

Kommunernes administrative lederskab  
På tærsklen til et nyt kommunalt Danmarkskort

Spørgeskemaundersøgelse til  
kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører,  
tekniske direktører og socialdirektører

Foråret 2006

Morten Balle Hansen  
og  
Jeppe Eriksen

Kommunalpolitiske Studier  
Nr. 23/2006

## Indholdsfortegnelse

1. Forord.....	5
2. Læsevejledning .....	6
3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb .....	7
4. Respondenter og svarprocenter .....	8
<i>Tabel 1: Titel.....</i>	8
4.1. “Kommunaldirektør” .....	9
<i>Tabel 1.1: Anvendte titelbetegnelser for kommunaldirektører .....</i>	9
4.2. “Skole- og kulturdirektør”, “teknisk direktør” og “socialdirektør” .....	9
<i>Tabel 1.2: Anvendte titelbetegnelser for skole- og kulturdirektører.....</i>	10
<i>Tabel 1.3: Anvendte titelbetegnelser for tekniske direktører.....</i>	10
<i>Tabel 1.4: Anvendte titelbetegnelser for socialdirektører .....</i>	10
4.3. “Andre chefer” .....	11
5. Frafaldsanalyse .....	11
<i>Tabel 1.5a: Frafaldsanalyse på køn.....</i>	12
<i>Tabel 1.5b: Frafaldsanalyse på regional fordeling af besvarelser .....</i>	12
<i>Tabel 1.5c: Frafaldsanalyse på kommunestørrelse.....</i>	13
6. Svarfordelinger .....	14
6.1 Svarfordelinger: Baggrund og karriere.....	14
<i>Tabel 2: Er du forvaltningschef? .....</i>	14
<i>Tabel 3: Hvilke områder er du ansvarlig for i dag?.....</i>	14
<i>Tabel 4a: Hvor mange personer har du totalt set ansvaret for? .....</i>	14
<i>Tabel 4b: Antal ansatte i administrationen?.....</i>	15
<i>Tabel 5: Hvornår er du født?.....</i>	15
<i>Tabel 6: Køn.....</i>	15
<i>Tabel 7: Hvad er din uddannelse? .....</i>	16
<i>Tabel 8: Hvilke former for efteruddannelseskurser har du gennemført?.....</i>	17
<i>Tabel 9: Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling?.....</i>	17
<i>Tabel 10: Hvilken stilling beklædte du umiddelbart inden ansættelsen i din nuværende stilling? .....</i>	18
<i>Tabel 11: Hvad er din anciennitet i kommuner og amtskommuner i alt?.....</i>	18

<i>Tabel 12: I hvor mange kommuner og amtskommuner har du haft ansættelse?.....</i>	19
<i>Tabel 13: Tidligere ansættelse i den primærkommunale sektor på fuldmægtigniveau eller derover.....</i>	19
<i>Tabel 14: Tidligere ansættelsesområde på fuldmægtigniveau eller derover .....</i>	20
<i>Tabel 15: Hvad var din fars (hovedforsørger) erhverv under din opvækst? .....</i>	20
6.2 Svarfordelinger: Ledelse og organisering .....	21
<i>Tabel 16: Hvor mange timer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig?.....</i>	21
<i>Tabel 17: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt med følgende personer/grupper? .....</i>	21
<i>Tabel 18a: Hvilke aktører indgår i direktionen/chefgruppen? .....</i>	22
<i>Tabel 18b: Størrelsen af direktionen/chefgruppen?.....</i>	22
<i>Tabel 19: Påstande om chefgruppens/direktionens arbejdsform og rolle i den kommunale organisation .</i>	22
<i>Tabel 20: Hvor giver den nuværende lovgivning anledning til modsætninger på dit område? .....</i>	23
<i>Tabel 21: Angiv venligst din vurdering af årsagen til, at din forgænger forlod sin stilling?.....</i>	23
<i>Tabel 22: Påstande om ledende embedsmænd og topchefer's deltagelse i politisk virksomhed.....</i>	24
<i>Tabel 23: Enig eller uenig i de anførte påstande om kommunerne og den offentlige sektor .....</i>	25
<i>Tabel 24: I hvilken grad betyder nedenstående forhold noget for din tilfredshed med arbejdet.....</i>	26
<i>Tabel 25: Hvorledes vægter du generelt nedenstående forhold i en omstillingsproces?.....</i>	26
<i>Tabel 26: Nedenstående forholds negative konsekvenser for styringen og administrationen.....</i>	27
<i>Tabel 27: Kendskab til alvorlige problemer i den kommunale organisation.....</i>	28
<i>Tabel 28: Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på nedenstående opgaven i dit arbejde .....</i>	29
<i>Tabel 29: Du bedes herefter vurdere, hvor godt rustet du føler dig til at varetage ledelsesopgaverne.....</i>	30
<i>Tabel 30: Nedenstående koncepts vigtighed for ledelse og forandringer inden for dit ansvarsområde .....</i>	31
<i>Tabel 31: Din vurdering af, hvor megen indflydelse følgende aktører har på kommunens aktiviteter ....</i>	31
6.3 Svarfordelinger: De politiske omgivelser .....	32
<i>Tabel 32: Kommunale chefer's opfattelser af, hvordan betjeningen af de folkevalgte bør tilrettelægges ....</i>	32
<i>Tabel 33: Hvilke opgaver synes du, at de ledende politikere især bør lægge vægt på? .....</i>	33
<i>Tabel 34: I hvor høj grad oplever du, ud fra en generel vurdering, at de ledende politikere: .....</i>	34
<i>Tabel 35: Hvor mange sager rejses på initiativ af følgende personer/grupper? .....</i>	34
<i>Tabel 36: Arbejdsdelingen mellem borgmesteren og dig inden for følgende områder?.....</i>	35
<i>Tabel 37: Hvordan vil du i det store hele vurdere konfliktniveauet mellem store partier i kommunen? .</i>	35
6.4 Svarfordelinger: Kommunalreformen .....	36

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

<i>Tabel 38: Vurdering af argumenter for større kommuner .....</i>	36
<i>Tabel 39: Taler nedenstående hensyn for eller imod en ny kommunalstruktur.....</i>	36
<i>Tabel 40: Hvad var tidligere din holdning til større kommunale enheder?.....</i>	37
<i>Tabel 41: Hvad er i dag din holdning til større kommunale enheder? .....</i>	37
<i>Tabel 42: Herefter følger en række udsagn om dine generelle forventninger til de nye store kommuner..</i>	38
<i>Tabel 43: Genovervej nogle af ovenstående spørgsmål for egen kommune og eget ansvarsområde.....</i>	38
<i>Tabel 44: Hvordan er din situation med hensyn til fremtidig ansættelse? .....</i>	39
<i>Tabel 45: Kendetegnet ved forandringsprocessen på det område, du har ansvaret for .....</i>	40

Appendiks: Følgebrev fra de kommunale chefforeninger

## 1. Forord

I foråret 2006 gennemførte Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet en spørgeskemaundersøgelse til kommunaldirektører, skole- og kulturdirektører, tekniske direktører og socialdirektører i de danske kommuner.

Spørgeskemaundersøgelsen af kommunernes administrative lederskab, som dokumenteres i denne rapport, er en del af et større forskningsprogram om den strukturreform, som gennemføres i disse år i det danske samfund. Over en seksårig periode gennemføres et forskningsprogram med henblik på at kortlægge forløbet og konsekvenserne af strukturreformen. Programmet består af en række temamæssigt og delvist kronologisk forbundne projekter, hvoraf nogle blev startet allerede i 2004. I forskningsprogrammet, der ledes af professor Peter Munk Christiansen fra Syddansk Universitet, deltager forskere fra Syddansk Universitet, Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, Københavns Universitet og Danmarks Journalisthøjskole. Interesserede kan læse mere om forskningsprogrammet på <http://www.strukturforsk.dk/org.asp>.

Den foreliggende undersøgelse er første del af et projekt, der fokuserer på udviklingen af det administrative lederskab i de nye kommuner. De administrative topchefer spiller en væsentlig rolle i de danske kommuner. Projektet undersøger, hvorledes topchefernes roller ændres som en konsekvens af strukturreformen. Sammen med tidligere gennemførte undersøgelser samt en undersøgelse, der planlægges gennemført i 2008, bliver det muligt at få viden om udviklingen i de kommunale topchefers roller fra begyndelsen af 1980'erne frem til efter gennemførelsen af kommunalreformen.

Undersøgelsen kunne ikke have været gennemført uden medvirken fra en lang række mennesker og organisationer, som vi gerne vil benytte lejligheden til at takke. Tak til Det Kommunale Momsfond, der har bidraget til finansieringen af undersøgelsen. Tak til formændene for de kommunale chefforeninger for at bakke undersøgelsen op med et støttebrev: Allan Vendelbo, Kommunaldirektørforeningen; Per B. Christensen, Børne- og Kulturchefforeningen; Mikael Jentsch, Kommunalteknisk Chefforening; Ole Pass, Foreningen af Socialchefer (se appendiks). Tak til følgende kommunale chefer for gennemlæsning og kommentering af tidligere udgaver af spørgeskemaet: Administrerende direktør Otto Jespersen,

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

Børne- og kulturdirektør Claus Svold, Planchef Karsten Nielsen og Socialdirektør Ole Pass. Tak til Professor James H. Svara, Arizona State University, for bidrag med ideer ved udarbejdelsen af spørgeskemaet. Den endelige udformning er naturligvis udelukkende projektlederens ansvar.

Til undersøgelsen har været tilknyttet flere studentermedhjælpere: Anne Mette Lund Dupont Terp, Else Marie Rasmussen, Jeppe Eriksen og Lene Osmann. En stor tak for deres hjælp og den fleksibilitet, de har udvist i forbindelse med deres arbejde. Også en stor tak til Tina Guldbrandt Jakobsen for korrekturlæsning af rapporten.

Den største tak skal dog gå til de mange kommunale chefer, der har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. Uden deres indsats havde det ikke været muligt at gennemføre dette projekt. Undersøgelsen er gennemført midt i en travl omstrukturings tid, og vi er helt klar over det omfattende tidspres, de kommunale chefer har været og er i.

Det skal understreges, at denne rapport udgør den første afrapportering fra forskningsprojektet. Den er primært skrevet som en tilbagemelding til de mange chefer, der har taget sig tid til at besvare spørgeskemaet. I det kommende år vil disse data blive yderligere analyseret og sammenholdt med tidligere undersøgelser af kommunernes administrative lederskab.

## **2. Læsevejledning**

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

Den første del af denne rapport, den korteste del med afsnit 3 til 5, beskriver, hvordan undersøgelsen er gennemført. Den anden del, den mest omfattende del med afsnit 6.1 til 6.4, præsenterer tabeller med de første resultater fra undersøgelsen.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

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

I den anden del kan man danne sig et indtryk af de første resultater fra undersøgelsen. Der præsenteres en tabel for hvert spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen.

Nogle tabeller er frekvenstabeller. Her kan man for eksempel læse, at den mest anvendte størrelse direktion/chefgruppe i 2006 var mellem 4 og 6 personer (tabel 18b).

Men de fleste tabeller præsenterer gennemsnitstal for de fire chefgrupper. Disse tabeller gør det muligt at sammenligne de gennemsnitlige svarfordelinger for de fire chefgrupper. Her kan man eksempelvis se, i tabel 7, at den kommunale elevuddannelse var mest udbredt blandt kommunaldirektører og socialdirektører i 2006, mens læreruddannelsen var mest udbredt blandt skole- og kulturdirektører. Der anvendes følgende gennemgående forkortelser for chefgrupperne: KD: Kommunaldirektør; SKD: Skole- og Kulturdirektør; TD: Teknisk direktør; SD: Socialdirektør; AC: Andre chefer.

### **3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb**

Undersøgelsen blev gennemført fra marts til juni 2006. Populationen blev afgrænset til kommunaldirektører og topchefer (forvaltningschefer) med ansvar for skole, teknik og ældreområdet fra samtlige 271 primærkommuner. Det giver i princippet en population på 1084. Det viste sig ikke at holde i praksis. Dels var mange kommunale chefstillinger vakante i foråret 2006 på grund af kommunalreformen. Dels har kommunerne i de senere år udviklet ganske forskelligartede ledelsesstrukturer. Ved hjælp af kommunalhåndbogen fra Moestrup, opslag på internettet og opbringninger til kommunerne blev en bruttogruppe på 1027 respondenter i første omgang udvalgt. Gennem denne proces, og gennem selve spørgeskemaundersøgelsen, fandt vi frem til, at den reelle population af kommunale topchefer inden for disse fire funktionsområder i foråret 2006 var 262 kommunaldirektører, 210 skole- og kulturdirektører, 237 tekniske direktører og 219 socialdirektører. Altså en reel population på 928 inden for de fire chefgrupper i foråret 2006.

Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse med e-mails og besvarelse via nettet, men blev suppleret med en traditionel postbaseret spørgeskemaundersøgelse med henblik på at øge svarprocenten. I første omgang, 27. marts 2006, blev der sendt en e-mail og et brev til samtlige 1027 respondenter, som på dette tidspunkt var afgrænset til at indgå i populationen. Herefter begyndte besvarelser at blive indtastet i det internetbaserede spørgeskema. Dette blev administreret af firmaet Relationwise, som Syddansk Universitet har en samarbejdsaftale med. En af studentermedhjælperne, Anne Mette Lund Dupont Terp, havde været på kursus i anvendelsen af Relationwise og forestod den praktiske styring af forløbet. I løbet af april blev to rykkere udsendt via e-mail (6. og 27. april). Den 9. maj blev en trykt version af spørgeskemaet udsendt til samtlige de respondenter, som ikke havde besvaret spørgeskemaet. 1. juni blev en sidste rykker udsendt, og de sidste spørgeskemabesvarelser blev modtaget i løbet af juni 2006. I løbet af sommeren og efteråret 2006 er datafilen blevet genereret, renset og klargjort. Ved udarbejdelsen af de tabeller, som udgør hovedparten af denne dokumentationsrapport, har studentermedhjælp Jeppe Eriksen udført størstedelen af arbejdet.

#### 4. Respondenter og svarprocenter

Nedenstående tabel 1 illustrerer titelfordelingen for de respondenter, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Populationen (N) er det samlede antal personer, som udgjorde populationen inden for de fire respondentgrupper i foråret 2006. Stikprøven (n) er den gruppe, som har besvaret spørgeskemaet. I denne rapport vil antal respondenter i hver tabel blive angivet i forhold til den samlede stikprøvestørrelse (n = 585).

*Tabel 1: Titel.*

	<i>Stikprøve (n)</i>	<i>Procent</i>	<i>Population (N)</i>	<i>Svarprocent</i>
Kommunaldirektør (KD)	142	24,3 %	262	54,2 %
Skole- og kulturdirektør (SKD)	133	22,7 %	210	63,33 %
Teknisk direktør (TD)	133	22,7 %	237	56,12 %
Socialdirektør (SD)	135	23,1 %	219	61,64 %
Andre chefer (AC)	42	7,2 %		
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>100,0</b>	<b>928</b>	<b>58,51 %</b>

*Antal respondenter er opgjort således, at der kun er en ansvarlig person pr. område pr. kommune. Hvis en eller flere fra samme kommune har haft ansvaret for samme område, er den person med færrest ansvarsområder placeret i kategorien "Andre chefer". Da "Andre chefer" ikke indgår i den oprindelige population, medregnes de ikke, når svarprocenten gøres op. Den samlede svarprocent findes ved at summere de resterende gruppers frekvens og dividere denne med den samlede population (543/928).*



Som det fremgår af tabel 1, er den samlede svarprocent for undersøgelsen 58,5 %. På trods af at kommunaldirektørerne er den chefgruppe, der har leveret flest besvarelser af spørgeskemaerne, er de gruppen med den laveste svarprocent – 54,2 %. Dette skyldes, at der var relativt færre vakante eller helt fraværende kommunaldirektørstillinger i foråret 2006 end i de tre øvrige chefgrupper.

De fire stillingsbetegnelser, som anvendes i tabel 1 og i hele undersøgelsen i øvrigt, dækker over ganske store variationer i den faktisk anvendte stillingsbetegnelse i de enkelte kommuner. I tabel 1.1 – 1.4 nedenfor præsenteres de hyppigst forekommende faktisk anvendte stillingsbetegnelser under hver af de fire hovedgrupper i foråret 2006. Det er især på de tre funktionschefområder, at variationen i titelbetegnelser er stor. Titlerne fra tabel 1 vil fremover i tabellerne fremgå under forkortelserne KD, SKD, TD, SD og AC.

#### 4.1. “Kommunaldirektør”

Titlen kommunaldirektør dækker over alle de respondenter, som befinder sig på det øverste ledelsesniveau i kommunalforvaltningen. Givet, at en respondent bestrider kommunaldirektørposten samtidig med en forvaltningschefpost, angives vedkommende som kommunaldirektør. I tabel 1.1 ses de hyppigste stillingsbetegnelser for kommunaldirektører.

*Tabel 1.1: Anvendte titelbetegnelser for kommunaldirektører.*

<i>Titel</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Kommunaldirektør	124	87,3 %
Konst. Kommunaldirektør	12	8,5 %
Ordførende direktør	3	2,1 %
Konst. kommunal/økonomidirektør	2	1,4 %
Stadsdirektør	1	0,7 %
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100 %</b>

#### 4.2. “Skole- og kulturdirektør”, “teknisk direktør” og “socialdirektør”

Rent hierarkisk befinder ovenstående titler sig på niveauet, der dækker over de respektive forvaltningschefer. Dette niveau er placeret under kommunaldirektørerne, men over de respondenter, som ikke bestrider chefposten i deres forvaltning. Af tabellerne 1.2, 1.3 og 1.4 fremgår de hyppigst forekommende titler, som vi i denne undersøgelse samler under ovenstående tre stillingsbetegnelser. Til forskel for de øvrige tre chefgrupper har vi for skole- og kulturdirektørgruppen valgt en betegnelse, der

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

ikke er den hyppigst forekommende i gruppen. Begrundelsen er, at vi har ønsket at tydeliggøre, at denne gruppe er kendetegnet ved at have ansvaret for skoleområdet.

*Tabel 1.2: Anvendte titelbetegnelser for skole- og kulturdirektører.*

<i>Titel</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Børne- og kulturet/direktør	42	31,6 %
Forvaltningschef/direktør	30	22,6 %
Direktør	17	12,8 %
Afdelingsleder	6	4,5 %
Børne- og ungechef	5	3,8 %
Kultur- og socialchef/direktør	4	3 %
Skole- og kulturet/direktør	4	3 %
Skolechef/direktør	4	3 %
Kulturet/direktør	3	2,3 %
Øvrige titler	18	13,5 %
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100 %</b>

*Tabel 1.3: Anvendte titelbetegnelser for tekniske direktører.*

<i>Titel</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Teknisk chef/direktør	64	48,1 %
Forvaltningschef/direktør	15	11,3 %
Afdelingsleder	9	6,8 %
Kommuneingeniør	9	6,8 %
Direktør	4	3 %
Stadsingeniør	4	3 %
Direktør for Teknik & Miljø	3	2,3 %
Vicekommunaldirektør	3	2,3 %
Økonomichef/direktør	2	1,5 %
Øvrige titler	20	15 %
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100 %</b>

*Tabel 1.4: Anvendte titelbetegnelser for socialdirektører.*

<i>Titel</i>	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Socialchef/direktør	55	40,7 %
Forvaltningschef/direktør	19	14,1 %
Direktør	14	10,4 %
Afdelingschef/leder	9	6,7 %
Ældrechef	7	5,2 %
Social- og sundhedsdirektør	6	4,4 %
Kultur- og socialchef/direktør	6	4,4 %
Vicekommunaldirektør	4	3 %
Konst. Socialdirektør	2	1,5 %
Øvrige titler	13	9,6 %
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

### 4.3. "Andre chefer"

Denne kategori indbefatter alle de respondenter, som ikke er direktør for en forvaltning; det vil med andre ord sige, at denne kategori ikke er en del af den oprindelige målgruppe for undersøgelsen. Disse chefer er medtaget under kategorien "Andre chefer".

## 5. Frafaldsanalyse

Sammenligner man med de fleste internationale spørgeskemaundersøgelser, har denne en ganske høj svarprocent. Men sammenligner man med tidligere undersøgelser til kommunale chefer i Danmark, er svarprocenten lav. Det er der en række gode grunde til. Dels får danske kommunale chefer ligesom så mange andre i stigende grad tilsendt spørgeskemaer. De bliver i stigende grad nødt til at prioritere og udvælge nogle få undersøgelser, som de tager sig tid til at besvare. Dels var de kommunale chefer i foråret 2006 i fuld gang med en hektisk strukturreform, som tog megen tid og opmærksomhed. Vi fik mange mails tilbage, om at de af denne grund var nødt til at vælge undersøgelsen fra. Endelig var spørgeskemaet relativt omfattende og krævende at besvare. Frem for et relativt kortfattet spørgeskema med en måske lidt højere svarprocent prioriterede vi muligheden for at sammenligne med tidligere undersøgelser, og samtidig ønskede vi også at tilføje enkelte nye spørgsmål om kommunalreformen og andre forhold.

Det korte af det lange er, at sådanne svarprocenter stiller større krav til, at man kontrollerer, om stikprøven afviger væsentligt fra den population, man ønsker at udtale sig om. Det er formålet med denne frafaldsanalyse. Der kontrolleres for køn (tabel 1.5a), regional fordeling (tabel 1.5b) og kommunestørrelse (tabel 1.5c).

Med hensyn til køn er der en lille overrepræsentation af mænd i stikprøven i forhold til populationen, med undtagelse af socialdirektørgruppen. Begge køn er dog pænt repræsenteret i alle chefgrupper.

Med hensyn til regional fordeling er der en lille overrepræsentation af hovedstadsområdet for kommunaldirektører og skole- og kulturdirektører, mens Nordjylland og Midtjylland er lidt underrepræsenteret. For tekniske direktører er hovedstadsområdet relativt underrepræsenteret, mens Syddanmark er relativt overrepræsenteret. Igen er der dog tale om, at alle regioner er pænt repræsenteret i alle fire chefgrupper, og der er således ikke nogen regioner, der falder helt ud af undersøgelsen.

Med hensyn til kommunestørrelse findes de største skævheder i gruppen med socialdirektører i de helt små kommuner, der er relativt underrepræsenteret, og i gruppen med kommunaldirektører i kommuner med mellem 20 og 30.000 indbyggere, der er relativt overrepræsenteret. Igen er der dog generelt tale om en pæn fordeling af besvarelser på alle kommunale størrelseskategorier og chefgrupper.

Frafaldsanalysen tyder således på, at stikprøven giver et ganske godt billede af alle de kommunale chefers opfattelser og holdninger til de stillede spørgsmål i foråret 2006. Der er med andre ord grund til at antage stikprøven er repræsentativ for populationen af kommunale chefer i de fire grupper i den pågældende periode.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 1.5a: Frafaldsanalyse på køn.*

	<i>Køn(%)</i>		
	Mænd	Kvinder	N/n
<b>Kommunaldirektører</b>			
- Populationen	88,2	11,8	262/141
- Besvarelser	90,1	9,9	
<b>Skole- og kulturdirektører</b>			
- Populationen	72,9	27,1	210/133
- Besvarelser	77,9	22,1	
<b>Tekniske direktører</b>			
- Populationen	85,7	14,3	237/133
- Besvarelser	87,1	12,9	
<b>Socialdirektører</b>			
- Populationen	57,1	42,9	219/135
- Besvarelser	57,8	42,2	

Fordelinger i procenttal.

*Tabel 1.5b: Frafaldsanalyse på regional fordeling af besvarelser.*

	<i>Regional fordeling(%)</i>					N/n
	Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland	
<b>Kommunaldirektører</b>						
- Populationen	14,1	22,5	27,9	22,9	12,6	262/142
- Besvarelser	18,3	23,9	28,9	19,7	9,2	
<b>Skole- og kulturdirektører</b>						
- Populationen	16,6	18,6	29,1	21,9	13,8	210/132
- Besvarelser	18,9	18,2	26,5	20,5	15,9	
<b>Tekniske direktører</b>						
- Populationen	15,6	21,1	28,3	22,4	12,6	237/132
- Besvarelser	12,9	21,2	31,1	22	12,9	
<b>Socialdirektører</b>						
- Populationen	17,8	20,1	28,8	20,1	13,2	219/134
- Besvarelser	16,4	19,4	29,1	23,1	11,9	

Fordelinger i procenttal.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 1.5c: Frafaldsanalyse på kommunistørrelse.*

	<i>Kommunistørrelse(%)</i>							N/n
	0-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Over 100.000	
<b>Kommunaldirektører</b>								
- Populationen	5,7	39,7	29,8	9,5	9,2	5,0	1,1	262/142
- Besvarelser	6,3	35,2	29,6	12,7	9,2	5,6	1,4	
<b>Skole- og kulturdirektører</b>								
- Populationen	5,2	32,9	29,5	12,4	11,9	6,2	1,9	210/132
- Besvarelser	4,5	33,3	28,8	10,6	13,6	6,8	2,3	
<b>Tekniske direktører</b>								
- Populationen	5,0	42,3	29,5	8,9	8,4	4,6	1,3	237/133
- Besvarelser	3,8	42,9	30,8	7,5	10,5	3,8	0,8	
<b>Socialdirektører</b>								
- Populationen	5,5	38,4	27,9	10,0	10,0	5,9	2,3	219/134
- Besvarelser	2,2	38,8	27,6	10,4	12,7	6,0	2,2	

Fordelinger i procenttal.

## 6. Svarfordelinger

### 6.1 Svarfordelinger: Baggrund og karriere

Tabel 2: Er du forvaltningschef?

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ja	338	59,7 %
Nej	139	24,6 %
Andet	89	15,7 %
<b>Total</b>	<b>566</b>	<b>100 %</b>

Missing = 19. Respondenterne, som svarer nej, er enten kommunaldirektører eller ansat som chef på et andet niveau.

Tabel 3: Hvilke områder er du ansvarlig for i dag?

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Kommunale værker	91	17,5 %
Miljøområdet	125	24 %
Det tekniske område	152	29,3 %
Det sociale område – Dagpasning	167	32,2 %
Det sociale område – Familie	164	31,6 %
Det sociale område – Ældre	150	28,9 %
Det sociale område – øvrige	164	31,6 %
Skoleområdet	172	33,1 %
Det kulturelle område	159	30,6 %
Skatteområdet	24	4,6 %
Økonomiområdet	61	11,8 %
Personaleområdet	61	11,8 %
Centralforvaltningen	65	12,5 %
Andet	86	16,6 %

n = 519, missing = 66. Procentuelle fordelinger kan ikke summeres til 100, idet respondenterne kan angive mere end et ansvarsområde. Procenttal angiver, som ved de fleste andre tabeller, andel af n.

Tabel 4a: Hvor mange personer (omregnet til fuldtidsansatte) har du totalt set ansvaret for?

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
0-5	3	0,8 %
6-25	58	14,6 %
26-100	90	22,6 %
101-200	50	12,6 %
201-500	99	24,9 %
501-1000	46	11,6 %
1001-5000	49	12,3 %
5001 eller derover	3	0,8 %
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100 %</b>

Missing = 187. Kommunaldirektører besvarede ikke dette spørgsmål.

<sup>1</sup> Medmindre andet er angivet, vil procenttal i nærværende afrapportering være de valide procenttal. Hermed menes, at "missing" ikke indgår i procentberegningen.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 4b: Antal ansatte i administrationen?*

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
0-5	37	9,3 %
6-10	69	17,3 %
11-20	84	21,1 %
21-30	61	15,3 %
31-50	69	17,3 %
51-100	42	10,5 %
101 eller derover	37	9,3 %
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100 %</b>

Missing = 186. Kommunaldirektører besvarede ikke dette spørgsmål.

*Tabel 5: Hvornår er du født? (årstal omregnet til alder)*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
60 år eller ældre	26,8	23,6	25,2	19,5	4,9	100 (123)
	25,2	23,8	27,2	19,4	15	23,2
55-59 år	23,1	23,1	23,1	21,3	9,4	100 (160)
	28,2	30,3	32,5	27,4	37,5	30,1
50-54 år	24,1	29,3	14,7	28,4	3,4	100 (116)
	21,4	27,9	14,9	26,6	10	21,8
45-49 år	26,	19,5	18,2	26,0	10,4	100 (77)
	15,3	12,3	12,3	16,1	20	14,5
40-44 år	27	13,5	24,3	24,3	10,8	100 (37)
	7,6	4,1	7,9	7,3	10	7
35-39 år	23,1	15,4	23,1	23,1	15,4	100 (13)
	2,3	1,6	2,6	2,4	5	2,4
35 år eller yngre	0	0	60	20	20	100 (5)
	0	0	2,6	0,8	2,5	0,9
Total	24,7	23	21,5	23,4	7,5	100 (531)
	100 (131)	100 (122)	100 (114)	100 (124)	100 (40)	

Fordelinger i procenttal. n = 531, missing = 54. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien. KD: Kommunaldirektør; SKD: Skole- og Kulturdirektør; TD: Teknisk direktør; SD: Socialdirektør; AC: Andre chefer.

*Tabel 6: Køn.*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Mand	28,2	22,6	25,5	17,3	6,4	100 (451)
	90,1	77,9	87,1	57,8	69,0	77,6
Kvinde	10,8	22,3	13,1	43,8	10,0	100 (130)
	9,9	22,1	12,9	42,2	31,0	22,4
Total	24,3	22,5	22,7	23,2	7,2	100 (581)
	100 (141)	100 (131)	100 (132)	100 (135)	100 (42)	

Fordelinger i procenttal. n = 581, missing = 4. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

Tabel 7: Hvad er din uddannelse?

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Kommunal elevuddannelse	26 (31,7 %)	7 (8,5 %)	9 (11 %)	31 (37,8 %)	9 (11 %)	<b>82</b> <b>(100 %)</b>
Privat administrativ elevuddannelse	10 (31,3 %)	6 (18,8 %)	7 (21,9 %)	9 (28,1 %)	0 (0 %)	<b>32</b> <b>(100 %)</b>
Anden elevuddannelse	6 (46,2 %)	0 (0 %)	2 (15,4 %)	4 (30,8 %)	1 (7,7 %)	<b>13</b> <b>(100 %)</b>
Folkeskolelærer	15 (12,7 %)	85 (72 %)	3 (2,5 %)	9 (7,6 %)	6 (5,1 %)	<b>118</b> <b>(100 %)</b>
Pædagog	1 (20 %)	1 (20 %)	0 (0 %)	2 (40 %)	1 (20 %)	<b>5</b> <b>(100 %)</b>
Socialrådgiver	3 (7,5 %)	8 (20 %)	1 (2,5 %)	28 (70 %)	0 (0 %)	<b>40</b> <b>(100 %)</b>
Sygeplejerske	0 (0 %)	2 (8 %)	0 (0 %)	20 (80 %)	3 (12 %)	<b>25</b> <b>(100 %)</b>
Forvaltningshøjskolens Diplomstudium (FD)	30 (30,9 %)	20 (20,6 %)	7 (7,2 %)	35 (36,1 %)	5 (5,2 %)	<b>97</b> <b>(100 %)</b>
Forvaltningshøjskolens Afgangseksamen (FA)	17 (54,8 %)	2 (6,5 %)	4 (12,9 %)	7 (22,6 %)	1 (3,2 %)	<b>31</b> <b>(100 %)</b>
Forvaltningshøjskolens Diplomprøve i Skat/Skatterevisoruddannelsen (SK)	4 (30,8 %)	0 (0 %)	5 (38,5 %)	4 (30,8 %)	0 (0 %)	<b>13</b> <b>(100 %)</b>
Forvaltningshøjskolens Socialuddannelse/Socialformidleruddannelsen (SF)	3 (13,6 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	17 (77,3 %)	2 (9,1 %)	<b>22</b> <b>(100 %)</b>
Anden mellemlang videregående uddannelse	19 (19,8 %)	11 (11,5 %)	35 (36,5 %)	21 (21,9 %)	10 (10,4 %)	<b>96</b> <b>(100 %)</b>
Jurist	18 (50 %)	4 (11,1 %)	1 (2,8 %)	10 (27,8 %)	3 (8,3 %)	<b>36</b> <b>(100 %)</b>
Økonom/polit.	20 (52,6 %)	3 (7,9 %)	5 (13,2 %)	7 (18,4 %)	3 (7,9 %)	<b>38</b> <b>(100 %)</b>
Højere administrativ uddannelse	30 (42,9 %)	13 (18,6 %)	4 (5,7 %)	15 (21,4 %)	8 (11,4 %)	<b>70</b> <b>(100 %)</b>
Teknisk uddannelse	3 (2,9 %)	1 (1 %)	95 (93,1 %)	1 (1 %)	2 (2 %)	<b>102</b> <b>(100 %)</b>
Naturvidenskab	2 (25 %)	0 (0 %)	5 (62,5 %)	2 (12,5 %)	0 (0 %)	<b>8</b> <b>(100 %)</b>
Handelshøjskole	5 (41,7 %)	3 (25 %)	3 (25 %)	0 (0 %)	1 (8,3 %)	<b>12</b> <b>(100 %)</b>
Anden videregående uddannelse	20 (29,4 %)	11 (16,2 %)	13 (19,1 %)	18 (26,5 %)	6 (8,8 %)	<b>68</b> <b>(100 %)</b>

Frekvensfordelinger. n = 575, missing = 8. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.



Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 8: Hvilke former for efteruddannelseskurser har du gennemført?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Merkonom	14 (15,6 %)	14 (15,6 %)	31 (34,4 %)	26 (28,9 %)	5 (5,6 %)	<b>90</b> (100 %)
HD	9 (28,1 %)	4 (12,5 %)	12 (37,5 %)	6 (18,8 %)	1 (3,1 %)	<b>32</b> (100 %)
MPA	9 (27,3 %)	8 (24,2 %)	5 (15,2 %)	10 (30,3 %)	1 (3 %)	<b>33</b> (100 %)
Kursus i offentlig ledelse (KIOL)	63 (39,6 %)	30 (18,9 %)	20 (12,6 %)	34 (21,4 %)	12 (7,5 %)	<b>159</b> (100 %)
Kurser for Borgmester og Kommunaldirektør	89 (89 %)	3 (3 %)	3 (3 %)	2 (2 %)	3 (3 %)	<b>100</b> (100 %)
Kurser for chefgruppen	92 (24,7 %)	88 (23,6 %)	85 (22,8 %)	84 (22,5 %)	24 (6,4 %)	<b>373</b> (100 %)
Kortere lederkurser	107 (24,6 %)	106 (24,4 %)	97 (22,3 %)	94 (21,6 %)	31 (7,1 %)	<b>435</b> (100 %)
Længere studierejser	14 (38,9 %)	6 (16,7 %)	4 (11,1 %)	7 (19,4 %)	5 (13,9 %)	<b>36</b> (100 %)
Anden form for efteruddannelseskurser	23 (21,3 %)	29 (26,9 %)	20 (18,5 %)	31 (28,7 %)	5 (4,6 %)	<b>108</b> (100 %)

Frekvensfordelinger: n = 558, missing = 27. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

*Tabel 9: Hvad er din anciennitet i din nuværende stilling? (antal år)*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
0-1 år	<b>34,1</b> 12,9	<b>18,2</b> 7,1	<b>22,7</b> 8	<b>18,2</b> 6,9	<b>6,8</b> 9,4	<b>100 (44)</b> 8,8
2-4 år	<b>18,8</b> 18,1	<b>29,5</b> 29,2	<b>15,2</b> 13,6	<b>26,8</b> 25,9	<b>9,8</b> 34,4	<b>100 (112)</b> 22,3
5-7 år	<b>20,5</b> 20,7	<b>25,6</b> 26,5	<b>23,1</b> 21,6	<b>22,2</b> 22,4	<b>8,5</b> 31,3	<b>100 (117)</b> 23,3
8-10 år	<b>13,9</b> 9,5	<b>27,8</b> 19,5	<b>29,1</b> 18,4	<b>24,1</b> 16,4	<b>5,1</b> 12,5	<b>100 (79)</b> 15,7
11-15 år	<b>23</b> 14,7	<b>21,6</b> 14,2	<b>31,1</b> 18,4	<b>21,6</b> 13,8	<b>2,7</b> 6,3	<b>100 (74)</b> 14,7
16 år +	<b>36,8</b> 24,1	<b>5,3</b> 3,5	<b>32,9</b> 20	<b>22,4</b> 14,7	<b>2,6</b> 6,3	<b>100 (76)</b> 15,1
Total	<b>23,1</b> 100 (116)	<b>22,5</b> 100 (113)	<b>24,9</b> 100 (125)	<b>23,1</b> 100 (116)	<b>6,4</b> 100 (32)	<b>100 (502)</b>

Fordelinger i procenttal. n = 502, missing = 83. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

**Tabel 10: Hvilken stilling beklædte du umiddelbart inden ansættelsen i din nuværende stilling?**

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Chefpost i nuværende kommune	45 (36,9 %)	24 (19,7 %)	19 (15,6 %)	24 (19,7 %)	10 (8,2 %)	<b>122</b> <b>(100 %)</b>
Chefpost i anden kommune	63 (33,2 %)	39 (20,5 %)	34 (17,9 %)	40 (21,1 %)	14 (7,4 %)	<b>190</b> <b>(100 %)</b>
Souschef/mellemlider i nuværende kommune	1 (1,2 %)	25 (29,8 %)	25 (29,8 %)	28 (33,3 %)	5 (6 %)	<b>84</b> <b>(100 %)</b>
Souschef/mellemlider i anden kommune	5 (7,4 %)	14 (20,6 %)	20 (29,4 %)	24 (35,3 %)	5 (7,4 %)	<b>68</b> <b>(100 %)</b>
Ansæt på centralt/ministerielt niveau i chefstilling	5 (41,7 %)	3 (25 %)	1 (8,3 %)	1 (8,3 %)	2 (16,7 %)	<b>12</b> <b>(100 %)</b>
Ansæt på centralt/ministerielt niveau i anden form for stilling	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	<b>1</b> <b>(100 %)</b>
Ansæt på regionalt/amtskommunalt niveau i chefstilling	6 (31,6 %)	4 (21,1 %)	3 (15,8 %)	4 (21,1 %)	2 (10,5 %)	<b>19</b> <b>(100 %)</b>
Ansæt på regionalt/amtskommunalt niveau i anden form for stilling	1 (11,1 %)	1 (11,1 %)	5 (55,6 %)	1 (11,1 %)	1 (11,1 %)	<b>9</b> <b>(100 %)</b>
Ansæt i Amtsrådsforeningen/KL	3 (37,5 %)	0 (0 %)	1 (12,5 %)	4 (50 %)	0 (0 %)	<b>8</b> <b>(100 %)</b>
Privat ansat	3 (13,6 %)	5 (22,7 %)	10 (45,5 %)	3 (13,6 %)	1 (4,5 %)	<b>22</b> <b>(100 %)</b>
Andet	11 (30,6 %)	8 (22,2 %)	9 (25 %)	3 (8,3 %)	5 (13,9 %)	<b>36</b> <b>(100 %)</b>

Frekvensfordelinger. n = 571, missing = 14.

**Tabel 11: Hvad er din anciennitet i kommuner og amtskommuner i alt? (år)**

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
1-9 år	16,7	23,3	28,3	21,7	10	<b>100 (60)</b>
	8,1	11,6	13,5	10,7	15,4	11,3
10-19 år	30,4	15,2	25	20,5	8,9	<b>100 (112)</b>
	27,4	14	22,2	18,9	25,6	21,1
20-29 år	22,8	22,8	24,6	22,2	7,6	<b>100 (171)</b>
	31,5	32,2	33,3	31,1	33,3	32,1
30-39 år	20,4	28,1	21,6	24	6,0	<b>100 (167)</b>
	27,4	38,8	28,6	32,8	25,6	31,4
40 år eller mere	31,8	18,2	13,6	36,4	0	<b>100 (22)</b>
	5,6	3,3	2,4	6,6	0	4,1
Total	23,3	22,7	23,7	22,9	7,3	<b>100 (532)</b>
	100 (124)	100 (121)	100 (126)	100 (122)	100 (39)	

Fordelinger i procenttal. n = 532, missing = 53. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 12: I hvor mange kommuner og amtskommuner har du haft ansættelse? (antal)*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
1 kommune/amt	16,8	24,4	31,1	21	6,7	100 (119)
	14,3	22,3	28	18,9	21,6	20,8
2 kommuner/amter	23,2	23,2	26,8	19,7	7	100 (142)
	23,6	25,4	28,8	21,2	27	24,9
3 kommuner/amter	29,8	24,1	21,3	20,6	4,3	100 (141)
	30	26,2	22,7	22	16,2	24,7
4 kommuner/amter	25,5	19,6	20,6	24,5	9,8	100 (102)
	18,6	15,4	15,9	18,9	27	17,9
5 eller flere kommuner/amter	28,4	20,9	9	37,3	4,5	100 (67)
	13,6	10,8	4,5	18,9	8,1	11,7
Total	24,5	22,8	23,1	23,1	6,5	100 (571)
	100 (140)	100 (130)	100 (132)	100 (132)	100 (37)	

Fordelinger i procenttal. n = 571, missing = 14. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien.

*Tabel 13: I hvilke primærkommunale sektorer har du haft ansættelse på fuldmægtigniveau eller derover før din nuværende ansættelse?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Ingen tidligere primærkommunal ansættelse	11 (11 %)	38 (38 %)	25 (25 %)	17 (17 %)	9 (9 %)	100 (100 %)
Økonomisk eller lignende forvaltning	78 (70,9 %)	6 (5,5 %)	12 (10,9 %)	9 (8,2 %)	5 (4,5 %)	110 (100 %)
Socialforvaltning	29 (17,1 %)	29 (17,1 %)	5 (2,9 %)	96 (56,5 %)	11 (6,5 %)	170 (100 %)
Skatteforvaltning	12 (50 %)	1 (4,2 %)	7 (29,2 %)	3 (12,5 %)	1 (4,2 %)	24 (100 %)
Teknisk Forvaltning	12 (11,1 %)	2 (1,9 %)	85 (78,7 %)	3 (2,8 %)	6 (5,6 %)	108 (100 %)
Kulturel Forvaltning	33 (30 %)	48 (43,6 %)	5 (4,5 %)	17 (15,5 %)	7 (6,4 %)	110 (100 %)
Andet	23 (30,3 %)	32 (42,1 %)	5 (6,6 %)	10 (13,2 %)	6 (7,9 %)	76 (100 %)

Frekvensfordelinger. n = 559, missing = 26. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Table 14: På hvilke områder har du haft ansættelse på fuldmægtigniveau eller derover inden din nuværende ansættelse?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Ingen tidligere ledelsesansættelse	8 (15,1 %)	12 (22,6 %)	25 (47,2 %)	6 (11,3 %)	2 (3,8 %)	53 (100 %)
Kommunal administration	108 (29 %)	71 (19,1 %)	75 (20,2 %)	95 (25,5 %)	23 (6,2 %)	372 (100 %)
Amtskommunal administration	20 (32,3 %)	15 (24,2 %)	9 (14,5 %)	11 (17,7 %)	7 (11,3 %)	62 (100 %)
Lokal/regional statsadministration	1 (5,9 %)	5 (29,4 %)	5 (29,4 %)	6 (35,3 %)	0 (0 %)	17 (100 %)
Statslig centraladministration	18 (36 %)	12 (24 %)	6 (12 %)	8 (16 %)	6 (12 %)	50 (100 %)
Kommunal revision	9 (75 %)	0 (0 %)	1 (8,3 %)	1 (8,3 %)	1 (8,3 %)	12 (100 %)
Privat administration	17 (40,5 %)	3 (7,1 %)	12 (28,6 %)	7 (16,7 %)	3 (7,1 %)	42 (100 %)
Andet erhverv	11 (17,2 %)	17 (26,6 %)	18 (28,1 %)	16 (25 %)	2 (3,1 %)	64 (100 %)

Frekvensfordelinger. n = 533, missing = 52. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

*Table 15: Hvad var din fars (hovedforsørger) erhverv under din opvækst?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Ufaglært arbejder	18 (25,7 %)	10 (14,3 %)	16 (22,9 %)	22 (31,4 %)	4 (5,7 %)	70 (100 %)
Faglært arbejder	14 (18,7 %)	16 (21,3 %)	15 (20 %)	22 (29,3 %)	8 (10,7 %)	75 (100 %)
Funktionær, offentligt ansat	39 (27,9 %)	36 (25,7 %)	24 (17,1 %)	31 (22,1 %)	10 (7,1 %)	140 (100 %)
Funktionær, privat ansat	21 (20,6 %)	25 (24,5 %)	28 (27,5 %)	22 (21,6 %)	6 (5,9 %)	102 (100 %)
Selvstændig, landbrug	25 (29,1 %)	16 (18,6 %)	15 (17,4 %)	25 (29,1 %)	5 (5,8 %)	86 (100 %)
Selvstændig, i øvrigt	21 (20,2 %)	26 (25 %)	34 (32,7 %)	14 (13,5 %)	9 (8,7 %)	104 (100 %)
Ikke i erhverv/ingen forsøger	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	1 (100 %)

Frekvensfordelinger. n = 568, missing = 17. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

## 6.2 Svarfordelinger: Ledelse og organisering

*Tabel 16: Hvor mange timer udgør en gennemsnitlig arbejdsuge for dig?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
0-29	0	50	33,3	16,7	0	100(6)
	3	8,9	4,8	9,6	2,6	1,2
30-39	22,2	22,2	44,4	11,1	0	100 (9)
	1,5	1,6	3,2	0,8	0	1,7
40-49	15	22	28,5	25,7	8,9	100 (214)
	23,9	38,2	48,8	44	48,7	41,3
50-59	29,1	22,1	22,5	19,2	7	100 (213)
	46,3	38,2	38,4	32,8	38,5	41,1
60-69	37,7	24,6	9,8	23	4,9	100 (61)
	17,2	12,2	4,8	11,2	7,7	11,8
70 eller mere	73,3	6,7	0	13,3	6,7	100 (15)
	8,2	0,8	0	1,6	2,6	2,9
Total	25,1	22,2	23,4	22	7,3	100 (518)
	100 (130)	100 (115)	100 (121)	100 (114)	100 (38)	

Fordelinger i procenttal. n = 518, missing = 67. Procenten for rækkerne står øverst i hver kategori og er fremhævet med fed. Procenten for kolonnerne står nederst i hver kategori. Tallene i parentes angiver antal besvarelser (n) i kategorien.

*Tabel 17: Hvor hyppigt er du normalt i kontakt med følgende personer/grupper?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Borgmester	1,13	140/2	2,27	127/6	2,00	131/2	2,62	130/5	2,15	40/2
Formanden for eget stående udvalg	1,89	98/44	2,53	127/6	2,43	124/9	2,62	130/5	2,54	37/5
Formand for teknisk udvalg	3,73	120/22	4,46	110/23	2,50	125/8	4,68	111/24	4,06	32/10
Formænd for andre stående udvalg	3,75	128/14	4,27	113/20	4,15	119/14	4,40	115/20	4,08	36/6
Andre kommunalpolitikere	3,41	140/2	3,60	127/6	3,72	127/6	3,82	128/7	3,61	41/1
Kommunaldirektøren	1,18	34/108	1,76	124/9	1,56	128/5	2,00	130/5	1,91	34/8
Forvaltningschef – sociale område	1,80	128/14	2,22	108/25	2,61	126/7	1,84	56/79	2,19	31/11
Forvaltningschef – skoleområdet	1,77	128/14	1,38	60/73	2,58	123/10	2,50	108/27	2,56	34/8
Forvaltningschef – teknisk område	1,76	128/14	2,54	113/20	1,33	45/88	2,94	118/17	2,50	36/6
Forvaltningschef – skatteområdet	3,54	61/81	4,46	85/48	4,27	84/49	4,21	91/44	4,18	28/14
Økonomi/regnskabschefen	1,52	134/8	2,55	121/12	2,49	124/9	2,66	127/8	2,49	35/7
Borgere/klienter i kommunen	3,02	138/4	2,32	121/12	1,66	127/6	2,90	127/8	2,60	40/2
Kommunaldirektører/forvaltningschefer i andre kommuner	2,65	134/8	3,07	126/7	3,20	130/3	3,22	130/5	3,22	41/1
Andre ansatte i kommuner	1,99	140/2	2,13	127/6	2,08	130/3	2,09	129/6	2,24	41/1
Ansatte på regionalt/amtskommunalt niveau	3,81	139/3	4,02	127/6	3,80	131/2	3,87	129/6	3,73	40/2
Ansatte i centralforvaltningen/ministerier	4,18	139/3	4,41	124/9	4,42	128/5	4,38	129/6	4,36	39/3
Journalister	3,61	140/2	3,95	127/6	3,87	131/2	4,21	131/4	3,73	40/2
Repræsentanter fra det private erhvervsliv	3,47	139/3	4,25	126/7	3,20	129/4	4,41	129/6	3,98	41/1
Repræsentanter fra KL	4,29	138/4	4,50	127/6	4,68	130/3	4,55	130/5	4,44	41/1
Fagforeningsrepræsentanter	4,09	140/2	4,04	127/6	4,65	131/2	4,35	130/5	4,29	41/1
Andre ledende repræsentanter (fx frivillige organisationer)	4,34	139/3	4,02	125/8	4,37	131/2	4,38	129/6	4,12	41/1

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Dagligt", hvor værdien 5 repræsenterer "Sjældent/aldrig". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 18a: Hvilke aktører indgår i direktionen/chefgruppen?*

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Kun Borgmestre	2	0,8 %
Kun Kommunaldirektører	99	40,1 %
Dem begge	146	59,1 %
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100 %</b>

Missing = 4.

*Tabel 18b: Størrelsen af direktionen/chefgruppen.*

<i>Antal aktører</i>	<i>Antal kommuner</i>	<i>Procent af kommuner</i>
1	2	0,8 %
2	11	4,5 %
3	36	14,6 %
4	52	21,1 %
5	52	21,1 %
6	57	23,1 %
7	31	12,6 %
8	6	2,4 %
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100 %</b>

Missing = 4. Denne variabel beskriver, hvor mange aktører der almindeligvis deltager i direktionens/chefgruppens møder. I visse kommuner har antallet varieret, i sådanne tilfælde er kodning foregået efter højeste fællesnævner.

*Tabel 19: Nedenfor følger en række påstande om chefgruppens/direktionens arbejdsform og rolle i den kommunale organisation.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
19a) Chefgruppen/direktionen har en meget vigtig funktion	1,14	139/3	1,35	126/7	1,39	127/6	1,29	131/4	1,33	40/2
19b) Chefgruppen/direktionen træffer stort set altid beslutninger i enighed	1,42	139/3	1,50	125/8	1,73	128/5	1,71	131/4	1,83	40/2
19c) Chefgruppen/direktionen har primært en symbolsk funktion	4,80	136/6	4,62	125/8	4,55	127/6	4,63	131/4	4,60	40/2
19d) Alle større beslutninger om organisering og administration drøftes og besluttes	1,40	139/3	1,61	126/7	1,70	127/6	1,69	131/4	1,73	40/2
19e) Chefgruppen/direktionens møder er præget af konflikter mellem sektor- og helhedshensyn	4,13	138/4	4,29	124/9	4,16	128/5	4,06	131/4	4,03	38/4

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Meget enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Meget uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 20: Du bedes tage stilling til, hvor den nuværende lovgivning på dit område giver anledning til modsætninger?  
(Besvares ikke af kommunaldirektører)*

	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
1. Mellem egen forvaltning og borger/klient	2,88	115/18	2,67	110/25	2,33	123/12	2,70	27/15
2. Mellem egen forvaltning og udvalg	3,78	120/13	3,55	110/25	3,53	120/15	3,67	27/15
3. Mellem egen forvaltning og andre forvaltningsgrene	3,57	116/17	3,70	108/25	3,20	122/13	3,43	28/14
4. Mellem egen forvaltning og kommunalbestyrelse/økonomiudvalg	3,50	119/14	3,55	110/23	3,24	119/16	3,67	27/15
5. Mellem egen forvaltning og amtslige/regionale myndigheder	3,43	117/16	2,80	110/23	2,91	121/14	3,48	25/17
6. Mellem egen forvaltning og statslige myndigheder	3,07	115/18	2,85	110/23	2,58	121/14	3,37	27/15
7. Mellem eget udvalg og kommunalbestyrelse/ Økonomiudvalg	3,56	117/16	3,71	109/24	3,45	119/16	3,80	25/17
8. Mellem forskellige partigrupperinger	3,36	111/22	3,53	97/36	3,43	111/14	3,42	24/18
9. Mellem forskellige uddannelsesgrupper i egen forvaltning	4,04	112/21	4,02	102/31	3,71	118/17	4,08	25/17
10. Internt i egen forvaltning i øvrigt	4,21	108/25	4,03	106/27	3,69	119/16	4,12	26/16
11. Mellem egen forvaltning og medierne	3,79	111/22	3,70	102/31	3,41	116/19	3,83	24/18

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "I høj grad", hvor værdien 5 repræsenterer "Slet ikke". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ikke relevant", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 21: Angiv venligst din vurdering af årsagen til, at din forgænger forlod sin stilling?*

	KD	SKD	TD	SD	AC	Total
Min forgænger har fået job for sammenlægningsudvalget	8	1	1	0	1	11
Karriere	(72,7 %)	(9,1 %)	(9,1 %)	(0 %)	(9,1 %)	(100 %)
Samarbejdsproblemer i relation til politikerne	19	19	22	26	4	90
Samarbejdsproblemer i relation til det administrative personale	(21,1 %)	(21,1 %)	(24,4 %)	(28,9 %)	(4,4 %)	(100 %)
Arbejdsbelastning og pres i relation til jobbet	36	25	34	29	14	138
Alder	(26,1 %)	(18,1 %)	(24,6 %)	(21 %)	(10,1 %)	(100 %)
Sygdom/død	16	20	29	20	3	88
Ved ikke	(18,2 %)	(22,7 %)	(33 %)	(22,7 %)	(3,4 %)	(100 %)
Andre årsager	1	8	12	13	3	37
	(2,7 %)	(21,6 %)	(32,4 %)	(35,1 %)	(8,1 %)	(100 %)
	56	49	38	30	11	184
	(30,4 %)	(26,6 %)	(20,7 %)	(16,3 %)	(6 %)	(100 %)
	9	4	8	9	1	31
	(29 %)	(12,9 %)	(25,8 %)	(29 %)	(3,2 %)	(100 %)
	4	13	8	13	4	42
	(9,5 %)	(31 %)	(19 %)	(31 %)	(9,5 %)	(100 %)
	15	15	14	11	1	56
	(26,8 %)	(26,8 %)	(25 %)	(19,6 %)	(1,8 %)	(100 %)

Frekvensfordelinger. n = 542 missing = 43. Procentuelle fordelinger i kolonnerne kan ikke summeres til 100, idet respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

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

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
1. En ledende embedsmands ytringsfrihed bør på ingen måde begrænses af loyalitetsforpligtelse	3,35	137/5	3,10	126/7	3,06	124/9	3,22	127/8	2,97	36/6
2. En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål inden for sit eget arbejdsområde	2,00	135/7	2,49	126/7	2,12	124/9	2,38	130/5	2,21	38/4
3. En ledende embedsmand bør ikke deltage i offentlig debat om politiske spørgsmål i det hele taget	2,80	137/5	3,40	126/7	3,13	124/9	3,32	130/5	3,32	38/4
4. En ledende embedsmand bør ikke være medlem af et politisk parti	2,67	135/7	3,87	124/9	3,24	123/10	3,39	127/8	3,79	38/4
5. En ledende embedsmand bør ikke opstille ved kommune/amts/folketingsvalg	1,69	136/6	2,41	126/7	2,28	123/10	2,30	129/6	2,43	37/5

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 i den anden ende af skalaen repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". For at intervaskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.



Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 23: Nedenfor er anført en række påstande om kommunerne og den offentlige sektor. Du bedes anføre, om du er overvejende enig eller uenig i de anførte påstande.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
1. Behovet for ændring og omstilling i den kommunale sektor er stærkt overdrevet	3,43	136/6	3,21	125/8	3,34	123/10	3,26	130/5	2,79	38/4
2. Den samlede offentlige sektor er blevet for stor i forhold til den private sektor	3,46	136/6	3,87	124/9	3,61	121/12	3,80	127/8	3,61	38/4
3. Den private sektor er generelt mere effektiv end den offentlige sektor	4,33	135/7	4,36	122/11	4,18	122/11	4,44	125/10	4,22	37/5
4. Der er meget få fordele ved udlicitering eller privatisering af kommunale opgaver	2,94	136/6	2,70	122/11	2,81	124/9	2,71	128/7	2,79	38/4
5. Der er udlagt for mange opgaver fra staten til kommunerne	4,39	136/6	4,15	125/8	4,07	122/11	4,25	128/7	4,42	38/4
6. Staten burde styre de udlagte opgaver strammere, end det er tilfældet i dag	4,65	136/6	4,50	122/11	4,54	121/12	4,66	128/7	4,58	38/4
7. Staten har kun i ringe omfang formået at overskue de administrative konsekvenser af de udlagte opgaver	2,29	133/9	1,97	119/14	1,91	120/13	2,02	128/7	2,49	37/5
8. Det vanskeliggør i unødvendig grad det kommunale arbejde at inddrage borgerne i de kommunale beslutninger (fx borgermøder og forbrugergrupper)	4,07	135/7	4,16	123/10	4,21	120/13	3,84	129/6	4,18	38/4
9. Borgernes ret til anke og indsigelse er i for høj grad blevet tilgodeset i kommunernes lovgrundlag	3,41	136/6	3,38	124/9	3,41	124/9	3,53	129/6	3,35	37/5

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 24: En embedsmands tilfredshed med sin arbejdsituation kan afhænge af ganske mange forhold. Nedenfor er anført en række af disse forhold. Du bedes angive, i hvilken grad hvert af disse forhold betyder noget for din tilfredshed med arbejdet.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
1. Sikkerhed i ansættelsen	2,55	136/6	2,52	122/11	2,57	123/10	2,56	128/7	2,89	37/5
2. Aflønningsvilkår	2,00	135/7	2,11	125/8	2,24	123/10	1,93	128/7	1,97	38/4
3. Arbejdsopgavernes art	1,10	136/6	1,11	125/8	1,23	123/10	1,13	128/7	1,11	38/4
4. Stabilitet i den kommunale organisation	3,04	133/9	2,89	122/11	2,80	123/10	2,83	129/6	2,81	37/5
5. Mulighed for at påvirke udviklingen i kommunen	1,22	134/8	1,18	125/8	1,31	123/10	1,15	129/6	1,14	37/5
6. Relationer til arbejdskammerater/ Sideordnede	2,26	133/9	2,05	125/8	2,19	123/10	1,97	129/6	2,11	38/4
7. Relationer til overordnede	1,97	125/17	2,02	122/11	2,01	122/11	1,70	128/7	1,89	37/5
8. Mulighed for at gøre karriere	1,88	129/13	2,12	122/11	2,19	122/11	1,88	128/7	1,97	38/4
9. Anseelse som fagekspert	3,19	125/17	2,57	123/10	2,86	121/12	2,82	126/9	2,79	38/4
10. At du ser synlige resultater på kort sigt	2,05	136/6	1,96	124/9	1,93	123/10	1,92	128/7	1,95	38/4
11. Selvstændighed og frihed i arbejdet	1,20	136/6	1,22	124/9	1,28	123/10	1,23	129/6	1,21	38/4
12. Arbejde tæt på de folkevalgte	1,46	134/8	1,49	124/9	1,67	122/11	1,73	129/6	1,78	37/5

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "I høj grad", hvor værdien 5 repræsenterer "Ingen betydning". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ikke relevant", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 25: Den kommunale leders rolle kan være mangesidet i forbindelse med omstillinger i den kommunale organisation. Lederen kan i sine forsøg på at influere på reorganiseringen lægge mere eller mindre vægt på forskellige hensyn eller forhold. Hvorledes vægter du generelt nedenstående forhold i en omstillingsproces?*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
Omfattende inddragelse af medarbejderne	4,25	135/7	4,45	125/8	4,37	121/12	4,40	129/16	4,26	38/4
Grundig forberedelse i en snæver kreds af ledende embedsmænd	3,68	134/8	3,69	125/8	3,63	120/13	3,55	129/16	3,37	38/4
Ledelsesmæssig handlekraft og højt omstillingstempo	4,20	135/7	4,09	125/8	3,92	120/13	4,15	129/16	4,00	38/4
Igang sætte personaleudvikling og styrke personalepolitikken	4,17	135/7	4,20	125/8	3,95	121/12	4,28	129/16	4,14	37/5
Tage aktivt del i processen	3,98	135/7	4,33	124/9	4,20	121/12	4,19	129/16	4,16	38/4
Sikre de faglige organisationers opbakning	3,29	135/7	3,52	125/8	3,17	121/12	3,66	128/17	3,39	38/4
Bidrage til synliggørelse af processens resultater	4,32	135/7	4,40	125/8	4,07	121/12	4,45	127/18	4,27	37/5
Sørge for en trinvis omstilling snarere end én omfattende reform	3,36	135/7	3,48	125/8	3,47	120/13	3,54	129/16	3,53	38/4
Sikre bred tilslutning blandt politikerne	4,23	135/7	4,22	125/8	3,93	120/13	4,23	129/16	4,16	38/4

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Lægger lidt vægt på", hvor værdien 5 repræsenterer "Lægger stor vægt på". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 26: Ændringer i omgivelserne kan undertiden have konsekvenser for styring og administration. I hvilket omfang har følgende forhold gennem de seneste par år haft negative konsekvenser for styringen og administrationen af de områder, som du har ansvaret for?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Politiske beslutninger, som sprænger budgetterne	2,74	135/7	2,94	122/11	2,82	119/14	2,76	127/8	2,87	38/4
Manglende balance mellem udgifter og indtægter	2,41	135/7	2,54	123/10	2,65	119/14	2,43	127/8	2,66	38/4
Politikernes manglende evne til at formulere klare mål	2,71	135/7	2,83	123/10	2,79	119/14	2,75	127/8	2,82	38/4
Ændringer i det statslige regelgrundlag	2,08	135/7	2,20	123/10	2,43	119/14	1,90	127/8	2,26	38/4
Befolkningens krav m.h.t. kommunens service	2,52	135/7	2,49	123/10	2,55	119/14	2,42	127/8	2,61	38/4
Stor udskiftning blandt de ansatte	3,16	135/7	3,11	123/10	3,07	119/14	2,82	127/8	2,97	37/5
Organisatoriske forandringer	2,99	135/7	2,87	123/10	2,92	119/14	2,92	127/8	3,03	38/4
Konflikt mellem politikere og forvaltning	3,44	135/7	3,53	122/11	3,31	119/14	3,51	127/8	3,42	38/4
Vigende skattegrundlag	2,87	134/8	2,93	123/10	2,96	119/14	2,94	126/9	3,13	38/4
Demografiske ændringer	2,43	135/7	2,33	123/10	2,68	119/14	2,60	127/8	2,74	38/4
Politisk strid mellem partigrupper	2,99	134/8	3,01	123/10	2,97	118/15	3,12	125/10	3,24	38/4
Arbejdsløshed	3,14	133/9	3,29	122/11	3,47	118/15	3,02	125/10	3,53	38/4
Statens styring af kommunernes økonomi	1,90	133/9	1,93	122/11	2,09	116/17	1,93	126/9	2,08	38/4
Pres fra lokale grupper	1,96	116/26	1,95	110/23	2,16	101/32	1,94	107/28	2,00	32/10
Uklar arbejdsdeling mellem politikere og administration	3,01	134/8	3,02	122/11	2,93	118/15	3,15	126/9	3,31	36/6
Nedskæring i statens bloktilskud til kommunen	3,27	134/8	3,24	123/10	3,14	118/15	3,35	125/10	3,32	38/4

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Meget store", hvor værdien 4 repræsenterer "Ingen/uaktuelt". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 27: I nogle situationer kan man som chef få kendskab til alvorlige problemer i den kommunale organisation, som man ikke selv har kompetence til at rette op på (fx forhold, der tenderer korruption eller nærmer sig direkte ulovlige aktiviteter).*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
1. Ville du tage det op i de relevante beslutningsfora?	1	135/7	1,01	123/10	1,1	119/14	1,09	126/9	1	38/4
2. Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så rent anonymt berette det til nogen uden for den kommunale organisation	2,29	134/8	2,24	120/13	2,31	118/15	2,23	126/9	2,3	36/6
3. Hvis der ikke blev fulgt op på din indberetning, ville du så offentligt berette det til nogen uden for den kommunale organisation?	1,81	133/9	1,88	122/11	2,23	119/14	2,15	126/9	2,14	37/5

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Ja", hvor værdien 3 repræsenterer "Nej". For at intervallskalere variabelen er denne transformeret således, at udsagnet "Ved ikke" får værdien 2. Kolonnerne "n/m" afspejler "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkel direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 28: Enhver kommunal leder må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor er opregnet et antal ledelsesopgaver. Du bedes vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	3,42	131/11	3,72	123/10	3,74	117/16	3,50	123/12	3,54	37/5
Stimulere til samarbejde mellem sektoraftdelinger	4,09	133/9	3,98	123/10	3,74	117/16	3,89	125/10	4,00	38/4
Formulere ideer og visioner	4,38	131/11	4,38	123/10	3,84	117/16	4,20	125/10	4,18	38/4
Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	2,27	133/9	2,94	123/10	3,01	116/17	2,79	125/10	2,92	38/4
Fremme og tilskynde nye projekter i kommunen	3,97	132/10	3,93	123/10	3,85	117/16	3,78	125/10	3,87	38/4
Være informeret om medarbejdernes synspunkter	3,58	132/10	3,83	123/10	3,74	117/16	3,75	125/10	3,74	38/4
Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug	3,53	133/9	3,65	123/10	3,76	117/16	3,77	125/10	3,87	38/4
Stå for økonomisk styring, regnskab og budget	3,17	132/10	3,27	123/10	3,35	117/16	3,62	124/11	3,45	38/4
Sørge for at regler og rutiner følges	2,32	133/9	2,51	123/10	2,68	117/16	2,79	125/10	2,71	38/4
Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål	4,44	133/9	3,98	123/10	4,17	117/16	3,80	125/10	3,92	38/4
Give borgmesteren politisk rådgivning	4,05	132/10	3,75	123/10	3,22	117/16	3,46	123/12	3,74	38/4
Være informeret om synspunkter fra borgerne	3,68	133/9	3,74	123/10	3,74	117/16	3,62	123/12	3,79	38/4
Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd	4,08	132/10	3,75	123/10	3,44	116/17	3,66	123/12	3,58	38/4
Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer fornuftige og effektive løsninger	4,39	132/10	4,42	123/10	4,38	116/17	4,31	122/13	4,14	37/5
Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder fx staten, private investorer og virksomheder	3,23	132/10	3,19	122/11	3,12	117/16	3,21	122/13	3,39	38/4
Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer	4,32	133/9	4,46	123/10	4,34	117/16	4,41	123/12	4,34	38/4
Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt	4,47	133/9	4,51	123/10	4,36	117/16	4,55	123/12	4,29	38/4
Være informeret om politiske signaler	4,60	133/9	4,57	123/10	4,26	117/16	4,46	123/12	4,53	38/4
Holde underordnede orienterede om mål og planer	4,10	132/10	4,24	123/10	4,20	117/16	4,29	122/13	4,38	37/5
Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen	4,08	132/10	3,91	122/11	3,63	117/16	3,93	123/12	4,03	38/4
Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi	3,97	133/9	3,68	122/11	3,97	117/16	3,85	124/11	3,95	38/4
Koordinere forskellige typer af aktiviteter	3,51	132/10	3,56	122/11	3,68	117/16	3,59	124/11	3,47	38/4
Løse problemer gennem tilpasning af organisationen	3,75	132/10	3,82	122/11	3,67	117/16	3,94	124/11	3,71	38/4
Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme	4,20	133/9	4,28	122/11	4,05	117/16	4,23	124/11	4,08	38/4
Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge	3,80	133/9	3,94	120/13	3,65	117/16	3,84	123/12	3,68	38/4
Sikre flest mulige ressourcer til eget område	1,98	130/12	2,97	122/11	3,15	117/	2,98	123/	2,66	38/4

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Ingen vægt", hvor værdien 5 repræsenterer "Meget stor vægt". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

Tabel 29: Du bedes herefter vurdere, hvor godt rustet du føler dig til at varetage ledelsesopgaverne.

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	2,75	131/11	2,77	121/12	2,56	117/16	2,81	124/11	2,71	38/4
Stimulere til samarbejde mellem sektorafdelinger	2,88	131/11	2,71	121/12	2,52	117/16	2,77	124/11	2,66	38/4
Formulere ideer og visioner	2,75	131/11	2,75	121/12	2,44	117/16	2,69	124/11	2,70	37/5
Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	1,95	130/12	2,29	122/11	2,38	117/16	2,17	124/11	2,42	38/4
Fremme og tilskynde nye projekter i kommunen	2,58	132/10	2,60	122/11	2,54	117/16	2,60	124/11	2,66	38/4
Være informeret om medarbejdernes synspunkter	2,45	132/10	2,51	122/11	2,38	116/17	2,49	123/12	2,47	38/4
Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug	2,27	132/10	2,42	122/11	2,33	117/16	2,39	124/11	2,46	37/5
Stå for økonomisk styring, regnskab og budget	2,38	131/11	2,32	122/11	2,35	117/16	2,38	124/11	2,37	38/4
Sørge for at regler og rutiner følges	2,04	130/12	2,23	122/11	2,28	117/16	2,19	123/12	2,18	38/4
Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål	2,85	131/11	2,58	120/13	2,67	116/17	2,50	123/12	2,47	38/4
Give borgmesteren politisk rådgivning	2,81	131/11	2,58	120/13	2,28	116/17	2,44	122/13	2,39	38/4
Være informeret om synspunkter fra borgerne	2,30	132/10	2,41	122/11	2,38	115/18	2,31	123/12	2,32	38/4
Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd	2,72	132/10	2,65	122/11	2,27	115/18	2,61	122/13	2,41	37/5
Påvirke beslutningsprocessen således, at der fremkommer fornuftige og effektive løsninger	2,84	131/11	2,84	122/11	2,70	115/18	2,80	123/12	2,71	38/4
Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder fx staten, private investorer og virksomheder	1,91	132/10	1,90	122/11	1,79	115/18	2,07	123/12	2,11	38/4
Sikre effektiv udnyttelse af ressourcer	2,49	131/11	2,59	122/11	2,55	115/18	2,68	122/13	2,71	38/4
Sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt	2,84	132/10	2,85	122/11	2,82	114/19	2,88	123/12	2,87	38/4
Være informeret om politiske signaler	2,82	132/10	2,75	121/12	2,51	115/18	2,73	123/12	2,63	38/4
Holde underordnede orienterede om mål og planer	2,57	130/12	2,69	122/11	2,59	115/18	2,72	123/12	2,82	38/4
Arbejde for en udvikling og synliggørelse af ledergruppen	2,68	131/11	2,57	119/14	2,32	113/22	2,56	123/12	2,50	38/4
Skabe grundlag for en effektiv udnyttelse af moderne teknologi	2,17	132/10	1,94	122/11	2,19	115/18	1,98	124/11	2,21	38/4
Koordinere forskellige typer af aktiviteter	2,42	131/11	2,47	122/11	2,52	115/18	2,48	124/11	2,39	38/4
Løse problemer gennem tilpasning af organisationen	2,62	132/10	2,61	122/11	2,44	115/18	2,70	124/11	2,57	37/5
Være et samlende symbol, begejstre og skabe entusiasme	2,58	132/10	2,69	122/11	2,41	115/18	2,65	123/12	2,55	38/4
Repræsentere forvaltningen i eksterne sammenhænge	2,71	132/10	2,73	122/11	2,57	115/18	2,69	124/11	2,53	38/4
Sikre flest mulige ressourcer til eget område	2,23	128/14	2,39	120/13	2,30	115/	2,38	123/	2,34	38/4

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Dårligt rustet", hvor værdien 3 repræsenterer "Tilstrækkelig rustet". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 30: Forskellige koncepter for ledelse, organisation og styring har i vekslende omfang været anvendt i de danske kommuner i de senere år. Nogle er velintegrerede i kommunens organisering, mens andre er indført for relativt nylig med mere eller mindre effekt. Nedenfor er angivet en række af de vigtigste ledelseskoncepter. Du bedes vurdere, hvor vigtigt dette koncept har været for ledelse og forandringer inden for dit ansvarsområde i din kommune inden for de seneste fire år.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
Privatisering/udlicitering vurderet ud fra reduktionen i antallet af kommunalt ansatte	4,79	126/16	5,16	119/14	4,22	110/23	4,79	119/16	4,69	35/7
Bestiller-udfører-modellen (BUM)	3,47	128/14	4,62	119/14	4,28	114/19	3,31	120/15	4,06	34/8
Kontraktstyring	3,03	128/14	3,92	119/14	3,96	114/19	3,63	120/15	3,57	35/7
Frit valg for brugere	3,37	128/14	3,63	120/13	4,90	112/21	3,30	120/15	3,57	35/7
Fælles kommunalt samarbejde	3,46	127/15	3,42	120/13	3,37	113/20	3,50	119/16	3,53	36/6
Central visitatorenhed	3,06	127/15	4,04	117/16	5,70	106/27	2,97	120/15	4,20	35/7
Rammestyring	2,35	127/15	2,52	120/13	3,23	113/20	2,42	119/16	2,62	34/8
Målstyring	2,27	127/15	2,54	120/13	2,96	114/19	2,30	119/16	2,50	36/6
Benchmarking	3,37	128/14	3,96	118/15	3,77	114/19	3,39	120/15	3,25	36/6
Værdibaseret ledelse	2,57	128/14	2,37	119/14	2,84	114/19	2,25	119/16	2,94	36/6
Kvalitetssikring	4,80	128/14	5,15	118/15	5,34	113/20	4,89	120/15	4,54	35/7
Balanced Scorecard	5,23	127/15	5,45	116/17	5,79	111/22	5,40	118/17	5,36	36/6
Andet koncept	6,26	34/108	6,51	53/80	6,46	54/79	6,24	58/77	6,56	9/33

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Velintegreret i mere end 4 år og derfor ingen forandring". Værdien 2 repræsenterer "Yderst vigtig for forandring". Værdien 6 repræsenterer "Ikke vigtigt for forandring. Værdien 7 repræsenterer "Ikke anvendt". Gennemsnittet skal således læses som en indikator for konceptets relative betydning i organisationen. Jo lavere værdi des større gennemsnitlig betydning. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 31: Du bedes, på baggrund af din erfaring som administrativ chef i kommunen, give din personlige vurdering af, hvor megen indflydelse de følgende aktører har på kommunens aktiviteter.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
Borgmesteren	4,78	129/13	4,72	121/12	4,75	116/17	4,69	121/14	4,64	36/6
Udvalgsformændene	3,95	128/14	4,23	121/12	4,06	116/17	4,17	120/15	4,11	36/6
Andre gruppeformænd i kommunalbestyrelsen	3,15	129/13	3,18	121/12	3,13	113/20	3,19	118/17	3,31	36/6
Økonomiudvalget	4,30	129/13	4,35	121/12	4,42	116/17	4,31	119/16	4,28	36/6
Gruppeformændene	3,17	127/15	3,14	120/13	3,22	113/20	3,20	116/19	3,37	35/7
Menige kommunalbestyrelsesmedlemmer	2,57	128/14	2,55	121/12	2,49	115/18	2,69	118/17	2,72	36/6
Forvaltningscheferne	3,75	126/16	3,99	121/12	3,97	115/18	4,14	121/14	3,83	36/6
Kommunaldirektøren	4,38	128/14	4,41	121/12	4,39	115/18	4,34	120/15	4,31	36/6
Lokale folketingsmedlemmer	1,77	128/14	1,88	120/13	2,19	113/20	1,99	119/16	1,94	34/8
Fagforeningsledere	1,78	129/13	2,11	120/13	1,87	115/20	2,01	118/17	2,00	35/7
Medierne	3,22	129/13	3,21	121/12	3,46	115/18	3,20	122/13	3,11	36/6
Det private erhvervsliv	2,71	129/13	2,73	119/14	3,25	114/19	2,85	122/13	2,86	36/6
Frivillige organisationer	2,56	129/13	2,72	121/12	2,62	116/17	2,64	122/13	2,56	36/6
Enkeltogsgrupper	2,41	127/15	2,65	119/14	2,69	116/17	2,32	121/14	2,33	36/6
Lokalråd	2,20	128/14	2,42	119/14	2,52	113/10	2,45	122/13	2,36	36/6
Nationale partiledere	1,90	129/13	1,99	118/15	2,04	115/18	1,94	120/15	1,97	34/8
Amtet	2,39	127/15	2,37	118/15	3,00	116/17	2,57	119/16	2,41	34/8
Staten	3,62	129/13	3,56	119/14	3,53	116/17	3,77	120/15	3,44	34/8
Kommunernes Landsforening	3,05	128/14	3,45	119/14	2,97	115/18	3,34	119/16	2,91	35/7

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Ingen indflydelse", hvor værdien 5 repræsenterer "Stor indflydelse". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

### 6.3 Svarfordelinger: De politiske omgivelser

*Tabel 32: Kommunale chefer kan have forskellige opfattelser af, hvordan betjeningen af de folkevalgte bør tilrettelægges. Nedenfor er anført et udpluk af påstande, der på forskellige måder berører dette emne.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Det er politikernes opgave at tage stilling til de store principielle spørgsmål ikke rutinesager	1,30	128/14	1,20	121/12	1,21	116/17	1,26	120/15	1,27	37/5
Visse grupper i samfundet er så svage, at det er forvaltningens opgave at være talsmand for dem	2,38	128/14	2,33	121/12	2,34	116/17	2,13	119/16	2,30	37/5
Embedsmænd bør sætte sig ind i den politiske ledelses hensigter og fremsætte forslag på linie med disse	2,45	128/14	2,35	120/13	2,55	116/17	2,26	120/15	2,24	37/5
Forvaltningen skal være den drivende kraft, m.h.t. at tilpasse den kommunale virksomhed til forandringer i samfundet	1,55	128/14	1,59	121/12	1,51	116/17	1,50	120/15	1,36	36/6
Det er en fordel, hvis de ledende embedsmænd har den samme politiske opfattelse som flertallet i kommunalbestyrelsen	4,42	128/14	4,31	121/12	4,16	116/17	4,16	120/15	4,27	37/5
Forvaltningen bør ikke starte større undersøgelser/udredninger uden et politisk direktiv herom	3,38	128/14	3,03	121/12	3,01	116/17	3,24	119/16	3,41	37/5
Forvaltningen skal være neutral i forhold til de politiske partier og kun grunde sine indstillinger på sin ekspertkundskab	1,91	128/14	1,88	121/12	1,67	116/17	1,81	119/16	2,03	37/5
Kommunale chefer har primært et ansvar over for den politiske ledelse og først i anden række over for kommunens borgere	2,68	127/15	2,78	120/13	2,77	116/17	2,84	120/15	2,92	37/5
Al kontakt mellem folkevalgte og administration bør gå igennem områdets chef	2,69	127/15	2,50	121/12	2,64	116/17	2,40	119/16	2,86	37/5
Som ledende embedsmand bør man i højere grad være mægler mellem forskellige parter end fortolker af et lovgrundlag	2,72	127/15	2,97	121/12	2,85	116/17	3,01	120/15	2,89	36/6
Forvaltningschefers retsstilling burde klargøres f.eks. af hensyn til ansættelsessikkerhed under mulige konflikter med de folkevalgte	2,59	127/15	2,59	121/12	2,38	116/17	2,45	120/15	2,65	37/5
En kommunalchef bør ikke tilkendegive sin personlige politiske holdning over for de folkevalgte	2,30	128/14	2,54	119/14	1,98	114/19	2,19	120/15	2,41	37/5
Politiske hensyn bør generelt vægtes lige så højt som rent saglige hensyn, når der træffes afgørelser i politiske organer	2,55	128/14	2,93	121/12	2,97	116/17	2,91	117/18	2,70	37/5
Det er betænkeligt for nærdemokratiet, hvis de folkevalgte afgiver enkeltsagsbehandlingen til fordel for mere generelle drøftelser	3,54	127/15	3,33	120/13	3,31	116/17	3,56	119/16	3,32	37/5
Politikere bør alene, og uden skelen til forskellige faggruppers synspunkter, udstikke retningslinierne for serviceniveaet i kommunen	2,64	127/	2,44	121/	2,44	116/	2,18	119/	2,62	37/5



Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tablet 33: Politikerne må prioritere mellem forskellige opgaver i deres daglige arbejde. Hvilke opgaver synes du, som kommunal embedsmand, at de ledende politikere især bør lægge vægt på?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Være informeret om synspunkter fra borgerne	4,28	126/16	4,25	119/14	4,24	113/20	4,11	114/21	4,34	35/7
Repræsentere kommunen i eksterne sammenhænge	3,82	126/16	3,92	119/14	4,07	112/21	4,12	113/22	3,94	35/7
Skabe stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen	3,45	126/16	3,42	118/15	3,59	113/20	3,53	114/21	3,20	35/7
Formulere klare målsætninger for forvaltningen	4,19	126/16	4,07	119/14	4,12	113/20	4,26	113/22	4,23	35/7
Forsvare truffene beslutninger udadtil	4,31	125/17	4,45	119/14	4,40	113/20	4,29	114/21	4,40	35/7
Gennemføre det program han/hun er valgt på	3,37	126/16	3,38	118/15	3,44	113/20	3,48	114/21	3,63	35/7
Være talerør for personer eller foreninger, som har sager til behandling i kommunen	2,08	125/17	2,25	119/14	2,19	113/20	2,15	113/22	2,53	34/8
Være talerør for de politiske partier	3,46	126/16	3,41	118/15	3,23	112/21	3,39	112/23	3,62	34/8
Have visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på langt sigt	4,78	126/16	4,73	118/15	4,75	113/20	4,67	113/22	4,65	34/8
Fastlægge regler og rutiner for forvaltningens virksomhed	2,05	126/16	1,96	119/14	2,30	112/21	1,77	114/21	1,65	34/8
Engagere sig i behandlingen af enkeltsager	1,75	126/16	1,59	119/14	1,59	112/21	1,39	113/22	1,62	34/8
Vedtage generelle politiske målsætninger	4,60	126/16	4,67	118/15	4,46	113/20	4,68	114/21	4,42	33/9
Være talsmand over for pressen	4,09	126/16	4,02	118/15	3,84	113/20	4,01	114/21	4,00	34/8
Tiltrække ressourcer fra overordnet myndighed	3,50	123/19	3,59	119/14	3,56	113/20	3,64	112/23	3,30	33/9

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Ingen vægt", hvor værdien 5 repræsenterer "Meget stor vægt". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 34: I nogle tilfælde kan der være uoverensstemmelse mellem embedsmændenes opfattelse af, hvad de ledende politikere bør lægge vægt på, og de opgaver, som de faktisk prioriterer. I hvor høj grad oplever du, ud fra en generel vurdering, at de ledende politikere:*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Er orienteret om synspunkter fra borgerne	2,12	124/18	1,98	117/16	2,09	113/20	2,19	111/24	1,91	34/8
Repræsenterer kommunen i eksterne sammenhænge	2,20	123/19	2,17	117/16	2,26	113/20	2,23	111/24	2,26	34/8
Skaber stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen	3,01	123/19	2,93	117/16	3,04	113/20	3,04	111/24	2,97	34/8
Formulerer klare målsætninger for forvaltningen	3,06	123/19	3,22	116/17	3,23	113/20	3,01	111/24	2,76	34/8
Forsvarer trufne beslutninger udadtil	2,48	122/20	2,28	114/19	2,45	113/20	2,35	110/25	2,47	34/8
Gennemfører det program han/hun er valgt på	3,02	122/20	2,91	117/16	2,98	113/20	2,94	111/24	2,79	34/8
Er talerør for personer eller foreninger, som har sager til behandling i kommunen	3,02	123/19	2,90	117/16	2,88	113/20	3,02	110/25	2,88	34/8
Er talerør for de politiske partier	2,88	122/20	2,74	117/16	2,77	113/20	2,72	111/24	2,59	34/8
Har visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på langt sigt	2,87	122/20	2,70	117/16	2,91	113/20	2,60	111/24	2,44	34/8
Fastlægger regler og rutiner for forvaltningens virksomhed	3,69	123/19	3,76	117/16	3,71	113/20	3,93	111/24	3,82	34/8
Engagerer sig i behandlingen af enkeltsager	2,78	123/	2,61	117/16	2,45	113/20	3,15	111/24	2,82	34/8
Vedtager generelle politiske målsætninger	2,81	121/21	2,53	117/16	2,95	113/20	2,49	110/25	2,32	34/8
Er talsmand over for pressen	2,23	122/20	2,09	115/18	2,29	113/20	2,18	110/25	2,15	34/8
Tiltrækker ressourcer fra overordnet myndighed	3,57	120/22	3,34	116/17	3,56	112/21	3,33	109/26	3,35	34/8

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "I meget høj grad", hvor værdien 5 repræsenterer "Slet ikke". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 35: Hvor mange af sagerne på kommunalbestyrelsens dagsorden rejses på initiativ af følgende personer/grupper?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Borgmesteren	4,61	123/9	4,67	116/17	4,07	116/17	5,13	114/21	4,28	32/10
Den samlede borgmesterkoalition	3,92	117/25	4,25	106/27	3,61	111/22	4,49	106/29	4,03	30/12
Oppositionen	2,88	121/21	3,22	115/18	2,75	114/19	3,41	110/25	3,03	31/11
Forvaltningerne	8,57	123/19	8,68	116/17	9,07	116/17	8,97	116/19	8,06	31/11
Kommunaldirektøren	5,10	123/19	5,46	115/18	4,61	115/18	5,20	113/22	5,23	31/11

Gennemsnitsværdier. Værdien 0 repræsenterer "Næsten ingen sager", hvor værdien 10 repræsenterer "Næsten alle sager". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 36: Hvordan vil du beskrive arbejdsdelingen mellem borgmesteren og dig inden for følgende områder?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
1. Borgmesteren følger kommunens administration meget tæt (detailstyring)	2,97	126/16	2,83	116/17	2,77	115/18	2,99	115/20	2,75	32/10
2. Borgmesteren er en visionær person, der ofte sætter nye projekter i gang	2,70	126/16	2,77	116/17	2,75	114/19	2,75	115/20	2,69	32/10
3. Borgmesteren har en meget god kontakt med lokalsamfundet, og hvad der vedrører det	1,87	126/16	1,91	116/17	1,96	114/19	1,83	115/20	1,94	33/9
4. Borgmesteren koncentrerer sig om politiske spørgsmål frem for administrative detaljer (målstyring)	2,32	126/16	2,38	115/18	2,54	115/18	2,20	115/20	2,30	33/9
5. Borgmesteren er involveret i forberedelse af dagsordner og bilag til byrådsmøder	3,16	126/16	2,63	113/20	2,87	113/20	2,53	112/23	2,75	32/10
6. Borgmesteren er involveret i kontrol med referater fra byrådsmøderne	4,30	125/17	3,81	104/29	3,86	103/30	3,72	92/43	4,14	29/13
7. Borgmesteren er involveret i samarbejdsudvalgmøder og personalemøder	4,47	124/18	3,88	113/20	4,34	112/21	3,95	110/25	4,31	32/10
8. Borgmesteren varetager selv kontakten til medierne	1,90	125/17	2,00	116/17	2,21	112/21	2,18	114/21	2,32	31/11
9. Borgmesteren bruger forvaltningscheferne til politisk sparring	2,79	125/17	2,54	114/19	3,06	111/22	2,76	111/24	2,94	33/9
10. Borgmesteren agerer primært reaktivt på omgivelsernes krav, når en ny politik formuleres	3,29	122/20	3,36	110/23	3,23	104/29	3,41	103/22	3,40	30/12
11. Borgmesteren lægger vægt på at fremme partiets synspunkter og sine partifællers interesser	3,24	125/17	3,22	113/20	3,13	111/22	3,04	110/25	3,16	32/10

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "I meget høj grad", hvor værdien 5 repræsenterer "Slet ikke". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 37: Hvordan vil du i det store hele vurdere konfliktniveauet mellem de store partier i kommunen?*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
Konfliktniveauet mellem de store partier	2,75	125/17	2,78	116/17	2,72	118/15	2,74	120/15	2,55	29/13

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Der er mange konflikter", hvor værdien 4 repræsenterer "Der er ingen konflikter". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

## 6.4 Svarfordelinger: Kommunalreformen

*Tabel 38: Nedenfor er anført en række argumenter for større kommuner, som ofte høres i debatten. Du bedes med udgangspunkt i erfaringerne fra dit nuværende ansvarsområde vurdere, om disse hensyn taler stærkt for, delvis for, eller ikke for en ny kommunal struktur. Det baseres på, at de mindre kommuner bliver genstand for sammenlægninger.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
1. Stordriftsfordele i produktionen af kommunale ydelser	1,70	125/17	1,72	116/17	1,68	114/19	1,73	119/16	1,75	32/10
2. Administrative stordriftsfordele	1,56	126/16	1,58	116/17	1,63	115/18	1,55	120/15	1,74	35/7
3. Hensynet til bedre politisk styring	2,15	125/17	2,12	113/20	2,23	112/21	1,98	114/21	2,03	34/8
4. Demokratiske hensyn	2,63	126/16	2,56	112/21	2,67	112/21	2,54	114/21	2,49	35/7
5. Højere kvalitet i de kommunale ydelser	1,78	125/17	1,72	115/18	1,81	114/19	1,74	117/18	2,00	35/7
6. Større handlekraft	1,66	125/17	1,70	113/20	1,87	112/21	1,66	116/19	1,71	35/7
7. Mere professionel sagsbehandling	1,40	126/16	1,41	115/18	1,50	114/19	1,44	117/18	1,66	35/7
8. Større handlekraft i forhold til EU	1,69	114/28	1,58	86/47	1,59	98/35	1,51	88/47	1,75	24/18
9. Andet	1,82	11/131	1,67	3/130	1,57	7/126	0	0/133	1	1/41

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Stærkt for større kommuner", hvor værdien 3 repræsenterer "Ikke for større kommuner". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke", med værdien 4, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 39: Dernæst er anført en række argumenter for mindre kommuner, som ofte høres i debatten. De bedes med udgangspunkt i erfaringerne fra dit nuværende ansvarsområde vurdere, om disse hensyn taler for eller imod en ny kommunalstruktur, hvor de større kommuner opdeles i et mindre antal enheder.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
1. Hensynet til bedre styring	2,48	124/18	2,54	108/25	2,44	110/23	2,29	114/21	2,39	31/11
2. Højere kvalitet i de kommunale ydelser	2,59	122/20	2,64	111/22	2,63	112/21	2,50	114/21	2,42	31/11
3. Mere effektiv erhvervspolitik	2,67	124/18	2,70	108/25	2,70	110/23	2,59	111/24	2,63	32/10
4. Demokratiske hensyn	1,95	124/18	1,85	110/23	1,78	110/23	1,82	112/23	2,00	30/12
5. Bedre mulighed for tilpasning til lokale forhold	1,83	124/18	1,90	110/23	1,69	113/20	1,82	114/21	1,77	31/11
6. Smidigere sagsbehandling	2,07	123/19	2,25	108/25	1,93	113/20	2,15	115/20	2,22	32/10
7. Mindre bureaukrati	1,89	122/20	2,02	111/22	1,84	111/22	1,97	113/22	2,10	31/11
8. Andet	3,61	23/19	3,82	17/116	3,41	17/116	3,82	17/118	4,00	7/35

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Stærkt for mindre", hvor værdien 5 repræsenterer "Ikke for mindre". For at intervallskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke", med værdien 6, kodet missing. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 40: Vi vil først bede dig tænke tilbage til debatten om strukturreformen, som tog fart i 2002 med nedsættelsen af strukturkommissionen. Hvad var dengang din holdning til større kommunale enheder, altså større kommuner og større amter/regioner?*

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Jeg var dengang tilhænger af større kommunale enheder	360	69,6 %
Jeg var dengang i tvivl	111	21,5 %
Jeg var dengang modstander	46	8,9 %
<b>Total</b>	<b>517</b>	<b>100 %</b>

Missing = 68.

*Tabel 41: Hvad er i dag din holdning til større kommunale enheder?*

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Jeg er i dag tilhænger af større kommuner	393	76,3 %
Jeg er i dag i tvivl	100	19,4 %
Jeg er i dag modstander af større kommuner	22	4,3 %
<b>Total</b>	<b>515</b>	<b>100 %</b>

Missing = 70.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 42: Herefter følger en række udsagn om dine generelle forventninger til de nye store kommuner.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
De nye kommuner vil alt i alt føre til noget godt	1,74	126/16	1,80	117/16	1,85	117/16	1,78	120/15	1,85	34/8
Den økonomiske effektivitet i kommunerne vil stige som følge af reformen	2,06	126/16	2,00	117/16	2,24	117/16	2,11	119/16	2,00	34/8
Demokratiet i kommunerne fortsætter stort set uændret som følge af reformen	2,74	125/17	2,91	117/16	2,91	117/16	2,67	120/15	2,65	34/8
Der vil blive færre skoler og andre kommunale institutioner som følge af reformen	1,71	126/16	1,72	117/16	1,66	117/16	1,76	120/15	1,91	34/8
Borgernes tilfredshed med kommunerne vil stige som følge af reformen	2,92	126/16	3,00	117/16	3,06	117/16	2,88	120/15	3,09	34/8
Embedsmændene i kommunerne får øget magt som følge af reformen	2,38	126/16	2,49	117/16	2,24	117/16	2,49	120/15	2,82	34/8
Skatten vil kunne nedsættes som følge af reformen	3,54	126/16	3,40	117/16	3,49	117/16	3,56	119/16	3,82	34/8
Den faglige kvalitet i kommunerne vil forbedres som følge af reformen	1,73	126/16	1,73	117/16	1,68	116/17	1,71	119/16	1,91	34/8
Demokratiet bliver fjernet for borgerne som følge af reformen	2,89	126/16	2,91	117/16	2,73	117/16	2,91	120/15	2,94	34/8
Kommunalpolitikere øger deres magt som følge af reformen	2,80	126/16	2,77	117/16	2,97	117/16	2,77	120/15	2,65	34/8

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

*Tabel 43: Når du tænker på din egen kommune og (hvis du er forvaltningschef) dit eget ansvarsområde, så genovervej nogle af ovenstående spørgsmål.*

	<i>KD</i>	<i>n/m</i>	<i>SKD</i>	<i>n/m</i>	<i>TD</i>	<i>n/m</i>	<i>SD</i>	<i>n/m</i>	<i>AC</i>	<i>n/m</i>
De nye kommuner vil alt i alt føre til noget godt	1,73	112/30	1,84	115/18	1,91	116/17	1,81	118/17	1,90	31/11
Den økonomiske effektivitet i kommunerne vil stige som følge af reformen	1,96	111/31	2,06	116/17	2,43	116/17	2,14	118/17	2,03	31/11
Demokratiet i kommunerne fortsætter stort set uændret som følge af reformen	2,74	112/30	2,88	116/17	2,98	116/17	2,79	116/19	2,42	31/11
Borgernes tilfredshed med kommunerne vil stige som følge af reformen	2,87	112/30	2,92	116/17	3,01	116/17	2,92	118/17	2,84	31/11
Den faglige kvalitet i kommunerne vil forbedres som følge af reformen	1,71	112/30	1,75	115/18	1,73	115/18	1,70	115/20	1,81	31/11

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 44: Hvordan er din situation med hensyn til fremtidig ansættelse?*

	<i>KD</i>	<i>SKD</i>	<i>TD</i>	<i>SD</i>	<i>AC</i>	<i>Total</i>
Jeg har fået det samme job i den nye kommune	27 (35,1 %)	16 (20,8 %)	13 (16,9 %)	15 (19,5 %)	6 (7,8 %)	77 (100 %)
Jeg får et andet job på samme niveau i den nye kommune	9 (10,2 %)	19 (21,6 %)	16 (18,2 %)	36 (40,9 %)	8 (9,1 %)	88 (100 %)
Jeg får et andet job på samme niveau i den anden kommune	1 (14,3 %)	4 (57,1 %)	1 (14,3 %)	1 (14,3 %)	0 (0 %)	7 (100 %)
Jeg får et andet job på et højere niveau i den nye kommune	6 (28,6 %)	8 (38,1 %)	1 (4,8 %)	6 (28,6 %)	0 (0 %)	21 (100 %)
Jeg får et andet job på et lavere niveau i den nye kommune	34 (24,3 %)	32 (22,9 %)	48 (34,3 %)	23 (16,4 %)	3 (2,1 %)	140 (100 %)
Jeg får et andet job på et lavere niveau i en anden kommune	0 (0 %)	1 (16,7 %)	3 (50 %)	1 (16,7 %)	1 (16,7 %)	6 (100 %)
Jeg får et job uden for den kommunale sektor	1 (50 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
Jeg har aftalt en frivillig fratrædelsesordning	10 (52,6 %)	3 (15,8 %)	4 (21,1 %)	1 (5,3 %)	1 (5,3 %)	19 (100 %)
Jeg går på pension	7 (28 %)	5 (20 %)	4 (16 %)	8 (32 %)	1 (4 %)	25 (100 %)
Jeg bliver arbejdsløs	1 (33,3 %)	1 (33,3 %)	0 (0 %)	1 (33,3 %)	0 (0 %)	3 (100 %)
Jeg ved ikke	6 (19,4 %)	5 (16,1 %)	7 (22,6 %)	10 (32,3 %)	3 (9,7 %)	31 (100 %)

Frekvensfordelinger. n = 419, missing = 166. Spørgsmålet er kun besvaret af chefer i kommuner, som er i gang med en sammenlægningsproces.

Det kommunale administrative lederskab  
Datadokumentationsrapporten

*Tabel 45: De organisatoriske forandringsprocesser efter kommunalreformens vedtagelse kan forløbe meget forskelligt og har forskellige dimensioner og faser. Nedenfor er angivet en række påstande om forandringsprocessens forløb i din kommune efter beslutningen om, hvilke kommuner I skulle sammenlægges med. Du bedes vurdere, hvad der har kendetegnet denne forandringsproces på det område, du har ansvaret for.*

	KD	n/m	SKD	n/m	TD	n/m	SD	n/m	AC	n/m
1. Processens forløb har grundlæggende været fair og ordentlig	2,07	110/32	2,11	97/36	2,37	103/30	2,31	103/32	1,77	26/16
2. Processens forløb har været præget af konflikter på det politiske niveau om harmonisering af overordnede retningslinjer	3,17	109/33	3,51	94/39	3,07	101/32	3,16	103/32	3,31	26/16
3. Processens forløb har været præget af konflikter på det administrative niveau om harmonisering af administration og organisering	3,49	108/34	3,51	96/37	3,29	100/33	3,22	104/31	3,65	26/16
4. Processens forløb har været præget af rationel problemløsning med henblik på at nå den mest hensigtsmæssige løsning	2,48	107/35	2,53	96/37	2,71	99/34	2,80	103/32	2,38	26/16
5. Processens forløb har været kendetegnet ved mistillid og en mangel på respekt for andres erfaringer	3,82	108/34	4,04	96/37	3,79	101/32	3,74	104/31	3,96	26/16
6. Processens forløb har været præget af hyppig udskiftning af centrale aktører	4,46	107/35	4,47	93/40	4,21	100/33	4,43	101/34	4,31	26/16
7. Processens forløb har været præget af, at alle har måttet tilpasse sig én bestemt kommunes serviceniveau og organisationsform	3,99	105/37	3,70	94/39	3,72	101/32	3,60	102/33	3,65	26/16
8. Processen har været præget af kraftig statslig styring	3,38	106/36	3,44	91/42	3,53	97/36	3,48	100/35	3,83	24/18
9. Processen har været præget af, at bestemte modeller for organisering og ledelse inden for mit område virker naturlige	2,77	103/39	3,03	93/40	2,98	100/33	3,13	99/36	2,88	25/17
10. Alt i alt vil jeg betegne processens hidtidige forløb som yderst vellykket	2,21	107/35	2,35	97/36	2,73	102/31	2,54	102/33	2,42	26/16

Gennemsnitsværdier. Værdien 1 repræsenterer "Helt enig", hvor værdien 5 repræsenterer "Helt uenig". Værdien 3 repræsenterer "Neutral". For at intervalskalere variabelen er udsagnet "Ved ikke/Irrelevant", med værdien 6, kodet missing. Spørgsmålet er kun besvaret af chefer i kommuner, som er i gang med en sammenlægningsproces. Kolonnerne "n/m" angiver "antal besvarelser/antal missing" pr. spørgsmål ud for hver enkelt direktørgruppe.



## Appendiks 1: Følgebrev fra de kommunale chefforeninger



Dato: marts 2006

Kære kommunaldirektører og forvaltningschefer

Vi vil hermed opfordre alle kommunale chefer til at bakke op om forskningsprojektet "Det administrative Lederskab" ved at besvare det udsendte spørgeskema. Vi modtager, som kommunale chefer, meget ofte spørgeskemaer fra mange forskellige organisationer, og vi kan ikke besvare dem alle, men der er grund til at tage sig tid til at besvare dette spørgeskema.

Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet har gradvist opbygget et renommé som et af de førende forskningsmiljøer inden for kommunalforskning i Europa. Der er tale om seriøs uvildig forskning, der bygger på en ekspertise opbygget igennem mange års forskningsindsats.

Forskningsprojektet følger op på en række tidligere undersøgelser, hvoraf flere er gennemført i samarbejde med de kommunale chefforeninger. Det indgår i et større forskningsprogram om strukturreformen i Danmark (<http://strukturforsk.dk>).

På vegne af de kommunale chefforeninger vil vi derfor opfordre jer til at bruge den godt halve time, det tager at besvare spørgeskemaet.

Med venlig hilsen

Allan Vendelbo  
Formand for KommunalDirektørforeningen  
KommunalDirektør i Ballerup

Ole Pass  
Formand Foreningen af Socialchefer  
Socialchef Rødovre Kommune

Mikael Jentsch  
Formand for Kommunalteknisk Chefforening  
Teknisk direktør Frederikshavn Kommune

Per B. Jensen  
Formand for Børne- og Kulturchefforeningen  
Børne- og kulturdirektør Næstved Kommune

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	Svarfordelinger fra vælgerundersøgelse i fem danske kommuner 1993. Blaabjerg, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg
5/1995 Poul Erik Mouritzen	A Comparative Research Project of Chief Executives in Local Government. The U.DI.T.E. Leadership Study
6/1995 Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen & Ulrik Kjær	Svarfordelinger fra Undersøgelse af lokale valgkampe. (Partiforeningsenquete I).
7/1995 Morten Balle Hansen	Kommunaldirektørens roller i den kommunale organisation. En sammenlignende undersøgelse af 15 kommunaldirektørers arbejde.
8/1996 Annie Gaardsted Frandsen, Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer der ikke genopstillede ved valget den 16. november 1993.
9/1996 Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993.
10/1996 Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen	Svarfordelinger fra Undersøgelse af kandidater ved kommunevalget den 16. november 1993 i Blaabjerg, Farum, Odense, Randers og Vissenbjerg.
11/1996 Andy Asquith & Eunan O'Halpin, Berveling & Ass., Katherine Burlen, Michael Goldsmith, Annick Magnier, Poul Erik Mouritzen, José Neves & Yves Paul Plees	The Associations of Local Government CEOs in Europe.
12/1996 Lene Anderson, Rikke Berg, & Poul Erik Mouritzen	Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer

13/1996 Lene Anderson, Jørgen Elklit, Roger Buch Jensen, Mogens N. Pedersen	Undersøgelse af lokale lister og partiorganisationer i den kommunale hverdag. (Partiforeningsenquete II).
14/1996 Mogens N. Pedersen	Den kommunale ledergruppes kollektive profil: Nybrud eller blot tilpasning til nye tider?
15/1997 Roger Buch Jensen & Niels Ejersbo	Demokrati, lederskab og politik i danske amter. Projektbeskrivelse.
16/1997 Vibeke Normann Andersen, Rikke Berg & 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.



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



Jeppe Eriksen er stud.scient.pol. og studentermedhjælp ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet Odense.

## Yderligere information

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

ISSN 0908-6536

Tel. 6550 1000  
Fax 6550 2280  
E-mail: [politics@sam.sdu.dk](mailto:politics@sam.sdu.dk)