

Kommunernes administrative lederskab efter  
kommunalreformen

Spørgeskemaundersøgelse til  
medlemmerne af de kommunale chefforeninger  
efteråret 2008

Morten Balle Hansen,  
Christine Pihlkjær Jensen  
og  
Jens Tannert Pedersen

Kommunalpolitiske Studier  
Nr. 24/2009

## Indhold

1. Forord.....	5
2. Læsevejledning .....	6
3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb .....	7
4. Respondenter og svarprocenter .....	8
Tabel 4.1: Svarprocenter for undersøgelsens store og lille population .....	8
4.1. “Kommunaldirektør” .....	9
Tabel 4.2: Anvendte titler for kommunaldirektører (KD) .....	9
4.2. “Børne- og kulturdirektør” (BKD), “teknisk direktør” (TD) og “socialdirektør” (SD).....	9
Tabel 4.3: Anvendte titler for børne- og kulturdirektører (BKD) .....	10
Tabel 4.4: Anvendte titler for tekniske direktører (TD).....	10
Tabel 4.5: Anvendte titler for socialdirektører (SD).....	10
4.3. “Andre forvaltningsdirektører” (AFD) og ”andre kommunale ledere” (AKL) .....	11
Tabel 4.6: Anvendte titler for andre forvaltningsdirektører (AFD).....	11
Tabel 4.7: Anvendte titler for andre kommunale ledere (AKL).....	12
5. Frafaldsanalyse.....	12
Tabel 5.1: Frafaldsanalyse for køn .....	13
Tabel 5.2: Frafaldsanalyse for kommunestørrelse.....	13
Tabel 5.3: Frafaldsanalyse for region .....	14
3. Svarfordelinger .....	15
Tabel 6.1: Hvad er din stilling? .....	15
Tabel 6.2: Hvilke områder er du ansvarlig for i dag?.....	15
Tabel 6.3: Hvor mange personer (omregnet til fuldtidsansatte) har du totalt set ansvaret for?.....	15
Tabel 6.4: Hvad mange personer (omregnet til fuldtidsansatte) ansat i administrationen har du totalt set ansvaret for? .....	16
Tabel 6.5: Hvornår er du født? (Omregnet til alder).....	16
Tabel 6.6: Køn .....	16
Tabel 6.7: Hvad er din uddannelse? .....	17
Tabel 6.8 Hvilke former for efteruddannelse har du gennemført?.....	17
Tabel 6.9 Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling? (antal år) .....	18
Tabel 6.10 Hvilken stilling beklædte du umiddelbart inden ansættelsen i din nuværende stilling?.....	18
Tabel 6.11: Hvad er din anciennitet i kommuner og amtskommuner/regioner i alt? .....	18
Tabel 6.12: I hvor mange kommuner og amtskommuner har du haft ansættelse? .....	19
Tabel 6.13: I hvilke primærkommunale sektorer har du haft ansættelse før din nuværende ansættelse? .....	19
Tabel 6.14: På hvilke områder har du haft ansættelse inden din nuværende ansættelse? .....	19

Tabel 6.15: Hvordan forestiller du dig din ansættelsessituation om fem år? .....	20
Tabel 6.16: Hvad var din hovedforsørgers erhverv under din opvækst?.....	20
Tabel 6.17: Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig?.....	20
Tabel 6.18: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk/mundtligt, inkl. møder) med følgende personer/grupper?.....	21
Tabel 6.19: Hvilke aktører indgår i direktionen/chefgruppen? (Omregnet til antal aktører) .....	21
Tabel 6.20: Hvordan er rollefordelingen mellem borgmester og kommunaldirektør på møderne i direktionen/chefgruppen? .....	22
Tabel 6.21: Nedenfor følger en række påstande om chefgruppens/direktionens arbejdsform og rolle i den kommunale organisation.....	22
Tabel 6.22: Det diskuteres undertiden, 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.....	23
Tabel 6.23: 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. ....	24
Tabel 6.24: En embedsmands tilfredshed med sin arbejdssituation kan afhænge af ganske mange forhold. Nedenfor er anført en række af disse forhold. Du bedes angive, i hvilken grad hvert af disse forhold betyder noget for din tilfredshed med arbejdet.....	25
Tabel 6.25: Den kommunale leders rolle kan være mangesidet i forbindelse med omstillinger i den kommunale organisation. Lederen kan lægge mere eller mindre vægt på forskellige hensyn eller forhold. Hvorledes vægter du generelt nedenstående forhold i en større omstillingsproces?.....	26
Tabel 6.26: 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 korruption eller nærmer sig direkte ulovlige aktiviteter. ....	27
Tabel 6.27: Enhver kommunal leder må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er opregnet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde.....	28
Tabel 6.28: 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). ....	29
Tabel 6.29: Ledende embedsmænd i den offentlige sektor kan have forskellige opfattelse og være motiveret i deres arbejde af forskellige aspekter ved jobbet. Nedenfor fremsættes en række påstande, som du bedes angivet, om du er mere eller mindre enig eller uenig. ....	29
Tabel 6.30: 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. ....	30
Tabel 6.31: I kodeks for offentlig topledelse er der udviklet ni anbefalinger til, hvad der kendetegner den gode offentlige topleder. Nedenfor bedes du vurdere dine muligheder for at efterleve hver af de ni anbefalinger i den stilling.....	30
Tabel 6.32: 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? .....	31

Tabel 6.33: I nogle tilfælde kan der være uoverensstemmelse mellem embedsmændenes opfattelse af, hvad de ledende politikere bør lægge vægt på, og de opgaver, som de faktisk prioriterer. I hvor høj grad oplever du, ud fra en generel vurdering, at de ledende politikere:.....	32
Tabel 6.34: Hvor stor en del af sagerne på kommunalbestyrelsens dagsorden rejses på initiativ af følgende personer/grupper? Du bedes angive dit personlige skøn ved at afkrydse på nedenstående skala, der går fra 0 (næsten ingen sager) til 10 (næsten alle sager).....	33
Tabel 6.35: Hvordan vil du beskrive borgmesterens arbejdsform inden for følgende områder? ....	34
Tabel 6.36. Hvordan vil du i det store hele vurdere konfliktniveauet mellem partierne i kommunen? .....	35
Tabel 6.37: De organisatoriske forandringsprocesser efter kommunalreformen kan have forløbet meget forskelligt. Nedenfor er angivet en række påstande om forandringsprocessens forløb i din kommune siden kommunalreformen. Du bedes vurdere, hvad der har kendetegnet denne forandringsproces på det området, du har ansvaret for.....	35
Tabel 6.38: Hvad er dine generelle forventninger til de nye store kommuner sammenlignet med de gamle? Du bedes svare på, i hvilken grad du er enig eller uenig i udsagnene. ....	36
Tabel 6.39: Fremtiden for kommunerne: nedenfor er angivet en række påstande om fremtidens kommunale organisationer, som du bedes forholde dig til ud fra et tidsperspektiv på 3-7 år.....	37
Tabel 6.40: Hvilke kommunale chefforeninger er du medlem af i dag? .....	37
Tabel 6.41: Hvor mange arrangementer har du deltaget i inden for de sidste to år? .....	38
Tabel 6.42: Undertiden diskuteres de kommunale chefforeningers landspolitiske rolle. Synes du, chefforeningen mere aktivt bør påvirke politikken udformning på området, er du tilfreds med den nuværende tilstand, eller synes du, chefforeningen bør neddæmpe sine forsøg på at påvirke politikken udformning?.....	38
Tabel 6.43: Hvor tilfreds er du med chefforeningens varetagelse af følgende opgaver? .....	38
Tabel 6.44: Hvordan synes du chefforeningens bør prioritere opgaven i fremtiden? .....	39

## 1. Forord

I efteråret 2008 gennemførte Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet, i samarbejde med de kommunale chefforeninger, en spørgeskemaundersøgelse henvendt til medlemmerne af de fire chefforeninger, herunder alle kommunaldirektører, børne- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører i de danske kommuner. Spørgeskemaundersøgelsen var en opfølgning på en tidligere undersøgelse gennemført før kommunalreformen i 2006 til disse fire chefgrupper (Hansen and Eriksen).

Spørgeskemaundersøgelsen af kommunernes administrative lederskab, som dokumenteres i denne rapport, er en del af et forskningsprojekt, der er en del af et større forskningsprogram om den omfattende strukturreform, som inden for de senere år er blevet gennemført i Danmark. Over en seksårig periode kortlægger forskningsprogrammet reformens forløb og konsekvenser. Programmet består af en række temamæssigt og delvist kronologisk forbundne projekter, hvoraf nogle påbegyndtes allerede i 2004. Forskere fra Syddansk Universitet, Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, Københavns Universitet og Danmarks Journalisthøjskole deltager i forskningsprogrammet, der ledes af professor Poul Erik Mouritzen. Interesserede kan læse mere om forskningsprogrammet på <http://www.strukturforsk.dk>.

Den foreliggende undersøgelse er anden del af et projekt, der ledes af lektor Morten Balle Hansen og fokuserer på udviklingen af det administrative lederskab i de nye kommuner. De administrative topchefer spiller en væsentlig rolle i de danske kommuner. Projektet undersøger, hvorledes deres roller har ændret sig som konsekvens af strukturreformen. Ved at sammenholde undersøgelsen med tilsvarende tidligere gennemførte undersøgelser bliver det endvidere på visse punkter muligt at belyse udviklingen i de kommunale topchefers roller fra begyndelsen af 1980'erne frem til efter gennemførelsen af kommunalreformen.

Uden en lang række mennesker og organisationers medvirken kunne undersøgelsen ikke have været gennemført. Dem vil vi gerne benytte lejligheden til at takke. Tak til Det Kommunale Momsfond, der har bidraget til finansieringen af undersøgelsen. Tak til formændene for de kommunale chefforeninger for at bakke op om undersøgelsen med et støttebrev: Jens Christian Birch, Kommunaldirektørforeningen; Per B. Christensen, Børne- og Kulturchefforeningen; Mikael Jentsch, Kommunalteknisk Chefforening; Ole Pass, Foreningen af Socialchefer. Tak til følgende kommunale

chefer for gennemlæsning og kommentering af tidligere udgaver af spørgeskemaet: kommunaldirektør Erik Meldgård Bendorf, personalechef Jesper Holm, teknisk direktør Anders Thanning, administrationschef Janne Egelund Andersen, socialdirektør Ole Pass og børne- og kulturdirektør Klaus Nørskov. Den endelige udformning er naturligvis udelukkende projektlederens ansvar. Til undersøgelsen har været tilknyttet flere studentermedhjælpere: Jens Tannert Pedersen, Emil Thylin og Zenia Nørregaard. En stor tak for deres hjælp og fleksibilitet i forbindelse med projektet. Endelig skylder vi Tina Guldbrandt Jakobsen stor tak for korrekturlæsning af rapporten.

Imidlertid skal den største tak dog gå til de mange kommunale chefer, der midt i en travl hverdag har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. Uden deres indsats havde det ikke været muligt at gennemføre dette projekt.

Denne rapport udgør anden del af afrapporteringen fra forskningsprojektet. Den er primært skrevet som en tilbagemelding til de mange chefer, der har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. I det kommende år vil disse data blive yderligere analyseret og sammenholdt med tidligere undersøgelser af kommunernes administrative lederskab. I efteråret 2009 planlægges en bogudgivelse om kommunernes administrative lederskab, der går mere i dybden med analyser og fortolkninger af de data, der præsenteres første gang her.

## 2. Læsevejledning

Denne rapport er ikke beregnet til at blive læst igennem fra ende til anden. Det anbefales i stedet, at man hurtigt skimmer rapporten igennem og derefter ved hjælp af den detaljerede indholdsfortegnelse bruger den som et opslagsværk. I dette afsnit gives en kort redegørelse for rapportens opbygning og en læsevejledning.

Den første del af denne rapport, den korteste del med afsnit 3 til 5, beskriver, hvordan undersøgelsen er gennemført. Den anden del, den mest omfattende del med afsnit 6.1 til 6.44, præsenterer i tabelform en del af undersøgelsens øvrige resultater uden nærmere kommentarer.

I første del kan man således læse om undersøgelsens forløb og metode. Hvad er svarprocenten? Hvad kendetegner undersøgelsens respondenter? Adskiller de kommunale chefer, der har taget sig tid til at svare, sig signifikant fra de kommunale chefer, der ikke har svaret?

I anden del kan man danne sig et indtryk af de første resultater fra undersøgelsen. Her præsenteres tabeller med de første resultater for de fleste spørgsmål fra undersøgelsen.

Der anvendes følgende gennemgående forkortelser for chefgrupperne: KD: Kommunaldirektør; BKD: Børne- og Kulturdirektør; TD: Teknisk direktør; SD: Socialdirektør; AFD: Andre forvaltningsdirektører; og AKL: Andre kommunale ledere.

### 3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb

Dataindsamlingen blev gennemført i perioden fra den 26. september til den 20. november 2008. Undersøgelsen opererer med to populationer: Den ene population er kommunaldirektører og topchefer (forvaltningschefer) med ansvar for skole, teknik og ældreområdet fra samtlige 98 kommuner; i alt 392 personer. Den anden population omfatter alle chefforeningernes medlemmer; ifølge chefforeningerne 1139 personer. I og med at den første population er inkluderet i den anden, har vi brugt de medlemskartoteker, som chefforeningerne venligst stillede til rådighed, som respondentlister. Imidlertid viste det sig, at oplysningerne ikke i alle tilfælde var fuldt opdaterede: En række personer viste sig at være fratrukket deres chefstillinger, og således opdagede vi tilsvarende et antal nye chefer. Endelig sorterede vi medlemmer fra Grønland og Færøerne fra, idet undersøgelsen specifikt henvendte sig til de danske kommunale chefer. Således endte vi med en endelig population på 1105 personer.

Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse med e-mails og besvarelse via nettet, men blev suppleret med en traditionel postbaseret spørgeskemaundersøgelse med henblik på at øge svarprocenten. I første omgang, 26. september 2008, blev der udsendt en e-mail og et brev til samtlige 1139 respondenter, som på dette tidspunkt ansås for at indgå i populationen. Herefter begyndte besvarelser at blive indtastet i det internetbaserede spørgeskema. Til formålet har vi benyttet programmet SurveyXact, og vores studentermedhjælper Jens Tannert Pedersen har stået for den praktiske administration af dataindsamlingen. I løbet af oktober blev to rykkere udsendt via e-mail (9. og 22. oktober). Den 5. november blev en trykt version af spørgeskemaet udsendt til samtlige respondenter, som ikke havde besvaret spørgeskemaet. De sidste besvarelser blev modtaget den 20. november 2008. I løbet af vinteren 2008-2009 er datafilen blevet genereret, rensat og klargjort. Ved udarbejdelsen af de tabeller, som udgør hovedparten af denne dokumentationsrapport, har Jens Tannert Pedersen udført størsteparten af arbejdet.

## 4. Respondenter og svarprocenter

Undersøgelsen omfatter, som beskrevet ovenfor, en stor population på de 1105 medlemmer af de fire kommunale chefforeninger i efteråret 2008: Kommunaldirektørforeningen; Børne- og kulturdirektørforeningen; Kommunalteknisk chefforening og Foreningen af Socialchefer. Af de 1105 medlemmer har 896 besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 81,1 % af medlemmerne af de fire chefforeninger. Undersøgelsens "lille" population udgøres af de kommunale topchefer på fire centrale opgaveområder: Generel topledelse (kommunaldirektør); Øverste administrative chef med skoleområdet som ansvar (børne- og kulturdirektør); Øverste administrative chef med teknik- og miljøområdet som ansvar (teknisk direktør); og øverste administrative chef med ældreområdet som ansvar (socialdirektør). På hvert af de fire områder er der en topchef i hver af de 98 kommuner i Danmark. I tabel 4.1 angives svarprocenterne for hver af de fire topchefgrupper samt for den store population af medlemmer af de kommunale chefforeninger.

*Tabel 4.1: Svarprocenter for undersøgelsens store og lille population*

<i>Populationsbetegnelse</i>	<i>Besvarelser/population</i>	<i>Svarprocent</i>
Kommunale chefforeninger	896/1105	81,1 %
Kommunaldirektør (KD)	74/98	75,5 %
Børne- og kulturdirektør (BKD)	81/98	82,7 %
Teknisk direktør (TD)	70/98	71,4 %
Socialdirektør (SD)	75/98	76,5 %

De fire stillingsbetegnelser, som anvendes i tabel 4.1 og i hele undersøgelsen i øvrigt, dækker over ganske store variationer i den faktisk anvendte stillingsbetegnelse i de enkelte kommuner. I tabel 4.1 - 4.4 nedenfor præsenteres de hyppigst forekommende faktisk anvendte stillingsbetegnelser under hver af de fire hovedgrupper i foråret 2008.

Ud over disse fire grupper af topchefer er der imidlertid en række andre forvaltningschefer (AFD) og kommunale ledere (AKL), der er medlem af de fire chefforeninger og i den egenskab har deltaget i undersøgelsen. De hyppigst forekommende titler på ledere i disse to grupper, der tilsammen repræsenterer mere end halvdelen af undersøgelsens respondenter, præsenteres nedenfor i tabel 4.6 og 4.7.

#### 4.1. “Kommunaldirektør”

Titlen kommunaldirektør dækker over alle de respondenter, som befinder sig på det øverste ledelsesniveau i kommunalforvaltningen. Givet at en respondent bestrider kommunaldirektørposten samtidig med en forvaltningschefpost, angives vedkommende som kommunaldirektør. I tabel 4.2 ses de hyppigste stillingsbetegnelser for kommunaldirektører i 2008.

*Tabel 4.2: Anvendte titler for kommunaldirektører (KD)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Kommunaldirektør	44,6
Direktør for økonomi, IT og Borgerservice	1,4
Missing	54,1

n=74. Svarprocent: 75,5. Alle afgivne svar er vist.

Som det fremgår af tabellen, har godt halvdelen af kommunaldirektørerne ikke angivet deres titel. Det skyldes, at de ovenfor har sat kryds ved betegnelsen ”kommunaldirektør eller tilsvarende”.

Kommunaldirektørtitlen er således den altdominerende betegnelse for den hierarkisk øverst placerede ikke-valgte topchef i de danske kommuner.

#### 4.2. “Børne- og kulturdirektør” (BKD), “teknisk direktør” (TD) og “socialdirektør” (SD)

Der er tre andre chefgrupper i undersøgelsen, hvor vi kender populationen præcist, og derfor kan beregne svarprocenten. Det gælder de øverste forvaltningschefer, som inkluderer henholdsvis skoleområdet, det tekniske område og ældreområdet som en del af deres ansvarsområde. Nedenfor i tabel 4.3 til 4.5 er angivet de mest udbredte stillingsbetegnelser for disse tre grupper af kommunale topledere.

*Tabel 4.3: Anvendte titler for børne- og kulturdirektører (BKD)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Børne- og kulturdirektør/-chef	20,1
Direktør	13,6
Børne- og ungedirektør	12,3
Vicekommunaldirektør	6,2
Skolechef	3,7
Forvaltningsdirektør/-chef	3,7
Adm. direktør	1,2
Børne- og skoledirektør	1,2
Børne- og undervisningsdirektør	1,2
Andre	19,8
Missing	12,3

n=81. Svarprocent: 82,7. Alle titler angivet mere end én gang er fremhævet.

*Tabel 4.4: Anvendte titler for tekniske direktører (TD)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Teknisk direktør/-chef	25,7
Teknik- og miljødirektør/-chef	21,4
Direktør	14,3
Vicekommunaldirektør	2,9
Andre	18,6
Missing	17,1

n=70. Svarprocent: 71,4. Alle titler angivet mere end én gang er fremhævet.

*Tabel 4.5: Anvendte titler for socialdirektører (SD)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Direktør	24,0
Social- og sundhedsdirektør	12,0
Socialdirektør/-chef	10,7
Social- og arbejdsmarkedsdirektør	5,3
Forvaltningsdirektør/-chef	4,0
Vicekommunaldirektør	4,0
Adm. direktør	2,7
Social-, sundheds- og arbejdsmarkedsdirektør	2,7
Sundhedsdirektør/-chef	2,7
Andre	22,7
Missing	9,3

n=75. Svarprocent: 76,5. Alle titler angivet mere end én gang er fremhævet.

Som det fremgår af ovenstående tabeller er stillingsbetegnelserne langt mere varierede for disse tre topledergrupper end for kommunaldirektørerne. Det er der flere grunde til. Den vigtigste er, at det varierer en del, hvilken portefølje af opgaver der er inkluderet under forvaltningschefansvaret for de tre grupper ud over henholdsvis skole, teknik og ældreområdet. Som ovenfor nævnt er det kriterium, der i denne undersøgelses afgrænsning er definerende for hver af de tre grupper, de tre store kommunale ansvarsområder: De øverste forvaltningschefer med ansvar for skoleområdet betegnes børne- og

kulturdirektører (BKD). De øverste forvaltningschefer med ansvar for det tekniske område betegnes tekniske direktører (TD), og de øverste forvaltningschefer med ansvar for ældreområdet betegnes socialdirektører (SD).

#### 4.3. “Andre forvaltningsdirektører” (AFD) og ”andre kommunale ledere” (AKL)

Den største gruppe af respondenter i denne undersøgelse tilhører imidlertid ikke de fire ovennævnte topledergrupper. Vi har valgt at dele disse øvrige respondenter, der alle er medlem af en af de kommunale chefforeninger, ind i to grupper. For det første medlemmer af de fire kommunale chefforeninger, som har et forvaltningschefansvar, der er afgrænset på en anden måde end de tre grupper omtalt i afsnit 4.2. Denne gruppe kaldes andre forvaltningschefer (AFD), og de hyppigst anvendte stillingsbetegnelser i denne gruppe er angivet i tabel 4.6 nedenfor. Denne gruppe af topledere er alle kendetegnet ved, at de indgår i direktionerne og har et forvaltningschefansvar. Som det fremgår af tabellen, er denne respondentgruppe den største forvaltningschefgruppe i undersøgelsen (168 respondenter).

*Tabel 4.6: Anvendte titler for andre forvaltningsdirektører (AFD)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Direktør	10,1
Vicekommunaldirektør	7,7
Kulturdirektør/-chef	4,2
Økonomidirektør	4,2
Udviklingsdirektør/-chef	2,4
Afdelingschef	2,4
Social- og arbejdsmarkedsdirektør/-chef	1,8
Personaledirektør/-chef	1,8
Forvaltningschef	1,8
Dagtilbudschef	1,8
Socialchef	1,8
Sundhedschef	1,8
Administrerende direktør	1,8
Arbejdsmarkedsdirektør/-chef	1,8
Centerchef	1,8
Børne- og familiechef	1,8
Andre	37,5
Missing	13,7

n=168. Titler angivet mere end to gange er fremhævet.

For det andet er der en stor gruppe af andre kommunale ledere (AKL) i undersøgelsen. Denne sjette gruppe er kendetegnet ved ikke at have forvaltningschefansvar og ikke at indgå i direktionen i

kommunerne. Der er altså tale om det kommunale ledelsesniveau lige under forvaltningschefniveauet. Denne respondentgruppe er den største i undersøgelsen (407 respondenter), og de hyppigst anvendte stillingsbetegnelser i denne gruppe er angivet i tabel 4.7 nedenfor.

*Tabel 4.7: Anvendte titler for andre kommunale ledere (AKL)*

<i>Titel</i>	<i>Procent</i>
Skolechef	17,2
Afdelingschef/-leder	13,8
Kultur- og fritidschef	8,4
Dagtilbudschef	7,9
Vicedirektør	7,4
Kulturchef	4,9
Familiechef	4,9
Centerchef/-leder	4,9
Børne- og familiechef	4,4
Sundhedschef	3,9
Chefkonsulent	3,9
Andre	55
Missing	8,4

n=407. Titler angivet mere end 15 gange er fremhævet.

Desværre kender vi ikke populationen for disse to store respondentgrupper, og vi kan derfor ikke lave en egentlig frafaldsanalyse for disse to grupper af kommunale topledere

## 5. Frafaldsanalyse

Såvel sammenlignet med de fleste internationale spørgeskemaundersøgelser som med tidligere undersøgelser til kommunale chefer i Danmark har denne en ganske høj svarprocent. Der er en række grunde til, at det vil være svært at få svarprocenten højere op Dels får danske kommunale chefer ligesom så mange andre i stigende grad tilsendt spørgeskemaer. De bliver i stigende grad nødt til at prioritere og udvælge nogle få undersøgelser, som de tager sig tid til at besvare. Dels var spørgeskemaet relativt omfattende og krævende at besvare. Frem for et relativt kortfattet spørgeskema med en måske lidt højere svarprocent prioriterede vi muligheden for at sammenligne med tidligere undersøgelser, og samtidig ønskede vi også at tilføje enkelte nye spørgsmål.

En høj svarprocent giver en vis sikkerhed for en undersøgelses eksterne validitet. Det vil sige om man på baggrund af undersøgelsen kan generalisere til hele populationen.

En anden metode til at vurdere en undersøgelses eksterne validitet er, at man kontrollerer, om den gruppe, som har besvaret spørgsmålene, afviger væsentligt fra den del af populationen, som ikke har besvaret spørgsmålene. Det er formålet med denne frafaldsanalyse. Der kontrolleres for køn (tabel 5.1), kommunestørrelse (tabel 5.2) og region (tabel 5.3). Resultaterne af frafaldsanalysen er angivet i tabellerne 5.1 – 5.3 nedenfor.

**Tabel 5.1: Frafaldsanalyse for køn**

		<i>Mand</i>	<i>Kvinde</i>	<i>Signifikans</i>
Kommunaldirektør n=97	Ikke svaret	91,3	8,7	0,567
	Svaret	94,6	5,4	
Børne- og kulturdirektører n=94	Ikke svaret	76,9	23,1	0,628
	Svaret	70,4	29,6	
Tekniske direktører n=91	Ikke svaret	95,2	4,8	0,298
	Svaret	87,1	12,9	
Socialdirektører n=91	Ikke svaret	81,2	18,8	0,090
	Svaret	58,7	41,3	

Signifikansværdier er for  $\chi^2$ -test. En signifikansværdi på mere end 0,05 angiver, at forskellen mellem besvarede og ikke-besvarede ikke er statistisk signifikant. For kommunaldirektører er andelen af kvinder dog egentlig for lav til, at en signifikantest giver mening.

**Tabel 5.2: Frafaldsanalyse for kommunestørrelse**

		<i>&lt;5001</i>	<i>5001-10000</i>	<i>10001-20000</i>	<i>20001-30000</i>	<i>30001-50000</i>	<i>50001-100000</i>	<i>&gt;100000</i>	<i>Signifikans</i>
Kommunal- direktører N=97	Ikke svaret	0,0	4,2	0,0	8,3	45,8	37,5	4,2	0,910
	Svaret	4,1	0,0	4,1	21,6	36,5	27,0	6,8	
Børne- og kultur- direktører n=94	Ikke svaret	11,8	0,0	0,0	11,8	41,2	23,5	11,8	0,500
	Svaret	1,2	1,2	3,7	19,8	38,3	30,9	4,9	
Tekniske direktører n=91	Ikke svaret	10,7	0,0	7,1	28,6	32,1	17,9	3,6	0,210
	Svaret	0,0	1,4	1,4	14,3	41,4	34,3	7,1	
Social- direktører n=91	Ikke svaret	13,0	0,0	0,0	13,0	39,1	30,4	4,3	0,260
	Svaret	0,0	1,3	4,0	20,0	38,7	29,3	6,7	

Signifikansværdierne er for t-test af middelværdi for størrelse som kontinuerlig variabel. En signifikansværdi på mere end 0,05 angiver, at forskellen mellem besvarede og ikke-besvarede ikke er statistisk signifikant.

Tabel 5.3: Frafaldsanalyse for region

		Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
Kommunal- direktør	Ikke svaret	41,7	20,8	25,0	8,3	4,2
	Svaret	25,7	16,2	21,6	23,0	13,5
	Signifikans	0,140	0,604	0,730	0,115	0,207
Børne- og kultur- direktører	Ikke svaret	23,5	17,6	29,4	17,6	11,8
	Svaret	30,9	17,3	21,0	19,8	11,1
	Signifikans	0,547	0,971	0,449	0,842	0,938
Tekniske direktører	Ikke svaret	39,3	7,1	21,4	25,0	7,1
	Svaret	25,7	21,4	22,9	17,1	12,9
	Signifikans	0,184	0,092	0,878	0,374	0,418
Socialdirek- tører	Ikke svaret	17,4	17,4	30,4	21,7	13,0
	Svaret	33,3	17,3	20,0	18,7	10,7
	Signifikans	0,143	0,995	0,294	0,744	0,752

n=98. Signifikansværdierne er for  $\chi^2$ -test af den enkelte regions fordeling i forhold til den samlede fordeling for de øvrige regioner. En signifikansværdi på mere end 0,05 angiver, at forskellen mellem besvarede og ikke-besvarede ikke er statistisk signifikant.

For de fire topledergrupper, hvor vi kender populationen, har vi sammenlignet den procentvise fordeling af respondenter og ikke-respondenter på henholdsvis køn, kommunistørrelse og region. Som det fremgår af tabellerne, er der en vis forskel. Det ser blandt andet ud til, at kvinderne er flittigere til at svare end mændene. Den største forskel mellem besvarede og ikke-besvarede er på kønsdimensionen for socialdirektører. Der er dog ingen af forskellene, der er statistisk signifikante.

Sammen med den høje svarprocent giver frafaldsanalysen derfor en indikation på, at undersøgelsens eksterne validitet er høj. Konklusionen er derfor, at der med rimelighed kan generaliseres fra denne undersøgelse og til populationen som helhed. Der skal dog tages det forbehold, at svarprocenten varierer mellem de forskellige spørgsmål, således som man kan se på de enkelte tabeller i resultatdelen af denne rapport. Der er således enkelte spørgsmål, særligt i afslutningen af spørgeskemaet, hvor undersøgelsens eksterne validitet er mere uklar. Men generelt er denne undersøgelses eksterne validitet høj.

Hansen, M.B. & J. Eriksen (eds.) 2006. 'Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort. Spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører', *Kommunalpolitiske Studier Nr.23/2006*. Odense: Department of Political Science and Public Management. University of Southern Denmark.

### 3. Svarfordelinger

*Tabel 6.1: Hvad er din stilling?*

	<i>Procent</i>
1. Kommunaldirektør eller tilsvarende (Niveau 1 chef)	10,8
2. Forvaltningsdirektør eller tilsvarende (Niveau 2 chef)	45,4
3. Anden lederstilling	42,5
4. Andet	1,3

n=876. Kolonne summerer til 100. For alle efterfølgende tabeller gælder det, at valide procenttal er anvendt. Dette betyder, at 'missing' svar er udeladt i udregningen.

*Tabel 6.2: Hvilke områder er du ansvarlig for i dag?*

	<i>Procent</i>	
	<i>2006</i>	<i>2008</i>
Kommunale værker	17,5	6,5
Miljøområdet	24,0	10,4
Det tekniske område	29,3	11,2
Dagtilbud børn	32,2	21,0
Familieområdet	31,6	17,5
Ældre- og handicapområdet	28,9	13,6
Andre sociale opgaver	31,6	16,7
Sundhedsområdet		15,3
Beskæftigelsesområdet		11,9
Borgerservice		7,4
Skoleområdet	33,1	23,2
Det kulturelle område	30,6	13,4
Fritids- og idrætsområdet		14,1
Økonomiområdet	11,8	7,0
Personaleområdet	11,8	6,1
Centralforvaltningen	12,5	6,8
Andet	16,6	16,4

n=896.

*Tabel 6.3: Hvor mange personer (omregnet til fuldtidsansatte) har du totalt set ansvaret for?*

	<i>Procent</i>
0-5	4,7
6-25	8,5
26-100	24,3
101-200	12,3
201-500	13,7
501-1000	12,9
1001-5000	20,6
5001 eller derover	3,1

n=832. Kolonne summerer til 100.

*Tabel 6.4: Hvad mange personer (omregnet til fuldtidsansatte) ansat i administrationen har du totalt set ansvaret for?*

	<i>Procent</i>
0-5	14,6
6-10	12,4
11-20	12,9
21-30	9,4
31-50	9,6
51-100	19,0
101 eller derover	22,2

n=823. Kolonne summerer til 100.

*Tabel 6.5: Hvornår er du født? (Omregnet til alder)*

	<i>KD</i>		<i>BKD</i>		<i>TD</i>		<i>SD</i>		<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2008</i>	<i>2008</i>
60 år eller ældre	25,2	10,0	23,8	13,4	27,2	12,7	19,4	18,3	17,0	15,1
55-59 år	28,2	27,1	30,3	29,9	32,5	27,0	27,4	15,0	29,8	26,8
50-54 år	21,4	37,1	27,9	26,9	14,9	19,0	26,6	28,3	22,8	31,2
45-49 år	15,3	17,1	12,3	17,9	12,3	23,8	16,1	16,7	13,5	13,4
40-44 år	7,6	7,1	4,1	10,4	7,9	15,9	7,3	16,7	11,1	7,6
35-39 år	2,3	1,4	1,6	1,5	2,6	0,0	2,4	5,0	5,8	4,4
34 år eller yngre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0	1,5

n=841. Alle n-værdier i de følgende tabeller er angivet for 2008-undersøgelsen. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

*Tabel 6.6: Køn*

	<i>KD</i>		<i>BKD</i>		<i>TD</i>		<i>SD</i>		<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2008</i>	<i>2008</i>
Mand	90,1	91,5	77,9	71,0	87,1	87,5	57,8	60,3	68,0	61,4
Kvinde	9,9	8,5	22,1	29,0	12,9	12,5	42,2	39,7	32,0	38,6

n=859. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

*Tabel 6.7: Hvad er din uddannelse?*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Kommunal elevuddannelse	12,9	0,0	3,2	7,5	35,5	40,9
Privat administrativ elevuddannelse	0,0	4,2	8,3	8,3	25,0	54,2
Anden elevuddannelse	11,1	11,1	0,0	11,1	11,1	55,6
Folkeskolelærer	2,0	19,6	0,5	1,5	9,3	67,2
Pædagog	0,0	2,5	0,0	0,0	17,5	80,0
Socialrådgiver	1,4	4,3	0,0	10,0	20,0	64,3
Sygeplejerske	0,0	6,9	0,0	27,6	10,3	55,2
Anden mellemlang videregående uddannelse	8,3	3,1	6,2	6,2	31,2	44,8
Jurist	5,8	3,8	9,6	28,8	30,8	21,2
Økonom/polit	22,6	5,7	7,5	9,4	43,4	11,3
Højere administrativ uddannelse	22,7	10,6	3,0	10,6	20,5	32,6
Teknisk uddannelse	2,5	0,0	40,0	0,0	10,0	47,5
Naturvidenskab	0,0	0,0	27,8	0,0	16,7	55,6
Handelshøjskole	14,3	9,5	9,5	4,8	38,1	23,8
Anden videregående uddannelse	8,0	5,1	7,2	7,2	16,7	55,8

n=875. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.8 Hvilke former for efteruddannelse har du gennemført?*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Merkonom	6,0	6,0	9,0	5,0	22,0	52,0
HD	21,6	8,1	24,3	8,1	16,2	21,6
Masteruddannelse i ledelse	8,5	13,2	9,4	9,4	20,8	38,7
Kursus i offentlig ledelse	12,3	12,3	9,9	11,3	25,0	29,2
Diplomuddannelse i ledelse	2,4	4,8	5,4	8,4	17,4	61,7
Kurser for chefgruppen	8,8	8,3	7,3	7,8	21,8	46,0
Forvaltningshøjskolens Diplomstudium (FD)	11,8	5,3	3,9	5,3	26,3	47,4
Forvaltningshøjskolens Afgangseksamen (FA)	18,2	3,0	3,0	12,1	36,4	27,3
Forvaltningshøjskolens Diplomprøve i Skat/Skatterevisorud-dannelsen (SK)	0,0	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Forvaltningshøjskolens Socialuddannelse/Socialformidleruddannelsen (SF)	8,0	0,0	0,0	16,0	24,0	52,0
Kortere lederkurser	8,2	7,6	6,0	5,4	20,5	52,2
Længere studierejser	15,0	15,0	2,5	0,0	40,0	27,5
Anden form for efteruddannelse	7,0	7,9	6,5	4,7	20,1	53,7

n=875. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.9 Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling? (antal år)*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
0-1 år	12,9	12,7	7,1	14,5	8,0	12,1	6,9	14,5	8,9	11,6
2-4 år	18,1	35,2	29,2	24,6	13,6	34,5	25,9	35,5	38,7	37,5
5-7 år	20,7	18,3	26,5	20,3	21,6	15,5	22,4	17,7	11,9	18,6
8-10 år	9,5	14,1	19,5	21,7	18,4	12,1	16,4	12,9	10,1	13,7
11-15 år	14,7	9,9	14,2	11,6	18,4	19,0	13,8	12,9	11,9	10,6
Flere end 15 år	24,1	9,9	3,5	7,2	20,0	6,9	14,7	6,5	18,5	8,0

n=815. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

*Tabel 6.10 Hvilken stilling beklædte du umiddelbart inden ansættelsen i din nuværende stilling?*

	KD	BKD	TD	SD	AFD	AKL
Chefpost i nuværende kommune	9,6	8,8	9,6	7,1	20,8	44,2
Chefpost i anden kommune	12,4	12,0	8,1	11,2	20,8	35,5
Souschef/mellemlider i nuværende kommune	0,0	4,0	1,3	0,0	12,0	82,7
Souschef/mellemlider i anden kommune	0,0	2,0	8,0	6,0	32,0	52,0
Ansæt på centralt/ministerielt niveau i chefstilling	11,8	0,0	5,9	5,9	41,2	35,3
Ansæt på centralt/ ministerielt niveau i anden form for stilling	0,0	0,0	40,0	20,0	20,0	20,0
Ansæt på regionalt/amtskommunalt niveau i chefstilling	13,5	5,8	11,5	13,5	17,3	38,5
Ansæt på regionalt/ amtskommunalt niveau i anden form for stilling	0,0	5,9	0,0	0,0	11,8	82,4
Ansæt i Amtsrådsforeningen/ Danske Regioner/KL	28,6	14,3	0,0	14,3	14,3	28,6
Privatansæt	0,0	7,1	10,7	7,1	21,4	53,6
Andet	6,8	5,4	4,1	2,7	16,2	64,9

n=824. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.11: Hvad er din anciennitet i kommuner og amtskommuner/regioner i alt?*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
1-9 år	8,1	9,7	11,6	14,5	13,5	18,8	10,7	15,9	14,5	13,4
10-19 år	27,4	25	14	30,4	22,2	34,4	18,9	36,5	23,8	21,4
20-29 år	31,5	44,4	32,2	24,6	33,3	29,7	31,1	25,4	30,2	32,1
30-39 år	27,4	19,4	38,8	27,5	28,6	15,6	32,8	19	25	31,1
40 år eller flere	5,6	1,4	3,3	2,9	2,4	1,6	6,6	3,2	6,4	1,9

n=851. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

*Tabel 6.12: I hvor mange kommuner og amtskommuner har du haft ansættelse?*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
En kommune/et amt	14,3	11,1	22,3	11,6	28,0	17,2	18,9	17,5	13,7	19,5
To kommuner/amter	23,6	8,3	25,4	36,2	28,8	31,2	21,2	23,8	27,4	31,6
Tre kommuner/amter	30,0	30,6	26,2	21,7	22,7	28,1	22,0	22,2	25,6	21,2
Fire kommuner/amter	18,6	20,8	15,4	15,9	15,9	14,1	18,9	20,6	14,3	13,4
Fem eller flere kommuner/amter	13,6	29,2	10,8	14,5	4,5	9,4	18,9	15,9	19,0	14,4

n=847. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

*Tabel 6.13: I hvilke primærkommunale sektorer har du haft ansættelse før din nuværende ansættelse?*

	KD	BKD	TD	SD	AFD	AKL
Ingen tidligere primær-kommunal ansættelse	7,9	8,9	8,9	8,9	24,8	40,6
Økonomisk sektor eller lignende	25,6	5,5	4,9	9,8	34,8	19,5
Social sektor	4,5	5,7	1,1	17,4	24,2	47,0
Skattesektor	17,4		4,3	17,4	34,8	26,1
Teknisk sektor	8,3	0,8	35,8	5,0	12,5	37,5
Børne- og kultursektor	2,6	13,2	0,8	3,4	14,3	65,6
Andet	18,8	7,1	5,9	5,9	25,9	36,5

n=875. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.14: På hvilke områder har du haft ansættelse inden din nuværende ansættelse?*

	KD	BKD	TD	SD	AFD	AKL
Kommunal administration	9,4	8,3	7,5	8,1	21,4	45,3
Amtskommunal administration	12,4	7,8	12,4	11,1	24,2	32,0
Lokal/regional statsadministration	0,0	0,0	17,4	8,7	17,4	56,5
Statslig centraladministration	12,9	9,7	15,1	10,8	30,1	21,5
Kommunal revision	18,2	0,0	27,3	0,0	18,2	36,4
Privat administration	9,6	4,3	14,9	7,4	20,2	43,6
Andet erhverv	8,2	7,3	8,7	5,0	14,6	56,2

n=875. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.15: Hvordan forestiller du dig din ansættelsessituation om fem år?*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Jeg er ansat i den samme stilling som i dag	8,2	9,7	8,5	6,2	20,0	47,4
Jeg er ansat i en tilsvarende stilling i en anden kommune	14,8	8,6	11,7	10,9	15,6	38,3
Jeg har fået et andet job på samme niveau i en anden kommune	8,4	7,2	7,2	7,2	18,1	51,8
Jeg har fået et andet job på et højere niveau i denne kommune	0,0	4,0	5,0	3,0	23,0	65,0
Jeg har fået et andet job på et højere niveau i en anden kommune	1,8	6,1	6,7	9,1	21,3	54,9
Jeg har fået en retrætepost i min nuværende kommune	0,0	2,9	5,9	2,9	23,5	64,7
Jeg har fået et andet job i en offentlig organisation uden for den kommunale sektor	8,9	7,8	6,7	6,7	21,1	48,9
Jeg har fået en stilling i den private sektor	7,8	7,0	10,9	5,4	21,7	47,3
Jeg er gået på pension	7,2	8,3	4,4	6,6	22,7	0,0
Andet	12,2	2,4	4,9	9,8	17,1	53,7
Jeg ved det ikke	9,6	12,3	4,1	4,1	15,1	54,8

n=875. Tal er angivet i procent. Rækker for 2008 summerer til 100.

*Tabel 6.16: Hvad var din hovedforsørgers erhverv under din opvækst?*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Ufaglært arbejder	7,5	11,8	1,1	12,9	16,1	50,5
Faglært arbejder	2,9	9,6	7,7	3,8	19,2	56,7
Funktionær, offentligt ansat	8,5	8,5	8,5	8,1	19,9	46,4
Funktionær, privatansat	9,1	8,4	9,1	5,2	24,0	44,2
Selvstændig, landbrug	14,7	8,3	6,4	7,3	27,5	35,8
Selvstændig, i øvrigt	7,5	4,8	8,8	7,5	17,7	53,7
Ikke i erhverv/ingen forsørger	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Andet	3,3	0,0	6,7	10,0	13,3	66,7

n=849. Tal er angivet i procent. Rækker summerer til 100.

*Tabel 6.17: Hvor mange arbejdstimer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig?*

	<i>KD</i>		<i>BKD</i>		<i>TD</i>		<i>SD</i>		<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
0-29	3,0	0,0	8,9	0,0	4,8	0,0	9,6	0,0	1,1	0,2
30-39	1,5	0,0	1,6	0,0	3,2	1,6	0,8	0,0	1,7	2,9
40-49	23,9	24,3	38,2	31,3	48,8	28,1	44,0	34,9	37,9	52,8
50-59	46,3	55,7	38,2	52,2	38,4	51,6	32,8	49,2	44,8	36,0
60-69	17,2	17,1	12,2	13,4	4,8	17,2	11,2	12,7	12,6	7,5
70 eller mere	8,2	2,9	0,8	3,0	0,0	1,6	1,6	3,2	1,7	0,5

n=849. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

**Tabel 6.18: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt (telefonisk/mundtligt, inkl. møder) med følgende personer/grupper?**

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Borgmester	1,13	1,01	2,27	2,30	2,00	2,36	2,62	2,44	2,78	4,21
Formanden for eget stående udvalg	1,89	1,37	2,53	2,25	2,43	2,32	2,62	2,38	2,58	3,38
Forvaltningschefer		1,00		1,93		2,00		2,00	2,38	3,94
Kommunaldirektøren	1,18	1,57	1,18	2,02	1,76	2,15	1,56	1,97	1,93	1,71
Borgere/klienter i kommunen	3,02	3,06	3,02	3,04	2,32	2,33	1,66	3,35	3,09	2,82
Kommunaldirektører/forvaltningschefer i andre kommuner	2,65	3,00	2,65	3,74	3,07	3,64	3,20	3,63	3,69	4,05
Andre ansatte i kommuner	1,99	3,61	1,99	4,20	2,13	4,06	2,08	3,97	3,81	3,80
Ansatte på regionalt/ amtskommunalt niveau	3,81	4,01	3,81	4,63	4,02	4,57	3,80	4,10	4,52	4,55
Ansatte i centralforvaltningen/ ministerier	4,18	4,25	4,18	4,54	4,41	4,59	4,42	4,57	4,41	4,47
Journalister	3,61	3,38	3,61	3,71	3,95	3,71	3,87	4,02	3,91	4,21
Repræsentanter fra det private erhvervsliv	3,47	3,13	3,47	4,43	4,25	3,35	3,20	4,35	3,93	4,49
Repræsentanter fra KL	4,29	3,79	4,29	4,28	4,50	4,57	4,68	4,40	4,37	4,51
Fagforeningsrepræsentanter	4,09	3,96	4,09	3,85	4,04	4,58	4,65	4,00	4,16	4,02
Andre ledende repræsentanter (fx frivillige organisationer)	4,34	4,21	4,34	4,29	4,02	4,29	4,37	4,06	4,12	4,22

n=767-837. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Daglig', og værdien 5 repræsenterer 'Sjældent/aldrig'.

**Tabel 6.19: Hvilke aktører indgår i direktionen/chefgruppen? (Omregnet til antal aktører)**

	Procent	
	2006	2008
1	0,8	0,0
2	4,5	1,4
3	14,6	14,3
4	21,1	15,7
5	21,1	21,5
6	23,1	17,1
7	12,6	15,7
8	2,4	12,9
12	0,0	1,4

n=70. Kun svar afgivet af kommunaldirektører er inkluderet.

*Tabel 6.20: Hvordan er rollefordelingen mellem borgmester og kommunaldirektør på møderne i direktionen/chefgruppen?*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Kommunaldirektøren leder altid møderne	1,18	1,16	1,17	1,24	1,24	1,24
Borgmesterens rolle på møderne er udelukkende informationsformidling	2,65	3,26	3,35	3,20	3,05	2,91
Borgmesteren deltager aldrig på møderne	3,35	3,32	3,14	3,37	3,34	2,89
Borgmesteren deltager, men kun på en del af mødet	2,35	2,83	3,43	2,64	2,87	3,86
Borgmesteren deltager og har en væsentlig rolle på møderne	3,50	3,44	3,29	3,58	3,66	3,50
Borgmesteren leder altid møderne	4,78	4,74	4,56	4,71	4,63	4,60

N=180-288. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Dagligt', hvor værdien 5 repræsenterer 'Sjældent/aldrig'. For alle efterfølgende tabeller gælder det, at valide svar er anvendt. Dette betyder, at 'missing' svar (eks. 'ved ikke') er udeladt i udregningen af gennemsnit.

*Tabel 6.21: Nedenfor følger en række påstande om chefgruppens/direktionens arbejdsform og rolle i den kommunale organisation.*

	<i>KD</i>		<i>BKD</i>		<i>TD</i>		<i>SD</i>		<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Direktionen/chefgruppen har en meget vigtig funktion	1,14	1,12	1,35	1,20	1,39	1,19	1,29	1,29	1,23	1,32
Direktionen/chefgruppen har primært en symbolsk funktion	4,80	4,86	4,62	4,76	4,55	4,74	4,63	4,69	4,75	4,66
Direktionen/chefgruppen træffer stort set altid beslutninger i enighed	1,42	1,52	1,50	1,67	1,73	2,07	1,71	1,79	2,05	2,66
Alle større beslutninger om organisering og administration drøftes og besluttet her	1,40	1,38	1,61	1,93	1,70	1,95	1,69	1,57	1,74	2,03
Direktionens/chefgruppens møder er præget af konflikter mellem sektor- og helhedshensyn	4,13	4,12	4,29	3,82	4,16	3,68	4,06	3,79	3,68	3,41
De enkelte direktions-/chefgruppemedlemmer har primært en faglig rolle på direktionsmødet		4,01		3,46		3,61		3,63	3,32	3,21
Direktionen/chefgruppen forbereder og koordinerer politiske beslutninger og overordnede strategier		1,54		1,80		1,95		1,75	1,93	2,07

n=520-564. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Meget enig', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Meget uenig'.

*Tabel 6.22: Det diskuteres undertiden, 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.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
En ledende embedsmands ytringsfrihed bør ikke på nogen måde begrænses af loyalitetsforpligtelse	3,35	3,59	3,10	3,15	3,06	2,85	3,22	3,19	3,03	2,92
En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål inden for sit eget arbejdsområde i egen kommune	2,00	1,88	2,49	1,96	2,12	2,03	2,38	1,98	2,04	2,21
En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål i det hele taget	2,80	2,93	3,40	3,43	3,13	3,27	3,32	3,11	3,04	3,46
En ledende embedsmand bør ikke være medlem af et politisk parti	2,67	3,06	3,87	3,52	3,24	3,30	3,39	3,53	3,43	3,97
En ledende embedsmand bør generelt ikke opstille ved kommunal-/regions-/folketingsvalg	1,69	1,99	2,41	2,58	2,28	2,45	2,30	2,47	2,50	3,15
En ledende embedsmand bør ikke opstille til kommunalvalg i egen kommune		1,40		1,41		1,55		1,53	1,61	2,08
Det hører med til en ledende embedsmands rolle at bruge medierne proaktivt til at komme med fagpolitiske udmeldinger		2,50		2,75		2,46		2,53	2,80	2,97

n=687-698. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Meget enig', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Meget uenig'.

*Tabel 6.23: 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.*

	<i>KD</i>		<i>BKD</i>		<i>TD</i>		<i>SD</i>		<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Behovet for ændring og omstilling i den kommunale sektor er stærkt overdrevet	3,43	3,17	3,21	3,10	3,34	2,67	3,26	2,92	3,11	3,07
Den samlede offentlige sektor er blevet for stor i forhold til den private sektor	3,46	3,52	3,87	4,07	3,61	3,94	3,80	4,03	3,65	4,11
Den private sektor er generelt mere effektiv end den offentlige sektor	4,33	4,00	4,36	4,41	4,18	4,30	4,44	4,48	4,20	4,20
Der er meget få fordele ved udlicitering eller privatisering af kommunale opgaver	2,94	3,19	2,70	2,76	2,81	2,92	2,71	2,76	2,87	2,57
Den effektivitet og kvalitet, der generelt kendetegner den offentlige sektors aktiviteter, er langt bedre end dens omdømme		1,42		1,43		1,48		1,32	1,55	1,49

n=824-833. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Meget enig', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Meget uenig'.

*Tabel 6.24: En embedsmanns tilfredshed med sin arbejdssituation kan afhænge af ganske mange forhold. Nedenfor er anført en række af disse forhold. Du bedes angive, i hvilken grad hvert af disse forhold betyder noget for din tilfredshed med arbejdet.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Sikkerhed i ansættelsen	2,55	2,91	2,52	2,62	2,57	2,59	2,56	2,92	2,69	2,46
Aflønningsvilkår	2,00	2,03	2,11	2,00	2,24	2,00	1,93	1,94	1,91	1,92
Arbejdsopgavernes art	1,10	1,18	1,11	1,15	1,23	1,13	1,13	1,13	1,11	1,16
Stabilitet i den kommunale organisation	3,04	3,03	2,89	3,10	2,80	2,77	2,83	3,11	2,91	2,66
Mulighed for at påvirke udviklingen i kommunen	1,22	1,26	1,18	1,18	1,31	1,19	1,15	1,21	1,15	1,29
Relationer til arbejdskammerater/sideordnede	2,26	2,22	2,05	1,97	2,19	2,03	1,97	2,02	1,92	1,75
Relationer til overordnede	1,97	2,10	2,02	1,88	2,01	1,87	1,70	1,79	1,75	1,62
Mulighed for at gøre karriere	1,88	2,23	2,12	2,15	2,19	2,11	1,88	2,14	1,86	2,06
Anseelse som fagekspert	3,19	3,30	2,57	2,84	2,86	3,19	2,82	3,05	2,69	2,38
Synlige resultater på kort sigt	2,05	2,07	1,96	2,04	1,93	2,05	1,92	1,90	1,85	2,05
Selvstændighed og frihed i arbejdet	1,20	1,30	1,22	1,25	1,28	1,26	1,23	1,23	1,23	1,26
Arbejde tæt på de folkevalgte	1,46	1,54	1,49	1,66	1,67	1,65	1,73	1,60	1,85	2,17
Mulighed for at indgå i faglige og eksterne netværk		1,99		2,09		2,18		2,26	1,89	1,82

n=835-839. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'I høj grad', og værdien 5 repræsenterer 'Ingen betydning'.

*Tabel 6.25. Den kommunale leders rolle kan være mangesidet i forbindelse med omstillinger i den kommunale organisation. Lederen kan lægge mere eller mindre vægt på forskellige hensyn eller forhold. Hvorledes vægter du generelt nedenstående forhold i en større omstillingsproces?*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Omfattende inddragelse af medarbejderne	4,25	4,10	4,45	4,39	4,37	4,31	4,40	4,41	4,32	4,47
Grundig forberedelse i en snæver kreds af ledende embedsmænd	3,68	3,46	3,69	3,57	3,63	3,60	3,55	3,51	3,54	3,55
Ledelsesmæssig handlekraft og højt omstillingstempo	4,20	3,94	4,09	4,00	3,92	3,97	4,15	4,10	4,09	3,97
Igangsætte personaleudvikling og styrke personalepolitikken	4,17	4,11	4,20	4,12	3,95	4,02	4,28	3,94	4,11	4,16
Tage aktivt del i processen (f.eks. være formand for styregruppe eller gennemførelsesgruppe)	3,98	3,98	4,33	4,18	4,20	3,97	4,19	3,89	4,18	4,12
Sikre de faglige organisationers opbakning	3,29	3,29	3,52	3,51	3,17	3,50	3,66	3,73	3,41	3,61
Bidrage til synliggørelse af processens resultater	4,32	4,16	4,40	4,25	4,07	4,21	4,45	4,41	4,35	4,38
Sørge for en trinvis omstilling snarere end én omfattende reform	3,36	3,20	3,48	3,46	3,47	3,23	3,54	3,54	3,49	3,46
Sikre bred tilslutning blandt politikerne	4,23	4,07	4,22	4,18	3,93	4,15	4,23	4,27	4,19	4,08

n=828-832. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Lægger lidt vægt på', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Lægger stor vægt på'.

*Tabel 6.26: 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.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Ville du tage det op i de relevante beslutningsfora? (politiske udvalg, chefgruppe)	1,00	1,18	1,01	1,24	1,10	1,25	1,09	1,32	1,32	1,43
Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så rent anonymt berette det til nogen uden for den kommunale organisation?	2,29	3,16	2,24	3,34	2,31	3,10	2,23	3,21	3,29	3,26
Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så offentligt berette det til nogen uden for den kommunale organisation?	1,81	2,46	1,88	3,00	2,23	3,10	2,15	2,87	3,03	3,19

n=827-832. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Ja', værdien 3 repræsenterer 'Neutral/ved ikke', og værdien 5 repræsenterer 'nej'.

*Tabel 6.27: Enhver kommunal leder må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er opregnet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	3,42	3,04	3,72	3,49	3,74	3,46	3,50	3,31	3,42	3,66
Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger	4,09	4,09	3,98	4,03	3,74	3,90	3,89	3,95	4,05	3,88
Formulere ideer og visioner	4,38	4,33	4,38	4,25	3,84	4,16	4,20	4,37	4,36	4,18
Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	2,27	2,09	2,94	2,53	3,01	2,51	2,79	2,34	2,72	3,12
Være informeret om medarbejdernes synspunkter	3,58	3,42	3,83	3,70	3,74	3,64	3,75	3,55	3,63	3,82
Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug	3,53	3,19	3,65	3,39	3,76	3,61	3,77	3,48	3,70	3,79
Stå for økonomistyring, regnskab og budget	3,17	3,24	3,27	2,97	3,35	3,15	3,62	3,35	3,45	3,27
Sørge for at regler og rutiner følges	2,32	2,41	2,51	2,33	2,68	2,69	2,79	2,56	2,62	2,81
Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål	4,44	4,31	3,98	3,74	4,17	4,36	3,80	3,66	3,82	3,08
Give borgmesteren politisk rådgivning	4,05	4,06	3,75	3,86	3,22	3,26	3,46	3,71	3,33	2,59
Være informeret om synspunkter fra borgerne	3,68	3,58	3,74	3,62	3,74	3,74	3,62	3,67	3,55	3,61
Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd	4,08	4,09	3,75	3,79	3,44	3,87	3,66	3,73	3,77	3,32
Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer hensigtsmæssige og effektive løsninger	4,39	4,45	4,42	4,47	4,38	4,38	4,31	4,58	4,39	4,36
Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder fx. staten, private investorer og virksomheder	3,23	3,49	3,19	3,28	3,12	3,38	3,21	3,40	3,37	3,33
Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer	4,32	4,30	4,46	4,42	4,34	4,38	4,41	4,45	4,51	4,46
Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt	4,47	4,48	4,51	4,59	4,36	4,48	4,55	4,69	4,53	4,52
Være informeret om politiske signaler	4,60	4,57	4,57	4,61	4,26	4,52	4,46	4,69	4,49	4,43
Holde underordnede orienterede om mål og planer	4,10	4,00	4,24	4,32	4,20	4,28	4,29	4,13	4,28	4,33
Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen	4,08	4,09	3,91	4,15	3,63	4,05	3,93	4,11	4,00	4,00
Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi	3,97	3,84	3,68	3,61	3,97	3,87	3,85	3,70	3,95	3,80
Løse problemer gennem tilpasning af organisationen	3,75	3,90	3,82	3,91	3,67	3,89	3,94	3,84	4,09	3,84
Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme	4,20	4,31	4,28	4,35	4,05	4,34	4,23	4,27	4,29	4,25
Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge	3,80	3,84	3,94	3,91	3,65	3,80	3,84	3,60	3,94	3,91
Sikre flest mulige ressourcer til eget område	1,98	2,06	2,97	2,94	3,15	3,02	2,98	2,81	2,91	3,25
Fungere som brandslukker og håndtere akutte kriser		3,23		3,20		3,25		3,15	3,20	3,40
Udvikle og forbedre samspillet med de decentrale virksomheder og institutioner		3,58		4,23		3,44		3,92	3,83	4,08

n=802-820. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Ingen vægt', værdien 3 repræsenterer og værdien 5 repræsenterer 'Meget stor vægt'.

*Tabel 6.28: 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).*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Privatisering/udlicitering	4,00	2,91	4,02	3,85	3,38	2,83
Bestiller-udfører-model	4,72	3,61	4,41	5,76	4,26	3,67
Kontraktstyring	4,97	3,97	4,36	4,60	4,65	4,03
Frit valg for brugerne	4,24	4,74	2,88	5,13	3,78	4,03
Mål- og rammestyring	5,97	5,56	5,40	5,73	5,47	5,52
Benchmarking	4,67	4,15	4,62	4,84	4,67	4,41
Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lignende)	3,24	2,89	3,79	2,89	3,41	3,01
Balanced scorecard	2,55	2,00	2,40	2,39	2,86	2,29
Pay-for-performance systemer	2,16	1,70	1,98	1,98	2,25	1,89
Lean ledelsessystemer	3,76	3,11	4,37	4,18	3,94	3,19
Værdibaseret ledelse (organisationskultur mv.)	6,15	6,32	6,10	6,06	6,03	5,92
Andet	2,25	2,20	3,00	4,40	3,76	3,03

N=768-790. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Ikke indført', værdien 2 repræsenterer 'Indført, men meget lille betydning', og værdien 7 repræsenterer 'Meget stor betydning'.

*Tabel 6.29: Ledende embedsmænd i den offentlige sektor kan have forskellige opfattelse og være motiveret i deres arbejde af forskellige aspekter ved jobbet. Nedenfor fremsættes en række påstande, som du bedes angivet, om du er mere eller mindre enig eller uenig.*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Jeg forbinder generelt politik med noget positivt	4,39	4,40	4,38	4,32	4,33	4,21
Jeg finder den politiske beslutningsproces spændende	4,77	4,77	4,78	4,82	4,72	4,61
Jeg har generelt et godt indtryk af politikere	4,15	4,15	4,16	4,28	4,23	4,04
Jeg bidrager uselvisk til samfundet	4,00	3,73	4,09	3,60	3,93	3,82
Meningsfuld offentlig service er meget vigtigt for mig	4,71	4,85	4,69	4,83	4,74	4,80
Jeg foretrækker, at embedsmænd gør det samfundsmæssigt bedste, selvom det skader mine egne personlige interesser	4,37	4,53	4,53	4,53	4,34	4,32
Jeg betragter det at arbejde i den offentlige sektor som en borgerpligt	2,35	1,98	2,27	1,92	2,12	2,16
Jeg har svært ved for alvor at engagere mig i lokalsamfundet	2,26	2,22	2,21	2,45	2,26	2,21
Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød	3,43	3,59	3,65	3,44	3,55	3,78
Daglige begivenheder minder mig ofte om, hvor afhængige vi er af hinanden	3,53	3,81	3,66	3,82	3,72	3,87
Jeg har ikke medlidenhed med mennesker i nød, der ikke vil tage det første skridt for at hjælpe sig selv	2,58	2,27	2,28	2,22	2,37	2,08
De fleste offentlige programmer og aktiviteter i velfærdsstaten er for vigtige til at kunne undværes	3,63	3,94	3,81	3,78	3,55	3,79
Alle har ret til god service, selvom det koster mange penge	3,12	3,51	3,44	3,31	3,44	3,69
Selv ved større kriser bør den offentlige service bibeholdes	3,47	3,69	3,79	3,42	3,67	3,88
Det er vigtigt, at offentlige embedsmænd står til regnskab for alle deres afholdte udgifter	4,53	4,51	4,64	4,40	4,41	4,52

n=759-782. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Meget uenig', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Meget enig'

*Tabel 6.30: 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.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Borgmesteren	4,78	4,84	4,72	4,89	4,75	4,83	4,69	4,82	4,79	4,75
Udvalgsformændene	3,95	4,03	4,23	4,23	4,06	4,07	4,17	4,15	4,19	4,26
Andre gruppeformænd i kommunalbestyrelsen	3,15	3,18	3,18	3,41	3,13	3,30	3,19	3,08	3,48	3,49
Økonomiudvalget	4,30	4,08	4,35	4,30	4,42	4,28	4,31	4,35	4,38	4,55
Gruppeformændene	3,17	3,06	3,14	3,43	3,22	3,28	3,20	3,27	3,53	3,50
Menige kommunalbestyrelsesmedlemmer	2,57	2,45	2,55	2,72	2,49	2,52	2,69	2,47	2,66	2,76
Forvaltningscheferne	3,75	3,88	3,99	4,02	3,97	3,78	4,14	3,97	3,94	3,94
Kommunaldirektøren	4,38	4,36	4,41	4,32	4,39	4,29	4,34	4,29	4,45	4,35
Lokale folketingsmedlemmer	1,77	1,67	1,88	1,98	2,19	2,19	1,99	2,03	2,29	2,39
Fagforeningsledere	1,78	1,99	2,11	2,39	1,87	2,07	2,01	2,24	2,36	2,58
Medierne	3,22	3,21	3,21	3,30	3,46	3,43	3,20	3,34	3,40	3,45
Det private erhvervsliv	2,71	2,54	2,73	2,74	3,25	3,12	2,85	2,59	2,88	2,93
Frivillige organisationer	2,56	2,33	2,72	2,67	2,62	2,59	2,64	2,45	2,62	2,64
Enkeltsagsgrupper	2,41	2,38	2,65	2,52	2,69	2,71	2,32	2,20	2,51	2,57
Lokalråd	2,20	2,20	2,42	2,45	2,52	2,54	2,45	2,31	2,43	2,56
Nationale partiledere	1,90	2,29	1,99	2,33	2,04	2,18	1,94	2,25	2,56	2,51
Regionen	2,39	2,23	2,37	2,29	3,00	2,18	2,57	2,61	2,45	2,48
Staten	3,62	4,21	3,56	4,15	3,53	3,98	3,77	4,07	3,99	4,13
KL	3,05	3,21	3,45	3,18	2,97	2,91	3,34	2,97	3,09	3,47

n=756-781. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Ingen indflydelse', og værdien 5 repræsenterer 'Stor indflydelse'. Svarkategorien 'region' er sammenlignet med kategorien 'amt' fra 2006-undersøgelsen.

*Tabel 6.31: I kodeks for offentlig topledelse er der udviklet ni anbefalinger til, hvad der kendetegner den gode offentlige topleder. Nedenfor bedes du vurdere dine muligheder for at efterleve hver af de ni anbefalinger i den stilling.*

	KD	BKD	TD	SD	AFD	AKL
Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder	1,79	1,68	1,82	1,61	1,73	1,99
Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleves i hele organisationen	1,50	1,55	1,54	1,47	1,69	1,86
Du skaber en organisation, der er lydhør og kan påvirke omverdenen	1,89	1,86	1,96	1,93	1,94	2,09
Du skaber en organisation, der handler som en del af en sammenhængende offentlig sektor	2,21	2,02	2,11	2,08	2,11	2,17
Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter	1,82	1,86	1,79	1,71	1,82	2,02
Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning	1,70	1,71	1,89	1,76	1,70	1,97
Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen	1,41	1,47	1,56	1,41	1,47	1,72
Du udviser professionel og personlig integritet	1,39	1,41	1,46	1,31	1,43	1,65
Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier	1,68	1,50	1,58	1,56	1,68	1,79

n=773-775. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Helt uproblematisk', og værdien 5 repræsenterer 'Meget problematisk'.

*Tabel 6.32: 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?*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Være informeret om synspunkter fra borgerne	4,28	4,15	4,25	4,26	4,24	4,05	4,11	4,03	4,13	4,11
Repræsentere kommunen i eksterne sammenhænge	3,82	3,75	3,92	3,85	4,07	3,72	4,12	3,78	3,71	3,86
Skabe stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen	3,45	3,34	3,42	3,47	3,59	3,75	3,53	3,48	3,61	3,77
Formulere klare målsætninger for forvaltningen	4,19	4,00	4,07	3,89	4,12	4,23	4,26	4,03	4,07	3,96
Forsvare truffne beslutninger udadtil	4,31	4,14	4,45	4,50	4,40	4,40	4,29	4,34	4,36	4,49
Gennemføre det program, han/hun er valgt på	3,37	3,28	3,38	3,38	3,44	3,16	3,48	3,05	3,42	3,39
Være talerør for personer eller foreninger, som har sager til behandling i kommunen	2,08	2,20	2,25	2,18	2,19	2,11	2,15	1,92	2,29	2,18
Være talerør for de politiske partier	3,46	3,37	3,41	3,38	3,23	3,39	3,39	3,54	3,39	3,40
Have visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på langt sigt	4,78	4,58	4,73	4,68	4,75	4,70	4,67	4,66	4,76	4,70
Fastlægge regler og rutiner for forvaltningens virksomhed	2,05	1,86	1,96	1,61	2,30	1,84	1,77	1,68	1,80	1,84
Engagere sig i behandlingen af enkeltsager	1,75	2,09	1,59	1,74	1,59	1,80	1,39	1,51	1,67	1,44
Vedtage generelle politiske målsætninger	4,60	4,48	4,67	4,58	4,46	4,63	4,68	4,63	4,63	4,59
Være talsmand over for pressen	4,09	3,92	4,02	4,02	3,84	3,88	4,01	3,83	3,79	3,70
Tiltrække ressourcer fra overordnet myndighed	3,50	3,40	3,59	3,42	3,56	3,26	3,64	3,14	3,40	3,57
Følge den hierarkiske "kommandovej" i samspillet med administrationen		3,58		3,80		3,95		3,64	3,68	3,89

n=764-771. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Ingen vægt', og værdien 5 repræsenterer 'Meget stor vægt'.

*Tabel 6.33: I nogle tilfælde kan der være uoverensstemmelse mellem embedsmændenes opfattelse af, hvad de ledende politikere bør lægge vægt på, og de opgaver, som de faktisk prioriterer. I hvor høj grad oplever du, ud fra en generel vurdering, at de ledende politikere:*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Er informeret om synspunkter fra borgerne	2,12	2,09	1,98	2,11	2,09	1,91	2,19	2,09	2,18	2,27
Repræsenterer kommunen i eksterne sammenhænge	2,20	2,48	2,17	2,44	2,26	2,36	2,23	2,47	2,55	2,43
Skaber stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen	3,01	3,08	2,93	3,09	3,04	3,04	3,04	3,09	3,12	3,34
Formulerer klare målsætninger for forvaltningen	3,06	3,11	3,22	3,11	3,23	3,24	3,01	3,26	3,18	3,31
Forsvarer trufne beslutninger udadtil	2,48	2,58	2,28	2,45	2,45	2,44	2,35	2,72	2,62	2,60
Gennemfører det program, han/hun er valgt på	3,02	2,81	2,91	2,76	2,98	2,94	2,94	2,93	2,91	3,01
Er talerør for personer eller foreninger, som har sager til behandling i kommunen	3,02	2,81	2,90	2,77	2,88	2,58	3,02	2,60	2,65	2,80
Er talerør for de politiske partier	2,88	2,67	2,74	2,60	2,77	2,71	2,72	2,47	2,60	2,65
Har visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på langt sigt	2,87	2,86	2,70	2,98	2,91	2,95	2,60	3,03	2,95	2,91
Fastlægger regler og rutiner for forvaltningens virksomhed	3,69	3,34	3,76	3,86	3,71	3,58	3,93	3,69	3,61	3,73
Engagerer sig i behandlingen af enkeltsager	2,78	2,47	2,61	2,57	2,45	2,29	3,15	2,44	2,53	2,58
Vedtager generelle politiske målsætninger	2,81	2,55	2,53	2,56	2,95	2,80	2,49	2,60	2,59	2,62
Er talsmand over for pressen	2,23	2,48	2,09	2,26	2,29	2,33	2,18	2,38	2,45	2,44
Tiltrækker ressourcer fra overordnet myndighed	3,57	3,34	3,34	3,45	3,56	3,75	3,33	3,67	3,53	3,49
Følge den hierarkiske "kommandovej" i samspillet med administrationen		2,76		2,89		2,76		2,88	2,90	2,92

n=741-755. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'I meget høj grad', og værdien 5 repræsenterer 'Slet ikke'.

*Tabel 6.34: Hvor stor en del af sagerne på kommunalbestyrelsens dagsorden rejses på initiativ af følgende personer/grupper? Du bedes angive dit personlige skøn ved at afkrydse på nedenstående skala, der går fra 0 (næsten ingen sager) til 10 (næsten alle sager).*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Borgmesteren	4,61	4,79	4,67	5,86	4,07	3,80	5,13	7,00	5,50	4,67
Den samlede borgmesterkoalition	3,92	4,68	4,25	5,33	3,61	3,00	4,49	6,50	105,60	3,67
Oppositionen	2,88	3,34	3,22	4,29	2,75	2,40	3,41	4,80	3,70	2,33
Forvaltningerne - eget initiativ		8,16		8,57		9,20		9,25	8,70	8,33
Forvaltningerne - borgerne og bruger		6,61		6,86		7,80		7,40	5,67	7,33
Kommunaldirektøren	5,10	4,63	5,46	5,57	4,61	2,20	5,20	5,00	4,11	4,33

n=90-93- Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 0 repræsenterer 'Næsten ingen sager', og værdien 10 repræsenterer 'Næsten alle sager'.

Tabel 6.35: Hvordan vil du beskrive borgmesterens arbejdsform inden for følgende områder?

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
Borgmesteren følger kommunens administration meget tæt	2,97	2,79	2,83	2,45	2,77	2,48	2,99	2,69	2,42	2,56
Borgmesteren er en visionær person, der ofte sætter nye projekter i gang	2,70	2,59	2,77	2,57	2,75	2,61	2,75	2,69	2,60	2,68
Borgmesteren har en meget god kontakt med lokalsamfundet, og hvad der vedrører det	1,87	1,76	1,91	1,82	1,96	1,82	1,83	1,87	1,91	2,05
Borgmesteren koncentrerer sig om politiske spørgsmål frem for administrative detaljer	2,32	2,24	2,38	2,42	2,54	2,40	2,20	2,29	2,34	2,34
Borgmesteren er involveret i forberedelse af dagsordner og bilag til byrådsmøder	3,16	2,77	2,63	2,40	2,87	2,50	2,53	2,29	2,44	2,19
Borgmesteren er involveret i kontrol med referater fra byrådsmøderne	4,30	4,19	3,81	3,29	3,86	3,70	3,72	3,51	3,67	3,05
Borgmesteren er involveret i samarbejdsudvalgsmøder og personalemøder	4,47	4,53	3,88	4,14	4,34	4,11	3,95	4,17	4,08	3,67
Borgmesteren varetager selv kontakten til medierne	1,90	1,95	2,00	1,95	2,21	2,26	2,18	2,16	2,12	2,44
Borgmesteren bruger forvaltningscheferne til politisk sparring	2,79	2,79	2,54	2,64	3,06	2,89	2,76	2,82	2,85	2,72
Borgmesteren agerer primært reaktivt på omgivelsernes krav, når en ny politik formuleres	3,29	3,31	3,36	3,22	3,23	3,06	3,41	3,12	3,16	3,12
Borgmesteren lægger vægt på at fremme partiets synspunkter og sine partifællers interesser	3,24	3,18	3,22	3,02	3,13	2,80	3,04	3,00	2,85	2,81
Borgmesterens arbejde er kendetegnet ved loyalitet og tillid til forvaltningen		1,87		2,09		2,02		1,94	2,10	2,29

n=462-721. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'I meget høj grad', og værdien 5 repræsenterer 'Slet ikke'. Spørgsmålsformulering er ændret i 2008, hvilket gør, at tallene for de to undersøgelser ikke er fuldstændigt sammenlignelige.

*Tabel 6.36. Hvordan vil du i det store hele vurdere konfliktniveauet mellem partierne i kommunen?*

KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
2,75	2,48	2,78	2,33	2,72	2,33	2,74	2,05	2,23	2,11

n=770. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Der er mange konflikter', og værdien 5 repræsenterer 'Der er ingen konflikter'.

*Tabel 6.37: De organisatoriske forandringsprocesser efter kommunalreformen kan have forløbet meget forskelligt. Nedenfor er angivet en række påstande om forandringsprocessens forløb i din kommune siden kommunalreformen. Du bedes vurdere, hvad der har kendetegnet denne forandringsproces på det område, du har ansvaret for.*

	KD	BKD	TD	SD	AFD	AKL
Processens forløb har grundlæggende været fair og ordentlig	1,73	1,89	1,92	1,98	1,91	2,15
Processens forløb har været præget af konflikter på det politiske niveau om harmonisering af overordnede retningslinjer	3,64	3,33	3,38	3,61	3,30	3,32
Processens forløb har været præget af konflikter på det administrative niveau om harmonisering af administration og organisering	3,98	3,44	3,88	3,46	3,47	3,30
Processens forløb har været præget af rationel problemløsning med henblik på at nå den mest hensigtsmæssige løsning	1,95	2,37	2,22	2,31	2,38	2,52
Processens forløb har været kendetegnet ved mistillid og en mangel på respekt for andres erfaringer	4,41	4,08	4,27	4,13	4,01	3,87
Processens forløb har været præget af hyppig udskiftning af centrale aktører	4,30	3,88	4,22	4,06	4,01	3,71
Processens forløb har været præget af, at alle har måttet tilpasse sig én bestemt kommunes serviceniveau og organisationsform	4,10	3,41	3,61	3,46	3,62	3,59
Processen har været præget af kraftig statslig styring	3,09	3,25	2,86	2,98	3,20	3,10
Processen har været præget af, at bestemte modeller for organisering og ledelse inden for mit område virker naturlige	2,96	2,66	2,49	2,71	2,79	2,83
Processen har været kendetegnet ved uklar og mangelfuld ledelse	4,58	4,12	4,31	4,21	4,08	3,74
Processen har været kendetegnet ved stram projektstyring med overholdelse af tidsplaner	2,32	2,71	2,50	2,33	2,56	2,83
Processen har været kendetegnet ved omfattende inddragelse af medarbejderne	2,12	2,39	2,08	1,94	2,23	2,53
Alt i alt vil jeg betegne processens hidtidige forløb som yderst vellykket	1,70	2,10	1,90	2,02	2,13	2,43

n=601-670. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Helt enig', værdien 3 repræsenterer 'Neutral', og værdien 5 repræsenterer 'Helt uenig'.

*Tabel 6.38: Hvad er dine generelle forventninger til de nye store kommuner sammenlignet med de gamle? Du bedes svare på, i hvilken grad du er enig eller uenig i udsagnene.*

	KD		BKD		TD		SD		AFD	AKL
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2008	2008
De nye kommuner vil alt i alt føre til noget godt	1,74	1,63	1,80	1,84	1,85	1,64	1,78	1,66	1,78	1,82
Den økonomiske effektivitet i kommunerne vil stige som følge af reformen	2,06	1,95	2,00	2,07	2,24	1,96	2,11	1,97	2,15	2,35
Demokratiet i kommunerne fortsætter stort set uændret som følge af reformen	2,74	2,27	2,91	2,43	2,91	2,61	2,67	2,31	2,59	2,66
Der vil blive færre skoler og andre kommunale institutioner som følge af reformen	1,71	1,87	1,72	1,59	1,66	1,64	1,76	1,61	1,72	1,70
Borgernes tilfredshed med kommunerne vil stige som følge af reformen	2,92	2,87	3,00	2,92	3,06	2,89	2,88	2,92	2,93	3,00
Embedsmændene i kommunerne får øget magt som følge af reformen	2,38	2,44	2,49	2,49	2,24	2,43	2,49	2,54	2,57	2,80
Kommunerne bliver bedre arbejdspladser		2,16		2,43		2,00		2,39	2,37	2,52
Skatten vil kunne nedsættes som følge af reformen	3,54	3,60	3,40	3,56	3,49	3,61	3,56	3,55	3,63	3,59
Den faglige kvalitet i kommunerne vil forbedres som følge af reformen	1,73	1,59	1,73	1,85	1,68	1,59	1,71	1,75	1,78	1,88
Demokratiet bliver fjernet for borgerne som følge af reformen	2,89	3,40	2,91	3,39	2,73	3,05	2,91	3,29	3,01	2,89
Kommunalpolitikere øger deres magt som følge af reformen	2,80	3,02	2,77	2,95	2,97	3,02	2,77	3,07	3,02	3,04

n=735-741. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Helt enig', værdien 3 repræsenterer 'Hverken enig eller uenig', og værdien 5 repræsenterer 'Helt uenig'.

*Tabel 6.39: Fremtiden for kommunerne: nedenfor er angivet en række påstande om fremtidens kommunale organisationer, som du bedes forholde dig til ud fra et tidsperspektiv på 3-7 år*

	<i>KD</i>	<i>BKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AFD</i>	<i>AKL</i>
Fremtidens kommunale sektor vil i stigende grad være præget af en digitaliseret, detaljeret og minutøs styring og kontrol af aktiviteterne omkring velfærdsstatens kerneydelser	2,29	2,06	2,11	2,02	1,90	2,08
Kombinationen af skattestop og et øget behov for kommunernes velfærdsmæssige kerneydelser vil gradvist tvinge kommunerne til at nedjustere serviceniveaut	2,14	1,79	1,86	1,69	1,84	1,71
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	2,79	2,60	2,80	2,81	2,69	2,77
Der vil i fremtiden være en langt større autonomi og delegeret kompetence for de fleste medarbejdere, end tilfældet er i dag	2,38	2,38	2,38	2,76	2,46	2,56
Frit valg, reel konkurrence på både pris og kvalitet mellem leverandører (private eller offentlige) vil i stigende grad præge alle kommunale kerneydelser	2,44	2,48	2,38	2,40	2,35	2,38
Grundelementerne i det nuværende kommunale selvstyre med folkevalgt kommunalbestyrelse, borgmester og en række fagudvalg vil fortsat være udgangspunktet i alle realistiske fremtidsscenarioer	2,25	1,95	1,77	2,07	2,07	1,97
Den kommunale styrelseslov vil blive fundamentalt ændret	3,27	3,37	3,50	3,21	3,22	3,07
Samspillet mellem stat og kommuner vil blive mere og mere konfliktfyldt og præget af "abespil" om ansvarsfordeling	2,17	1,98	2,04	2,02	2,03	1,96
De formelle rammer for samspillet mellem stat og kommuner vil blive grundlæggende forandret	2,43	2,48	2,68	2,58	2,40	2,37
Det kommunale selvstyre tømmes mere og mere for indhold og erstattes af øget statslig detailstyring	2,24	2,11	2,11	2,02	2,07	2,08
KL og regeringens 10-punktsaftale udgør en holdbar ramme for det fremtidige samarbejde	2,95	3,05	2,96	3,17	2,99	3,01

n=737-748. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Helt enig', værdien 3 repræsenterer 'Hverken enig eller uenig', og værdien 5 repræsenterer 'Helt uenig'.

*Tabel 6.40: Hvilke kommunale chefforeninger er du medlem af i dag?*

	<i>Procent</i>
Kommunaldirektørforeningen i Danmark (KDF)	17,1
Kommunalteknisk Chefforening (KTC)	13,2
Foreningen af Socialdirektører i Danmark (FSD)	20,5
Børne- og Kulturforeningen (BKF)	38,9
Offentlige HR-chefer	0,7
Foreningen af Kommunale Økonomidirektører/-chefer i Danmark	3,1
Ingen	1,0

n=896.

**Tabel 6.41: Hvor mange arrangementer har du deltaget i inden for de sidste to år?**

	<i>KDF</i>	<i>KTC</i>	<i>FSD</i>	<i>BKF</i>	<i>Andre</i>
1. Alle	8,4	6,5	7,4	5,1	12,5
2. De fleste	37,4	43,0	37,8	39,7	25,0
3. Over halvdelen	17,8	33,3	23,7	26,4	12,5
4. Under halvdelen	29,9	14,0	25,9	21,7	12,5
5. Næsten ingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Ingen	6,5	3,2	5,2	7,2	37,5

n=620. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

**Tabel 6.42: Undertiden diskuteres de kommunale chefforeningers landspolitiske rolle. Synes du, chefforeningen mere aktivt bør påvirke politikken udformning på området, er du tilfreds med den nuværende tilstand, eller synes du, chefforeningen bør neddæmpe sine forsøg på at påvirke politikken udformning?**

	<i>KDF</i>	<i>KTC</i>	<i>FSD</i>	<i>BKF</i>	<i>Andre</i>
Chefforeningen bør mere aktivt forsøge at påvirke politikudformningen	28,3	45,2	38,6	24,4	11,1
Jeg er tilfreds med den nuværende tilstand	57,5	51,9	57,0	72,7	77,8
Chefforeningen bør spille en mindre aktiv rolle i forhold til politikudformningen	5,0	1,0	3,2	1,9	0,0
Påvirkning af politikken udformning bør slet ikke være en opgave for chefforeningen	9,2	1,9	1,3	1,0	11,1

n=702. Tal er angivet i procent. Kolonner summerer til 100.

**Tabel 6.43: Hvor tilfreds er du med chefforeningens varetagelse af følgende opgaver?**

	<i>KDF</i>	<i>KTC</i>	<i>FSD</i>	<i>BKF</i>	<i>Andre</i>
Kommunikation til foreningens medlemmer om udviklingstendenser og statslige tiltag af interesse for medlemmerne	1,83	1,79	2,01	1,39	1,67
Påvirkning af den kommunalpolitiske dagsorden	1,98	1,98	1,99	1,65	2,00
Dygtiggørelse af foreningens medlemmer i faglig henseende	1,98	1,93	2,02	1,94	1,50
Påvirkning af den administrative tilpasning af vedtagne love	2,07	1,94	2,00	1,69	1,60
Påvirkning af udarbejdelse af lovinitiativer gennem udvalg mm.	2,15	1,88	2,02	1,57	2,00
Arbejdet i regionsforeningen	1,96	1,90	1,90	1,79	1,50
Sikre at medlemmernes interesser bliver hørt i medierne	1,99	2,05	1,92	1,71	2,00
Styrke samarbejdet med de andre chefforeninger	2,15	1,97	2,07	1,90	1,60
Skabelse og styrkelse af faglige netværk mellem foreningens medlemmer og vigtige interessenter fra fagområdet	1,98	1,95	2,01	1,74	1,67
Styrkelse af erfaringsnetværk mellem medlemmerne	2,07	1,97	2,06	1,76	1,60
Varetagelse af samarbejdet med KL	2,02	1,77	2,01	1,59	1,67
Varetagelse af samarbejdet med ministerier og styrelser	2,09	2,01	1,98	1,61	1,80

n=476-636. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Meget tilfreds', og værdien 3 repræsenterer 'Ikke tilfreds'.

*Tabel 6.44: Hvordan synes du chefforeningens bør prioritere opgaven i fremtiden?*

	<i>KDF</i>	<i>KTC</i>	<i>FSD</i>	<i>BKF</i>	<i>Andre</i>
Kommunikation til foreningens medlemmer om udviklings-tendenser og statslige tiltag af interesse for medlemmerne	2,23	2,38	2,44	2,12	2,14
Påvirkning af den kommunalpolitiske dagsorden	2,16	2,39	2,30	2,23	2,14
Dygtiggørelse af foreningens medlemmer i faglig henseende	2,17	2,21	2,15	2,27	2,00
Påvirkning af den administrative tilpasning af vedtagne love	2,28	2,27	2,38	2,25	2,29
Påvirkning af udarbejdelse af lovinitiativer gennem udvalg mm.	2,23	2,37	2,42	2,23	2,29
Arbejdet i regionsforeningen	2,04	2,14	2,12	2,09	2,00
Sikre at medlemmernes interesser bliver hørt i medierne	2,05	2,22	2,13	2,14	2,33
Styrke samarbejdet med de andre chefforeninger	2,32	2,25	2,25	2,20	1,83
Skabelse og styrkelse af faglige netværk mellem foreningens medlemmer og vigtige interessenter fra fagområdet	2,25	2,41	2,28	2,33	2,29
Styrkelse af erfaringsnetværk mellem medlemmerne	2,30	2,32	2,31	2,31	2,17
Varetagelse af samarbejdet med KL	2,25	2,31	2,29	2,18	2,29
Varetagelse af samarbejdet med ministerier og styrelser	2,31	2,39	2,40	2,23	2,43

n=532-606. Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer 'Bør nedprioriteres', og værdien 3 repræsenterer 'Bør opprioriteres'.



1/1993	Poul Erik Mouritzen	Forskningsprogrammet om Det Kommunale Lederskab.
2/1993	Lars Thore Jensen	De danske amter og internationaliseringen.
3/1994	Charlotte Hedegaard & Mads Rieper	Det kommunale Lederskab. Udvælgelse af stikprøver.
4/1994	Ulrik Kjær	Vælgerundersøgelse i fem danske kommuner 1993.
5/1995	Poul Erik Mouritzen	A Comparative Research Project of Chief Executives in Local Government.
6/1995	Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen & Ulrik Kjær	Svarfordelinger fra Undersøgelse af lokale valgkampe. (Partiforeningsenquete I).
7/1995	Morten Balle Hansen	Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation. En sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde.
8/1996	Annie Gaardsted Frandsen, Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer der ikke genopstillede ved valget den 16. november 1993.
9/1996	Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993.
10/1996	Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993 i Blaabjerg, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg.
11/1996	Andy Asquith & Eunan O'Halpin, Berveling & Ass., Katherine Burlen, Michael Goldsmith, Annick Magnier, Poul Erik Mouritzen, José Neves & Yves Paul Plees	The Associations of Local Government CEOs in Europe.
12/1996	Lene Anderson, Rikke Berg, Poul Erik Mouritzen	Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer
13/1996	Lene Anderson, Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen, Mogens N. Pedersen	Undersøgelse af lokale lister og partiorganisationer i den kommunale hverdag. (Partiforeningsenquete II).
14/1996	Mogens N. Pedersen	Den kommunale ledergruppes kollektive profil:

		Nybrud eller blot tilpasning til nye tider?
15/1997	Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo	Demokrati, lederskab og politik i danske amter. Projektbeskrivelse.
16/1997	Vibeke Normann Andersen, Rikke Berg og Roger Buch Jensen	Omstillingsbølger i det kommunale demokrati.
17/1998	Roger Buch Jensen, Niels Ejersbo & Jan H. Hermansen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtsrådsmedlemmer.
18/1998	Niels Ejersbo, Roger Buch Jensen & Kasper Møller Hansen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af amtslige embedsmænd.
19/1998	Ulrik Kjær	Exit Polls
20/2000	Kasper Møller Hansen, Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo	Svarfordelinger fra Undersøgelsen Amtspolitik i Skandinavien - den danske del.
21/2005	Anders Brøndum	Faglig bæredygtighed i fokus.
22/2006	Ulrik Kjær	Én eller fem kommuner? Dokumentation af en undersøgelse omhandlende bornholmernes syn på kommunesammenlægning.
23/2006	Morten Balle Hansen og Jeppe Eriksen	Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort.



Morten Balle Hansen er lektor ved Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet. Hans forskning koncentrerer sig om organisationsteori og offentlig forvaltning, policyanalyse og evaluering, informationssystemer og organisatorisk læring i den offentlige sektor.



Jens Tannert Pedersen er stud.cand.scient.pol og studentermedhjælp ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet.



Christine Pihlkjær Jensen har været ansat som forskningsassistent på Institut for Statskundskab og er nu ansat i Finansforbundet.

## Yderligere information

Institut for Statskundskab  
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet  
Syddansk Universitet  
Campusvej 55  
DK-5230 Odense M

Tel. 6550 1000

Fax 6550 2280

E-mail: [politics@sam.sdu.dk](mailto:politics@sam.sdu.dk)

ISSN 0908-6536