

# Kommunal ledelse på det decentrale niveau

Spørgeskemaundersøgelse til  
traditionelle institutionsledere og nyere typer af ledere

Kurt Klaudi Klausen,  
Johannes Michelsen  
og  
Dan Michael Nielsen

Kommunalpolitiske Studier  
Nr. 29/2011

# Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
1. Institutionslederundersøgelsen .....	4
1.1. Indledende spørgsmål.....	4
1.2. Lederjobbet.....	7
1.3. Ledelsessituationen .....	10
1.4. Lederegenskaber.....	16
1.5. God ledelse og barrierer for god ledelse.....	17
2. Undersøgelsen af de nye ledertyper .....	23
2.1. Indledende spørgsmål.....	23
2.2. Lederjobbet.....	26
2.3. Ledelsessituationen .....	31
2.4. Lederegenskaber.....	36
2.5. God ledelse og barrierer for god ledelse.....	38
3. Den overordnede styring af kommunerne.....	44
3.1. Struktur.....	44
3.2. Styring.....	45
3.3. Ledelse .....	49
3.4. Forandring.....	49
3.5. Centre/områdeledelse .....	53
4. Deltagende kommuner .....	55

## Forord

I 2004 blev der foretaget en større undersøgelse af den måde, de kommunale institutionsledere opfattede deres ledelsessituation. Undersøgelsen blev foretaget af Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet og blev ledet af professor Kurt Klaudi Klausen og docent Johannes Michelsen. Undersøgelsen var finansieret af Lederne og støttet af Kommunaldirektørforeningen i Danmark (KOMDIR).<sup>1</sup>

I 2010 er denne undersøgelse blevet gentaget, og formålet med undersøgelsen er at undersøge kommunale leders ledelsessituation og den måde, de praktiserer ledelse i de danske kommuners decentrale enheder. Den kommunale sektor har gennemgået meget store forandringer igennem de seneste år, ikke mindst som følge af Strukturreformen og Kvalitetsreformen. Det er blandt andet disse forandringer, der er i fokus i denne undersøgelse, samt at tegne et øjebliksbillede af, hvad der kendetegner de danske kommunale leders ledelsessituation.

2004-undersøgelsen fokuserede entydigt på de kommunale institutionsledere. Denne undersøgelse fokuserer også på denne type ledere og kan dermed tegne et billede af den udvikling, der er sket siden 2004. Herudover fokuseres der på de nye typer af ledere, der er opstået i de mellemliggende år. Dette drejer sig blandt andet om ledere af jobcentre, borgerservicecentre, familiecentre, samt områdeledere på en lang række områder, heriblandt på dagtilbudsområdet og ældreområdet. For at forstå ledelsessituationen i kommunerne i dag, er man således nødt til at inddrage disse nye organiseringsformer i en sådan undersøgelse.

Der er i 2010 tale om en landsdækkende undersøgelse blandt 76 af landets kommuner. Disse kommuners institutionsledere er blevet kontaktet og bedt om at besvare et elektronisk spørgeskema ved at benytte programmet SurveyXact. Dette har resulteret i samlet 2.182 respondenter i 2010-undersøgelsen, svarende til en svarprocent på 62,6 pct. Der er mindre forskelle i svarprocenterne på tværs af de tre store sektorer samt på tværs af de nye områder. Undersøgelsen er således repræsentativ på tværs af sektorer og på tværs af kommunerne, idet der dog desværre mangler svar fra 4 af de 6 allerstørste danske kommuner.

Endelig er der gennemført en undersøgelse af de overordnede styringsforhold, der kendetegner de deltagende kommuner. Dette er gjort ved, at de deltagende kommuners kommunaldirektører er blevet bedt om at udfylde et spørgeskema vedrørende den måde, kommunens institutioner styres på fra centralt hånd. Dette har 75 af de 76 deltagende kommu-

---

<sup>1</sup> Klausen, Kurt Klaudi & Johannes Michelsen (2004): *Institutionslederen – en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*. København: Lederne. Michelsen, Johannes, Kurt Klaudi Klausen & Carsten Strømbæk Pedersen (2004): ”Kommunernes styring af de store institutionsområder – en spørgeskemaundersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske kommuner”. *Politologiske Skrifter*, No. 2/2004, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.

naldirektører gjort. Formålet med dette spørgeskema er at kunne undersøge, hvilken sammenhæng der er mellem kommunens overordnede styringsforhold, og den måde den enkelte leder i kommunen opfatter sin ledelsessituation.

Samlet set er der således tale om tre spørgeskemaundersøgelser: én til de kommunale institutionsledere, én til de nyere grupper af ledere (borgerservice, jobcentre, områdeledere osv.), samt én til kommunernes kommunaldirektører. Endvidere er det muligt at sammenligne resultaterne fra undersøgelserne af de kommunale institutionsledere og af kommunernes overordnede styring med resultaterne fra 2004-undersøgelsen.

Formålet med denne publikation er at vise resultaterne fra undersøgelsen i en mere ubehandlet form. I denne publikation er resultaterne fra de tre spørgeskemaundersøgelser derfor samlet og vist i mere rå form. Dette betyder, at der ikke vises analyser af de enkelte resultater. Disse analyser foreligger i Klausen, Michelsen og Nielsen (2011): *Den decentralte leder*. København: Lederne. Rapporten kan downloades på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk).

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke Lederne for at have gjort det muligt at gentage undersøgelsen fra 2004 og dermed bidrage til en bedre forståelse af, hvad der kendetegner kommunal ledelse i dag, men samtidig giver os mulighed for at kunne sige noget om, hvad de senere års store reformer af den offentlige sektor har betydet i den kommunale sektor.

Herudover vil vi gerne takke Kommunaldirektørforeningen i Danmark, især formand Jens Chr. Birch, som har anbefalet landets kommunaldirektører at deltage i undersøgelsen, samt kommunaldirektør Jesper Zwisler, der har deltaget med råd igennem processen.

Såvel Lederne som Kommunaldirektørforeningen har givet os frie hænder til at tilrettelægge og gennemføre undersøgelsen. Konklusionerne er vi da også ene ansvarlige for.

Vi vil naturligvis også gerne takke de deltagende kommunaldirektører for deres tid og velvillighed. Uden deres samtykke havde vi ikke kunnet kontakte institutionslederne. Alle de 2.182 deltagende ledere skal naturligvis også have en stor tak. Vi er meget bevidste om, at de kommunale ledere er pressede fra mange kanter. Vi er derfor meget taknemmelige over, at de har fundet tid til at besvare netop vores spørgeskema.

Den sidste tak skal gå til de deltagende studentermedhjælpere, stud.scient.pol. Pernille Carlsson og stud.scient.pol. Stine Skov Sjølund.

Odense, januar 2011.

Dan Michael Nielsen, Kurt Klaudi Klausen og Johannes Michelsen  
Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet

# 1. Institutionslederundersøgelsen

Undersøgelsen af de kommunale institutionslederes ledelsessituation tager sit udgangspunkt i en undersøgelse blandt ledere af kommunale institutioner på de tre store kommunale områder: daginstitutioner, skoler og ældre-/plejecentre.

Spørgeskemaet er udsendt elektronisk ved hjælp af programmet SurveyXact. Spørgeskemaet er udsendt til 2.875 kommunale ledere hvoraf 1.728 har besvaret skemaet. I det nedenstående er der vist frekvenser af disse lederes besvarelser. Da der er tale om en gentaget undersøgelse af 2004-undersøgelsen, vil der i en stor del af tabellerne være vist institutionsledernes besvarelser fra 2004.

## 1.1. Indledende spørgsmål

### Spørgsmål 1. Er du kvinde eller mand?

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
Kvinde	85% (84%)	35% (34%)	94% (89%)
Mand	15% (16%)	65% (66%)	6% (11%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

### Spørgsmål 2. Hvad er din alder? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
Til og med 25 år	0% (0%)	0% (0%)	0% (0%)
26-30	0% (0%)	0% (0%)	0% (0%)
31-35	2% (2%)	1% (0%)	0% (2%)
36-40	6% (9%)	5% (3%)	3% (10%)
41-45	13% (19%)	9% (9%)	17% (17%)
46-50	21% (27%)	13% (25%)	25% (29%)
51-55	28% (29%)	29% (31%)	31% (25%)
56 år eller mere	30% (15%)	43% (31%)	24% (17%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 3.** Hvilken uddannelse har du ud over folkeskole og evt. gymnasium? (sæt evt. flere kryds)

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
Faglig (kort videregående) (f.eks. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent)	3% (3%)	0% (1%)	28% (12%)
Mellemlang (f.eks. lærer, pædagog, sygeplejerske)	98% (98%)	94% (99%)	71% (80%)
Lang videregående uddannelse	2% -	6% -	3% -
Ingen uddannelse ud over folkeskole/ gymnasium	1% (1%)	1% (1%)	1% (1%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen. I 2004-undersøgelsen blev der benyttet andre kategorier. Lederne havde ikke mulighed for at besvare ”Lang videregående uddannelse”, men havde i stedet svarmuligheden ”Andet”.

**Spørgsmål 4.** Hvilke former for lederuddannelse har du taget, eller er ved at tage? (sæt evt. flere kryds)

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
<i>Interne kurser i ledelse</i> – korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos arbejdsgiveren	71% (83%)	71% (78%)	67% (69%)
<i>Eksterne kurser i ledelse</i> – korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos andre end arbejdsgiveren	54% (63%)	71% (69%)	56% (67%)
<i>Eksterne lederuddannelsesforløb</i> fra f.eks. videregående uddannelsesinstitutioner eller konsulentfirmaer	42% (38%)	51% (80%)	37% (46%)
<i>Den grundlæggende lederuddannelse</i> – Erhvervsskoler	4% -	12% -	8% -
<i>Akademiuddannelsen i ledelse</i> - Erhvervsakademier	2% -	1% -	4% -
<i>Diplom-uddannelse i ledelse</i> – forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af erhvervsakademier eller professionshøjskoler*	44% -	59% -	64% -
<i>Master-uddannelse i ledelse</i> – forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af en videregående uddannelsesinstitutioner*	0% -	5% -	5% -
Ingen former for lederuddannelse	4% (4%)	1% (1%)	2% (1%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen.

\* De to kategorier ”Diplom-uddannelse i ledelse” og ”Masteruddannelse i ledelse” var samlet i én i 2004-undersøgelsen. I 2004-undersøgelsen svarede henholdsvis 22, 17 og 44 procent af ledere i daginstitutioner, skoler og plejecentre bekræftende på denne kategori.

**Spørgsmål 5.** I hvor mange år har du i alt været leder? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=646)	Skole n=549 (n=314)	Plejecenter n=188 (n=177)
0-2 år	9% (10%)	6% (5%)	6% (9%)
3-4 år	10% (10%)	7% (13%)	7% (9%)
5-9 år	17% (26%)	22% (26%)	26% (19%)
10 år eller mere	64% (54%)	65% (56%)	61% (64%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 6.** Hvor mange lederjobs har du haft før dit nuværende? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=648)	Skole n=549 (n=314)	Plejecenter n=188 (n=177)
Ingen	45% (54%)	18% (31%)	16% (24%)
1	30% (28%)	50% (49%)	29% (24%)
2-3	21% (16%)	28% (19%)	40% (41%)
4 eller flere	4% (2%)	4% (1%)	15% (11%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 7.** Har du tidligere været ansat i den institution hvor du nu er leder, eller i kommunen i øvrigt (herunder også én af de kommuner, der indgår i en eventuel sammenlagt kommune)? (sæt evt. flere kryds)

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
Ja, jeg har tidligere været medarbejder i den samme institution	31% (30%)	17% (17%)	21% (22%)
Ja, jeg har tidligere været medarbejder i en anden institution i kommunen	28% (33%)	26% (23%)	20% (18%)
Ja, jeg har tidligere været leder i en anden institution i kommunen	23% (19%)	20% (14%)	29% (19%)
Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har tidligere udelukkende været ansat i den offentlige sektor	29% -	44% -	39% -
Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har tidligere været ansat i den private sektor	4% -	5% -	3% -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 8.** Hvordan fastsættes din løn? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=647)	Skole n=549 (n=311)	Plejecenter n=188 (n=177)
Hele lønnen er fastlagt på forhånd	32% (21%)	52% (28%)	35% (12%)
Dele af lønnen fastlægges efter individuel forhandling	65% (77%)	46% (70%)	59% (83%)
Hele lønnen fastlægges efter individuel forhandling	3% (2%)	2% (2%)	6% (6%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 9.** I det efterfølgende bedes du svare på nogle spørgsmål vedrørende lønsituationen. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn? (sæt venligst ét kryds ved hvert udsagn)

	Daginstitution n=939-983	Skole n=509-545	Plejecenter n=183-187
Min løn er passende i forhold til mit ansvar	3,46	3,17	3,21
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil skabe bedre resultater	2,68	2,90	2,51
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil på længere sigt i højere grad kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere	2,37	2,70	2,21
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil medføre højere gennemsnitsløn	2,62	2,96	2,67
Større individualisering i fastsættelsen af min egen løn vil gøre mig mere engageret og mere tilfreds	2,73	3,06	2,70

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

## 1.2. Lederjobbet

**Spørgsmål 10.** Hvilken type institution er du leder af? (sæt venligst kun ét kryds)

	n=1.728 (n=1.149)
Daginstitution	57% (57%)
Skole	32% (28%)
Plejhjem/Ældrecenter	11% (16%)
	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 11.** Hvordan er institutionens ejerforhold? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=646)	Skole n=549 (n=315)	Plejecenter n=188 (n=176)
Kommunal institution	81% (80%)	100% (100%)	94% (88%)
Privat/selvejende institution (på kontrakt)	19% (20%)	0% (0%)	6% (12%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 12.** Hvor mange medarbejdere (antal ansatte) er der i den institution, du leder?

	Daginstitution n=990 (n=650)	Skole n=549 (n=318)	Plejecenter n=188 (n=177)
0-4 medarbejdere	1% (2%)	0% (0%)	1% (0%)
5-9	25% (31%)	0% (2%)	1% (0%)
10-20	49% (57%)	12% (15%)	2% (3%)
21-50	22% (10%)	33% (33%)	43% (36%)
51-90	3% (0%)	40% (38%)	35% (26%)
91-130	0% (0%)	11% (11%)	11% (15%)
131 og derover	0% (0%)	3% (0%)	7% (20%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 13.** Hvor mange lag af ledere skal du igennem, før du når kommunaldirektøren/kommunens direktion? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=643)	Skole n=549 (n=316)	Plejecenter n=188 (n=176)
Ingen. Jeg har direkte adgang	8% (18%)	9% (25%)	3% (16%)
Én leder mellem mig og direktøren/direktionen	41% (41%)	55% (49%)	37% (34%)
To ledere mellem mig og direktøren/direktionen	35% (30%)	32% (24%)	41% (38%)
Tre ledere mellem mig og direktøren/direktionen	6% (4%)	4% (2%)	14% (5%)
Flere end tre ledere mellem mig og direktøren/direktionen	2% (2%)	0% (1%)	2% (2%)
Ingen. Jeg leder en privat/selvejende institution	6% (5%)	0% (0%)	1% (5%)
Ved ikke	1% (-)	0% (-)	1% (-)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen



**Spørgsmål 14.** Hvor lang tid bruger du *i gennemsnit* på dit arbejde hver uge (inkl. den tid du bruger hjemme)? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=647)	Skole n=549 (n=316)	Plejecenter n=188 (n=177)
Indtil 40 timer	30% (46%)	5% (4%)	19% (16%)
40-44 timer	52% (44%)	21% (26%)	43% (50%)
45-49 timer	16% (10%)	43% (44%)	28% (28%)
50-54 timer	2% (1%)	21% (18%)	9% (6%)
55 timer eller mere	1% (0%)	10% (7%)	2% (1%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

#### Spørgsmål 15. Daginstitutioner

Hvilke *forventninger* ligger der til *den ledelsesfunktion*, du udfylder m.h.t. fordelingen mellem faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse? Det kan være i form af funktionsbeskrivelse, jobannonce eller mere uformelt. (Prioriter hver af disse fire, så 1 = spiller størst rolle, 2 = spiller næststørst rolle, 3=spiller tredjestørst rolle og 4 = spiller den mindste rolle)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=991 (n=575)	23% (31%)	29% (27%)	29% (29%)	19% (13%)	100% (100%)
Personaleledelse n=991 (n=569)	27% (34%)	35% (39%)	28% (21%)	10% (6%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=991 (n=572)	30% (24%)	20% (20%)	21% (29%)	30% (27%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=991 (n=578)	20% (11%)	17% (16%)	23% (22%)	41% (52%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

#### Spørgsmål 15. Skoler

Hvilke *forventninger* ligger der til *den ledelsesfunktion*, du udfylder m.h.t. fordelingen mellem faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse? Det kan være i form af funktionsbeskrivelse, jobannonce eller mere uformelt. (Prioriter hver af disse fire, så 1 = spiller størst rolle, 2 = spiller næststørst rolle, 3=spiller tredjestørst rolle og 4 = spiller den mindste rolle)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=549 (n=293)	18% (19%)	21% (21%)	25% (32%)	26% (28%)	100% (100%)
Personaleledelse n=549 (n=290)	20% (25%)	43% (40%)	26% (30%)	11% (5%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=549 (n=293)	30% (30%)	18% (18%)	20% (20%)	32% (33%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=549 (n=296)	32% (27%)	17% (21%)	19% (18%)	32% (33%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

#### Spørgsmål 15. Ældrecentre/plejecentre

Hvilke *forventninger* ligger der til *den ledelsesfunktion*, du udfylder m.h.t. fordelingen mellem faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse? Det kan være i form af funktionsbeskrivelse, jobannonce eller mere uformelt. (Prioriter hver af disse fire, så 1 = spiller størst rolle, 2 = spiller næststørst rolle, 3=spiller tredjestørst rolle og 4 = spiller den mindste rolle)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=188 (n=165)	6% (5%)	15% (14%)	36% (32%)	43% (50%)	100% (100%)
Personaleledelse n=188 (n=167)	40% (43%)	35% (36%)	21% (18%)	5% (3%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=188 (n=161)	41% (42%)	35% (30%)	19% (24%)	5% (5%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=188 (n=167)	13% (12%)	16% (20%)	25% (26%)	46% (41%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 16. Daginstitutioner**

Hvordan bruger du *i praksis* din tid? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = bruger mest tid på, 2 = bruger næstmest tid på, 3 = bruger tredjemest tid på, 4 = bruger mindst tid på)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=991 (n=624)	15% (18%)	31% (31%)	39% (40%)	15% (11%)	100% (100%)
Personaleledelse n=991 (n=623)	49% (42%)	34% (40%)	12% (16%)	5% (3%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=991 (n=631)	27% (37%)	23% (20%)	26% (24%)	25% (20%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=991 (n=628)	9% (3%)	12% (10%)	24% (22%)	55% (65%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 16. Skoler**

Hvordan bruger du *i praksis* din tid? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = bruger mest tid på, 2 = bruger næstmest tid på, 3 = bruger tredjemest tid på, 4 = bruger mindst tid på)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=549 (n=313)	7% (11%)	21% (21%)	43% (35%)	30% (32%)	100% (100%)
Personaleledelse n=549 (n=311)	44% (36%)	42% (46%)	12% (17%)	3% (2%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=549 (n=313)	39% (44%)	23% (21%)	17% (17%)	21% (17%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=549 (n=313)	11% (10%)	14% (13%)	29% (30%)	46% (47%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 16. Ældrecentre/plejecentre**

Hvordan bruger du *i praksis* din tid? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = bruger mest tid på, 2 = bruger næstmest tid på, 3 = bruger tredjemest tid på, 4 = bruger mindst tid på)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=188 (n=174)	4% (3%)	18% (15%)	40% (39%)	38% (42%)	100% (100%)
Personaleledelse n=188 (n=173)	47% (50%)	34% (36%)	15% (11%)	4% (3%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=188 (n=177)	43% (41%)	37% (36%)	16% (20%)	4% (3%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=188 (n=173)	6% (5%)	11% (14%)	29% (30%)	54% (51%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 17. Daginstitutioner**

Hvordan synes du, *afvejningen* af faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse *bør være*, for at der skal være tale om god ledelse på din institution? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = vigtigst, 2 = næstvigtigst, 3 = tredjevigtigst og 4 = mindst vigtigt)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=991 (n=609)	34% (44%)	35% (34%)	24% (18%)	7% (5%)	100% (100%)
Personaleledelse n=991 (n=610)	39% (37%)	39% (43%)	19% (18%)	3% (2%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=991 (n=622)	4% (3%)	6% (6%)	19% (21%)	72% (71%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=991 (n=622)	23% (17%)	20% (19%)	39% (44%)	18% (21%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

### Spørgsmål 17. Skoler

Hvordan synes du, *afvejningen* af faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse *bør være*, for at der skal være tale om god ledelse på din institution? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = vigtigst, 2 = næstvigtigst, 3= tredjevigtigst og 4 = mindst vigtigst)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=549 (n=302)	15% (17%)	30% (25%)	42% (43%)	13% (16%)	100% (100%)
Personaleledelse n=549 (n=302)	30% (32%)	45% (46%)	23% (22%)	2% (1%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=549 (n=310)	3% (4%)	3% (5%)	15% (17%)	79% (73%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=549 (n=307)	52% (49%)	22% (25%)	20% (19%)	6% (7%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

### Spørgsmål 17. Ældrecentre/plejecentre

Hvordan synes du, *afvejningen* af faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse *bør være*, for at der skal være tale om god ledelse på din institution? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = vigtigst, 2 = næstvigtigst, 3= tredjevigtigst og 4 = mindst vigtigst)

	1	2	3	4	
Faglig ledelse n=188 (n=175)	9% (6%)	20% (21%)	26% (28%)	45% (45%)	100% (100%)
Personaleledelse n=188 (n=172)	56% (50%)	22% (27%)	19% (18%)	4% (6%)	100% (100%)
Administrativ ledelse n=188 (n=172)	12% (8%)	31% (29%)	30% (35%)	27% (29%)	100% (100%)
Strategisk ledelse n=188 (n=172)	23% (37%)	27% (24%)	25% (19%)	25% (19%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

## 1.3. Ledelsessituationen

### Spørgsmål 18. Hvilken rådighed har du over institutionens budget? (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=991 (n=643)	Skole n=549 (n=313)	Plejecenter n=188 (n=174)
Budgettet er fordelt på forskellige poster (løn, bygninger, energi med mere), og fordelingen skal overholdes	9% (15%)	8% (17%)	35% (37%)
Budgettet er fordelt på løn og drift, og jeg har fuld rådighed over beløbet afsat til andet	29% (27%)	21% (25%)	33% (22%)
Budgettet er en samlet beløbsramme, som jeg har fuld rådighed over	61% (47%)	72% (49%)	32% (30%)
Ved ikke	1% (11%)*	0% (9%)*	1% (11%)*
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

\* I 2004-undersøgelsen havde lederne andre svarmuligheder. Lederne havde i 2004 også mulighed for at svare "Andet". I denne fremstilling er kategorierne "Andet" og "Ved ikke" fra 2004-undersøgelsen slået sammen. Dette betyder, at tallene fra 2004-undersøgelsen (tallene i parentes) er behæftet med betydelig usikkerhed.

**Spørgsmål 19. Hvilke ledelsesbeføjelser har du? (sæt gerne flere krydser)**

	Daginstitution n=991 (n=643)	Skole n=549 (n=313)	Plejecenter n=188 (n=174)
Jeg kan fastsætte personalets størrelse (normerede stillinger)	59% (37%)	76% (39%)	71% (39%)
Jeg kan bestemme personalets faglige sammensætning	74% (56%)	73% (52%)	90% (84%)
Jeg kan ansætte alt personale	87% (79%)	79% (63%)	88% (85%)
Jeg kan ansætte nogle former for personale	19% (20%)	23% (33%)	14% (15%)
Jeg kan afskedige personale*	56% (-)	36% (-)	53% (-)
Jeg kan indstille personale til afskedigelse*	69% (-)	81% (-)	80% (-)
Jeg kan spare økonomiske midler på fra år til år	88% (89%)	89% (89%)	57% (56%)
Jeg kan overføre økonomiske midler mellem konti	86% (87%)	93% (91%)	59% (60%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

\* De to kategorier "Jeg kan afskedige personale" og "Jeg kan indstille personale til afskedigelse" var samlet i én kategori i 2004-undersøgelsen. I 2004-undersøgelsen svarede henholdsvis 88, 73 og 94 procent af ledere i daginstitutioner, skoler og plejecentre bekræftende på denne kategori.

**Spørgsmål 20. Daginstitutioner**

Vi beder dig nu overveje, om din institution ved strukturreformen den 1. januar 2007, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=986-988
Økonomi	55%	3%	42%	100%
Personale	44%	1%	54%	100%
Indkøb	45%	6%	50%	100%
Administrative procedurer	71%	2%	28%	100%

**Spørgsmål 20. Skoler**

Vi beder dig nu overveje, om din institution ved strukturreformen den 1. januar 2007, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=548
Økonomi	54%	3%	43%	100%
Personale	42%	3%	56%	100%
Indkøb	36%	8%	56%	100%
Administrative procedurer	66%	3%	31%	100%

**Spørgsmål 20. Ældrecentre/plejecentre**

Vi beder dig nu overveje, om din institution ved strukturreformen den 1. januar 2007, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=186
Økonomi	54%	3%	43%	100%
Personale	40%	3%	57%	100%
Indkøb	33%	9%	58%	100%
Administrative procedurer	59%	3%	38%	100%

**Spørgsmål 21. Daginstitutioner**

Vi beder dig nu overveje, om din institution *i perioden efter strukturreformen og frem til og med december 2009*, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=984-895
Økonomi	59%	3%	38%	100%
Personale	49%	1%	50%	100%
Indkøb	48%	6%	46%	100%
Administrative procedurer	73%	3%	24%	100%

**Spørgsmål 21. Skoler**

Vi beder dig nu overveje, om din institution *i perioden efter strukturreformen og frem til og med december 2009*, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=547-548
Økonomi	61%	3%	37%	100%
Personale	47%	2%	51%	100%
Indkøb	40%	8%	52%	100%
Administrative procedurer	73%	1%	26%	100%

**Spørgsmål 21. Ældrecentre/plejecentre**

Vi beder dig nu overveje, om din institution *i perioden efter strukturreformen og frem til og med december 2009*, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	n=186
Økonomi	57%	2%	41%	100%
Personale	44%	2%	54%	100%
Indkøb	34%	10%	56%	100%
Administrative procedurer	61%	3%	36%	100%

**Spørgsmål 22.** Arbejder du ud fra et eller flere fastsatte ledelsesgrundlag? Med fastsat ledelsesgrundlag tænker vi på, at der eksempelvis for lederne på skrift er formuleret en ledelsesfilosofi eller ledelsesmæssige værdier (sæt evt. flere kryds)

	Daginstitution n=991 (n=652)	Skole n=549 (n=319)	Plejecenter n=188 (n=178)
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er fælles for hele kommunen	76% (56%)	79% (56%)	78% (55%)
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er fælles for den sektor, min institution indgår i (daginstitutioner, skoler, ældreinstitution e.l.)	31% (34%)	36% (40%)	64% (33%)
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er udarbejdet specielt til min institution	19% (17%)	21% (14%)	79% (16%)
Jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er udarbejdet på en anden måde	5% (6%)	5% (5%)	3% (9%)
Nej, jeg arbejder ikke ud fra noget fastsat ledelsesgrundlag	6% (19%)	6% (21%)	3% (18%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 23.** Hvordan oplever du dine arbejdsforhold? (angiv med et kryds ud for hvert udsagn i hvor høj grad udsagnet passer på dine arbejdsforhold)

	Daginstitution n=969-978 (n=631-651)	Skole n=540-544 (n=317-319)	Plejecenter n=185-186 (n=175-178)
A. Jeg har et klart defineret ansvar	4,12 (4,10)	4,07 (4,05)	4,11 (4,02)
B. Jeg har klart definerede beføjelser	3,96 (3,92)	3,97 (3,92)	3,93 (3,86)
C. Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar	3,81 (3,78)	3,78 (3,81)	3,85 (3,89)
D. Jeg har arbejde med hjem	3,10 (3,06)	3,62 (3,53)	3,31 (3,18)
E. Jeg har indflydelse på prioriteringen af mine opgaver	3,92 (3,87)	3,81 (3,92)	3,92 (4,03)
F. Jeg føler mig stresset på mit arbejde	2,56 (2,93)	2,59 (2,68)	2,55 (2,74)
G. Det er en livsstil at være leder	3,53 (3,51)	3,76 (3,84)	3,65 (3,66)
H. Jeg føler mig alene i mit job	2,37 (2,66)	2,51 (2,57)	2,40 (2,68)
I. Jeg står i princippet til rådighed for min arbejdsplads døgnet rundt	3,31 (3,23)	3,45 (3,50)	3,74 (3,38)
J. Mit job er en spændende udfordring	4,15 (4,22)	4,24 (4,39)	4,24 (4,28)
K. Jeg har mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort	2,79 (2,74)	2,56 (2,64)	2,84 (2,62)
L. Jeg og mine lederkolleger støtter hinanden	3,78 (3,63)	3,78 (3,67)	3,72 (3,60)
M. Mine nærmeste medarbejdere er også mine personlige venner	1,46 (1,70)	1,60 (1,90)	1,31 (1,45)
N. Jeg kan få mit arbejde, familie og fritid til at hænge sammen	3,66 -	3,34 -	3,62 -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen  
 Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 24.** Hvem søger du råd og vejledning hos, når du står over for ledelsesmæssige problemer (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Daginstitution n=935-976 (n=637-652)	Skole n=532-541 (n=315-319)	Plejecenter n=179-184 (n=172-176)
Den overordnede ledelse	2,78 (2,88)	2,77 (3,04)	3,15 (3,28)
Ledelseskolleger	3,70 (3,68)	3,66 (3,76)	3,69 (3,74)
Medarbejdere	2,24 (2,59)	2,34 (2,38)	1,94 (2,03)
Min fagforening	1,82 (2,02)	1,99 (2,09)	1,34 (1,49)
Konsulenter	2,32 (2,42)	2,16 (2,02)	2,07 (2,08)
Coach, mentor, eller lign.	2,01 -	1,76 -	2,16 -
Andre professionelle netværk	2,35 -	2,49 -	2,29 -
Familie	2,63 -	2,74 -	2,78 -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen  
 Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Aldrig", værdien 3 repræsenterer "Nogle gange", og værdien 5 repræsenterer "Altid".

**Spørgsmål 25.** Hvordan synes du, politikerne i din kommune forholder sig til din institution og ledelsen af den? Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande (sæt venligst et kryds for hver påstand)

	Daginstitution n=980 (n=646-650)	Skole n=541 (n=317-318)	Plejecenter n=184 (n=175-177)
A. De lokale politikere ytrer stor interesse for vilkårene for institutionsledere	3,29 (3,57)	3,21 (3,35)	3,23 (3,21)
B. Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør i institutionerne	3,71 (3,75)	3,59 (3,56)	3,42 (3,19)
C. Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger om institutionerne på mit område	2,98 (2,87)	3,10 (3,29)	3,27 (3,52)
D. Det er svært at forklare politikernes beslutninger til medarbejderne	3,10 (2,96)	3,12 (2,98)	3,17 (3,27)
E. Det er svært at forklare politikernes beslutninger til brugerne	2,93 -	2,92 -	2,86 -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen  
Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 26.** Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af forholdet mellem de enkelte dele af kommunen. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande? (sæt venligst et kryds for hver påstand)

	Daginstitution n=980 (n=645-647)	Skole n=541 (n=317-398)	Plejecenter n=184 (n=172)
A. Politikerne følger forvaltningens indstillinger om institutionerne i et og alt	2,97 (2,82)	3,03 (2,65)	3,01 (2,66)
B. Forvaltningen/direktionen søger at beskytte institutionerne mod politikernes indgreb	2,88 (3,02)	2,93 (2,92)	3,04 (2,93)
C. Politikerne tænker på, hvad der foregår i institutionerne, mens forvaltningen/direktionen næsten kun tænker på økonomi	3,70 (3,75)	3,58 (3,73)	3,46 (3,41)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen  
Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 27.** Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af den øverste ledelse. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande? (sæt venligst et kryds for hvert udsagn)

	Daginstitution n=980	Skole n=541	Plejecenter n=184
A. Jeg må indimellem omgå regler for at udføre mit arbejde på en smidig måde	2,98	2,66	3,11
B. De signaler og målsætninger jeg får af den overordnede ledelse i kommunen, er modstridende og uforenelige	3,37	3,16	3,55
C. Den overordnede ledelse i kommunen er altid lydhør overfor kritik og forsøger at tilpasse sig medarbejdernes ønsker og krav	3,12	3,13	2,89
D. Jeg får ofte nye opgaver, uden at de nødvendige ressourcer følger med	1,74	1,87	2,07
E. Jeg ved nøjagtigt, hvad den overordnede ledelse i kommunen forventer af mig.	2,44	2,61	2,29

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 28.** Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af deres forhold til hinanden og andre såsom medarbejdere og brugere/borgere. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande? (sæt venligst et kryds for hver påstand)

	Daginstitution n=974-980 (n=646-647)	Skole n=538 (n=317-319)	Plejecenter n=183 (n=171-175)
A. Der er stærk konkurrence <i>på budgetter</i> mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	3,73 (3,93)	3,43 (3,66)	3,29 (3,60)
B. Der er stærk konkurrence <i>på andre områder end budgetter</i> mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	3,56 (3,61)	3,46 (3,49)	3,52 (3,60)
C. Der er et godt samarbejde mellem mig og de andre institutionsledere inden for sektoren (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	1,82 (1,96)	1,93 (1,99)	1,89 (2,06)
D. Der er et godt samarbejde mellem mig og andre institutionsledere i kommunen på tværs af sektorer	2,35 (2,37)	2,49 (2,31)	2,52 (2,52)
E. Sammen med sektorens ledelse har vi institutionsledere et fælles ansvar for udviklingen på vores område	1,58 (1,64)	1,69 (1,64)	1,48 (1,64)
F. Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har i institutionerne	3,03 (2,89)	3,08 (3,19)	3,16 (3,32)
G. Topledelsen forventer af mig, at jeg varetager hensynet til hele kommunen i min daglige ledelse	1,77 (1,85)	1,64 (1,77)	1,98 (2,14)
H. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere	3,00 -	3,01 -	3,09 -
I. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for brugere/borgere end som repræsentant for kommunen	3,27 -	3,49 -	3,21 -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 29.** Kvalitetsreformen har bl.a. skabt forventninger om forbedret service, afbureaukratisering og øget fokus på innovation i kommunerne. Hvordan vil du vurdere nedenstående tiltag fra og med implementeringen af kvalitetsreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Daginstitution n=894-955	Skole n=475-527	Plejecenter n=175-179
Vi inddrager brugerne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag)	2,73	2,87	2,61
Vi inddrager medarbejderne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag)	1,90	1,80	1,75
Vi arbejder systematisk med afbureaukratisering	3,41	3,37	3,04
Kvalitetsreformen har skabt bedre rammer for at udvikle kvaliteten i servicen	3,72	3,78	3,53
Kvalitetsreformen virker efter hensigten	3,78	3,75	3,55
Jeg oplever større metodefrihed i forhold til udførelsen af arbejdsopgaver i min institution	3,35	3,58	3,15

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".



## 1.4. Lederegenskaber

**Spørgsmål 30.** Hvordan vil du vurdere din identitet som leder i forhold til din faglige identitet (sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=971 (n=650)	Skole n=538 (n=318)	Plejecenter n=182 (n=177)
Min faglige identitet er vigtigst	4% (5%)	1% (2%)	1% (1%)
Min identitet som leder er vigtigst	25% (16%)	51% (47%)	67% (62%)
Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige	72% (79%)	48% (52%)	33% (37%)
	100% (100%)	100% (101%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 31.** I hvilken grad oplever du, at følgende forhold styrker dig i din udøvelse af lederjobbet? (sæt venligst et kryds for hvert forhold)

	Daginstitution n=960-969 (n=641-647)	Skole n=535-538 (n=315-317)	Plejecenter n=181-182 (n=172-175)
A. Min stilling og position	3,37 (3,30)	3,39 (3,24)	3,49 (3,29)
B. Min faglige ekspertise	4,08 (4,15)	3,79 (3,78)	3,51 (3,46)
C. Min mulighed for at sanktionere og belønne	2,37 (2,24)	2,37 (2,24)	2,78 (2,67)
D. Min mulighed for at styre ressourcerne	3,63 (3,54)	3,50 (3,45)	3,76 (3,74)
E. Mine relationer til andre mennesker	4,35 (4,26)	4,39 (4,30)	4,28 (4,21)
F. Min personlighed	4,28 (4,34)	4,18 (4,22)	4,31 (4,22)
G. Min ledelsesfaglige ekspertise	4,21 (4,16)	4,08 (4,06)	4,30 (4,30)
H. Mit engagement i institutionen	4,56 (4,66)	4,44 (4,55)	4,55 (4,54)
I. Kommunens ledelsesgrundlag	2,89 -	2,48 -	3,20 -

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 32.** I hvilken grad udøver du dit lederjob på følgende måder? (sæt venligst et kryds for hver måde)

	Daginstitution n=944-958 (n=634-647)	Skole n=533-536 (n=314-318)	Plejecenter n=178-182 (n=171-176)
A. Ved dialog og samarbejde	4,61 (4,59)	4,50 (4,42)	4,62 (4,53)
B. Ved at holde øje og følge op	3,42 (3,50)	3,39 (3,46)	3,61 (3,49)
C. Ved at bruge ledergruppen	3,26 (3,04)	3,75 (3,45)	3,66 (3,67)
D. Ved holdninger og værdier	4,22 (4,29)	4,15 (4,19)	4,45 (4,41)
E. Ved ordrer	1,55 (1,51)	1,75 (1,60)	1,78 (1,60)
F. Ved motivation	4,21 (4,25)	4,01 (3,97)	4,31 (4,37)
G. Ved individuelle kontrakter	2,31 (2,28)	2,18 (2,21)	2,54 (2,42)
H. Ved MUS (Medarbejder-Udviklings-Samtaler)	3,62 (3,73)	3,49 (3,75)	3,72 (3,70)
I. Ved regler og retningslinjer	2,23 (2,31)	2,40 (2,16)	2,50 (2,41)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

## 1.5. God ledelse og barrierer for god ledelse

**Spørgsmål 33.** Er du alt i alt tilfreds med din egen indflydelse på de beslutninger om din institution, der vedrører ledelsen? (sæt venligst kun et kryds)

	Daginstitution n=969 (n=647)	Skole n=538 (n=314)	Plejecenter n=182 (n=175)
Meget tilfreds	36% (32%)	35% (33%)	35% (33%)
Tilfreds	53% (53%)	55% (53%)	57% (62%)
Hverken tilfreds eller utilfreds	8% (9%)	8% (9%)	7% (3%)
Utilfreds	3% (5%)	2% (3%)	2% (1%)
Meget utilfreds	0% (1%)	0% (0%)	1% (0%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 34.** Offentlige institutioner påvirkes af en række udefra kommende forhold. I hvilken grad har følgende forhold gennem de seneste år skabt problemer for dine muligheder for at lede din institution? (sæt venligst ét kryds i hver linje)

	Daginstitution n=957-968 (n=635-644)	Skole n=536-538 (n=310-314)	Plejecenter n=181-182 (n=167-171)
A. Økonomiske problemer i kommunen	3,92 (3,38)	4,04 (3,33)	3,82 (3,17)
B. Ændringer i statslige love og regler	3,27 (2,52)	3,25 (2,76)	3,09 (3,36)
C. Brugernes krav m.h.t. institutionens ydelser	2,74 -	2,85 -	2,82 -
D. Befolkningens krav m.h.t. institutionens ydelser	2,45 (2,82)	2,75 (2,73)	2,84 (2,87)
E. Konflikter mellem forvaltningsgrene og/eller forvaltningschefer	1,89 (2,06)	2,04 (2,05)	1,94 (1,87)
F. Pres fra lokale interessegrupper	1,53 (1,62)	1,80 (1,86)	1,91 (1,90)
G. Pres fra lokale erhvervsinteresser	1,36 (1,38)	1,45 (1,42)	1,49 (1,41)
H. Pres fra krav om dokumentation af aktiviteter	3,43 -	3,66 -	3,79 -
I. Pressens/mediernes fokus på dit område	2,05 (2,13)	3,01 (2,72)	2,81 (2,80)
J. Pres fra brugerbestyrelser	2,17 (2,24)	2,16 (2,15)	2,24 (2,19)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

### Spørgsmål 35. Daginstitutioner

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	n=968-969 (n=612-623)
I et mere ansvarsfuldt lederjob	41% (47%)	33% (37%)	26% (16%)	100% (100%)
I et ikke-lederjob	64% (52%)	29% (36%)	7% (12%)	100% (100%)
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	41% (34%)	40% (45%)	19% (21%)	100% (100%)
I en anden institution	39% (41%)	39% (42%)	22% (17%)	100% (100%)
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	42% (42%)	41% (43%)	17% (15%)	100% (100%)
I den private sektor	35% (39%)	41% (45%)	24% (16%)	100% (100%)

**Spørgsmål 35. Skoler**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	n=537 (n=294-308)
I et mere ansvarsfuldt lederjob	46% (36%)	31% (39%)	23% (25%)	100% (100%)
I et ikke-lederjob	70% (73%)	25% (20%)	5% (7%)	100% (100%)
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	52% (51%)	34% (38%)	14% (11%)	100% (100%)
I en anden institution	39% (35%)	38% (44%)	23% (21%)	100% (100%)
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	63% (64%)	27% (26%)	11% (10%)	100% (100%)
I den private sektor	44% (44%)	38% (47%)	18% (10%)	100% (100%)

**Spørgsmål 35. Ældrecentre/plejecentre**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	n=182 (n=160-168)
I et mere ansvarsfuldt lederjob	45% (49%)	32% (33%)	23% (18%)	100% (100%)
I et ikke-lederjob	59% (50%)	31% (39%)	7% (11%)	100% (100%)
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	45% (33%)	38% (45%)	17% (22%)	100% (100%)
I en anden institution	26% (28%)	53% (48%)	21% (24%)	100% (100%)
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	48% (59%)	41% (28%)	10% (13%)	100% (100%)
I den private sektor	29% (22%)	51% (46%)	20% (31%)	100% (100%)

**Spørgsmål 36. Daginstitutioner**

Som institutionsleder møder du krav og forventninger fra flere sider. Hvor stor betydning har de, der nævnes nedenfor, for din ledelse? På listen over hvem der kan stille krav og forventninger bedes du vælge de **fire**, du mener, har størst betydning i forhold til dit lederjob. Sæt kryds under 1 for den gruppe, hvis krav og forventninger, du synes er vigtigst, under 2 for dem med næstvigtigste krav og forventninger, under 3 for dem tredjevigtigste og under 4 for dem med fjerdevigtigste krav og forventninger (**sæt venligst fire krydser – ét i hver kolonne/søjle**).

	1: Vigtigst	2: Næst vigtigste	3: Tredje vigtigst	4: Fjerde vigtigst	
A. Forvaltningen/direktionen n=583	26%	23%	37%	15%	100%
B. Medarbejderne n=580	31%	41%	19%	8%	100%
C. Brugerne n=570	31%	29%	27%	13%	100%
D. Kommunens politikere n=453	14%	13%	18%	55%	100%
E. De faglige/professionelle organisationer. n=33	0%	3%	24%	73%	100%
F. Lederkolleger n=100	4%	7%	27%	62%	100%
G. Regering og Folketing n=135	32%	8%	10%	50%	100%

En stor del af respondenterne har ikke besvaret dette spørgsmål efter hensigten, hvilket resulterer i et lavere n. Ca. 62 procent af daginstitutionslederne har besvaret dette spørgsmål korrekt.

### Spørgsmål 36. Skoler

Som institutionsleder møder du krav og forventninger fra flere sider. Hvor stor betydning har de, der nævnes nedenfor, for din ledelse? På listen over hvem der kan stille krav og forventninger bedes du vælge de **fire**, du mener, har størst betydning i forhold til dit lederjob. Sæt kryds under 1 for den gruppe, hvis krav og forventninger, du synes er vigtigst, under 2 for dem med næstvigtigste krav og forventninger, under 3 for dem tredjevigtigste og under 4 for dem med fjerdevigtigste krav og forventninger (**sæt venligst fire krydser – ét i hver kolonne/søjle**).

	1: Vigtigst	2: Næst vigtigste	3: Tredje vigtigst	4: Fjerde vigtigst	
A. Forvaltningen/direktionen n=388	30%	27%	32%	11%	100%
B. Medarbejderne n=376	20%	32%	27%	21%	100%
C. Brugere n=322	27%	22%	27%	24%	100%
D. Kommunens politikere n=292	16%	27%	20%	37%	100%
E. De faglige/professionelle organisationer. n=33	6%	15%	30%	48%	100%
F. Lederkolleger n=48	8%	13%	27%	52%	100%
G. Regering og Folketing n=190	41%	16%	11%	32%	100%

En stor del af respondenterne har ikke besvaret dette spørgsmål efter hensigten, hvilket resulterer i et lavere n. Ca. 75 procent af skolelederne har besvaret dette spørgsmål korrekt.

### Spørgsmål 36. Ældrecentre/plejecentre

Som institutionsleder møder du krav og forventninger fra flere sider. Hvor stor betydning har de, der nævnes nedenfor, for din ledelse? På listen over hvem der kan stille krav og forventninger bedes du vælge de **fire**, du mener, har størst betydning i forhold til dit lederjob. Sæt kryds under 1 for den gruppe, hvis krav og forventninger, du synes er vigtigst, under 2 for dem med næstvigtigste krav og forventninger, under 3 for dem tredjevigtigste og under 4 for dem med fjerdevigtigste krav og forventninger (**sæt venligst fire krydser – ét i hver kolonne/søjle**).

	1: Vigtigst	2: Næst vigtigste	3: Tredje vigtigst	4: Fjerde vigtigst	
A. Forvaltningen/direktionen n=116	37%	27%	25%	11%	100%
B. Medarbejderne n=114	19%	41%	26%	13%	100%
C. Brugere n=108	31%	26%	25%	19%	100%
D. Kommunens politikere n=84	25%	12%	20%	43%	100%
E. De faglige/professionelle organisationer. n=11	0%	9%	27%	64%	100%
F. Lederkolleger n=38	5%	13%	37%	45%	100%
G. Regering og Folketing n=23	22%	4%	9%	65%	100%

En stor del af respondenterne har ikke besvaret dette spørgsmål efter hensigten, hvilket resulterer i et lavere n. Ca. 65 procent af lederne på plejecentrene har besvaret dette spørgsmål korrekt.

**Spørgsmål 37.** Er det din overordnede vurdering, at kommunen *i din sektor*, er blevet mere produktiv, effektiv og har højere kvalitet fra og med strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Daginstitution n=967	Skole n=536	Plejecenter n=181
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)			
Meget lavere	4%	2%	1%
Lavere	23%	19%	9%
Uændret	45%	52%	38%
Højere	26%	27%	49%
Meget højere	2%	1%	3%
	100%	100%	100%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)			
Meget lavere	3%	2%	1%
Lavere	21%	15%	14%
Uændret	47%	58%	41%
Højere	26%	25%	43%
Meget højere	3%	0%	2%
	100%	100%	100%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)			
Meget lavere	9%	6%	4%
Lavere	28%	21%	32%
Uændret	38%	50%	41%
Højere	23%	23%	22%
Meget højere	2%	1%	2%
	100%	100%	100%

**Spørgsmål 38.** Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig i *netop din institution* fra og med strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Daginstitution n=967	Skole n=536	Plejecenter n=181
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)			
Meget lavere	1%	1%	0%
Lavere	14%	7%	4%
Uændret	54%	58%	39%
Højere	29%	33%	53%
Meget højere	2%	1%	4%
	100%	100%	100%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)			
Meget lavere	1%	0%	0%
Lavere	14%	6%	7%
Uændret	53%	61%	45%
Højere	30%	31%	45%
Meget højere	2%	1%	3%
	100%	100%	100%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)			
Meget lavere	4%	1%	3%
Lavere	23%	12%	23%
Uændret	44%	53%	44%
Højere	26%	33%	29%
Meget højere	3%	1%	2%
	100%	100%	100%

**Spørgsmål 39.** I hvilken grad virker følgende forhold som barrierer for en hensigtsmæssig og effektiv udførelse af arbejdet på din institution? (sæt venligst et kryds for hvert forhold)

	Daginstitution n=862-952 (n=639-645)	Skole n=488-530 (n=313-316)	Plejecenter n=159-180 (n=171-175)
A. Arbejdspreset er for stort	2,81 (2,86)	2,59 (2,90)	2,54 (2,72)
B. Der mangler ressourcer til at løse alle opgaver	3,20 (3,16)	3,10 (3,04)	2,71 (2,76)
C. Jeg må ofte nedprioritere ledelsesmæssige opgaver for at løse driftsopgaver	2,91 (2,99)	3,05 (3,10)	2,63 (2,83)
D. Den øverste ledelse påskønner ikke mit arbejde	1,68 (2,23)	1,65 (1,86)	1,64 (1,93)
E. Min nærmeste leder påskønner ikke mit arbejde	1,62 (2,08)	1,51 (1,73)	1,58 (1,86)
F. Mine medarbejdere påskønner ikke mit arbejde	1,51 (1,79)	1,46 (1,67)	1,53 (1,69)
G. Brugere påskønner ikke mit arbejde	1,54 -	1,50 -	1,43 -
H. Der er for lille forskel på lønnen mellem mig og mine medarbejdere	2,09 (2,38)	1,99 (2,36)	1,97 (2,10)
I. Jeg mangler efteruddannelse i ledelse	1,63 (2,19)	1,47 (2,01)	1,40 (1,89)
J. Jeg mangler efteruddannelse inden for mit oprindelige fag	1,36 (1,89)	1,19 (1,51)	1,24 (1,55)
K. Jeg savner sparring om ledelsesmæssige problemer	1,73 (2,12)	1,83 (2,10)	1,76 (2,16)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Ikke en barriere", og værdien 4 repræsenterer "Meget stor barriere".

**Spørgsmål 40.** Som institutionsleder oplever du en række forhold, der begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob. I hvilken grad synes du, at følgende forhold begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob? (sæt venligst et kryds for hver begrænsning)

	Daginstitution n=948-960 (n=644-649)	Skole n=530-535 (n=314-316)	Plejecenter n=176-180 (n=173-175)
A. Jeg savner uddannelsesmuligheder	1,83 (2,35)*	1,67 (2,07)*	1,73 (1,73)*
B. Jeg savner opbakning fra nærmeste chef	2,07 (2,16)*	1,90 (1,86)*	1,96 (1,87)*
C. Jeg savner feedback fra min nærmeste chef	2,39 -	2,30 -	2,21 -
D. Jeg savner muligheder for at uddelegere	1,86 (2,10)*	2,12 (2,40)*	2,09 (2,20)*
E. Der bliver ikke fulgt op på min MUS samtale (eller tilsvarende)	2,36 -	2,46 -	2,16 -
F. Der er også andre, der træffer beslutninger af betydning inden for mit ansvarsområde	2,94 (2,94)	2,88 (2,72)	2,57 (2,57)
G. Der er uklare mål for mit job	1,94 (2,21)	2,07 (2,25)	1,93 (2,02)
H. Der er for ofte forandringer	3,09 (3,34)	3,00 (2,88)	2,79 (2,86)
I. Jeg har for få kompetente medarbejdere	1,80 (1,96)	1,79 (1,98)	2,05 (2,10)
J. Der er for mange politiske indgreb	3,31 (3,03)	3,28 (2,87)	2,82 (2,61)
K. Der mangler samarbejde i ledergruppen	1,87 (2,04)*	1,82 (1,85)*	1,94 (1,97)*
L. Pressen har stor indflydelse	1,73 (1,72)	2,41 (2,25)	2,24 (2,30)
M. Der er for krævende brugere	2,12 (2,50)	2,16 (2,41)	2,03 (2,03)
N. Der er usikkerhed om institutionens fremtid	2,63 (2,35)	2,32 (1,97)	1,91 (2,07)
O. Der er for lidt forandringstilje i sektoren	2,05 (2,02)	2,21 (2,37)	1,85 (2,16)
P. Der er for lidt forandringstilje i institutionen	1,92 (2,06)	2,05 (2,52)	1,99 (2,32)
Q. Jeg får for lidt information	1,72 (1,93)	1,73 (1,76)	1,69 (1,75)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

\*: Spørgsmålet var formuleret anderledes i 2004-undersøgelsen. Hovedpointen er imidlertid den samme.

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 41.** Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job? (sæt venligst kun et kryds)

	Daginstitution n=962 (n=650)	Skole n=535 (n=316)	Plejecenter n=180 (n=176)
Meget tilfreds	35% (33%)	39% (44%)	37% (31%)
Tilfreds	54% (55%)	51% (48%)	54% (54%)
Hverken tilfreds eller utilfreds	9% (9%)	8% (6%)	6% (11%)
Utilfreds	2% (3%)	1% (1%)	3% (3%)
Meget utilfreds	0% (1%)	0% (0%)	0% (1%)
	100% (100%)	100% (100%)	100% (100%)

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen

## 2. Undersøgelsen af de nye ledertyper

Undersøgelsen af de nye typer af kommunale ledere tager ligeledes sit udgangspunkt i en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt kommunale ledere. Spørgeskemaet er udsendt til ledere af borgerservicecentre, jobcentre, familiecentre, samt områdeledere på blandt andet dagtilbudsområdet og plejeområdet.

Spørgeskemaet er udsendt elektronisk ved hjælp af programmet SurveyXact. Spørgeskemaet er udsendt til 613 kommunale ledere hvoraf 454 har besvaret skemaet. På grund af det lave antal skolecenterledere i denne undersøgelse, afrapporteres denne type leders svar ikke i denne rapport, jf. spørgsmål 10 nedenfor.

### 2.1. Indledende spørgsmål

#### Spørgsmål 1. Er du kvinde eller mand?

	Borgerservice	Jobcentre	Familiecenter	Dagpleje	Dagtilbud	Hjemmepleje	Pleje-center	Center og pleje
Kvinde	55%	49%	65%	93%	86%	97%	98%	93%
Mand	46%	51%	35%	7%	14%	3%	2%	7%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

#### Spørgsmål 2. Hvad er din alder? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borgerservice	Jobcentre	Familiecenter	Dagpleje	Dagtilbud	Hjemmepleje	Pleje-center	Center og pleje
Til og med 25 år	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
26-30	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31-35	0%	4%	0%	0%	0%	1%	4%	2%
36-40	11%	10%	0%	2%	5%	9%	12%	0%
41-45	16%	22%	15%	11%	12%	20%	15%	9%
46-50	21%	27%	5%	18%	28%	14%	23%	24%
51-55	32%	25%	45%	29%	20%	26%	25%	34%
56 år eller mere	21%	12%	35%	40%	35%	29%	21%	32%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



**Spørgsmål 3.** Hvilken uddannelse har du ud over folkeskole og evt. gymnasium? (sæt evt. flere kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Faglig (kort videregående) (f.eks. kommunal elevuddannelse, social- og sundhedsassistent)	34%	10%	0%	2%	1%	24%	31%	15%
Mellemlang (f.eks. lærer, pædagog, sygeplejerske)	30%	41%	75%	96%	98%	69%	71%	82%
Lang videregående uddannelse	34%	55%	25%	6%	3%	6%	0%	4%
Ingen uddannelse ud over folkeskole/ gymnasium	2%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	3%

**Spørgsmål 4.** Hvilke former for lederuddannelse har du taget, eller er ved at tage? (sæt evt. flere kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
<i>Interne kurser i ledelse – korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos arbejdsgiveren</i>	71%	45%	75%	78%	71%	60%	67%	66%
<i>Eksterne kurser i ledelse – korte forløb, der overvejende er tilrettelagt af og afholdt hos andre end arbejdsgiveren</i>	66%	51%	60%	67%	57%	51%	52%	62%
<i>Eksterne lederuddannelsesforløb fra f.eks. videregående uddannelsesinstitutioner eller konsulentfirmaer</i>	34%	51%	50%	49%	37%	31%	39%	43%
<i>Den grundlæggende lederuddannelse – Erhvervsskoler</i>	2%	0%	0%	2%	0%	13%	8%	7%
<i>Akademiuddannelsen i ledelse - Erhvervsakademier</i>	2%	4%	0%	4%	0%	4%	6%	4%
<i>Diplom-uddannelse i ledelse – forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af erhvervsakademier eller professionshøjskoler</i>	48%	39%	40%	42%	76%	60%	60%	68%
<i>Master-uddannelse i ledelse – forløb over mindst et år, der er tilrettelagt af en videregående uddannelsesinstitutioner</i>	7%	12%	15%	2%	4%	9%	6%	7%
Ingen former for lederuddannelse	0%	4%	5%	2%	1%	0%	8%	2%

**Spørgsmål 5.** I hvor mange år har du i alt været leder? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
0-2 år	2%	4%	0%	7%	3%	7%	6%	0%
3-4 år	9%	6%	10%	6%	1%	7%	12%	9%
5-9 år	16%	27%	15%	13%	19%	20%	25%	13%
10 år eller mere	73%	63%	75%	75%	77%	66%	58%	78%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 6.** Hvor mange lederjobs har du haft før dit nuværende? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Ingen	16%	8%	20%	31%	9%	26%	23%	21%
1	21%	25%	40%	36%	28%	20%	31%	15%
2-3	43%	45%	30%	31%	53%	31%	33%	49%
4 eller flere	21%	22%	10%	2%	10%	23%	14%	16%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 7.** Har du tidligere været ansat i det funktionsområde hvor du nu er leder, eller i kommunen i øvrigt (herunder også én af de kommuner, der indgår i en eventuel sammenlagt kommune)? (sæt evt. flere kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Ja, jeg har tidligere været medarbejder i det samme funktionsområde	14%	14%	40%	46%	40%	31%	27%	27%
Ja, jeg har tidligere været medarbejder i et andet funktionsområde i kommunen	25%	8%	20%	13%	16%	16%	25%	12%
Ja, jeg har tidligere været leder i et andet funktionsområde i denne kommune	39%	27%	20%	26%	40%	21%	31%	28%
Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har tidligere udelukkende været ansat i den offentlige sektor	23%	35%	35%	29%	16%	36%	31%	35%
Nej, jeg har ikke tidligere været ansat i denne kommune, men har tidligere været ansat i den private sektor	11%	18%	5%	2%	4%	9%	2%	2%

**Spørgsmål 8.** Hvordan fastsættes din løn? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Hele lønnen er fastlagt på forhånd	11%	37%	15%	15%	25%	36%	39%	25%
Dele af lønnen fastlægges efter individuel forhandling	73%	49%	70%	84%	71%	63%	58%	68%
Hele lønnen fastlægges efter individuel forhandling	16%	14%	15%	2%	4%	1%	4%	7%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 9.** I det efterfølgende bedes du svare på nogle spørgsmål vedrørende lønsituationen. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn? (sæt venligst ét kryds ved hvert udsagn)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Min løn er passende i forhold til mit ansvar	2,18	2,69	2,75	2,69	3,07	3,17	2,96	3,01
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil skabe bedre resultater	2,36	2,12	2,65	2,49	2,57	2,42	2,42	2,38
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil på længere sigt i højere grad kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere	1,98	1,94	2,15	2,22	2,22	2,37	2,06	2,14
Bedre mulighed for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil medføre højere gennemsnitsløn	2,59	2,51	2,35	2,78	2,51	2,61	2,39	2,40
Større individualisering i fastsættelsen af min egen løn vil gøre mig mere engageret og mere tilfreds	2,7	2,9	2,6	2,78	2,52	2,61	2,52	2,67

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

## 2.2. Lederjobbet

**Spørgsmål 10.** Hvilken type institution er du leder af? (sæt venligst kun ét kryds)

	n=454
Borgerservicecenter	44
Jobcenter	49
Familiecenter	20
Områdeleder – dagpleje	55
Områdeleder – daginstitution/dagtilbud	92
Områdeleder – hjemmepleje	70
Områdeleder – plejecenter	52
Områdeleder – plejecenter og hjemmepleje	68
Skolecenter	4

Note. På grund af det lave antal skolecenterledere, rapporteres disse lederes svar ikke i denne rapport.

**Spørgsmål 11.** Er du også leder af andre driftsområder end dit primære område? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Ja	39%	45%	30%	7%	12%	27%	19%	34%
Nej	61%	55%	70%	93%	88%	73%	81%	66%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 12.** Hvordan opfatter du hovedfunktionen i den del af kommunen du er leder? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Hovedfunktionen er borgerrettet service	95%	100%	100%	89%	29%	99%	79%	85%
Hovedfunktionen er service til kommunens institutioner	5%	0%	0%	7%	70%	1%	19%	13%
Hovedfunktionen er service til kommunens forvaltninger	0%	0%	0%	4%	1%	0%	2%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 13.** Hvor mange medarbejdere (antal ansatte) er der i det center/område, du leder?

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
0-4 medarbejdere	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5-9	0%	0%	10%	2%	0%	0%	0%	0%
10-20	11%	4%	40%	2%	5%	4%	4%	0%
21-50	64%	12%	30%	4%	25%	37%	19%	9%
51-90	21%	39%	20%	16%	45%	14%	21%	22%
91-130	2%	22%	0%	29%	16%	11%	25%	13%
131 og derover	2%	22%	0%	47%	9%	33%	31%	56%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 14.** Hvor mange lag af ledere skal du igennem, før du når kommunaldirektøren/kommunens direktion? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Ingen. Jeg har direkte adgang	84%	63%	30%	13%	11%	4%	10%	3%
En leder mellem mig og direktøren/direktionen	16%	31%	25%	46%	52%	40%	37%	56%
To ledere mellem mig og direktøren/direktionen	0%	6%	30%	36%	27%	40%	37%	35%
Tre ledere mellem mig og direktøren/direktionen	0%	0%	15%	6%	9%	10%	12%	4%
Flere end tre ledere mellem mig og direktøren/direktionen	0%	0%	0%	0%	1%	4%	4%	2%
Ingen. Jeg leder en privat/selvejende institution	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%
Ved ikke	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 15.** Hvor lang tid bruger du *i gennemsnit* på dit arbejde hver uge (inkl. den tid du bruger hjemme)?  
(sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Indtil 40 timer	11%	4%	0%	18%	20%	14%	15%	7%
40-44 timer	32%	16%	45%	53%	33%	34%	39%	46%
45-49 timer	36%	35%	40%	26%	39%	37%	23%	31%
50-54 timer	16%	29%	10%	4%	9%	9%	14%	13%
55 timer eller mere	5%	16%	5%	0%	0%	6%	10%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 16.**

Hvilke *forventninger* ligger der til *den ledelsesfunktion*, du udfylder m.h.t. fordelingen mellem faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse? Det kan være i form af funktionsbeskrivelse, jobannonce eller mere uformelt. (Prioriter hver af disse fire, så 1 = spiller størst rolle, 2 = spiller næststørst rolle, 3 = spiller tredjestørst rolle og 4 = spiller den mindste rolle)

	1	2	3	4	
<b>Faglig ledelse</b>					
Borgerservice	2%	0%	7%	91%	100%
Jobcenter	4%	8%	29%	59%	100%
Familiecenter	30%	25%	10%	35%	100%
Områdeleder, dagpleje	13%	20%	36%	31%	100%
Områdeleder, daginstitution	13%	16%	26%	45%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	1%	11%	44%	43%	100%
Områdeleder, plejecenter	8%	15%	21%	56%	100%
Områdeleder, både center og pleje	6%	10%	37%	47%	100%
<b>Personaleledelse</b>					
Borgerservice	43%	30%	23%	5%	100%
Jobcenter	6%	22%	47%	25%	100%
Familiecenter	30%	35%	20%	15%	100%
Områdeleder, dagpleje	38%	26%	22%	15%	100%
Områdeleder, daginstitution	13%	21%	47%	20%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	39%	27%	27%	7%	100%
Områdeleder, plejecenter	31%	31%	37%	2%	100%
Områdeleder, både center og pleje	18%	35%	37%	10%	100%
<b>Administrativ ledelse</b>					
Borgerservice	7%	34%	55%	5%	100%
Jobcenter	31%	45%	18%	6%	100%
Familiecenter	25%	20%	40%	15%	100%
Områdeleder, dagpleje	26%	35%	16%	24%	100%
Områdeleder, daginstitution	27%	36%	11%	26%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	46%	33%	11%	10%	100%
Områdeleder, plejecenter	37%	35%	23%	6%	100%
Områdeleder, både center og pleje	49%	31%	9%	12%	100%
<b>Strategisk ledelse</b>					
Borgerservice	50%	34%	14%	2%	100%
Jobcenter	59%	25%	6%	10%	100%
Familiecenter	15%	20%	30%	35%	100%
Områdeleder, dagpleje	24%	20%	26%	31%	100%
Områdeleder, daginstitution	47%	27%	16%	10%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	14%	29%	17%	40%	100%
Områdeleder, plejecenter	25%	19%	19%	37%	100%
Områdeleder, både center og pleje	28%	24%	18%	31%	100%

Note: antallet af respondenter (n) for de forskellige grupper af leder er: Borgerservice=44; Jobcenter=49; Familiecenter=20; Dagpleje=55; Dagtilbud=92; Hjemmepleje=70; Plejecenter=52; Plejecenter og hjemmepleje=68.

**Spørgsmål 17.**

Hvordan bruger du *i praksis* din tid? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = bruger mest tid på, 2 = bruger næstmest tid på, 3 = bruger tredjemest tid på, 4 = bruger mindst tid på)

	1	2	3	4	
<b>Faglig ledelse</b>					
Borgerservice	2%	2%	14%	82%	100%
Jobcenter	10%	6%	39%	45%	100%
Familiecenter	30%	25%	40%	5%	100%
Områdeleder, dagpleje	11%	22%	40%	27%	100%
Områdeleder, daginstitution	11%	13%	27%	49%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	3%	11%	50%	36%	100%
Områdeleder, plejecenter	4%	19%	27%	50%	100%
Områdeleder, både center og pleje	7%	12%	41%	40%	100%
<b>Personaleledelse</b>					
Borgerservice	52%	21%	25%	2%	100%
Jobcenter	18%	37%	25%	20%	100%
Familiecenter	35%	45%	15%	5%	100%
Områdeleder, dagpleje	58%	24%	13%	6%	100%
Områdeleder, daginstitution	28%	40%	23%	9%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	34%	44%	16%	6%	100%
Områdeleder, plejecenter	40%	35%	21%	4%	100%
Områdeleder, både center og pleje	25%	44%	19%	12%	100%
<b>Administrativ ledelse</b>					
Borgerservice	23%	43%	30%	5%	100%
Jobcenter	49%	29%	20%	2%	100%
Familiecenter	30%	25%	35%	10%	100%
Områdeleder, dagpleje	20%	33%	31%	16%	100%
Områdeleder, daginstitution	41%	23%	16%	20%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	60%	27%	7%	6%	100%
Områdeleder, plejecenter	40%	25%	25%	10%	100%
Områdeleder, både center og pleje	53%	25%	13%	9%	100%
<b>Strategisk ledelse</b>					
Borgerservice	23%	34%	32%	11%	100%
Jobcenter	22%	29%	16%	33%	100%
Familiecenter	5%	5%	10%	80%	100%
Områdeleder, dagpleje	11%	22%	16%	51%	100%
Områdeleder, daginstitution	20%	24%	34%	23%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	3%	17%	27%	53%	100%
Områdeleder, plejecenter	15%	21%	27%	37%	100%
Områdeleder, både center og pleje	15%	19%	27%	40%	100%

Note: antallet af respondenter (n) for de forskellige grupper af leder er: Borgerservice=44; Jobcenter=49; Familiecenter=20; Dagpleje=55; Dagtilbud=92; Hjemmepleje=70; Plejecenter=52; Plejecenter og hjemmepleje=68.

**Spørgsmål 18.**

Hvordan synes du, *afvejningen* af faglig ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse *bør være*, for at der skal være tale om god ledelse på din institution? (Prioriter hver af disse fire således at 1 = vigtigst, 2 = næstvigtigst, 3= tredjevigtigst og 4 = mindst vigtigt)

	1	2	3	4	
<b>Faglig ledelse</b>					
Borgerservice	0%	2%	2%	96%	100%
Jobcenter	4%	8%	20%	67%	100%
Familiecenter	15%	25%	35%	25%	100%
Områdeleder, dagpleje	18%	29%	26%	27%	100%
Områdeleder, daginstitution	12%	32%	29%	27%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	1%	33%	26%	40%	100%
Områdeleder, plejecenter	6%	21%	19%	54%	100%
Områdeleder, både center og pleje	9%	29%	13%	49%	100%
<b>Personaleledelse</b>					
Borgerservice	34%	34%	27%	5%	100%
Jobcenter	14%	35%	37%	14%	100%
Familiecenter	40%	25%	20%	15%	100%
Områdeleder, dagpleje	40%	33%	27%	0%	100%
Områdeleder, daginstitution	12%	34%	45%	10%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	66%	10%	19%	6%	100%
Områdeleder, plejecenter	37%	31%	29%	4%	100%
Områdeleder, både center og pleje	37%	19%	34%	10%	100%
<b>Administrativ ledelse</b>					
Borgerservice	11%	25%	64%	0%	100%
Jobcenter	8%	39%	41%	12%	100%
Familiecenter	15%	20%	15%	50%	100%
Områdeleder, dagpleje	7%	15%	22%	56%	100%
Områdeleder, daginstitution	5%	22%	15%	58%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	14%	30%	30%	26%	100%
Områdeleder, plejecenter	19%	23%	31%	27%	100%
Områdeleder, både center og pleje	15%	32%	27%	27%	100%
<b>Strategisk ledelse</b>					
Borgerservice	55%	39%	7%	0%	100%
Jobcenter	74%	19%	2%	6%	100%
Familiecenter	30%	30%	30%	10%	100%
Områdeleder, dagpleje	35%	24%	26%	16%	100%
Områdeleder, daginstitution	71%	13%	11%	5%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	19%	26%	29%	27%	100%
Områdeleder, plejecenter	39%	25%	21%	15%	100%
Områdeleder, både center og pleje	40%	19%	27%	15%	100%

Note: antallet af respondenter (n) for de forskellige grupper af leder er: Borgerservice=44; Jobcenter=49; Familiecenter=20; Dagpleje=55; Dagtilbud=92; Hjemmepleje=70; Plejecenter=52; Plejecenter og hjemmepleje=68.

## 2.3. Ledelsessituationen

### Spørgsmål 19. Hvilken rådighed har du over centret/områdets budget? (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Budgettet er fordelt på forskellige poster (løn, bygninger, energi med mere), og fordelingen skal overholdes	21%	25%	15%	9%	14%	29%	23%	18%
Budgettet er fordelt på løn og drift, of jeg har fuld rådighed over beløbet afsat til andet	30%	39%	30%	35%	24%	44%	31%	40%
Budgettet er en samlet beløbsramme, som jeg har fuld rådighed over	46%	35%	55%	56%	62%	19%	39%	43%
Ved ikke	5%	2%	0%	0%	0%	9%	8%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Spørgsmål 20. Hvilke ledelsesbeføjelser har du? (sæt gerne flere krydser)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Jeg kan fastsætte personalets størrelse (normerede stillinger)	55%	47%	40%	49%	59%	77%	64%	65%
Jeg kan bestemme personalets faglige sammensætning	96%	96%	80%	66%	66%	91%	90%	91%
Jeg kan ansætte alt personale	91%	96%	95%	93%	83%	86%	85%	94%
Jeg kan ansætte nogle former for personale	16%	16%	5%	13%	27%	17%	15%	16%
Jeg kan afskedige personale	66%	63%	40%	67%	61%	54%	40%	62%
Jeg kan indstille personale til afskedigelse	48%	55%	75%	75%	70%	89%	83%	68%
Jeg kan spare økonomiske midler på fra år til år	68%	49%	55%	78%	87%	44%	56%	85%
Jeg kan overføre økonomiske midler mellem konti	75%	67%	75%	89%	86%	50%	58%	82%



**Spørgsmål 21.**

Vi beder dig nu overveje, om dit center/område *i perioden efter strukturreformen og frem til og med december 2009*, har fået væsentlige nye opgaver, eller afgivet væsentlige opgaver inden for følgende områder (sæt venligst kun ét kryds i hver række)

	Fået flere opgaver	Afgivet opgaver	Uændret	
<b>Økonomi</b>				
Borgerservice	55%	5%	41%	100%
Jobcenter	80%	4%	16%	100%
Familiecenter	50%	10%	40%	100%
Områdeleder, dagpleje	54%	2%	44%	100%
Områdeleder, daginstitution	72%	4%	24%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	62%	3%	35%	100%
Områdeleder, plejecenter	71%	4%	25%	100%
Områdeleder, både center og pleje	87%	0%	13%	100%
<b>Personale</b>				
Borgerservice	55%	7%	39%	100%
Jobcenter	71%	2%	27%	100%
Familiecenter	55%	0%	45%	100%
Områdeleder, dagpleje	46%	0%	54%	100%
Områdeleder, daginstitution	61%	1%	38%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	49%	3%	48%	100%
Områdeleder, plejecenter	37%	0%	64%	100%
Områdeleder, både center og pleje	71%	4%	25%	100%
<b>Indkøb</b>				
Borgerservice	9%	9%	82%	100%
Jobcenter	27%	10%	63%	100%
Familiecenter	10%	5%	85%	100%
Områdeleder, dagpleje	30%	2%	69%	100%
Områdeleder, daginstitution	44%	9%	48%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	29%	16%	55%	100%
Områdeleder, plejecenter	39%	15%	46%	100%
Områdeleder, både center og pleje	52%	21%	28%	100%
<b>Administrative procedurer</b>				
Borgerservice	68%	5%	27%	100%
Jobcenter	84%	2%	14%	100%
Familiecenter	70%	5%	25%	100%
Områdeleder, dagpleje	69%	2%	30%	100%
Områdeleder, daginstitution	78%	1%	21%	100%
Områdeleder, hjemmepleje	77%	3%	20%	100%
Områdeleder, plejecenter	77%	4%	19%	100%
Områdeleder, både center og pleje	85%	4%	10%	100%

**Spørgsmål 22.** Arbejder du ud fra et eller flere fastsatte ledelsesgrundlag? Med fastsat ledelsesgrundlag tænker vi på, at der eksempelvis for lederne på skrift er formuleret en ledelsesfilosofi eller ledelsesmæssige værdier (sæt evt. flere kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er fælles for hele kommunen	89%	92%	100%	86%	92%	76%	90%	93%
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er fælles forvaltningen mit center/område er en del af	18%	12%	30%	31%	14%	33%	25%	34%
Ja, jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er udarbejdet specielt til mit center/område	16%	14%	15%	22%	26%	13%	21%	32%
Jeg arbejder ud fra et ledelsesgrundlag, der er udarbejdet på en anden måde	2%	4%	5%	4%	3%	1%	6%	2%
Nej, jeg arbejder ikke ud fra noget fastsat ledelsesgrundlag	7%	2%	0%	6%	2%	4%	2%	2%

**Spørgsmål 23.** Hvordan oplever du dine arbejdsforhold? (angiv med et kryds ud for hvert udsagn i hvor høj grad udsagnet passer på dine arbejdsforhold)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Jeg har et klart defineret ansvar	4,05	4,02	4,15	4,22	4,08	4,19	4,04	4,24
B. Jeg har klart definerede beføjelser	3,98	3,92	4,00	4,06	3,88	3,90	3,94	4,10
C. Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar	4,19	3,75	4,00	4,04	3,81	3,85	3,88	4,04
D. Jeg har arbejde med hjem	3,64	4,17	3,95	3,22	3,55	3,43	3,62	3,31
E. Jeg har indflydelse på prioriteringen af mine opgaver	4,25	3,63	3,85	4,04	4,09	3,93	4,19	4,15
F. Jeg føler mig stresset på mit arbejde	2,59	2,56	2,45	2,47	2,46	2,50	2,33	2,22
G. Det er en livsstil at være leder	3,88	3,98	3,40	3,60	3,84	3,43	3,60	3,68
H. Jeg føler mig alene i mit job	2,41	2,75	2,50	2,31	2,65	2,18	2,19	2,09
I. Jeg står i princippet til rådighed for min arbejdsplads døgnet rundt	3,32	3,29	3,10	3,09	3,02	3,61	3,69	3,41
J. Mit job er en spændende udfordring	4,32	4,31	4,05	4,24	4,18	4,25	4,33	4,46
K. Jeg har mulighed for at sige fra, hvis presset bliver for stort	3,02	2,46	2,70	2,66	2,85	2,77	3,00	2,82
L. Jeg og mine lederkolleger støtter hinanden	3,43	3,25	3,15	3,45	3,68	3,74	3,87	3,58
M. Mine nærmeste medarbejdere er også mine personlige venner	1,34	1,35	1,16	1,41	1,33	1,28	1,17	1,41
N. Jeg kan få mit arbejde, familie og fritid til at hænge sammen	3,68	3,23	3,75	3,65	3,50	3,64	3,53	3,75

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 24.** Hvem søger du råd og vejledning hos, når du står over for ledelsesmæssige problemer (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Den overordnede ledelse	3,52	3,23	2,84	3,13	2,83	3,09	3,22	3,09
Ledelseskolleger	3,41	3,28	3,68	3,42	3,84	3,73	3,67	3,52
Medarbejdere	1,98	1,74	2,17	2,36	1,59	1,98	2,12	2,02
Min fagforening	1,31	1,29	1,11	1,44	1,52	1,38	1,48	1,32
Konsulenter	2,07	2,06	2,28	2,40	2,53	2,05	1,94	2,34
Coach, mentor, eller lign.	1,95	2,00	2,24	1,94	2,20	1,76	1,80	2,18
Andre professionelle netværk	2,49	2,75	2,89	2,58	2,61	2,19	2,13	2,40
Familie	2,33	2,60	2,89	2,55	2,71	2,61	2,44	2,53

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Aldrig", værdien 3 repræsenterer "Nogle gange", og værdien 5 repræsenterer "Altid".

**Spørgsmål 25.** Hvordan synes du, politikerne i din kommune forholder sig til dit center/område og ledelsen af den? Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande (sæt venligst et kryds for hver påstand)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. De lokale politikere ytrer stor interesse for vilkårene for lederne	3,61	3,52	3,60	2,96	3,58	3,35	3,02	3,13
B. Kommunens politikere er gode til at forklare borgere og brugere, hvorfor vi arbejder som vi gør i centre/områderne	3,59	3,23	3,50	3,22	3,53	3,46	3,40	3,13
C. Kommunens politikere er ikke modtagelige for faglige argumenter, når de træffer beslutninger på mit område	3,36	3,94	3,35	3,37	3,13	3,30	3,40	3,41
D. Det er svært at forklare politikernes beslutninger til medarbejderne	3,30	3,75	3,35	3,56	3,28	3,07	3,10	3,38
E. Det er svært at forklare politikernes beslutninger til brugerne	3,23	3,42	2,75	3,41	3,11	2,83	2,83	2,84

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 26.** Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af den øverste ledelse. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande? (sæt venligst et kryds for hvert udsagn)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Jeg må indimellem omgå regler for at udføre mit arbejde på en smidig måde	3,57	3,15	3,40	3,47	3,16	3,29	3,21	2,97
B. De signaler og målsætninger jeg får af den overordnede ledelse i kommunen, er modstridende og uforenelige	3,55	3,55	2,95	3,91	3,43	3,74	3,75	3,50
C. Den overordnede ledelse i kommunen er altid lydhør overfor kritik og forsøger at tilpasse sig medarbejdernes ønsker og krav	2,82	3,17	2,95	2,75	3,15	2,72	2,83	3,06
D. Jeg får ofte nye opgaver, uden at de nødvendige ressourcer følger med	2,48	2,19	2,35	2,17	1,86	2,26	2,31	2,12
E. Jeg ved nøjagtigt, hvad den overordnede ledelse i kommunen forventer af mig.	2,59	2,57	2,45	2,26	2,35	2,31	2,19	2,22

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 27.** Kommunale ledere kan have forskellige vurderinger af deres forhold til hinanden og andre såsom medarbejdere og brugere/borgere. Angiv venligst i hvilket omfang du er enig eller uenig i følgende påstande? (sæt venligst et kryds for hver påstand)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Der er et godt samarbejde mellem mig og de andre ledere i kommunen på tværs af forvaltninger	2,23	2,09	2,10	1,92	2,25	2,07	2,12	2,38
B. Sammen med forvaltningens ledelse har vi ledere et fælles ansvar for udviklingen på vores område	1,64	1,77	1,25	1,57	1,50	1,63	1,50	1,44
C. Topledelsen i kommunen ytrer kun sjældent forståelse for de problemer vi har på mit område	3,48	3,51	3,35	3,02	3,09	3,18	3,46	3,28
D. Topledelsen forventer af mig, at jeg varetager hensynet til hele kommunen i min daglige ledelse	1,50	1,70	1,50	1,60	1,72	1,82	1,69	1,81
E. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for kommunen end som repræsentant for mine medarbejdere	2,23	2,43	2,55	2,98	2,49	2,79	2,77	2,78
F. Jeg opfatter mig i højere grad som repræsentant for brugere/borgere end som repræsentant for kommunen	3,73	3,98	3,45	3,72	3,90	3,35	3,38	3,62

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

**Spørgsmål 28.** Kvalitetsreformen har bl.a. skabt forventninger om forbedret service, afbureaukratisering og øget fokus på innovation i kommunerne. Hvordan vil du vurdere nedenstående tiltag fra og med implementeringen af kvalitetsreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Vi inddrager brugerne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter mener vi arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag)	3,08	3,71	2,68	2,65	2,94	3,06	2,68	2,96
Vi inddrager medarbejderne i innovationsprojekter (med innovationsprojekter menes arbejde med at udvikle og gennemføre helt nye tiltag)	1,82	1,66	1,45	1,75	2,04	1,90	1,75	1,87
Vi arbejder systematisk med afbureaukratisering	2,37	2,96	2,80	3,04	3,60	3,11	3,02	3,12
Kvalitetsreformen har skabt bedre rammer for at udvikle kvaliteten i servicen	3,17	3,76	3,68	3,27	3,79	3,51	3,35	3,48
Kvalitetsreformen virker efter hensigten	3,41	3,90	3,95	3,27	3,90	3,51	3,41	3,51
Jeg oplever større metodefrihed i forhold til udførelsen af arbejdsopgaver i mit center/område	3,00	3,93	3,58	3,21	3,49	3,29	3,25	3,24

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", værdien 3 repræsenterer "Hverken enig eller uenig", og værdien 5 repræsenterer "Helt uenig".

## 2.4. Lederegenskaber

**Spørgsmål 29.** Hvordan vil du vurdere din identitet som leder i forhold til din faglige identitet (sæt venligst kun ét kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Min faglige identitet er vigtigst	0%	2%	0%	4%	1%	2%	0%	0%
Min identitet som leder er vigtigst	89%	75%	40%	47%	50%	75%	71%	75%
Min identitet som leder og min faglige identitet er lige vigtige	11%	23%	60%	49%	49%	24%	29%	25%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 30.** I hvilken grad oplever du, at følgende forhold styrker dig i din udøvelse af lederjobbet? (sæt venligst et kryds for hvert forhold)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Min stilling og position	3,55	3,45	3,40	3,21	3,53	3,42	3,33	3,59
B. Min faglige ekspertise	2,89	3,40	3,75	3,89	3,98	3,52	3,53	3,47
C. Min mulighed for at sanktionere og belønne	2,91	2,38	2,25	2,49	2,27	2,64	2,71	2,81
D. Min mulighed for at styre ressourcerne	3,70	3,45	3,55	3,53	3,71	3,70	3,73	3,78
E. Mine relationer til andre mennesker	4,14	4,11	4,05	4,25	4,37	4,12	4,31	4,31
F. Min personlighed	4,20	4,19	4,00	4,09	4,24	4,21	4,37	4,24
G. Min ledelsesfaglige ekspertise	4,02	4,17	4,05	4,08	4,35	4,25	4,20	4,15
H. Mit engagement i centret/området	4,50	4,38	4,30	4,30	4,34	4,28	4,53	4,53
I. Kommunens ledelsesgrundlag	2,80	2,64	2,55	3,25	2,82	3,15	3,24	3,38

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 31.** I hvilken grad udøver du dit lederjob på følgende måder? (sæt venligst et kryds for hver måde)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Ved dialog og samarbejde	4,55	4,49	4,85	4,62	4,63	4,61	4,69	4,58
B. Ved at holde øje og følge op	3,18	3,52	3,15	3,28	3,45	3,33	3,39	3,52
C. Ved at bruge ledergruppen	3,57	3,98	3,05	3,23	3,98	3,64	3,92	3,89
D. Ved holdninger og værdier	4,05	4,17	4,15	4,25	4,24	4,11	4,43	4,33
E. Ved ordrer	1,73	1,98	1,37	1,53	1,56	1,67	1,69	1,77
F. Ved motivation	4,26	4,26	4,15	4,26	4,12	4,25	4,39	4,28
G. Ved individuelle kontrakter	2,18	2,14	2,30	2,17	2,26	2,50	2,54	2,49
H. Ved MUS	3,67	3,26	3,11	3,57	3,52	3,68	3,86	3,78
I. Ved regler og retningslinjer	2,11	2,62	2,21	2,26	2,11	2,44	2,45	2,51

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

## 2.5. God ledelse og barrierer for god ledelse

**Spørgsmål 32.** Er du alt i alt tilfreds med din egen indflydelse på de beslutninger om dit center/område, der vedrører ledelsen? (sæt venligst kun et kryds)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
Meget tilfreds	34%	45%	30%	36%	26%	43%	39%	44%
Tilfreds	59%	45%	50%	59%	63%	42%	51%	49%
Hverken tilfreds eller utilfreds	7%	11%	15%	6%	8%	9%	8%	6%
Utilfreds	0%	0%	5%	0%	3%	5%	2%	2%
Meget utilfreds	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 33.** Offentlige institutioner påvirkes af en række udefra kommende forhold. I hvilken grad har følgende forhold gennem de seneste år skabt problemer for dine muligheder for at lede dit center/område? (sæt venligst ét kryds i hver linje)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Økonomiske problemer i kommunen	3,91	3,72	3,70	3,60	4,02	3,64	3,98	4,01
B. Ændringer i statslige love og regler	3,32	4,26	3,00	3,00	3,16	2,80	3,18	3,19
C. Brugernes krav m.h.t. centrets/områdets ydelser	2,68	2,87	2,75	2,57	2,97	2,99	2,80	2,75
D. Befolkningens krav m.h.t. centrets/områdets ydelser	2,66	2,83	2,30	2,46	2,56	2,84	2,71	2,76
E. Konflikter mellem forvaltningsgrene og/eller forvaltningschefer	2,61	2,11	2,00	1,87	2,11	1,93	2,00	2,15
F. Pres fra lokale interessegrupper	1,93	2,34	1,89	1,89	1,68	1,78	2,08	1,96
G. Pres fra lokale erhvervsinteresser	1,63	2,45	1,37	1,38	1,32	1,54	1,45	1,44
H. Pres fra krav om dokumentation af aktiviteter	2,82	4,32	3,20	3,15	3,46	3,72	4,02	3,97
I. Pressens/mediernes fokus på dit område	2,30	3,15	2,40	1,96	2,15	2,72	2,98	2,87
J. Pres fra brugerbestyrelser	1,48	1,67	1,58	1,96	2,49	1,85	2,31	2,39

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

### Spørgsmål 34. Borgerservicecentre

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	36%	27%	36%	100%
I et ikke-lederjob	59%	36%	5%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	16%	46%	39%	100%
I en anden institution	21%	34%	46%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	18%	46%	36%	100%
I den private sektor	36%	30%	34%	100%

**Spørgsmål 34. Jobcentre**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	21%	34%	45%	100%
I et ikke-lederjob	68%	26%	6%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	19%	43%	38%	100%
I en anden institution	17%	47%	36%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	15%	49%	36%	100%
I den private sektor	26%	34%	40%	100%

**Spørgsmål 34. Familiecentre**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	50%	35%	15%	100%
I et ikke-lederjob	45%	25%	30%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	35%	45%	20%	100%
I en anden institution	30%	50%	20%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	45%	40%	15%	100%
I den private sektor	40%	45%	15%	100%

**Spørgsmål 34. Områdeleder – dagpleje**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	53%	32%	15%	100%
I et ikke-lederjob	72%	26%	2%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	40%	43%	17%	100%
I en anden institution	28%	59%	13%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	40%	43%	17%	100%
I den private sektor	42%	42%	17%	100%

**Spørgsmål 34. Områdeleder – hjemmepleje**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	52%	24%	24%	100%
I et ikke-lederjob	57%	37%	6%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	40%	46%	13%	100%
I en anden institution	42%	42%	16%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	46%	37%	16%	100%
I den private sektor	31%	43%	25%	100%



**Spørgsmål 34. Områdeleder – plejecenter**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	39%	35%	26%	100%
I et ikke-lederjob	51%	37%	12%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	45%	43%	12%	100%
I en anden institution	37%	47%	16%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	51%	35%	14%	100%
I den private sektor	26%	51%	24%	100%

**Spørgsmål 34. Områdeleder – både center og plejecenter**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	54%	27%	19%	100%
I et ikke-lederjob	68%	29%	3%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	65%	28%	7%	100%
I en anden institution	47%	38%	15%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	52%	43%	6%	100%
I den private sektor	50%	40%	10%	100%

**Spørgsmål 34. Områdeleder – dagtilbud**

Kunne du på et tidspunkt forestille dig at fortsætte din karriere i en anden type stilling? (sæt venligst et kryds for hver type stilling)

	Nej	Måske	Ja	
I et mere ansvarsfuldt lederjob	37%	31%	32%	100%
I et ikke-lederjob	78%	18%	4%	100%
Inden for et andet funktionsområde/fagområde	36%	42%	22%	100%
I en anden institution	35%	44%	21%	100%
I en anden sektor inden for det offentlige (daginstitutioner, skoler, ældreinstitutioner e.l.)	40%	41%	20%	100%
I den private sektor	30%	44%	26%	100%

**Spørgsmål 35.** Som center/områdeleder møder du krav og forventninger fra flere sider. Hvor stor betydning har de, der nævnes nedenfor, for din ledelse? På listen over hvem der kan stille krav og forventninger bedes du vælge de **fire**, du mener, har størst betydning i forhold til dit lederjob. Sæt kryds under 1 for den gruppe, hvis krav og forventninger, du synes er vigtigst, under 2 for dem med næstvigtigste krav og forventninger, under 3 for dem tredjevigtigste og under 4 for dem med fjerdevigtigste krav og forventninger (**sæt venligst fire krydser – ét i hver kolonne/søjle**).

	1: Vigtigst	2: Næst vigtigste	3: Tredje vigtigst	4: Fjerde vigtigst	
A. Forvaltningen/direktionen					
B. Medarbejderne					
C. Brugerne					
D. Kommunens politikere					
E. De faglige/professionelle organisationer					
F. Lederkolleger					
G. Regering og Folketing					

En meget stor del af respondenterne har ikke besvaret dette spørgsmål efter hensigten, hvilket resulterer i en meget lav svarprocent i de enkelte kategorier. Det er derfor valgt ikke at afrapportere resultaterne af dette spørgsmål.

**Spørgsmål 36.** Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig i *netop dit center/område* fra og med strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Borger- service	Job- center	Familie- center	Dag- pleje	Dag- tilbud	Hjem- mepleje	Pleje- center	Center og pleje
<b>A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)</b>								
Meget lavere	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%
Lavere	2%	7%	15%	9%	21%	9%	4%	10%
Uændret	9%	22%	25%	47%	46%	30%	29%	24%
Højere	66%	48%	50%	42%	29%	49%	53%	60%
Meget højere	23%	24%	10%	2%	3%	12%	14%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)</b>								
Meget lavere	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%
Lavere	0%	4%	15%	9%	14%	10%	8%	9%
Uændret	16%	26%	30%	38%	48%	28%	39%	35%
Højere	66%	48%	50%	47%	32%	45%	47%	49%
Meget højere	18%	22%	5%	6%	6%	16%	4%	7%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)</b>								
Meget lavere	0%	0%	0%	2%	8%	2%	4%	2%
Lavere	5%	24%	20%	17%	24%	33%	41%	29%
Uændret	34%	26%	45%	30%	31%	31%	33%	43%
Højere	61%	46%	25%	47%	35%	30%	22%	22%
Meget højere	0%	4%	10%	4%	2%	6%	0%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Spørgsmål 36b.** Er det din overordnede vurdering, at kommunen i netop *din sektor*, er blevet mere produktiv, effektiv og har højere kvalitet fra og med strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)								
Meget lavere	-	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
Lavere	-	-	-	18%	11%	11%	4%	10%
Uændret	-	-	-	38%	67%	20%	26%	32%
Højere	-	-	-	42%	22%	56%	60%	53%
Meget højere	-	-	-	2%	0%	13%	11%	4%
				100%	100%	100%	100%	100%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)								
Meget lavere	-	-	-	0%	11%	0%	0%	0%
Lavere	-	-	-	14%	11%	13%	11%	13%
Uændret	-	-	-	46%	56%	30%	40%	40%
Højere	-	-	-	38%	22%	41%	38%	43%
Meget højere	-	-	-	2%	0%	17%	11%	4%
	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)								
Meget lavere	-	-	-	2%	22%	6%	0%	2%
Lavere	-	-	-	24%	11%	33%	43%	41%
Uændret	-	-	-	36%	33%	30%	40%	35%
Højere	-	-	-	36%	33%	27%	17%	19%
Meget højere	-	-	-	2%	0%	5%	0%	3%
	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%

Note: lederne af borgerservice, jobcentre og familiecentre blev ikke stillet dette spørgsmål, idet det kun er ét center i hver kommune og man kan derfor ikke adskille *sektor* fra center.

**Spørgsmål 37.** I hvilken grad virker følgende forhold som barrierer for en hensigtsmæssig og effektiv udførelse af arbejdet på dit center/område? (sæt venligst et kryds for hvert forhold)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Arbejdspresset er for stort	2,34	3,15	2,63	2,40	2,59	2,72	2,74	2,47
B. Der mangler ressourcer til at løse alle opgaver	2,54	3,00	2,60	2,58	3,03	2,61	2,71	2,64
C. Jeg må ofte nedprioritere ledelsesmæssige opgaver for at løse driftsopgaver	2,31	2,64	2,63	2,80	2,68	2,91	2,40	2,46
D. Den øverste ledelse påskønner ikke mit arbejde	1,59	1,43	1,50	1,62	1,58	1,89	1,70	1,65
E. Min nærmeste leder påskønner ikke mit arbejde	1,37	1,52	1,40	1,73	1,54	1,77	1,69	1,59
F. Mine medarbejdere påskønner ikke mit arbejde	1,44	1,42	1,40	1,46	1,53	1,69	1,53	1,48
G. Brugere påskønner ikke mit arbejde	1,43	1,39	1,42	1,44	1,53	1,62	1,50	1,40
H. Der er for lille forskel på lønnen mellem mig og mine medarbejdere	1,34	1,32	1,58	1,57	1,78	1,82	1,98	1,69
I. Jeg mangler efteruddannelse i ledelse	1,41	1,48	1,15	1,42	1,35	1,69	1,70	1,39
J. Jeg mangler efteruddannelse inden for mit oprindelige fag	1,18	1,13	1,10	1,21	1,17	1,18	1,27	1,13
K. Jeg savner sparring om ledelsesmæssige problemer	1,70	1,87	1,50	1,82	1,83	1,78	1,94	1,59

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "Ikke en barriere", og værdien 4 repræsenterer "Meget stor barriere".

**Spørgsmål 38.** Som leder oplever du en række forhold, der begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob. I hvilken grad synes du, at følgende forhold begrænser dig i udøvelsen af dit lederjob? (sæt venligst et kryds for hver begrænsning)

	Borger-service	Job-center	Familie-center	Dag-pleje	Dag-tilbud	Hjem-mepleje	Pleje-center	Center og pleje
A. Jeg savner uddannelsesmuligheder	1,43	1,84	1,55	1,62	1,65	1,75	1,90	1,65
B. Jeg savner opbakning fra nærmeste chef	1,57	1,87	2,10	1,89	1,92	2,05	1,76	1,91
C. Jeg savner feedback fra min nærmeste chef	2,02	2,07	2,25	2,32	2,26	2,23	2,14	2,24
D. Jeg savner muligheder for at uddelegere	2,11	2,31	1,95	1,79	1,96	2,01	1,84	1,96
E. Der bliver ikke fulgt op på min MUS samtale (eller tilsvarende)	1,70	2,00	1,95	2,09	2,21	2,17	2,14	1,99
F. Der er også andre, der træffer beslutninger af betydning inden for mit ansvarsområde	2,39	2,58	2,53	2,64	2,97	2,88	2,84	2,76
G. Der er uklare mål for mit job	2,02	1,69	1,95	1,70	1,92	2,12	1,82	1,93
H. Der er for ofte forandringer	2,43	3,09	2,25	2,64	3,02	3,12	2,59	2,94
I. Jeg har for få kompetente medarbejdere	2,37	2,51	1,90	1,66	2,03	1,91	2,06	2,01
J. Der er for mange politiske indgreb	2,16	3,38	2,11	2,69	3,13	2,75	2,92	2,74
K. Der mangler samarbejde i ledergruppen	1,86	1,98	2,20	1,89	2,00	1,91	2,04	2,07
L. Pressen har stor indflydelse	1,82	2,11	2,00	1,66	1,70	2,25	2,33	2,34
M. Der er for krævende brugere	1,84	2,04	1,95	2,08	2,03	2,06	1,92	2,01
N. Der er usikkerhed om centrets/områdets fremtid	3,39	1,51	1,80	2,83	2,51	2,21	2,00	1,99
O. Der er for lidt forandringsvilje i sektoren	2,20	1,87	1,85	2,09	2,22	1,94	2,00	2,01
P. Der er for lidt forandringsvilje i centret/området	2,28	1,93	1,84	2,06	2,10	2,01	2,06	1,93
Q. Jeg får for lidt information	1,66	1,40	1,80	1,90	1,64	1,82	1,49	1,71

Tal er gennemsnitsværdier for besvarelser. Værdien 1 repræsenterer "I meget lav grad", værdien 3 repræsenterer "I nogen grad", og værdien 5 repræsenterer "I meget høj grad".

**Spørgsmål 39.** Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende job? (sæt venligst kun et kryds)

	Borger-service n=	Job-center n=	Familie-center n=	Dag-pleje n=	Dag-tilbud n=	Hjem-mepleje n=	Pleje-center n=	Center og pleje n=
Meget tilfreds	41%	49%	35%	45%	41%	49%	61%	54%
Tilfreds	55%	33%	55%	49%	51%	36%	35%	41%
Hverken tilfreds eller utilfreds	5%	16%	10%	6%	7%	6%	4%	3%
Utilfreds	0%	2%	0%	0%	2%	8%	0%	2%
Meget utilfreds	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### 3. Den overordnede styring af kommunerne

Spørgeskemaet til kommunaldirektørerne omhandler den overordnede styring af de decentrale institutioner. Spørgeskemaet er fremsendt som et postomdelt spørgeskema. Spørgeskemaet er fremsendt til kommunaldirektørerne i de 76 deltagende kommuner, hvoraf 75 har returneret spørgeskemaet. En stor del af spørgsmålene er sammenlignet med resultaterne fra 2004-undersøgelsen.

#### 3.1. Struktur

**Spørgsmål 1.** Hvor mange ledelseslag har I? (Institutionsleder som laveste, kommunaldirektør/direktion som højeste) (sæt venligst kun ét kryds)

	n= 74	(n=74)
2 lag (institutionslederne og direktionen)	14%	(24%)
3 lag (institutionsledere, forvaltningschef, direktion)	68%	(65%)
4 lag	18%	(11%)
5 lag el. mere	1%	(0%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen. Kolonner summerer til 100%

**Spørgsmål 2.** Hvad karakteriserer de tre områder daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældrecentre mht. hvilket ansvar der er delegeret/decentraliseret til lederne af hhv. daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældrecentre? (Sæt venligst kun ét kryds)

	Daginstitution n=75 (n=74)	Skole n=75 (n=73)	Plejecenter n=74 (n=74)
Gennemsnitsværdier	1,93 (2,30)	1,88 (2,33)	1,95 (2,26)
Institutionerne fungerer som virksomheder med hver sin budgetramme, der omfatter alt, herunder løn, bygninger og drift	35% (26%) 48% (41%) 12% (19%) 3% (11%) 0% (3%) 3% (0%)	35% (25%) 51% (41%) 9% (18%) 4% (12%) 0% (3%) 1% (0%)	31% (30%) 51% (35%) 12% (22%) 3% (8%) 1% (4%) 1% (1%)
Institutionerne fungerer som driftsenheder, hvor lederen står for det faglige indhold og forvaltningen styrer økonomi og administration	0% (1%)	0% (1%)	0% (0%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen. Kolonner summerer til 100%. Gennemsnitsværdierne udregnes på en skala fra 1-7, hvor 1 svarer til ren virksomhedsgørelse og 7 svarer til institutioner som driftsenheder.

**Spørgsmål 3.** Hvor stort et ledelsesmæssigt råderum mener du, kommunens anvendelse af styreformer giver institutionslederne? (sæt venligst kun ét kryds i hver kolonne)

	Daginstitution n=74 (n=74)	Skole n=74 (n=74)	Plejecenter n=73 (n=74)
Meget lille	0% (1%)	0% (1%)	0% (0%)
lille	0% (1%)	3% (0%)	1% (1%)
Mellemstort	14% (19%)	11% (24%)	8% (20%)
Stort	55% (51%)	55% (46%)	59% (54%)
Meget stort	31% (27%)	31% (28%)	32% (24%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen. Kolonner summerer til 100%

## 3.2. Styring

**Spørgsmål 4.** Hvordan vil du karakterisere kommunens styring på *daginstitutionsområdet* i forhold til de nævnte styringsmekanismer? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n	Meget lille betydning	Lille betydning	Nogen betydning	Stor betydning	Meget stor betydning
A. Privatisering/udlicitering	40	50%	28%	20%	0%	3%
B. Bestiller-udfører-model	40	20%	33%	25%	18%	5%
C. Kontraktstyring/ aftalestyring	61	3% (20%)	5% (17%)	23% (24%)	31% (20%)	38% (20%)
D. Hierarkisk styring	67	13% (29%)	15% (23%)	60% (37%)	9% (11%)	3% (0%)
E. Mål- og rammestyring	72	0% (5%)	3% (3%)	7% (25%)	61% (46%)	29% (21%)
F. Benchmarking	68	21%	34%	34%	9%	3%
G. Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lign.)	38	40%	24%	26%	11%	0%
H. Balanced Scorecard	31	48%	32%	10%	7%	3%
I. Pay-for-performance systemer	26	42%	35%	8%	12%	4%
J. Lean ledelsessystemer	43	33%	35%	26%	7%	0%
K. Værdibaseret ledelse	74	1% (5%)	5% (12%)	18% (32%)	43% (32%)	32% (19%)
L. Feedback på virksomhedsplaner	72	3% (4%)	10% (10%)	42% (49%)	36% (25%)	10% (11%)
M. Frit valg for borgerne	68	16%	16%	44%	21%	3%

Note: n angiver hvor mange kommuner der benytter styringsmekanismen. Procenttallet angiver andelen af de kommuner som benytter styringsmekanismen. Rækkerne summerer til 100%

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen. Ikke alle styringsmekanismerne var med i 2004-undersøgelsen.

**Spørgsmål 5.** Hvordan vil du karakterisere kommunens styring på *skoleområdet* i forhold til de nævnte styringsmekanismer? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n	Meget lille betydning	Lille betydning	Nogen betydning	Stor betydning	Meget stor betydning
A. Privatisering/udlicitering	37	57%	30%	11%	3%	0%
B. Bestiller-udfører-model	38	42%	24%	18%	13%	3%
C. Kontraktstyring/ aftalestyring	61	2% (25%)	8% (13%)	28% (23%)	31% (23%)	31% (18%)
D. Hierarkisk styring	68	15% (27%)	18% (18%)	59% (33%)	4% (21%)	4% (2%)
E. Mål- og rammestyring	73	0% (6%)	1% (4%)	11% (25%)	55% (44%)	33% (21%)
F. Benchmarking	68	10%	34%	38%	16%	2%
G. Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lign.)	39	21%	31%	31%	10%	8%
H. Balanced Scorecard	23	44%	35%	13%	4%	4%
I. Pay-for-performance systemer	52	55%	27%	5%	14%	0%
J. Lean ledelsessystemer	37	45%	43%	16%	5%	0%
K. Værdibaseret ledelse	75	0% (8%)	8% (10%)	16% (28%)	44% (40%)	32% (13%)
L. Feedback på virksomhedsplaner	70	4% (3%)	9% (13%)	37% (42%)	36% (29%)	14% (13%)
M. Frit valg for borgerne	66	15%	27%	38%	17%	3%

Note: n angiver hvor mange kommuner der benytter styringsmekanismen. Procenttallet angiver andelen af de kommuner som benytter styringsmekanismen.

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen. Ikke alle styringsmekanismerne var med i 2004-undersøgelsen.

**Spørgsmål 6.** Hvordan vil du karakterisere kommunens styring på *plejehjems-aldreområdet* i forhold til de nævnte styringsmekanismer? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n	Meget lille betydning	Lille betydning	Nogen betydning	Stor betydning	Meget stor betydning
A. Privatisering/udlicitering	58	29%	36%	26%	5%	3%
B. Bestiller-udfører-model	70	6%	11%	17%	36%	30%
C. Kontraktstyring/ aftalestyring	65	2% (14%)	5% (14%)	26% (30%)	35% (23%)	32% (19%)
D. Hierarkisk styring	65	11% (27%)	12% (16%)	55% (44%)	19% (13%)	3% (0%)
E. Mål- og rammestyring	73	0% (6%)	1% (9%)	14% (24%)	58% (46%)	27% (16%)
F. Benchmarking	69	13%	32%	39%	15%	1%
G. Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lign.)	37	32%	27%	22%	16%	3%
H. Balanced Scorecard	23	39%	30%	17%	9%	4%
I. Pay-for-performance systemer	25	60%	16%	12%	8%	4%
J. Lean ledelsessystemer	49	29%	33%	29%	8%	2%
K. Værdibaseret ledelse	74	0% (2%)	3% (17%)	23% (36%)	38% (32%)	37% (14%)
L. Feedback på virksomhedsplaner	64	5% (13%)	9% (15%)	47% (39%)	31% (27%)	8% (7%)
M. Frit valg for borgerne	71	6%	14%	42%	27%	11%

Note: n angiver hvor mange kommuner der benytter styringsmekanismen. Procenttallet angiver andelen af de kommuner som benytter styringsmekanismen.

Note: tallene i parentes angiver institutionsledernes svar i 2004-undersøgelsen. Ikke alle styringsmekanismerne var med i 2004-undersøgelsen.



**Spørgsmål 7.** Kvalitetsreformen har bl.a. skabt forventninger om forbedret service, afbureaukratisering og øget fokus på innovation i kommunerne. Hvordan vil du vurdere nedenstående tiltag fra og med implementeringen af kvalitetsreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n= 75
Der arbejdes systematisk med afbureaukratisering	
Helt uenig	1%
Uenig	16%
Hverken eller	27%
Enig	44%
Helt enig	12%
Der er større sammenhæng i reglerne på tværs af sektorer	
Helt uenig	5%
Uenig	32%
Hverken eller	37%
Enig	23%
Helt enig	3%
Kvalitetsreformen virker efter hensigten	
Helt uenig	3%
Uenig	32%
Hverken eller	55%
Enig	9%
Helt enig	1%
Der er afsat flere midler til efteruddannelse af ledere	
Helt uenig	0%
Uenig	7%
Hverken eller	12%
Enig	61%
Helt enig	20%
Kvalitetsreformen har skabt bedre rammer for at udvikle kvaliteten i kommunens serviceydelser	
Helt uenig	1%
Uenig	23%
Hverken eller	44%
Enig	32%
Helt enig	0%
Der arbejdes systematisk med innovation for at udvikle kvaliteten af vores serviceydelser (med innovation mener vi arbejdet med at udvikle og gennemføre nye tiltag)	
Helt uenig	0%
Uenig	3%
Hverken eller	35%
Enig	55%
Helt enig	8%

Note: Hvert spørgsmål summerer til 100%

### 3.3. Ledelse

**Spørgsmål 8.** Er der formuleret en ledelsespolitik, et ledelsesgrundlag evt. i form af værdigrundlag for ledelse eller lignende? (Sæt evt. flere kryds)

	n= 75 (n=74)
	Ja
Ja, der er udarbejdet en ledelsespolitik, et ledelsesgrundlag el. lign., der er <i>fælles for hele kommunen</i>	97% (70%)
Ja, <i>alle sektorer</i> har udarbejdet ledelsespolitikker, ledelsesgrundlag el. lign., der er <i>fælles for den enkelte sektor</i> (daginstitutioner, skoler, plejehjem/ældrecentre)	9% (8%)
Ja, <i>nogle sektorer</i> har udarbejdet ledelsespolitikker, ledelsesgrundlag el. lign., der er <i>fælles for den pågældende sektor</i> (daginstitutioner, skoler, plejecentre)	24% (22%)
Ja, <i>alle institutioner</i> har udarbejdet ledelsespolitikker, ledelsesgrundlag el. lign., der gælder for dem selv.	0% (4%)
Ja, <i>nogle institutioner</i> har udarbejdet ledelsespolitikker, ledelsesgrundlag el. lign., der gælder for dem selv.	17% (19%)
Nej, der arbejdes ikke ud fra fastsatte ledelsespolitikker, ledelsesgrundlag el. lign. her i kommunen.	1% (84%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen.

**Spørgsmål 9.** Hvis der er formuleret en ledelsespolitik, et ledelsesgrundlag eller lign. i én eller flere af sektorerne, hvilke er det så? (sæt evt. flere kryds)

Daginstitution n=75 (n=74)	Skole n=75 (n=74)	Plejecenter n=75 (n=74)
36% (31%)	39% (32%)	25% (23%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen

**Spørgsmål 10.** Har kommunen udformet en særlig incitamentsstruktur for sine institutionsledere? (sæt evt. flere kryds)

	n=75 (n=74)
Ja, incitamenterne omfatter løn-andele	16% (37%)
Ja, incitamenterne omfatter uddannelse	11% (37%)
Ja incitamenterne omfatter andet en løn	5% (12%)
Andet er angivet	5% -
Nej, kommunen har ikke særlig incitamentsstruktur for sine institutionsledere	77% (51%)

Note: tallene i parentes angiver kommunaldirektørernes svar i 2004-undersøgelsen. I besvarelsen er det muligt at angive hvilke andre forhold incitamenterne omfatter, hvis der er tilføjet noget til denne del af spørgsmålet, indgår det under "andet er angivet"

### 3.4. Forandring

**Spørgsmål 11.** Når du forsøger at se det fra institutionsledernes synsvinkel, skete der så væsentlige forandringer i forbindelse med strukturreformen i forhold til de tre ovennævnte forhold – struktur, styring, ledelse – af betydning for deres ledelsessituation? (mindst ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n= 75	Skole n= 75	Plejecenter n= 75
Ja, strukturelle ændringer	37%	29%	53%
Ja, styringsmæssige ændringer	57%	59%	59%
Ja, ledelsesmæssige ændringer	51%	43%	55%
Nej, ingen væsentlige ændringer af betydning for institutionsledernes ledelsessituation	31%	32%	32%

**Spørgsmål 12.** Når du forsøger at se det fra institutionsledernes synsvinkel, skete der så væsentlige forandringer *i perioden efter strukturreformen* i forhold til de tre ovennævnte forhold – struktur, styring, ledelse – af betydning for deres ledelsessituation? (mindst ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n=75	Skole n=75	Plejecenter n=75
Ja, strukturelle ændringer	47%	36%	51%
Ja, styringsmæssige ændringer	52%	53%	60%
Ja, ledelsesmæssige ændringer	52%	35%	51%
Nej, ingen væsentlige ændringer af betydning for institutionsledernes ledelsessituation	19%	23%	19%

**Spørgsmål 13.** Når du forsøger at se det fra institutionsledernes synsvinkel, forventer du så, at der vil ske væsentlige forandringer *i de kommende år* i forhold til de tre ovennævnte forhold – struktur, styring, ledelse – af betydning for deres ledelsessituation? (mindst ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n=75	Skole n=75	Plejecenter n=75
Ja, strukturelle ændringer	68%	72%	40%
Ja, styringsmæssige ændringer	48%	49%	48%
Ja, ledelsesmæssige ændringer	51%	52%	45%
Nej, ingen væsentlige ændringer af betydning for institutionsledernes ledelsessituation	19%	12%	25%

**Spørgsmål 14.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer, der skete i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i forbindelse med strukturreformen*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på en skala gående fra omfattende/vidtgående forandringer til gradvise små justeringer (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n= 73	Skole n=73	Plejecenter n=73
Omfattende/vidtgående forandringer	16%	14%	27%
⋮	12%	11%	26%
⋮	30%	32%	14%
Gradvise små forandringer	41%	44%	33%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 15.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer, der skete i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i perioden efter strukturreformen*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på en skala gående fra omfattende/vidtgående forandringer til gradvise små justeringer (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n= 75	Skole n=75	Plejecenter n=74
Omfattende/vidtgående forandringer	17%	7%	20%
⋮	29%	25%	24%
⋮	21%	31%	32%
Gradvise små forandringer	32%	37%	23%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 16.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer, du forventer, der vil ske i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i de kommende år*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på en skala gående fra omfattende/vidtgående forandringer til gradvise små justeringer (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n= 73	Skole n=73	Plejecenter n=73
Omfattende/vidtgående forandringer	25%	29%	15%
⋮	35%	33%	31%
⋮	20%	21%	27%
Gradvise små forandringer	20%	16%	27%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 17.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer, der skete i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i forbindelse med strukturreformen*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på skalaen kerne-periferi-områder? (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n=66	Skole n=66	Plejecenter n=66
Kerneområde/kerneydelse	8%	11%	20%
⋮	20%	23%	24%
⋮	33%	33%	27%
Perifert område/tillægsydelse	39%	33%	29%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 18.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer, der skete i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i perioden efter strukturreformen*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på skalaen kerne-periferi-områder? (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n=71	Skole n=71	Plejecenter n=70
Kerneområde/kerneydelse	14%	16%	17%
⋮	31%	30%	27%
⋮	30%	31%	41%
Perifert område/tillægsydelse	25%	24%	14%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 19.** Hvis du *selv* skal karakterisere de forandringer du forventer, der vil ske i kommunens styring af institutionerne – daginstitutioner, skoler og plejehjem/ældreinstitutioner – *i de kommende år*, hvordan vil du så karakterisere dem hver for sig på skalaen kerne-periferi-områder? (sæt venligst kun ét kryds for hvert område)

	Daginstitution n=71	Skole n=71	Plejecenter n=71
Kerneområde/kerneydelse	23%	35%	27%
⋮	41%	37%	32%
⋮	28%	23%	30%
Perifert område/tillægsydelse	9%	6%	11%

Note: kolonnerne summerer til 100%

**Spørgsmål 20.** Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig på *daginstitutionsområdet* i din kommune siden strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n=75
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)	
Meget lavere	0%
Lavere	1%
Uændret	39%
Højere	59%
Meget højere	1%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)	
Meget lavere	0%
Lavere	3%
Uændret	41%
Højere	53%
Meget højere	3%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)	
Meget lavere	0%
Lavere	7%
Uændret	48%
Højere	44%
Meget højere	1%

Note: hvert spørgsmål summerer til 100%

**Spørgsmål 21.** Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig på *skoleområdet* i din kommune siden strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n=75
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)	
Meget lavere	0%
Lavere	4%
Uændret	52%
Højere	40%
Meget højere	4%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)	
Meget lavere	0%
Lavere	1%
Uændret	52%
Højere	45%
Meget højere	1%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)	
Meget lavere	1%
Lavere	5%
Uændret	47%
Højere	43%
Meget højere	3%

Note: hvert spørgsmål summerer til 100%

**Spørgsmål 22.** Hvordan har produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten ændret sig på *plejehjems-  
aldreinstitutionsområdet* i din kommune siden strukturreformen? (sæt venligst ét kryds i hver række)

	n=75
A. Produktivitet (målt som det man får ud af sine ressourcer)	
Meget lavere	0%
Lavere	1%
Uændret	28%
Højere	59%
Meget højere	12%
B. Effektivitet (forstået som i hvor høj grad man opfylder sine mål)	
Meget lavere	0%
Lavere	0%
Uændret	35%
Højere	59%
Meget højere	7%
C. Kvalitet (forstået som hvorvidt kvaliteten er blevet højere/lavere)	
Meget lavere	0%
Lavere	11%
Uændret	44%
Højere	43%
Meget højere	3%

Note: hver kolonne summerer til 100%

### 3.5. Centre/områdeledelse

**Spørgsmål 23.** Hvad karakteriserer områderne borgerservicecenter, jobcenter, familiecenter og områdeledelse mht. hvilket ansvar der er delegeret/decentraliseret til lederne af de forskellige centre/områder? (sæt venligst kun ét kryds i hver kolonne)

	Borgerservice n=71	Jobcenter n=70	Familiecenter n=63	Områdeledelse n=49
Gennemsnitsværdier	3,70	3,29	3,22	2,67
Centre/områderne fungerer som virksomheder med hver sin budgetramme, der omfatter alt, herunder løn, bygninger og drift	17%	16%	21%	29%
	20%	30%	32%	20%
	14%	14%	6%	24%
	13%	11%	14%	14%
	13%	14%	10%	6%
	10%	7%	8%	6%
Centre/områderne fungerer som driftsenheder, hvor lederen står for det faglige indhold og forvaltningen styrer økonomi og administration	14%	7%	10%	0%

Note: Ikke alle kommuner benytter alle fire områder, og n er derfor lavere. Procenter angiver virksomhedsgørelsen i de kommuner der benytter centret/området.

Gennemsnitsværdierne udregnes på en skala fra 1-7, hvor 1 svarer til ren virksomhedsgørelse og 7 svarer til centre/områder som driftsenheder.

**Spørgsmål 24.** Hvor stort et ledelsesmæssigt råderum mener du, kommunernes anvendelse af styreformer giver lederne af centrene/områderne? (sæt venligst kun ét kryds i hver kolonne)

	Borgerservice n=75	Jobcenter n=75	Familiecenter n=75	Områdeledelse n=75
Meget lille	0%	0%	0%	0%
Lille	5%	1%	0%	1%
Mellemstort	29%	28%	17%	19%
Stort	40%	43%	44%	27%
Meget stort	20%	23%	23%	19%
Ikke relevant/kommunen benytter ikke	5%	5%	16%	35%

Note: kolonnerne summerer til 100%





Kommunalpolitiske Studier fra Institut for Statskundskab		Local Government Studies from Department of Political Science and Public Management
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 Blaaby, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg
11/1996	Andy Asquith & Eunan O'Halpin, Berveling & Ass., Katherine Burlen, Michael Goldsmith, Annick Agnier, 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 Erikson	Kommunernes administrative lederskab. På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort
24/2008	Rikke Berg og Ulrik Kjær	Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse
25/2009	Morten Balle Hansen, Christine Pihlkjær Jensen & Jens Tannert Pedersen	Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger efteråret 2008
26/2009	Malene Thøgersen	Kommunalpolitikeres relationer til foreningslivet. Projektbeskrivelse og teknisk afrapportering af spørgeskemaundersøgelse oktober 2009
27/2010	Morten Balle Hansen, Jens Tannert Pedersen og Emil Thylin	Regeneration og strukturel forandring i de danske kommuners lederskab 1980 – 2008 Dokumentation af en undersøgelse baseret på kommunale årbøger
28/2010	Roger Buch, Ulrik Kjær og Niels Opstrup	Kommunalvalg 2005 Dokumentation af vælgerundersøgelse



Kurt Klaudi Klausen er professor i offentlig organisationsteori og forvaltning ved Institut for Statskundskab og leder af Master of Public Management og Master i Offentlig Ledelse uddannelserne ved Syddansk Universitet. Forfatter til bøger om bl.a. organisation, strategi og ledelse i den offentlige sektor og om velfærdsstaten.



Johannes Michelsen er docent, lic.scient.pol. ved Institut for Statskundskab. Han underviser i bl.a. offentlig forvaltning og policy analyse og har mange års erfaring med forskning i bl.a. miljø og fødevarerpolitiske emner.



Dan Michael Nielsen er cand.scient.pol. og ph.d.-stipendiat ved Institut for Statskundskab. Han underviser i organisationsteori, og arbejder sideløbende på et projekt, der omhandler større organisatoriske forandringer i kommunerne.

## 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)