Helt uenig [1] delvis uenig [2], neutral [3], delvis enig [4], helt enig [5]).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Jeg forbinder generelt politik med noget positivt (n=553)	1	5	4,4	0,824
2. Jeg finder den politiske beslutningsproces spændende (n=553)	1	5	4,6	0,707
3. Det motiverer mig at hjælpe med at forbedre de offentlige ydelser (n=549)	1	5	4,8	0,553
4. Jeg bidrager uselvvisk til samfundet (n=536)	1	5	3,9	0,884
5. Meningsfuld offentlig service er meget vigtig for mig (n=546)	1	5	4,7	0,539
6. Jeg foretrækker, at embedsmænd gør det samfundsmæssigt bedste, selvom det skader mine egne personlige interesser (n=533)	1	5	4,5	0,741
7. Jeg betragter det at arbejde i den offentlige sektor som en borgerpligt (n=546)	1	5	2,3	1,269
8. Jeg har svært ved for alvor at engagere mig i lokalsamfundet (n=542)	1	5	2,1	1,052
9. Jeg bliver følelsesmæssigt berørt når jeg ser mennesker i nød (n=546)	1	5	3,5	1,026
10. Daglige begivenheder minder mig ofte om, hvor afhængige vi er af hinanden (n=536)	1	5	3,8	0,936
11. Jeg har ikke medlidenhed med mennesker i nød, der ikke vil tage det første skridt for at hjælpe sig selv (n=538)	1	5	2,3	0,992
12. De fleste offentlige programmer og aktiviteter i velfærdsstaten er for vigtige til at kunne undværes (n=535)	1	5	3,6	1,046
13. Alle har ret til god service, selvom det koster mange penge (n=537)	1	5	3,1	1,099
14. Selv ved større kriser bør den offentlige service bibeholdes (n=532)	1	5	3,4	1,149
15. Det er vigtigt, at politikere og embedsmænd står til regnskab for alle deres afholdte udgifter (n=538)	1	5	4,6	0,795

('Ved ikke' = missing)

**30. Du bedes, på baggrund af din erfaring som administrativ chef i kommunen, give din personlige vurdering af, hvor megen indflydelse de følgende aktører har på kommunens aktiviteter.  
(Kryds venligst af på en skala fra 1 (ingen indflydelse) til 5 (stor indflydelse))**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Borgmesteren (n=552)	2	5	4,8	0,449
2. Udvalgsformændene (n=549)	1	5	4,2	0,819
3. Gruppeformændene i kommunalbestyrelsen (n= 548)	1	5	3,6	0,921
4. Økonomiudvalget (n=550)	1	5	4,4	0,765
5. Menige kommunalbestyrelsesmedlemmer (n=549)	1	5	2,8	0,793
6. Forvaltningsdirektører (n=549)	2	5	3,8	0,829
7. Kommunaldirektøren (n=548)	1	5	4,3	0,790
8. Lokale folketingsmedlemmer (n=544)	1	5	2,4	0,927
9. Fagforeningsledere (n=547)	1	5	2,5	0,842
10. Medierne (n=547)	1	5	3,4	1,006
11. Det private erhvervsliv (n=545)	1	5	3,2	0,881
12. Frivillige organisationer (n=547)	1	5	2,8	0,787
13. Enkeltogsgrupper (n=539)	1	5	2,6	0,930
14. Lokalråd (n=541)	1	5	2,5	0,811
15. Nationale partiledere (n=541)	1	5	2,6	1,115
16. Regionen (n=541)	1	5	2,5	0,910
17. Staten (n=546)	1	5	4,0	0,995
18. KL (n=544)	1	5	3,2	0,966

**31. Kan du kort beskrive de forskydninger i indflydelse, som du vurderer, der er sket i det seneste årti, mellem forskellige aktører? Angiv venligst hvilken af de to aktører, du mener, har forøget deres indflydelse i forhold til den anden aktør. (Tal angiver procentandel af n).**

	Meget mere	Mere	En smule mere	Uændret	En smule mere	Mere	Meget mere	
Kommuner (n=533)	1,5	8,1	6,4	4,7	16,9	40,7	21,8	Stat
Regioner (n=524)	0,0	1,7	4,4	13,5	21,6	38,0	20,8	Stat
Kommuner (n=519)	8,3	31,6	25,4	23,3	6,7	4,0	0,6	Regioner
Økonomiudvalget (n=524)	1,9	21,2	19,7	47,3	5,9	3,4	0,6	Kommunalbestyrelsen
Borgmester (n=524)	3,2	13,4	15,6	51,9	11,1	4,6	0,2	Økonomiudvalget
Borgmester (n=523)	4,0	16,3	18,9	45,7	9,9	4,8	0,4	Kommunalbestyrelsen
Kommunalpolitikere (n=526)	0,8	9,3	18,3	48,5	17,3	5,1	0,8	Forvaltningen
Borgmester (n=525)	3,4	9,7	15,6	56,4	11,8	2,9	0,2	Kommunaldirektøren

**32. Politikerne må prioritere mellem forskellige opgaver i deres daglige arbejde. Hvilke opgaver synes du, som kommunal embedsmand, at de ledende politikere især bør lægge vægt på? (Kryds af på en skala fra 1 (ingen vægt) til 5 (meget stor vægt)).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Være informeret om synspunkter fra borgerne (n=523)	1	5	4,1	0,834
2. Repræsentere kommunen i eksterne sammenhænge (n=521)	1	5	3,9	0,891
3. Skabe stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen (n= 522)	1	5	3,4	1,024
4. Formulere klare målsætninger for forvaltningen (n=524)	1	5	3,9	1,041
5. Forsvare trufne beslutninger udadtil (n=522)	1	5	4,3	0,794
6. Gennemføre det program, han/hun er valgt på (n=521)	1	5	3,2	0,881
7. Være talerør for personer og foreninger, som har sager til behandling i kommunen (n=524)	1	5	2,2	0,910
8. Være talerør for de politiske partier (n=522)	1	5	3,4	0,979
9. Have visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på lang sigt (n=524)	1	5	4,7	0,599
10. Fastlægge regler og rutiner for forvaltningens virksomhed (n=524)	1	5	2,0	1,018
11. Engagere sig i behandlingen af enkeltsager (n=523)	1	5	1,8	0,835
12. Vedtage generelle politiske målsætninger (n=525)	1	5	4,4	0,735
13. Være talsmand over for pressen (n=524)	1	5	3,7	0,887
14. Tiltrække ressourcer fra overordnet myndighed (n=516)	1	5	3,5	1,049
15. Følge den hierarkiske "kommandovej" i samspillet med administrationen (n=519)	1	5	3,7	0,991



**33. Hvordan vil du beskrive borgmesterens arbejdsform inden for følgende områder?  
(Kun besvaret af kommunaldirektører)  
(Slet ikke [1], i mindre grad [2], i nogen grad [3], i høj grad [4], i meget høj grad [5]).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Borgmesteren følger kommunens administration meget tæt (n=56)	2	5	3,4	0,962
2. Borgmesteren er en visionær person, der ofte sætter nye projekter i gang (n=55)	2	5	3,7	0,900
3. Borgmesteren har en meget god kontakt med lokalsamfundet, og hvad der vedrører det (n= 55)	3	5	4,6	0,603
4. Borgmesteren koncentrerer sig om politiske spørgsmål frem for administrative detaljer (n=56)	2	5	3,9	0,947
5. Borgmesteren er involveret i forberedelse af dagsordner og bilag til byrådsmøder (n=56)	1	5	3,6	1,076
6. Borgmesteren kontrollerer og retter i dagsordener og bilag til økonomiudvalgs- og byrådsmøder (n=56)	1	5	2,2	1,079
7. Borgmesteren er involveret i kontrol med referater fra byrådsmøderne (n=56)	1	5	1,7	1,136
8. Borgmesteren er involveret i samarbejdsudvalgsmøder og personalemøder (n=54)	1	3	1,3	0,537
9. Borgmesteren varetager selv kontakten til medierne (n=56)	1	5	3,8	1,022
10. Borgmesteren bruger forvaltningscheferne til politisk sparring (n=55)	1	5	2,8	0,985
11. Borgmesteren agerer primært reaktivt på omgivelsernes krav, når en ny politik formuleres (n=54)	1	4	2,3	0,851
12. Borgmesteren lægger vægt på at fremme partiets synspunkter og sine partifællers interesser (n=55)	1	5	2,9	0,900
13. Borgmesterens arbejde er kendetegnet ved loyalitet og tillid til forvaltningen (n=54)	1	5	4,3	0,873

('Ved ikke' = missing)

**34. Hvordan vil du i det store hele vurdere konfliktniveauet mellem partierne i kommunen? (Sæt kun et kryds)**

	Respondenter	Procent
1. Der er mange konflikter	89	16,4 %
2. Der er nogle konflikter	204	37,6 %
3. Der er få konflikter	238	43,8 %
4. Der er ingen konflikter	12	2,2 %
I alt	543	100,0 %

**35. Fremtiden for kommunerne: Nedenfor er formuleret en række påstande om fremtidens kommunale organisationer, som du bedes forholde dig til ud fra et tidsperspektiv på 3-7 år. (Helt uenig [1] delvis uenig [2], neutral [3], delvis enig [4], helt enig [5]).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Fremtidens kommunale sektor vil i stigende grad være præget af en digitaliseret, detaljeret og minutøs styring og kontrol af aktiviteterne omkring velfærdsstatens kerneydelser (n=517)	1	5	3,5	1,006
2. Kombinationen af skattestop og et øget behov for kommunernes velfærds-mæssige kerneydelser vil gradvist tvinge kommunerne til at nedjustere serviceniveauet (n=519)	1	5	4,2	0,772
3. Digitaliseringen af den offentlige sektor, kombineret med en øget forståelse for velfærdsydelsernes særlige karakter, vil medføre, at kravet om dokumentation af værdi for penge vil blive langt nemmere at håndtere (n=519)	1	5	3,2	0,934
4. Der vil i fremtiden være en langt større autonomi og delegeret kompetence for de fleste medarbejdere end tilfældet er i dag (n=517)	1	5	3,1	0,908
5. Frit valg, reel konkurrence på både pris og kvalitet mellem leverandører (private eller offentlige) vil i stigende grad præge alle kommunale kerneydelser (n=517)	1	5	3,2	0,873
6. Grundelementerne i det nuværende kommunale selvstyre med folkevalgt kommunalbestyrelse, borgmester og en række fagudvalg vil fortsat være udgangspunktet i alle realistiske fremtidsscenerier (n=516)	1	5	4,1	0,902
7. Den kommunale styrelseslov vil blive fundamentalt ændret (n=521)	1	5	2,5	1,010
8. Samspillet mellem stat og kommuner vil blive mere og mere konfliktfyldt (n=516)	1	5	3,8	0,782
9. Samspillet mellem stat og kommuner vil blive mere og mere præget af "abespil" om ansvarsfordeling og finansiering (n=518)	1	5	3,9	0,802
10. De formelle rammer for samspillet mellem stat og kommuner vil blive grundlæggende forandret (n=518)	1	5	3,1	0,941
11. Det kommunale selvstyre tømmes mere og mere for politisk indhold og erstattes af øget statslig detailstyring (n=520)	1	5	3,7	0,984

### 36. Hvilke kommunale chefforeninger er du medlem af i dag?

	Respondenter	Procent
1. Kommunaldirektørforeningen i Danmark	75	13,9 %
2. Kommunalteknisk Chefforening	162	29,9 %
3. Foreningen af Socialchefer i Danmark	100	18,5 %
4. Børne- og Kulturchefforeningen	211	39,0 %
5. Offentlige HR-chefer	3	0,6 %
6. Foreningen af Kommunale Økonomidirektører/-chefer i Danmark	12	2,2 %
7. Ingen	17	3,1 %

n=541

(Mulighed for at sætte flere krydser. Antallet af respondenter i kolonne 1 svarer derfor ikke til faktisk antal respondenter, og procentuel fordeling i kolonne 2 summerer ikke til 100, men angiver andel af n.)

### 38. Hvor mange arrangementer i chefforeningen har du deltaget i inden for de sidste to år? (Har du været medlem i mindre end to år, da i medlemsperioden) (Sæt kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Alle	25	4,7 %
2. De fleste	163	30,5 %
3. Over halvdelen	93	17,4 %
4. Under halvdelen	117	21,9 %
5. Næsten ingen	90	16,9 %
6. Ingen	46	8,6 %
I alt	534	100,0 %

### 39. Undertiden diskuteres de kommunale chefforeningers landspolitiske rolle. Synes du, at chefforeningen mere aktivt bør påvirke politikens udformning på området, er du tilfreds med den nuværende tilstand, eller synes du, at chefforeningen bør neddæmpe sine forsøg på at påvirke politikens udformning? (Sæt kun et kryds)

	Respondenter	Procent
1. Chefforeningen bør mere aktivt forsøge at påvirke politikudformningen	138	25,9 %
2. Jeg er tilfreds med den nuværende tilstand	309	58,0 %
3. Chefforeningen bør spille en mindre aktiv rolle i forhold til politikudformningen	22	4,1 %
4. Påvirkning af politikens udformning bør slet ikke være en opgave for chefforeningen	17	3,2 %
5. Ved ikke	47	8,8 %
I alt	533	100,0 %

**40a. Nedenfor er anført en række opgaver, som kan være centrale for en kommunal chefforening. Hvor tilfreds er du med chefforeningens varetagelse af følgende opgaver?**

**(Ikke tilfreds [1], nogenlunde tilfreds [2], meget tilfreds [3]).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Kommunikation til foreningens medlemmer om udviklingstendenser (n=433)	1	3	2,2	0,580
2. Kommunikation til foreningens medlemmer om statslige tiltag af interesse for medlemmerne (n=403)	1	3	2,1	0,560
3. Påvirkning af den kommunalpolitiske dagsorden på landsplan (n=410)	1	3	2,1	0,594
4. Dygtiggørelse af foreningens medlemmer i faglig henseende (n=349)	1	3	2,1	0,558
5. Påvirkning af den administrative tilpasning af vedtagne love (n=379)	1	3	2,1	0,554
6. Påvirkning af udarbejdelse af lovinitiativer gennem lovgivningsforberedende udvalg mm. (n=379)	1	3	2,1	0,601
7. Arbejdet i regionsforeningen (n=251)	1	3	2,1	0,544
8. Sikre at medlemmernes interesser bliver hørt i medierne (n=361)	1	3	2,0	0,532
9. Styrke samarbejdet med de andre chefforeninger (n=343)	1	3	2,0	0,564
10. Skabelse og styrkelse af faglige netværk mellem foreningens medlemmer og vigtige interessenter fra fagområdet (n=390)	1	3	2,1	0,565
11. Styrkelse af erfaringsnetværk mellem medlemmerne (n=395)	1	3	2,1	0,544
12. Varetagelse af samarbejdet med KL (n=403)	1	3	2,2	0,606
13. Varetagelse af samarbejdet med ministerier og styrelser (n=389)	1	3	2,1	0,600

('Ved ikke/irrelevant' = missing)

Note: Ved dette spørgsmål, er der er mange respondenter, der har svaret 'ved ikke' ved de forskellige items. Antallet varierer mellem 54 og 222 respondenter. Pga. at besvarelser i svarkategorien 'ved ikke' er kodet som missing, synes svarprocenten ved dette spørgsmål derfor lavere end den reelt er.

**40b. Nedenfor er anført en række opgaver, som kan være centrale for en kommunal chefforening. Hvordan synes du chefforeningen bør prioritere opgaven i fremtiden? (Bør nedprioriteres [1], prioriteres som nu [2], bør opprioriteres [3]).**

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit	SD
1. Kommunikation til foreningens medlemmer om udviklingstendenser (n=414)	1	3	2,3	0,483
2. Kommunikation til foreningens medlemmer om statslige tiltag af interesse for medlemmerne (n=406)	1	3	2,2	0,471
3. Påvirkning af den kommunalpolitiske dagsorden på landsplan (n=411)	1	3	2,3	0,574
4. Dygtiggørelse af foreningens medlemmer i faglig henseende (n=392)	1	3	2,1	0,538
5. Påvirkning af den administrative tilpasning af vedtagne love (n=394)	1	3	2,2	0,517
6. Påvirkning af udarbejdelse af lovinitiativer gennem lovgivningsforberedende udvalg mm. (n=397)	1	3	2,3	0,514
7. Arbejdet i regionsforeningen (n=341)	1	3	2,0	0,461
8. Sikre at medlemmernes interesser bliver hørt i medierne (n=382)	1	3	2,1	0,528
9. Styrke samarbejdet med de andre chefforeninger (n=377)	1	3	2,2	0,525
10. Skabelse og styrkelse af faglige netværk mellem foreningens medlemmer og vigtige interessenter fra fagområdet (n=393)	1	3	2,3	0,495
11. Styrkelse af erfaringsnetværk mellem medlemmerne (n=398)	1	3	2,2	0,504
12. Varetagelse af samarbejdet med KL (n=397)	1	3	2,3	0,517
13. Varetagelse af samarbejdet med ministerier og styrelser (n=395)	1	3	2,3	0,507

## Litteratur

- Berg, R., and U. Kjær. 2005. *Den danske borgmester*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- . 2008. "Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse " in *Kommunalpolitiske Studier*. Odense: Syddansk Universitet.
- Berg, Rikke, and Ulrik Kjær. 2007. *Lokalt politisk lederskab*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Bertelsen, T. M., and M. B. Hansen. 2016. "Den danske borgmester. Afrapportering fra den danske del af forskningsprojektet: Politiske ledere i europæiske byer." Aalborg: Aalborg Universitet, Institut for Statskundskab, Center for Organisation, Management og Administration (COMA).
- Ejersbo, N., M. B. Hansen, and Poul Erik Mouritzen. 1998. "The Danish Local Government CEO: From Town Clerk to City Manager." Pp. 97-112 in *The Anonymous Leader. Appointed CEOs in Western Local Governments*, edited by K. K. Klausen and A. Magnier. Odense: Odense University Press.
- Flohr Nielsen, J. 1985. *Kommunal Organisering. En undersøgelse af bindinger, konflikter og ændringer i kommunale forvaltninger*. Århus: Politica.
- Hansen, K., B. Bjørnholt, P. K. Jespersen, J. A. Nielsen, and H. H. Salomonsen. 2008. *Nye kommuner i støbeskeen - om organisering og styring i de nye kommuner*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Hansen, M. B. 1997. "Kommunaldirektøren - Marionet og dirigent. En Organisations sociologisk undersøgelse af struktureringen af kommunaldirektørens arbejde med udgangspunkt i et aktør-struktur perspektiv." Odense: Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ved SDU-Odense Universitet.
- . 1998. "Chefgruppemødet - fra informationsformidling til kollektiv ledelse?" *Politica* 30(3):270-84.
- . 2002. "Actors, Structures and Rules: the Life of Danish City-Managers " Pp. 89-100 in *Social Bonds to City Hall: How Appointed CEOs Enter, Experience, and Leave Their Jobs in Western Local Governments*, edited by P. Dahler-Larsen. Odense: Odense University Press.
- . 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Et kortfattet signalement." Odense: De Kommunale Chefforeninger og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- Hansen, M. B., and J. Eriksen. 2006. "Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort. Spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører." in *Kommunalpolitiske Studier Nr.23/2006*. Odense: Department of Political Science and Public Management. University of Southern Denmark.
- Hansen, M. B., C. P. Jensen, and J. T. Pedersen. 2009. "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger, efteråret 2008 " in *Kommunalpolitiske studier*. Odense: Syddansk Universitet, Institut for Statskundskab.
- Hansen, M. B., N. Opstrup, and A. R. Villadsen. 2013. "En administrativ elite under forandring. Udviklingen i danske kommunale topchefers kollektive profil fra 1970 til 2008." *Politica* 45(2):178-94.
- Klausen, Kurt Klaudi, and Annick Magnier. 1998. *The Anonymous Leader - appointed CEOs in Western local government*. Odense: Odense University Press.
- Mouritzen, Poul Erik. 1993. "Forskningsprogrammet om Det kommunale lederskab." *Kommunalpolitiske Studier* no.1.
- Mouritzen, Poul Erik, and James H. Svara. 2002. *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Riiskjær, E. 1982. "Kommunale forvaltningschefer. En forskningsrapport om kommunale forvaltningschefer - ledelsesrammer, rekrutteringsbaggrund og holdninger." Århus: Politica.