

Spørgeskemaundersøgelse til statslige organisationer  
Sommeren 2009

Morten Balle Hansen,  
Didde Cramer Jensen  
og  
Jens Tannert Pedersen

Politologiske skrifter  
No. 23/2010



## Indholdsfortegnelse

1. Forord .....	5
2. Læsevejledning .....	6
3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb .....	6
4. Svarprocenter og frafaldsanalyse .....	7
Tabel 4.1: Svarprocenter fordelt på institutionstype .....	9
Tabel 4.2: Svarprocent fordelt på ministerium .....	10
5. Svarfordelinger .....	11
Tabel 5.1: Antal fuldtidsansatte.....	11
Tabel 5.2: Budgetstørrelse i millioner.....	11
Tabel 5.3: Inden for hvilke områder er jeres organisation aktiv? (Sæt max 2 kryds).....	12
Tabel 5.4: Hvad er jeres organisations hovedopgave? (Sæt kun et kryds).....	12
Tabel 5.5: Hvilke andre opgaver, ud over hovedopgaven, har jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds) .....	13
Tabel 5.6: Hvis du ser bort fra ministeriet/departementet er jeres organisation da involveret i samarbejdsnetværk med andre offentlige eller private organisationer, i forhold til planlægning og/eller udformning af arbejdsopgaver? (Sæt kun et kryds).....	13
Tabel 5.7: Hvor ofte har jeres organisation formel kontakt (ledelsesmøde med skriftlig dagsorden) med ministeriet/departementet?.....	13
Tabel 5.8: Hvor ofte har jeres organisation uformel kontakt (ledelsesmøder uden skriftlig dagsorden, telefonsamtale, e-mail, etc.) med ministeriet/departementet?.....	14
Tabel 5.9: I hvor høj grad finder de følgende aktiviteter sted i jeres organisation?.....	14
Tabel 5.10: Nedenfor angives nogle af de ledelseskoncepter og værktøjer, der har været fremme. På en skala fra 1-7 beder vi dig vurdere, hvor vigtig hvert af disse koncepter er for arbejdet i din organisation.....	15
Tabel 5.11: Hvilken af følgende aktører er relevante kunder/brugere/målgrupper for jeres organisation aktiviteter, ydelser og/eller produkter? (Sæt gerne flere kryds).....	15
Tabel 5.12: Nedenfor har vi listet en række egenskaber. Du bedes vurdere disse efter, i hvor høj grad de passer på jeres organisation (ikke for dig personligt) .....	16
Tabel 5.13: Nedenfor har vi listet en række udsagn. Du bedes vurdere disse efter, i hvor høj grad du mener, at de passer på jeres organisations identitet .....	16
Tabel 5.14: I hvor høj grad sker det, at jeres organisation, formelt eller uformelt, er involveret i nedenstående aktiviteter i relation til ministeriet/departementet? .....	17
Tabel 5.15: Er det, det overordnede ministerium/departement eller jeres organisation, der i praksis udfører følgende opgaver?.....	17
Tabel 5.16: I hvilken udstrækning passer nedenstående udsagn på jeres organisations opgaver og kompetencer?.....	18
Tabel 5. 17: I forhold til jeres funktionsområde vurder da den udvikling, der formelt og uformelt er sket i organisationens opgaver og kompetencer gennem de seneste 5 år.....	18

Tabel 5. 18. I forhold til jeres funktionsområde vurderer da den udvikling, der formelt og uformelt er sket i organisationens opgaver og kompetencer gennem de seneste 5 år.....	19
Tabel 5.19. I hvilken udstrækning er jeres organisation involveret (både formelt og uformelt) i udformningen af jeres egne mål? .....	19
Tabel 5.20. Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): Præcisering af målgruppe.....	20
Tabel 5.21. Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): Valg af middel.....	20
Tabel 5.22. Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): Konkret opgaveløsning .....	21
Tabel 5.23. Nedenfor har vi listet en række eksempler på, hvordan målet for jeres organisation kunne være specificeret. For de af eksemplerne, som passer på jeres organisation, bedes du tage stilling til, hvorvidt kontrakten/aftalen refererer til målbare indikatorer.....	21
Tabel 5.24. Sker det, at jeres organisationsbevilling ændres i budgetperioden? .....	22
Tabel 5.25. Hvilke af nedenstående udsagn mener du bedst beskriver udviklingstendensen i ministeriets/ departementets regulering af jeres organisation de seneste 5 år. (Sæt gerne flere kryds).....	22
Tabel 5.26. I hvor høj grad oplever du, at ministeriet/ departementet giver uformelle styringssignaler til jeres organisation? .....	22
Tabel 5.27. I hvor høj grad oplever du, at jeres organisation tilpasser sig uformelle styringssignaler fra ministeriet/ departementet? .....	22
Tabel 5.28. Med udgangspunkt i de seneste 5 år vil du da vurdere, at de uformelle styringssignaler fra ministeriet/ departementet er blevet mere eller mindre omfattende (mht. frekvens, sagsområde)?....	23
Tabel 5.29. Nedenfor har vi listet en række aktører. Du bedes tage stilling til, i hvor høj grad du mener, at disse aktører både formelt og uformelt påvirker jeres organisation i beslutninger vedr. organisationens strategier?.....	23
Tabel 5.30. Har jeres organisation en bestyrelse, et tilsynsråd eller lignende?.....	23
Tabel 5.31. Fra hvilke af nedenstående grupper kommer medlemmerne af jeres bestyrelse, tilsynsråd eller lignende fra? (Sæt gerne flere kryds).....	24
Tabel 5.32. Hvor ofte indrapporterer jeres organisation (ikke-økonomiske) resultater og opnåede mål til ministeriet/ departementet ? .....	24
Tabel 5.33. Hvem vurderer organisationens (ikke-økonomiske) resultater og målopnåelse? (Sæt gerne flere kryds) .....	25
Tabel 5.34. Nedenfor har vi listet en række aktører. Du bedes vurdere, hvor god den gensidige tillid er mellem disse og jeres organisation.....	25
Tabel 5. 35. Nedenfor har vi listet en række områder. Du bedes ud fra disse vurdere, i hvor høj grad den øverste leder af jeres organisation er ansvarlig over for ministeriet/ departementet? .....	25
Tabel 5.36. Hvem evaluerer lederen i jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds).....	26
Tabel 5. 37. Hvor vigtig er de følgende instanser, når det gælder tilsyn/regulering/kontrol af jeres organisation? .....	26

Tabel 5.38. Har jeres organisation været genstand for en særlig undersøgelse eller evaluering inden for de seneste 5 år? (Sæt gerne flere kryds) .....	27
Tabel 5.39. I hvor høj grad har overvågning/kontrol/regulering af organisationen karakter af rådgivning? .....	27
Tabel 5.40. I hvor høj grad belønnes jeres organisation for gode resultater eller målopnåelse?.....	27
Tabel 5.41. Nedenfor har vi listet en række incitammenter. I hvilken grad fungerer disse som belønninger i jeres organisation?.....	28
Tabel 5.42. I hvor høj grad benyttes sanktioner, hvis jeres organisation opnår dårligere resultater end forventet eller ikke opnår de opstillede mål? .....	29
Tabel 5.43. Nedenfor har vi listet en række sanktionsmuligheder. Hvilke af disse fungerer som sanktioner i jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds) .....	29
Tabel 5. 44. I hvor høj grad oplever du, at organisationen har været genstand for politisk og offentlig opmærksomhed de seneste 5 år?.....	29
Tabel 5.45. Nedenfor har vi listet en række områder. Du bedes med afsæt i disse vurdere, i hvor høj grad du oplever, at jeres organisation er blevet kritiseret af andre offentlige enheder, politiske aktører eller massemedierne inden for de sidste 5 år? .....	30
Tabel 5.46. I praksis, I hvor høj grad kan jeres organisation da, uafhængig af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende forhold.....	30
Tabel 5.47. Disponerer jeres organisation selv over indkomster fra gebyrer og andre betalinger for organisationens ydelser? .....	30
Tabel 5.48. I hvor høj grad kan jeres organisation i praksis, uafhængigt af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende almene forhold i?.....	31
Tabel 5.49. I praksis, kan jeres organisation da, uafhængigt af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende sager vedrørende individuelle medarbejdere? .....	31
Tabel 5.50. Hvem har besvaret spørgeskemaet? Hvis flere personer vælges en svarmulighed for hver enkelt .....	31

## 1. Forord

I foråret/sommeren 2009 gennemførte Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet en spørgeskemaundersøgelse henvendt til organisatoriske enheder, som har en direkte eller indirekte hierarkisk relation til et statsligt departement eller en ministeriel myndighed. Undersøgelsen af forskelle og ligheder i organiseringen af organisationer på det statslige niveau i Danmark, som dokumenteres i denne rapport, er en del af et forskningsprogram om forskelle og ligheder i organiseringen af den Nordiske velfærdsstat på det statslige niveau. Projektet fokuserer på forandringer i organiseringen i et internationalt perspektiv, og på en række punkter vil udviklingen i de Nordiske lande blive sammenlignet med udviklingen i andre EU og OECD lande. Dette er muligt via ”Common Public Administration Data Base for Research and Analysis ”(COBRA)”.

Uden en lang række mennesker og organisationers medvirken kunne undersøgelsen ikke have været gennemført. Dem vil vi gerne benytte lejligheden til at takke. Tak til forskningsprogrammet ”Reformer af velfærdsstatens institutioner”, der har bidraget til finansieringen af undersøgelsen. Tak til følgende personer for gennemlæsning og kommentering af tidligere udgaver af spørgeskemaet: Afdelingschef Mogens Pedersen, chef Thomas Østrup Møller, direktør Jens Thorhauge, direktør Gitte Møldrup, underdirektør Søren Hellener, afdelingschef Jakob Fritz Hansen, director Ole Stenvinkel Nilsson og kontorchef Kim Voldby Pedersen. Den endelige udformning er naturligvis udelukkende projektlederens ansvar. Til undersøgelsen har været tilknyttet flere studentermedhjælpere: Jens Tannert Pedersen, Signe Blaabjerg Christoffersen og Martin Krastrup. En stor tak for deres hjælp og fleksibilitet i forbindelse med projektet. Endelig skylder vi Tina Guldbrandt Jakobsen stor tak for korrekturlæsning af rapporten.

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

## 2. Læsevejledning

Denne rapport er ikke beregnet til at blive læst igennem fra ende til anden. Det anbefales i stedet, at man hurtigt skimmer rapporten igennem, og derefter ved hjælp af den detaljerede indholdsfortegnelse bruger den som et opslagsværk. I dette afsnit gives en kort redegørelse for rapportens opbygning og en læsevejledning. Den første del af denne rapport, den korteste del med afsnit to til fire, beskriver, hvordan undersøgelsen er gennemført. Den anden del, den mest omfattende del med afsnit fem, præsenterer i tabelform en del af undersøgelsens øvrige resultater uden nærmere kommentarer.

I første del kan man således læse om undersøgelsens forløb og metode. Hvad er svarprocenten? Hvad kendetegner undersøgelsens respondenter? Adskiller de organisationer, der har taget sig tid til at svare, sig signifikant fra de organisationer, der ikke har svaret. I anden del kan man danne sig et indtryk af de første resultater fra undersøgelsen. Her præsenteres tabeller med svarfordelinger for de fleste spørgsmål fra undersøgelsen.

## 3. Spørgeskemaundersøgelsens forløb

Dataindsamlingen blev gennemført i perioden fra den 28. april 2009 til den 26. juni 2009. Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse med besvarelse via programmet SurveyXact. I første omgang, den 24. september 2009, blev der udsendt en e-mail og et brev til samtlige 264 respondenter, som på dette tidspunkt ansås for at indgå i populationen. Herefter begyndte besvarelser at blive indtastet i det internetbaserede spørgeskema. Vores studentermedhjælper Jens Tannert Pedersen har stået for den praktiske administration af dataindsamlingen. I løbet af maj blev to rykkere udsendt via e-mail (den 11. og den 26. maj). I perioden fra den 6. juni til den 22. juni 2009 blev de respondenter, som endnu ikke havde besvaret spørgeskemaet, ringet op og spurgt, om ikke de ville bidrage til undersøgelsen. De sidste besvarelser blev modtaget den 26. juni 2008. I løbet af sommeren 2009 er datafilen blevet genereret, rensat og klargjort. Ved udarbejdelsen af de tabeller, som udgør hovedparten af denne dokumentationsrapport, har Jens Tannert Pedersen udført størsteparten af arbejdet.

Den samlede population af institutioner, der har modtaget spørgeskemaet, er institutioner under de danske ministerier. Denne liste er genereret med baggrund i ressortministeriernes organisationsdiagrammer og -oversigter, som er at finde på disses officielle hjemmesider, sådan som de så ud i

perioden februar-april 2009. Da der ikke er nogen standard for diagrammerne, har det i flere tilfælde været vanskeligt at sammenligne ministeriernes organisation. Det er dog sandsynligt, at forskellene i organisationsdiagrammer afspejler reelle organisatoriske forskelle. En trykt kilde er undersøgt som alternativ til de anvendte hjemmesider<sup>1</sup>, men disse viste sig ikke at indeholde noget bidrag og var som oftest uddaterede. Problemet med sammenlignelig information om organisering på tværs af ministerier skal dog nævnes, idet det potentielt har den konsekvens, at relevante institutioner udelades fra enkelte ressortområder. Problemet gælder dog især de institutioner med mindst tilknytning til ministeriet og dermed ikke de institutioner, som udgør kernen i forskningsprojektet.

For hver institution i populationen blev den øverste administrative chef angivet som respondent, og så vidt mulig blev kontaktoplysninger på vedkommende indsamlet. I nogle tilfælde var denne information imidlertid utilgængelig, og i så fald blev institutionen kontaktet med henblik på udlevering heraf. I denne forbindelse frabad tre institutioner sig deltagelse: folketeatret.dk, Københavns Vestegns Politi og Miljøklagenævnet. En række institutioner foretrak endvidere en anden kontaktperson end øverste administrative chef, og dette ønske blev efterkommet. Yderligere to institutioner blev efterfølgende frasorteret den samlede population efter spørgeskemaet udsendelse. Den ene, Beskæftigelsesministeriets Administrationscenter, pga. nedlæggelse og den anden, Freja Ejendomme A/S, pga. et direktørskifte i indsamlingsperioden som gjorde, at spørgeskemaet formentlig aldrig nåede frem til den agerende direktør.

#### **4. Svarprocenter og frafaldsanalyse**

Som et mål på svarprocenten anvendes svar afgivet på spørgsmål seks, som lyder ”Hvad er jeres organisations hovedopgave?”. Hvis der er indgået svar fra en institution på dette spørgsmål, tælles den i det følgende som ”besvaret”, og hvis der ikke er indgået svar, tælles institution som ”ikke-svaret”. Dette kommer til at overvurdere svarprocenten en smule, siden spørgsmålet findes relativt tidligt i undersøgelse, og flere respondenter har afbrudt udfyldelsen af skemaet senere uden at have fuldført det. Det skal dog bemærkes at der i afsnit fems tabeller bliver taget højde for problemstillingen ved at angive antallet af afgivne svar for de enkelte spørgsmål, hvor dette teknisk set kan lade sig gøre. For de 262 institutioner i undersøgelsens samlede population er der indgået svar fra 162 af dem ved spørgsmål seks, hvilket giver en svarprocent på 61,8 %. Der er dog en generel tendens til, at respondenter falder fra undervejs. Ved første spørgsmål er svarprocenten således højest med 66 %, og ved næstsidste spørgsmål er svarprocenten 55,3 %. En del af forklaringen på den forskel i svarprocent over

---

<sup>1</sup> Nyeste udgave af Mostrups Kommunalhåndbog

spørgeskemaet kan findes i, at de første spørgsmål er relevante for alle institutioner, mens de senere spørgsmål går mere i dybden, med relationerne til ministeriets departement.

Respondenterne for de institutioner, der ikke har en omfattende kontakt til ministeriets departement, kan have vurderet, at den senere del af spørgeskemaet ikke var relevante for deres institution, og derfor undladt at svare.

Der er en række grunde til, at det vil være svært at få svarprocenten højere op. Dels får danske organisationer ligesom så mange andre i stigende grad tilsendt spørgeskemaer. De bliver i stigende grad nødt til at prioritere og udvælge nogle få undersøgelser, som de tager sig tid til at besvare. Dels var spørgeskemaet relativt omfattende og krævende at besvare. Frem for et relativt kortfattet spørgeskema med en måske lidt højere svarprocent prioriterede vi muligheden for at sammenligne med tidligere undersøgelser, og samtidig ønskede vi også at tilføje enkelte nye spørgsmål. En høj svarprocent giver en vis sikkerhed for en undersøgelses eksterne validitet. Det vil sige, om man på baggrund af undersøgelsen kan generalisere til hele populationen.

En anden metode til at vurdere en undersøgelses eksterne validitet er at kontrollere om den gruppe, som har besvaret spørgsmålene, afviger væsentligt fra den del af populationen, som ikke har besvaret spørgsmålene. Det er formålet med den efterfølgende frafaldsanalyse af institutioners svarprocenter fordelt på institutionstype og overordnet ministerium.

Undersøgelsens institutioner kan med reference til hovedformålet inddeles i to institutionstyper: styrelser og andre institutioner. Begrebet ”styrelse” anvendes her som generisk kategori for institutioner med titlerne styrelser, direktorater og tilsyn samt yderligere et par institutioner identificeret som styrelser fra centraladministrationens side<sup>2</sup>. For 57 styrelser er der indgået svar fra 40, hvilket svarer til en svarprocent på 70,2 %. Af de 205 andre institutioner har 122 svaret, hvilket svarer til 59,5 %. Foretages en  $\chi^2$ -test af forskellen, findes en p-værdi på 0,143, hvilket ikke er signifikant på 0,05-niveau, som anvendes i denne rapport. Dette betyder, at der ikke er store problemer med undersøgelsens homogenitet i forhold til institutionstype. I tabel 4.1 angives svarprocenterne for begge institutionstyper.

---

<sup>2</sup> Finansministeriet 2006: Centraladministrationens organisering – status og perspektiver. (<http://www.fm.dk/Publikationer/2006/Centraladministrationens%20organisering%20-%20status%20og%20perspektiver/~media/Files/Publikationer/2008/Download/Centraladm.ashx>)



**Tabel 4.1: Svarprocenter fordelt på institutionstype**

<i>Institutionstype</i>	<i>Besvarelser/population</i>	<i>Svarprocent</i>
Styrelser	40/57	70,2 %
Andre institutioner	122/205	59,5 %
I alt	162/262	61,8 %

Den anden frafaldsanalyse, som data tillader at foretage, er baseret på overordnet ministerium. Tabel 4.2 viser, at der for de fleste ministeriers vedkommende er tale om svarprocenter omkring populationens gennemsnit på 61,8 %. Der er to signifikante undtagelser med p-værdi mindre end 0,05, nemlig Social- og Indenrigsministeriet samt Økonomi- og Erhvervsministeriet med svarprocenter på henholdsvis 83,3 og 86,7. Dette betyder, at institutioner under de to ministerier er overrepræsenteret i undersøgelsens resultater, og såfremt der er et særligt særpræg ved ministerområdets institutioner, vil dette blive overvurderet i analyser, der ikke tager højde for ministerium. I den modsatte ende ligger Forsvarsministeriet med en svarprocent på 33,3 noget lavere end gennemsnittet, men forskellen er ikke statistisk signifikant som for de to førnævnte ministerier. Alligevel er der grund til at være opmærksom, hvis efterfølgende analyser i særlig grad kommer til at omhandle forsvarsområdet.

**Tabel 4.2: Svarprocent fordelt på ministerium<sup>3</sup>**

	<i>Svaret (%)</i>	<i>Ikke-svaret (%)</i>	<i>Signifikans</i>
Beskæftigelsesministeriet	62,5	37,5	0,968
Finansministeriet	66,7	33,3	0,761
Forsvarsministeriet	33,3	66,7	0,073
Justitsministeriet	59,3	40,7	0,771
Klima- og Energiministeriet	57,1	42,9	0,796
Kulturministeriet	55,2	44,8	0,118
Miljøministeriet	60,0	40,0	0,932
Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration	66,7	33,3	0,862
Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse	75,0	25,0	0,436
Ministeriet for Fødevarer, Fiskeri og Landbrug	50,0	50,0	0,624
Ministeriet for Videnskab og Teknologi	50,0	50,0	0,315
Skatteministeriet	66,7	33,3	0,862
Transportministeriet	57,1	42,9	0,645
Undervisningsministeriet	70,0	30,0	0,588
Social- og Indenrigsministeriet	83,3	16,7	0,010
Økonomi- og Erhvervsministeriet	86,7	13,3	0,040

Signifikansværdierne er for  $\chi^2$ -test af svarfordelingen for det enkelte ministeriums institutioner over for alle andre institutioner. En signifikansværdi på under 0,05 angiver, at forskellen mellem besvarede og ikke-besvarede er statistisk signifikant.

<sup>3</sup> Kirkeministeriet, Udenrigsministeriet og Statsministeriet havde ingen institutioner, der var sammenlignelige med de i undersøgelsespopulation inddragne, og derfor figurerer disse ikke på listen.

## 5. Svarfordelinger<sup>4</sup>

**Tabel 5.1: Antal fuldtidsansatte**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
<10	32	19,3
10-30	23	13,9
30-50	13	7,8
50-100	29	17,5
100-200	23	13,9
200-500	26	15,7
500-1000	11	6,6
1000-2000	3	1,8
2000-5000	4	2,4
>5000	2	1,2
n=166		

**Tabel 5.2: Budgetstørrelse i millioner**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
<10	32	19,3
10-30	23	13,9
30-50	13	7,8
50-100	29	17,5
100-200	23	13,9
200-500	26	15,7
500-1000	11	6,6
1000-2000	3	1,8
2000-5000	4	2,4
>5000	2	1,2
N=156		

<sup>4</sup> Hvis ikke andet er angivet, er der ved alle tabeller anvendt valide procenttal. Dvs., procenttallene er andelen af de institutioner, der har afgivet svar på spørgsmålet

**Table 5.3: In den for hvilke områder er jeres organisation aktiv? (Sæt max 2 kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Almene samfundsytelser	35	21,6
Forsvar	4	2,5
Lov og orden	25	15,4
Arbejdsmarkedet og erhvervsliv	25	15,4
Miljøbeskyttelse	7	4,3
Bygninger og offentlige anlæggelser	13	8
Sundhed	15	9,3
Fritid, kultur og religion	36	22,2
Uddannelse	32	19,8
Socialvæsen	23	14,2
Forskning	28	17,3

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Table 5.4. Hvad er jeres organisations hovedopgave? (Sæt kun et kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Formulering af politikker	5	3,1
Tilsyn, regulering/kontrol	30	18,5
Anden myndighedsudøvelse	26	16,0
Almene samfundsytelser	13	8,0
Forretnings- og industriytelser	6	3,7
Information og rådgivning	19	11,7
Vidensproduktion	28	17,3
Opgavefremme	1	0,6
Andet	34	21

n=162

**Tabel 5.5. Hvilke andre opgaver, ud over hovedopgaven, har jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Udformning af politikker	41	25,3
Tilsyn, regulering/kontrol	35	21,6
Anden myndighedsudøvelse	33	20,4
Almene samfundsudøvelser	34	21
Forretnings- og industriudøvelser	17	10,5
Information og rådgivning	88	54,3
Vidensproduktion	52	32,1
Fremme opgaver	17	10,5
Ingen andre opgaver	23	14,2
n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)		

**Tabel 5.6. Hvis du ser bort fra ministeriet/departementet er jeres organisation da involveret i samarbejdsnetværk med andre offentlige eller private organisationer, i forhold til planlægning og/eller udformning af arbejdsopgaver? (Sæt kun et kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ja, på eget initiativ	137	84,0
Ja, på opfordring af ministeriet/departementet	14	8,6
Nej	12	7,4
n=163		

**Tabel 5.7. Hvor ofte har jeres organisation formel kontakt (ledelsesmøde med skriftlig dagsorden) med ministeriet/departementet?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
En eller flere gange i ugen	20	12,3
En eller flere gange i måneden	31	19,0
En gang i kvartalet	45	27,6
To gange årligt	18	11,0
En gang årligt	24	14,7
Mindre end en gang årligt	9	5,5
Aldrig	12	7,4
Ikke relevant	4	2,5
n=163		

**Tabel 5.8. Hvor ofte har jeres organisation uformel kontakt (ledelsesmøder uden skriftlig dagsorden, telefonsamtale, e-mail, etc.) med ministeriet/departementet?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
En eller flere gange i ugen	71	43,6
En eller flere gange i måneden	61	37,4
En gang i kvartalet	17	10,4
To gange årligt	3	1,8
En gang årligt	1	0,6
Mindre end en gang årligt	1	0,6
Aldrig	4	2,5
Ikke relevant	5	3,1
n=163		

**Tabel 5.9. I hvor høj grad finder de følgende aktiviteter sted i jeres organisation?**

	<i>Procent</i>				
	Overhovedet ikke	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Udvikling af innovative produkter og tjenester m.v.	9,4	10,7	28,3	31,4	20,1
Omstrukturering af interne processer efter markeder, produkter eller målgrupper	12,7	10,2	31,8	30,6	14,6
Kundeundersøgelse	9,5	12	48,7	17,7	12
Planlægning af fremtidige forretningsplaner	10,3	1,9	26,3	38,5	23,1
Intern mål- og resultatstyring af organisationens underafdelinger og lavere ledelsesniveauer	9,6	8,9	20,4	36,9	24,2
Intern rapportering og evalueringssystem, som gør det muligt for ledelsen at vurdere resultaterne mod de opstillede mål	5,1	8,2	27,2	38,6	20,9
Intern autonomi for lavere ledelsesniveauer ved håndtering af økonomi- og personaleressourcer	13,5	18,2	39,9	21,6	6,8
Resultatorienteret lønfastsættelse	19	26,6	34,8	15,2	4,4
Interne enheder som overvåger kvalitet	18,4	22,4	31,6	22,4	5,3
Offentlig rapportering af organisationens præstationer, f.eks. års- og budgetrapporter	1,2	0,6	8,7	41	48,4
Medarbejdersamtaler	1,2	3,1	5,6	39,5	50,6
n=148-159					

**Tabel 5.10. Nedenfor angives nogle af de ledelseskoncepter og værktøjer, der har været fremme. På en skala fra 1-7 beder vi dig vurdere, hvor vigtig hvert af disse koncepter er for arbejdet i din organisation**

	<i>Procent</i>						
	Ikke indført	Indført, men meget lille betydning	Lille betydning	Nogen betydning	Moderat betydning	Stor betydning	Meget stor betydning
Privatisering/udlicitering	39,5	9,9	17,1	18,4	8,6	5,3	1,3
Bestiller-udfører-model	53,3	4,7	12	14,7	6,7	5,3	3,3
Kontraktstyring	20,5	4	7,9	6,9	13,2	25,8	20,5
Frit valg for brugerne	57,6	2,8	13,9	12,5	2,1	9,7	1,4
Mål- og rammestyring	15,1	2	3,9	11,8	11,2	34,9	21,1
Benchmarking	28,9	1,3	12,1	18,8	19,5	15,4	4
Kvalitetsstyrings-systemer (TQM eller lignende)	52,3	2	8,7	12,1	19,7	8,4	4,7
Balanced scorecard	64,6	0,7	11,6	8,2	8,2	3,4	3,4
Pay-for-performance systemer	73,3	2,7	8,9	6,2	2,1	2,7	4,1
Lean ledelsessystemer	52,4	2	6,1	17	10,9	8,2	3,4
Værdibaseret ledelse (organisationskultur mv.)	15,9	0,7	4,6	11,9	17,2	33,1	16,6

n=144-152

**Tabel 5.11. Hvilken af følgende aktører er relevante kunder/brugere/målgrupper for jeres organisation aktiviteter, ydelser og/eller produkter? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Statslige myndigheder	131	80,9
Statslige virksomheder	79	48,8
Kommunale forvaltninger	98	60,5
Regionsråd	45	27,8
Private virksomheder	105	64,8
Frivillige organisationer/ interesseorganisationer/fagforeninger	95	58,6
Privatpersoner	113	69,8
Internationale organisationer/enheder i andre lande	81	50
Folketingspolitikere	65	40,1
Kommunal- eller regionspolitikere	51	31,5

N=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5.12. Nedenfor har vi listet en række egenskaber. Du bedes vurdere disse efter, i hvor høj grad de passer på jeres organisation (ikke for dig personligt)**

	<i>Procent</i>						
	Meget utypisk	Utypisk	Lidt utypisk	Hverken typisk eller utypisk	Lidt typisk	Typisk	Meget typisk
Nytænkende	0,7	0,7	1,3	13,2	18,5	41,7	23,8
Kontinuerlig læring	0	0	0,7	6,6	21,9	45,0	25,8
Detaljeorienteret	0	1,3	2,6	13,2	18,5	42,4	21,9
Risikovillig	6,0	12,0	14,7	26,0	17,3	17,3	6,7
Give brugerne det de forventer	0	2,7	1,3	21,3	16,7	43,3	14,7
Integritet	0	0	0	8,2	7,5	41,1	43,2
Samarbejde med kolleger	0,7	0	1,3	6,0	4,7	54,0	33,3
Målorienteret	0	0,7	0,7	4,7	15,4	42,3	36,2
Eksperimenterende	5,4	9,4	10,7	16,1	23,5	21,5	13,4
Karrieremuligheder	2,7	5,4	7,4	27,0	22,3	30,4	4,7
Tydelig arbejdsidentitet	0	0	2,1	13,8	15,9	44,1	24,1
Stærk korpsånd	0,7	0,7	1,3	6,7	16,8	47,7	26,2
Målsætning	0,7	1,4	2,0	5,4	14,3	52,4	23,8
Præstationsrelateret	17,4	12,8	16,1	25,5	16,1	9,4	2,7
Lønfastsættelse	17,4	12,8	16,1	25,5	16,1	9,4	2,7
Kreativitet	0,7	1,4	6,1	14,3	24,5	32,7	20,4

n=145-151

**Tabel 5.13. Nedenfor har vi listet en række udsagn. Du bedes vurdere disse efter, i hvor høj grad du mener, at de passer på jeres organisations identitet**

	<i>Procent</i>						
	I højeste grad	I meget høj grad	I ganske høj grad	Hverken i lav eller høj grad	I ganske lav grad	I meget lav grad	Overhovedet ikke
Det er en politisk organisation	7,7	11,2	18,9	14,7	11,2	14,7	21,7
Det er en administrativ organisation	22,6	16,4	21,9	18,5	11,6	6,2	2,7
Det er en professionel organisation	43,4	40,1	11,8	3,9	0,7	0	0
Det er en serviceorganisation	29,3	26,7	24,7	12,7	4,7	1,3	0,7

n=143-152



**Tabel 5.14. I hvor høj grad sker det, at jeres organisation, formelt eller uformelt, er involveret i nedenstående aktiviteter i relation til ministeriet/departementet?**

	<i>Procent</i>					
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	I meget lille grad	Ikke relevant
Tage initiativ til policy	14,6	24,5	24,5	8,6	15,2	12,6
Formulere policy	16,7	24,0	18,0	13,3	14,7	13,3
Træffe beslutninger om policy	8,0	16,0	17,3	16,7	22,0	20,0
Implementere policy	29,8	23,8	14,6	7,3	7,9	16,6
Evaluerer policy	15,4	18,8	24,2	12,1	12,1	17,4

n=143-152

**Tabel 5.15. Er det, det overordnede ministerium/departement eller jeres organisation, der i praksis udfører følgende opgaver?**

	<i>Procent</i>					
	Kun ministeriet	Først og fremmest ministeriet	Både ministeriet og jeres organisation	Først og fremmest jeres organisation	Kun jeres organisation	Ikke relevant
Forberede regeringens samråd med Folketingets stående udvalg/EU-nævn	32,5	22,5	13,9	5,3	0	25,8
Udforme lovforslag	30,7	22,0	14,7	9,3	2,0	21,3
Bistå regeringen i udtalelser om politik- og reformforslag, samt handlingsforslag (policy)	19,2	26,5	25,8	7,3	0	21,2
Deltage i forhandlinger med EU og andre internationale organer	32,0	16,0	15,3	10,0	1,3	25,3
Udforme overordnede strategier for hele politikområdet	16,4	26,3	26,3	8,6	2,6	19,7

n=150-152

**Tabel 5.16. I hvilken udstrækning passer nedenstående udsagn på jeres organisations opgaver og kompetencer?**

	<i>Procent</i>					
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	I meget lille grad	Ikke relevant
Organisationen har direkte adgang til det overordnede ministerium	44,7	28,7	12,7	4,0	4,7	5,3
Organisationen deltager i lovforberedende arbejde og i udformningen af lovforslag	15,2	14,6	18,5	9,3	17,2	25,2
Organisationen kan komme med forslag til udvikling af policy inden for eget område	22,4	30,3	20,4	5,9	8,6	12,5
Organisationen har selvstændige forhandlingsbeføjelser i forhold til eksterne parter (interesseorganisationer, EU, etc.)	18,1	22,8	18,1	4,0	8,7	28,2

n=149-152

**Tabel 5. 17. I forhold til jeres funktionsområde vurderer da den udvikling, der formelt og uformelt er sket i organisationens opgaver og kompetencer gennem de seneste 5 år**

	<i>Procent</i>					
	Stor stigning	Stigning	Hverken steget eller faldet	Faldet	Stort fald	Ikke relevant
Direkte adgang til ministeren	3,4	15,4	47,7	8,7	4,7	20,1
Deltagelse i lovforberedende arbejde og udformning af lovforslag	2,0	14,8	51,7	4,7	26,8	0
Komme med ideer til forslag til udarbejdelse af policy inden for eget område	4,1	21,6	56,1	3,4	0,7	14,2
Selvstændige forhandlingsbeføjelser i forhold til eksterne parter (interesseorganisationer, EU, etc.)	2,0	10,2	61,2	2,0	1,4	23,1

n=147-149

**Tabel 5. 18. I forhold til jeres funktionsområde vurderer da den udvikling, der formelt og uformelt er sket i organisationens opgaver og kompetencer gennem de seneste 5 år**

	<i>Procent</i>				
	1) Deltager ikke	2)	3) Hverken i lav eller høj grad	4)	5) I meget høj grad
Forberedelser til EU-møder	68,7	4,8	10,2	9,5	6,8
Ministerrådets arbejdsgrupper	72,0	5,3	10,0	4,0	8,7
Møder arrangeret af EU-Kommissionen	61,5	8,8	8,8	10,8	10,1
Uformelle konsultationer med kolleger fra andre EU-lande	44,7	5,3	12,0	22,0	16,0
Tilpasse danske love og regler efter EU-direktiver	58,1	10,1	8,1	12,2	11,5
Gennemføre, overvåge eller regulere EU-direktiver	57,7	8,1	11,4	10,7	12,1

n=147-150

**Tabel 5.19. I hvilken udstrækning er jeres organisation involveret (både formelt og uformelt) i udformningen af jeres egne mål?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationen formulerer hovedsageligt målene	58	38,9
Organisationen formulerer hovedsageligt målene, efter konsultation med ministeriet	53	35,6
Organisationen formulerer hovedsageligt målene sammen med ministeriet	28	18,8
Ministeriet formulerer hovedsageligt målene efter at have konsulteret organisationen	7	4,7
Ministeriet formulerer hovedsageligt målene uden at have konsulteret organisationen	3	2,0

n=149

**Tabel 5.20. Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): Præcisering af målgruppe**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er ikke involveret/opstiller ikke restriktioner	50	34,5
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er lidt involveret/opstiller få restriktioner	51	35,2
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv efter udtrykkeligt at have konsulteret ministeriet	20	13,8
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv under udtalte vilkår/restriktioner sat af ministeriet	13	9,0
Ministeriet træffer de fleste beslutninger efter at have konsulteret organisationen	8	5,5
Ministeriet træffer de fleste beslutninger uafhængigt af organisationen	3	2,1
n=145		

**Tabel 5.21. Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): Valg af middel**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er ikke involveret/opstiller ikke restriktioner	52	36,4
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er lidt involveret/opstiller få restriktioner	52	36,4
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv efter udtrykkeligt at have konsulteret ministeriet	27	18,9
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv under udtalte vilkår/restriktioner sat af ministeriet	7	4,9
Ministeriet træffer de fleste beslutninger efter at have konsulteret organisationen	3	2,1
Ministeriet træffer de fleste beslutninger uafhængigt af organisationen	2	1,4
n=143		

**Tabel 5.22.** Nedenfor har vi listet tre aspekter ved opgaverne i jeres organisation. Du bedes vurdere, hvilket af nedenstående udsagn som bedst beskriver organisationens autonomi på området. (Sæt kun ét kryds): **Konkret opgaveløsning**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er ikke involveret/opstiller ikke restriktioner	78	53,1
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv. Ministeriet er lidt involveret/opstiller få restriktioner	51	34,7
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv efter udtrykkeligt at have konsulteret ministeriet	9	6,1
Organisationen træffer de fleste beslutninger selv under udtalte vilkår/restriktioner sat af ministeriet	8	5,4
Ministeriet træffer de fleste beslutninger efter at have konsulteret organisationen	1	,7
Ministeriet træffer de fleste beslutninger uafhængigt af organisationen	2	1,4

n=147

**Tabel 5.23.** Nedenfor har vi listet en række eksempler på, hvordan målet for jeres organisation kunne være specificeret. For de af eksemplerne, som passer på jeres organisation, bedes du tage stilling til, hvorvidt kontrakten/aftalen refererer til målbare indikatorer

	<i>Procent</i>			
	Ja, med målbare indikatorer	Ja, uden målbare indikatorer	Nej, mangler både mål og indikatorer	Eksisterer ikke
Quasi-kontrakt med ministeriet/departementet (f.eks. resultatkontrakt, hensigtserklæring, Mål og resultatkontrakt)	76,5	6,6	0	16,9
Lov	17,1	53,7	4,9	24,4
Instruktioner	11,0	33,0	4,6	51,4
Kontrakt	33,6	7,8	0	58,6
Intern forretningsplan	52,7	12,7	2,7	31,8

n=109-136

**Tabel 5.24. Sker det, at jeres organisationsbevilling ændres i budgetperioden?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ja, altid	8	5,4
Ja, meget ofte	15	10,1
Ja, ofte	25	16,8
Ja, men sjældent	47	31,5
Ja, men meget sjældent	23	15,4
Nej, aldrig	31	20,8
n=149		

**Tabel 5.25. Hvilke af nedenstående udsagn mener du bedst beskriver udviklingstendensen i ministeriets/departementets regulering af jeres organisation de seneste 5 år. (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Større fokus på generelle retningslinjer	49	30,2
Større fokus på detaljer	49	30,2
Flere afrapporteringskrav	71	43,8
Færre afrapporteringskrav	11	6,8
Stor set uforandret	41	25,3
n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)		

**Tabel 5.26. I hvor høj grad oplever du, at ministeriet/departementet giver uformelle styringssignaler til jeres organisation?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
I meget høj grad	9	6,2
I høj grad	27	18,8
I nogen grad	60	41,7
I mindre grad	31	21,5
Overhovedet ikke	17	11,8
n=144		

**Tabel 5.27. I hvor høj grad oplever du, at jeres organisation tilpasser sig uformelle styringssignaler fra ministeriet/departementet?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
I meget høj grad	11	7,7
I høj grad	60	42,3
I nogen grad	38	26,8
I mindre grad	22	15,5
Overhovedet ikke	11	7,7
n=142		

**Tabel 5.28. Med udgangspunkt i de seneste 5 år vil du da vurdere, at de uformelle styringssignaler fra ministeriet/departementet er blevet mere eller mindre omfattende (mht. frekvens, sagsområde)?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Meget mere	9	6,5
Mere	57	41,0
Stort set uforandret	68	48,9
Mindre	4	2,9
Meget mindre	1	0,7
n=139		

**Tabel 5.29. Nedenfor har vi listet en række aktører. Du bedes tage stilling til, i hvor høj grad du mener, at disse aktører både formelt og uformelt påvirker jeres organisation i beslutninger vedr. organisationens strategier?**

	<i>Procent</i>				
	1) I høj grad	2)	3) I nogen grad	4)	5) Overhovedet ikke
Folketinget (inkl. stående udvalg og kommissioner)	25,7	16,0	29,9	14,6	13,9
Regeringen	35,0	15,4	24,5	12,6	12,6
Politisk styring i overordnet ministerium	24,5	27,3	18,9	12,6	16,8
Embedsmænd i overordnet ministerium	27,6	27,6	26,2	9,0	9,7
Finansministeriet	26,1	16,2	29,6	14,1	14,1
Rigsrevisionen	13,3	11,9	28,0	26,6	20,3
Andre organisationer	5,9	9,6	37,5	25,7	21,3
EU	6,4	12,8	23,4	21,3	36,2
Kundegrupper	21,1	23,9	28,9	11,3	14,8
Interessegrupper	11,1	20,1	35,4	20,8	12,5
Medier	7,0	12,6	31,5	26,6	22,4
Borgerne	11,2	15,4	31,5	24,5	17,5
Private konsulenter – revisorer	0,7	2,1	18,4	34,0	44,7
Større private virksomheder	3,6	7,2	15,8	23,7	49,6
n=136-145					

**Tabel 5.30. Har jeres organisation en bestyrelse, et tilsynsråd eller lignende?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ja	56	54,9
Nej	46	45,1
n=102		

**Tabel 5.31. Fra hvilke af nedenstående grupper kommer medlemmerne af jeres bestyrelse, tilsynsråd eller lignende fra? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ministeriet/departementet - Bestyrelse eller lignende	20	12,3
Ministeriet/departementet - Tilsynsråd eller lignende	3	1,9
Folketinget - Bestyrelse eller lignende	3	1,9
Folketinget - Tilsynsråd eller lignende	2	1,2
Lokal- eller regionalpolitikere - Bestyrelse eller lignende	23	14,2
Lokal- eller regionalpolitikere - Tilsynsråd eller lignende	6	3,7
Anden statslig organisation/myndighed - Bestyrelse eller lignende	27	16,7
Anden statslig organisation/myndighed - Tilsynsråd eller lignende	4	2,5
Lønmodtagerorganisationer - Bestyrelse eller lignende	11	6,8
Lønmodtagerorganisationer - Tilsynsråd eller lignende	4	2,5
Arbejdsgiverorganisationer - Bestyrelse eller lignende	9	5,6
Arbejdsgiverorganisationer - Tilsynsråd eller lignende	4	2,5
Erhvervslivet - Bestyrelse eller lignende	26	0
Erhvervslivet - Tilsynsråd eller lignende	6	3,7
Interesse- og kundegrupper - Bestyrelse eller lignende	40	0
Interesse- og kundegrupper - Tilsynsråd eller lignende	7	4,3
Medarbejderrepræsentanter - Bestyrelse eller lignende	36	22,2
Medarbejderrepræsentanter - Tilsynsråd eller lignende	2	1,2
Uafhængige eksperter - Bestyrelse eller lignende	22	13,6
Uafhængige eksperter - Tilsynsråd eller lignende	3	1,9
Organisationsledelse - Bestyrelse eller lignende	15	9,3
Organisationsledelse - Tilsynsråd eller lignende	1	0,6

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5.32. Hvor ofte indrapporterer jeres organisation (ikke-økonomiske) resultater og opnåede mål til ministeriet/departementet ?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Hver måned eller oftere	11	7,6
Hver 2-4 måned	36	24,8
Halvårligt	35	24,1
Årligt	57	39,3
Mindre end en gang om året	2	1,4
Aldrig	4	2,8

n=145



**Tabel 5.33. Hvem vurderer organisationens (ikke-økonomiske) resultater og målopnåelse? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationen selv	108	66,7
Ministeriet/departementet	115	71
Tredje part for organisationen	8	4,9
Tredje part for ministeriet/departementet	20	12,3
Tredje part for Folketinget	2	1,2
Rigsrevisionen	47	29
Andre	19	11,7
Ingen	1	0,6

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5.34. Nedenfor har vi listet en række aktører. Du bedes vurdere, hvor god den gensidige tillid er mellem disse og jeres organisation**

	<i>Procent</i>					
	Meget god	God	Hverken god eller dårlig	Dårlig	Meget dårlig	Ikke relevant
Regeringen	16,1	30,8	25,2	1,4	0,7	25,9
Den politiske ledelse i ministerium/departement	31,5	39,9	19,6	0,7	0,7	7,7
Embedsmænd i ministerium/departement	34,7	49,3	13,9	0	0,7	1,4

n=143-144

**Tabel 5. 35. Nedenfor har vi listet en række områder. Du bedes ud fra disse vurdere, i hvor høj grad den øverste leder af jeres organisation er ansvarlig over for ministeriet/departementet?**

	<i>Procent</i>					
	1) I høj grad	2)	3) I nogen grad	4)	5) Overhovedet ikke	Ikke relevant
Resultat og målopnåelse	74,5	10,3	6,9	2,8	0,7	4,8
Hvor godt organisationen fungerer i almindelighed	60,4	16,0	13,9	4,2	1,4	4,2
Administrationen af økonomi, budget og regnskaber	71,0	19,3	2,8	2,8	1,4	2,8
Lovlighed og efterlevelse af regler, reguleringer og forskrifter	68,3	20,0	5,5	0,7	0,7	4,8

n=144-145

**Tabel 5.36. Hvem evaluerer lederen i jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Ministeriet/departementet	83	51,2
Organisationens styrelse eller tilsynsråd	47	29
Folketinget (inkl. stående udvalg)	4	2,5
Organisationens ansatte	58	35,8
Kunder/brugere	14	8,6
Andre	16	9,9
Ikke relevant	8	4,9

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5. 37. Hvor vigtig er de følgende instanser, når det gælder tilsyn/regulering/kontrol af jeres organisation?**

	<i>Procent</i>				
	Meget vigtig	Vigtig	Hverken eller	Ikke vigtig	Slet ikke vigtig
Organisationen selv (egenkontrol)	74,8	23,8	1,4		
Ministeriet/departementet	36,6	47,9	9,9	3,5	2,1
Finansministeriet	9,6	33,3	26,7	11,1	19,3
Domstole	6,0	10,5	15,0	18,8	49,6
Justitsministeren	3,8	5,3	20,5	15,9	54,5
Ombudsmanden	6,8	22,7	19,7	18,2	32,6
Folketinget	6,1	27,3	33,3	9,1	24,2
Rigsrevisionen	23,0	41,7	18,7	5,8	10,8
Folketingets ombudsmand	7,9	21,4	21,4	15,9	33,3
Andre statslige tilsynsorganer	5,6	12,1	28,2	16,1	37,9
EU-organ (f.eks. EU-kommissionen)	2,3	14,8	16,4	18,8	47,7
EF-Domstolen	3,9	7,9	17,3	15,7	55,1
Andre internationale organisationer	1,6	6,5	25,2	13,8	52,8
Private akkrediterings- eller standardiseringsorganisationer	6,5	7,3	14,5	10,5	61,3
Medierne	6,0	35,3	33,1	10,5	15,0

n=123-143

**Tabel 5.38. Har jeres organisation været genstand for en særlig undersøgelse eller evaluering inden for de seneste 5 år? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Nej, vores organisation har ikke været genstand for nogen yderligere undersøgelse	42	25,9
Ja, vi udfører den selv (internt)	47	29
Ja, vi ansætter andre til at udføre den	34	21
Ja, af undersøgelsesudvalg eller kommissioner	8	4,9
Ja, af andre myndigheder under ministeriet/departementet	26	16
Ja, af Folketingets kontrolorgan (f.eks. rigsrevisionen, ombudsmanden)	56	34,6
Ja, af andre aktører ansat af tilsynsmyndighederne	16	9,9
Ja, andre internationale organisationer	11	6,8

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5.39. I hvor høj grad har overvågning/kontrol/regulering af organisationen karakter af rådgivning?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
I meget høj grad	9	6,5
I høj grad	37	26,8
I nogen grad	57	41,3
I mindre grad	25	18,1
Overhovedet ikke	10	7,2

n=138

**Tabel 5.40. I hvor høj grad belønnes jeres organisation for gode resultater eller målopnåelse?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
I meget høj grad	6	4,1
I høj grad	13	9,0
I nogen grad	52	35,9
I mindre grad	33	22,8
Overhovedet ikke	41	28,3

n=145

**Tabel 5.41. Nedenfor har vi listet en række incitamenter. I hvilken grad fungerer disse som belønninger i jeres organisation?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Lønstigning til ledelsen eller det øvrige personale - Anvendes ikke	41	25,3
Lønstigning til ledelsen eller det øvrige personale - Anvendes, men lille betydning	43	26,5
Lønstigning til ledelsen eller det øvrige personale - Anvendes og nogen betydning	47	29
Lønstigning til ledelsen eller det øvrige personale - Anvendes og stor betydning	12	7,4
Øgede økonomiske ressourcer til organisationen - Anvendes ikke	103	63,6
Øgede økonomiske ressourcer til organisationen - Anvendes, men lille betydning	13	8
Øgede økonomiske ressourcer til organisationen - Anvendes og nogen betydning	12	7,4
Øgede økonomiske ressourcer til organisationen - Anvendes og stor betydning	12	7,4
Øgede økonomiske ressourcer til organisationen - Anvendes og meget stor betydning	3	1,9
Øget autonomi for organisationen i relation til ministeriet/departementet - Anvendes ikke	97	59,9
Øget autonomi for organisationen i relation til ministeriet/departementet - Anvendes, men lille betydning	17	10,5
Øget autonomi for organisationen i relation til ministeriet/departementet - Anvendes og nogen betydning	16	9,9
Øget autonomi for organisationen i relation til ministeriet/departementet - Anvendes og stor betydning	8	4,9
Øget autonomi for organisationen i relation til ministeriet/departementet - Anvendes og meget stor betydning	2	1,2

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

**Tabel 5.42. I hvor høj grad benyttes sanktioner, hvis jeres organisation opnår dårligere resultater end forventet eller ikke opnår de opstillede mål?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
I meget høj grad	2	1,4
I høj grad	8	5,6
I nogen grad	25	17,4
I mindre grad	49	34
Overhovedet ikke	27	18,8
Ikke relevant	33	22,9
n=144		

**Tabel 5.43. Nedenfor har vi listet en række sanktionsmuligheder. Hvilke af disse fungerer som sanktioner i jeres organisation? (Sæt gerne flere kryds)**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Lønnedgang for ledelsen eller det øvrige personale	17	10,5
Færre økonomiske ressourcer til organisationen	24	14,8
Omstrukturering eller nedlæggelse af organisationen	20	12,3
Ikke relevant	70	43,2
n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)		

**Tabel 5. 44. I hvor høj grad oplever du, at organisationen har været genstand for politisk og offentlig opmærksomhed de seneste 5 år?**

	<i>Procent</i>				
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	Overhovedet ikke
Parlamentarisk kontrol (henvendelser, spørgsmål, forfatningsudvalg, ændringer i økonomisk støtte)	25,5	17,0	22,0	20,6	14,9
Lovinitiativer	18,4	14,2	19,1	20,6	27,7
Nyhedsrapportering i medierne	25,7	25,0	27,1	14,6	7,6
Ekstern kritik (f.eks. fra foreninger, statslig forvaltning, EU-institutioner)	10,7	9,3	20,7	33,6	25,7
n=140-144					

**Tabel 5.45. Nedenfor har vi listet en række områder. Du bedes med afsæt i disse vurdere, i hvor høj grad du oplever, at jeres organisation er blevet kritiseret af andre offentlige enheder, politiske aktører eller massemedierne inden for de sidste 5 år?**

	<i>Procent</i>				
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Overhovedet ikke
Organisering	6,3	4,9	11,9	19,6	57,3
Opgaver og mål	6,3	11,9	14,0	25,2	42,7
Aktivitet og praksis	5,6	13,3	25,2	27,3	28,7
Ledelse	3,5	4,2	8,4	30,8	53,1
n=143					

**Tabel 5.46. I praksis, i hvor høj grad kan jeres organisation da, uafhængig af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende forhold**

	<i>Procent</i>				
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Overhovedet ikke
Optage lån til brug for investeringer	9,4	5,8	18,7	7,2	59,0
Fastsætte prisen på ydelser/produkter	16,1	19,0	22,6	8,0	34,3
Indgå aftale/kontrakt med retslige, private aktører	32,6	30,5	20,6	6,4	9,9
Veksle mellem bevillinger til personale eller løbende omkostninger	20,6	9,2	26,2	19,1	24,8
Veksle mellem bevillinger til personale eller løbende omkostninger på den ene side og investeringer på anden side	17,3	6,5	19,4	26,6	30,2
Overføre bevillinger mellem forskellige år (bevillingssparende)	15,1	20,1	34,5	20,1	10,1
Faglige og professionelle prioriteringer	48,6	33,6	14,3	1,4	2,1
n=137-141					

**Tabel 5.47. Disponerer jeres organisation selv over indkomster fra gebyrer og andre betalinger for organisationens ydelser?**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Nej	28	19,2
Ja, delvis	33	22,6
Ja, helt og holdent	64	43,8
Ikke relevant	21	14,4
n=146		

**Tabel 5.48. I hvor høj grad kan jeres organisation i praksis, uafhængigt af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende almene forhold i?**

	<i>Procent</i>				
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Overhovedet ikke
Personalets lønniveau	13,8	27,6	34,5	10,3	13,8
Generelle kriterier for forfremmelse af personale	24,5	35,0	25,2	4,9	10,5
Generelle kriterier for evaluering af personale	32,6	40,4	17,0	5,0	5,0
Generelle ansættelseskriterier for personale	32,9	35,7	16,1	6,3	9,1
Generelle kriterier for nedskæringer i personale	26,8	35,9	23,9	5,6	7,7

n=141-145

**Tabel 5.49. I praksis, kan jeres organisation da, uafhængigt af ministeriet/departementet, træffe beslutninger om følgende sager vedrørende individuelle medarbejdere?**

	<i>Procent</i>			
	Ja, for alle	Ja, for de fleste	Ja, for nogen	Nej
Højere løn til den enkelte medarbejder	39,3	36,6	13,8	10,3
Forfremme den enkelte medarbejder	42,0	32,2	17,5	8,4
Evaluere den enkelte medarbejder	65,0	26,6	7,7	0,7
Udnævne den enkelte medarbejder	46,5	33,1	14,1	6,3
Afskedige den enkelte medarbejder	42,7	35,0	11,9	10,5

n=142-145

**Tabel 5.50. Hvem har besvaret spørgeskemaet? Hvis flere personer vælges en svarmulighed for hver enkelt**

	<i>Frekvens</i>	<i>Procent</i>
Organisationsdirektør	75	46,3
Økonomidirektør	6	3,7
Personaledirektør	1	0,6
Afdelingsdirektør	5	3,1
Administrerende direktør	3	1,9
Administrationschef	4	2,5
Centerleder	5	3,1
Rektor	5	3,1
Sekretariatschef	7	4,3
Vicedirektør	4	2,5

n=162 (den samlede svarpopulation er valgt, siden intet tal findes for spørgsmålene)

Politologiske Skrifter fra Institut for Statskundskab	Political Science Publications from Department of Political Science and Public Management
--	--

**Appeared earlier in this series:**

1/1988	Mogens N. Pedersen	The Birth, The Life, and the Death of Small Parties in Danish Politics: An Application of a Lifespan Model
2/1988	Mogens N. Pedersen	Fluctuations in Recruitment Patterns in Connection with a Critical Election: Denmark 1973
3/1988	Karsten Ronit	Den Eliteorienterede Traditioners Syn på Organiseringen af Private Erhvervspolitiske Interesser i Danmark
4/1988	Henrik Larsen	Business and Politics in Denmark. A policy mosaic without pattern
5/1989	Karsten Ronit	The Danish Bankers Association Facing De- and Reregulation: Effects on Neo-Corporatist Interpretations
6/1989	Kurt Klaudi Klausen	Organizational Development and Environmental Change
7/1989	Kurt Klaudi Klausen	Fungerer idrættens organisationer? Om organisering, brugergrupper og behov i idrættens
8/1990	Mogens N. Pedersen	European Topics in the Curriculum of European Political Science: Structural Peculiarities and National Idiosyncracies
9/1990	Kurt Klaudi Klausen	Political Integration and Institutional Change. The Nordic countries and the EEC
10/1990	Karsten Ronit	Micro-Corporatism and the Political Strategy of Large Corporations: The Case of Novo-Nordisk
11/1990	Kurt Klaudi Klausen	Convergence or Divergence? Consequences of Strategic Choice in Small Voluntary Organizations
12/1990	Erik Beukel	Integration og Kulturpolitik: Autonomi vs. 'Spill-over'
13/1990	Henrik Larsen	The Second Wave of Decentralization. The New Regime of Self-governing Institutions in Denmark
14/1990	Henrik Larsen	Evaluering af erhvervsfremmeordninger i Danmark: Muligheder og problemer



1/1991	Kurt Klaudi Klausen & Lars Thore Jensen	EF og kommunerne
2/1991	Kurt Klaudi Klausen	Om teoretiske problemer ved studiet af frivillige organisationer
1/1992	Lars Thore Jensen	Decentral Internationalisering
2/1992	Kurt Klaudi Klausen & Annie Evertsén	Alternativ Velfærdsproduktion? Rapport om rådgivnings- og krisecentre for kvinder
3/1992	Kurt Klaudi Klausen	Management and Marketing in Sportsassociations
4/1992	Kurt Klaudi Klausen	Paragovernmental Organizations, the Extension of the Welfare State - voluntary and nonprofit centers for women in Denmark
5/1992	Kurt Klaudi Klausen	Danish Research on Europe. Proceedings from a conference held at Odense University
1/1993	Kurt Klaudi Klausen & Lars Thore Jensen	"Primærkommunerne og EF"
2/1993	Erik Beukel	Global miljøbeskyttelse som kollektivt gode i international politik
1/1995	Erik Beukel	America Approaching the Soviet Successor States: Between Idealism and Realism
1/1996	Erik Beukel	Miljø og handel. En introduktion til samspillet mellem miljøpolitik og handelspolitik
1/1999	Erik Beukel	Greening the GATT/WTO Regime? Trade Governance, Environmentalism, and Structural Power
2/1999	Anne Marie & Peter Dahler-Larsen	Fokusgrupper i Teori og Praksis
1/2001	Johannes Michelsen & Villy Søgaard	Policy Instruments Promoting Conversion to Organic Farming and Their Impact in 18 European Countries - 1985-97
2/2001	Mogens N. Pedersen	The Interplay of Nominations and Elections in Danish Politics

1/2003	Ulrik Kjær & Steffen Petersen	Kan exit poll surveys anvendes til vælgeradfærdsforskning? erfaringer fra en undersøgelse gennemført ved valgene den 20. november 2001
2/2003	Peter Dahler-Larsen & Hanne Foss Hansen	Organising Evaluation: A Review of Danida's Evaluation Practice Compared to Practices in Other Danish Policy Areas
3/2003	Johannes Michelsen & Mads Meier Jæger	Danske økologiske landbrugere 1995. En beskrivelse baseret på en spørgeskemaundersøgelse
4/2003	Johannes Michelsen & Hanna B. Rasmussen	Nyomlagte danske økologiske jordbrugere 1998. En beskrivelse baseret på en spørgeskemaundersøgelse
1/2004	Søren Riishøj	National Identitet, Europæisering og Euroskepticisme - erfaringer fra Tjekkiet og Polen
2/2004	Johannes Michelsen, Kurt Klaudi Klausen & Carsten Strømbæk Pedersen	Kommunernes styring af de store institutionsområder – en spørgeskemaundersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske kommuner
3/2004	Martin Ejnar Hansen, Robert Klemmensen & Peter Kurrild-Klitgaard	PAPPA. Parties and Policies in Parliament. Version 1.0 (August 2004) Data Description
4/2004	Gunvor Vincents Olsen & Morten Balle Hansen	Fælles sprogs anvendelse i kvalitetsstandarder i den kommunale ældrepleje
5/2004	Rikke Berg	Kommunale Styreformer - erfaringer fra ind- og udland
6/2004	Anna Leander	African States and the Market for Force: The Destabilizing Consequences of Private Military Companies
7/2004	Anna Leander	Globalisation and the State Monopoly on the Legitimate use of Force
8/2004	Anna Leander	Private Agency and the Definition of Public Security Concerns: the Role of Private Military Companies
9/2004	Kasper Møller Hansen, Morten Balle Hansen & Poul Skov Dahl	Spørgeskemaundersøgelse af brugen af Fælles sprog i de danske kommuner
1/2005	Morten Balle Hansen & Jens Ringsmose	Fælles sprog og ældreplejens organisering i et historisk perspektiv

2/2005	Peter Kurrild-Klitgaard, Robert Klemmensen og Martin Ejnar Hansen	Blokkpolitik og det ”samarbejdende folkestyres” fire gamle partier, 1953-2005
3/2005	Henrik D. Jørgensen & Morten Balle Hansen	Fælles sprog og hovedproblemerne i ældreplejens organisering. En undersøgelse baseret på fokusgruppeinterviews
4/2005	Peter Kurrild-Klitgaard	The equivocal “will of the people”
5/2005	Anna Leander	A Minestrone of World Order Constructions: Reflections on Disciplinary Change in IPE
6/2005	Anna Leander	Enduring Conscription: Vagueness and <i>Värnplikt</i> in Sweden
7/2005	Jens Ringsmose & Morten Balle Hansen	Programteorier om Fælles sprog og organiseringen af ældreplejen i Danmark. En tekstanalyse
8/2005	Michael Baggesen Klitgaard	Welfare State Regimes and Public Sector Reforms: Searching for the Connection
9/2005	Sten Rynning	Return of the Jedi: Realism and the Study of the European Union
10/2005	Rens van Munster	Logics of Security: The Copenhagen School, Risk Management and the War on Terror
11/2005	Rens van Munster & Claudia Aradau	Governing terrorism and the (non-)politics of risk
12/2005	Rens van Munster	The EU and the Management of Immigration Risk in the Area of Freedom, Security and Justice
13/2005	Morten Balle Hansen & Gunvor V. Olsen	Et komparativt perspektiv på Fælles sprog og organiseringen af den danske ældrepleje
14/2005	Erik Beukel	DIIS’ udredning om Danmark under den kolde krig og den efterfølgende mediedebat
15/2006	Morten Balle Hansen	Teorier, modeller og begrebsdannelser i Offentlig Organisation og Forvaltning – et struktureringsperspektiv
16/2006	Søren Riishøj	Konsolidering af demokratiet, partier og partisystemer – træk af forandringerne i de central- og østeuropæiske lande siden 1989 (del I)
17/2006	Søren Riishøj	Valgene i Polen og Ungarn i 2005 og 2006 – partier og partisystemer (del II)
18/2006	Søren Riishøj	Tjekkiet og Slovakiet – partier og partisystemer (del III)

19/2007	Søren Riishøj	Development of Parties and Party Systems in Central Europe 1989-2007
20/2008	Christian Elmelund-Præstekær, David Nicolas Hopmann & Klaus Levinsen	Den danske journalistundersøgelse: Holdninger til politik og samfund. Projektbeskrivelse og teknisk rapport for 2007-undersøgelsen
21/2009	Søren Riishøj	Transition, Consolidation and Development of Parties and Party Systems in Central Europe 1989-2009 - Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary
22/2010	Søren Riishøj	National identitet, europæisering, euroskepticisme - Status 2010 og erfaringer fra Tjekkiet og Polen



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



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



Didde Cramer Jensen er konsulent ved Center for Anvendt Sundhedstjenesteforskning og Teknologivurdering (CAST) ved Syddansk Universitet. Hun beskæftiger sig med evaluering, organisationsteori samt samspillet mellem stat og individ.

## Yderligere information

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

Telefon: 6550 1000

Fax: 6550 2280

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

ISSN 1399-7319