

---

# Kommunaldirektørernes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner

---

Datarapport udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med Kommunernes Landsforening

Oktober 2022

Lisa Weiland Agerbo,  
Niels Højberg &  
Melanie Koldby Madsen



KRONPRINS FREDERIKS  
**Center for Offentlig Ledelse**



## Kolofon

Titel	Kommunaldirektørernes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner  <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med Kommunernes Landsforening</i>
Forfatter(e)	Lisa Weiland Agerbo, Niels Højberg og Melanie Koldby Madsen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	<a href="https://ps.au.dk/Samspillet_mellem_politikere_og_forvaltning_i_danske_kommuner.pdf">https://ps.au.dk/Samspillet_mellem_politikere_og_forvaltning_i_danske_kommuner.pdf</a>
Udgivelsesår	2022
Redaktion afsluttet	Nuværende udgave 11. oktober 2022
Emneord	Kommunaldirektører, kommunalbestyrelser, kommunal topledelse, politisk ledelse
Sideantal	52 sider samt bilag



# Indhold

1.0 Hovedpointer og baggrund.....	4
2.0 Rammer og prioriteringer i kommunaldirektørernes arbejde.....	6
3.0 Samarbejde med borgmester og kommunalbestyrelse .....	21
4.0 Samarbejde mellem direktion og kommunalbestyrelse .....	31
5.0 Sammenhæng til Poul Erik Mouritzens undersøgelse fra 1995 udsættes .....	37
Referencer.....	38
Bilag 1. Baggrundsvariable og deskriptiv statistik.....	39
Bilag 2. Spørgeskema til kommunaldirektører .....	41
Bilag 3. Følgebrev til kommunaldirektørerne.....	50

# 1.0 Hovedpointer og baggrund

## 1.1/ Hovedpointer

Denne datarapport belyser samspillet mellem politikere og forvaltning gennem en surveyundersøgelse af kommunaldirektørerne i de 98 danske kommuner. Undersøgelsen er gennemført i et samarbejde mellem KL og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet.

Undersøgelsen er gennemført som en onlinesurvey i april 2022, med en svarprocent på 86,7 pct., og hovedpointerne er:

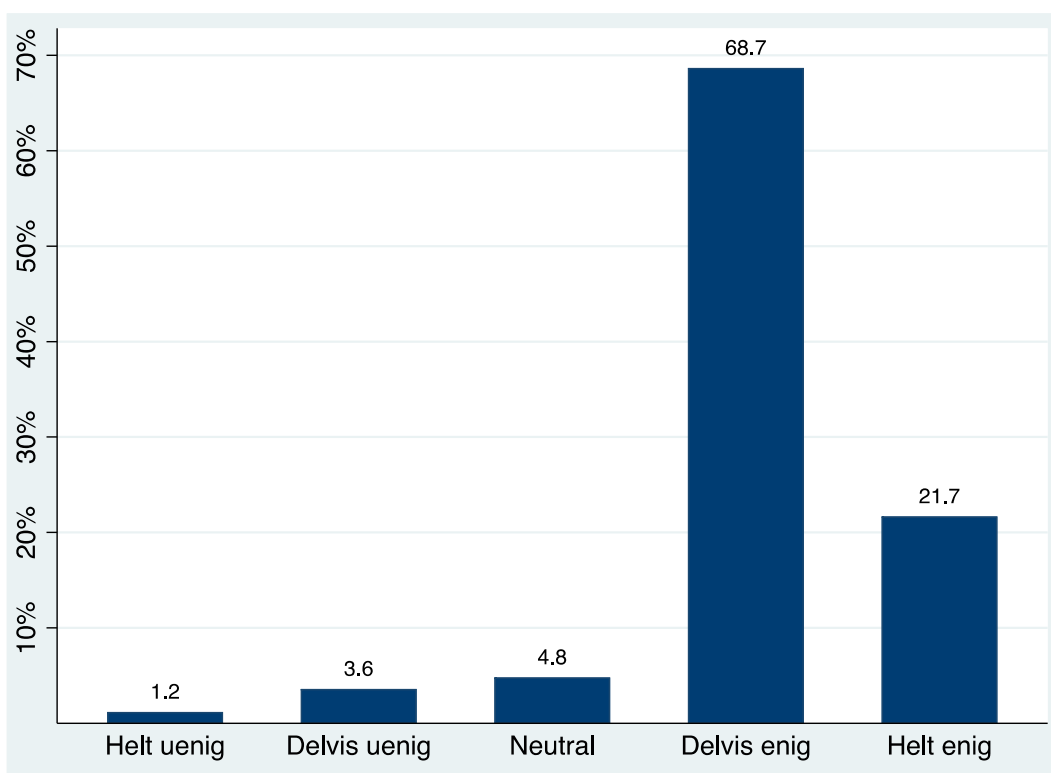
1. De seneste års kriser har ændret kommunaldirektørernes prioriteringer og kommunaldirektørerne har fået øget fokus på drift. Generelt tilkendegiver kommunaldirektørerne (9 ud af 10), at coronapandemien og modtagelse af ukrainske flygtninge har ændret deres prioriteringer i det daglige arbejde. Samtidig svarer kommunaldirektørerne, at de i højere grad end tidligere understøtter driften. Her har kommunaldirektørernes anciennitet betydning for, hvor meget tid de bruger på driften. Svarene viser, at jo mere erfaring en kommunaldirektør har, desto mere tid bruger de på at understøtte driften. Hertil tilkendegiver kommunaldirektørerne, at sager med aktindsigt fylder mere i dagligdagen end tidligere. På den anden side vurderer kommunaldirektørerne, at de bruger mindre tid på at kontrollere, at beslutninger bliver gennemført.
2. Borgmesteren er retningsanvisende og tydelig omkring kommunaldirektørens råderum. Kommunaldirektørerne tilkendegiver, at de både oplever, at de ved, hvad borgmesteren vil, og at borgmesteren spiller med åbne kort i forhold til kommunaldirektørens råderum.
3. Den samlede direktion godkender strategiske sager til kommunalbestyrelsen og kender oftest den politiske linje for arbejdet. I de fleste større strategiske sager sker der en koordination på tværs af de enkelte områder i direktionen, og kommunaldirektørerne svarer, at den politiske retning fra flertallet oftest er kendt i direktionen. I forhold til borgmesterens deltagelse i direktionens møder er der forskel kommunerne imellem. I 27,7 pct. af kommunerne deltager borgmesteren fast, i 31,3 pct. af kommunerne deltager borgmesteren ikke, og i de resterende 41 pct. af kommunerne deltager borgmesteren ind imellem.
4. Kommunaldirektøren rådgiver bredt. Halvdelen af kommunaldirektørerne svarer, at de ofte bliver kontaktet af kommunalbestyrelsesmedlemmer uden for borgmesterens flertal, der ønsker rådgivning. Hver anden svarer også, at rådgivningen ofte gives fortroligt uden direkte inddragelse af borgmesteren.
5. Der er generelt tillid til forvaltningens sagsbehandling. Kommunaldirektørerne vurderer, at der generelt er tillid både til kommunaldirektørens og forvaltningens rådgivning, og ca. hver 5. kommunaldirektør oplever, at rådgivningen bliver udfordret af politiske hensyn.
6. Borgerinddragelsen stiger, og borgerne bliver i højere grad inddraget mere i beslutningerne end tidligere. Kommunaldirektørerne vurderer, at borgerinddragelsen er steget markant. I de store kommuner er borgerinddragelsen steget mest. I forhold til kommunaldirektørernes egen deltagelse i møder med borgere og andre interessenter er der forskel på, hvor meget de deltager.

7. Presset fra medierne på kommunen er blevet større, og de sociale medier fylder mere i den politiske debat. 8 ud af 10 kommunaldirektører oplever, at presset på kommunerne fra medierne generelt er blevet større. Samtidig tilkendegiver de, at de sociale medier fylder mere i den politiske debat. I forhold til forvaltningen oplever næsten halvdelen af kommunaldirektørerne, at medarbejdere ofte bliver kritiseret på sociale medier, mens ca. hver 5. af kommunaldirektørerne oplever, at de selv bliver kritiseret på sociale medier.
8. Den grønne omstilling bliver prioriteret på niveau med velfærdsopgaver i de større kommuner. Kommunaldirektørerne er næsten lige delte i spørgsmålet omkring, hvorvidt prioriteringen af den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden. I de store kommuner bliver den grønne omstilling dog prioriteret på niveau med velfærden.
9. Rekruttering til velfærdsopgaverne vurderes som værende den vigtigste udfordring i de kommende år. 9 ud af 10 kommunaldirektører vurderer, at rekruttering af medarbejdere til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år.

## 2.0 Rammer og prioriteringer i kommunaldirektørernes arbejde

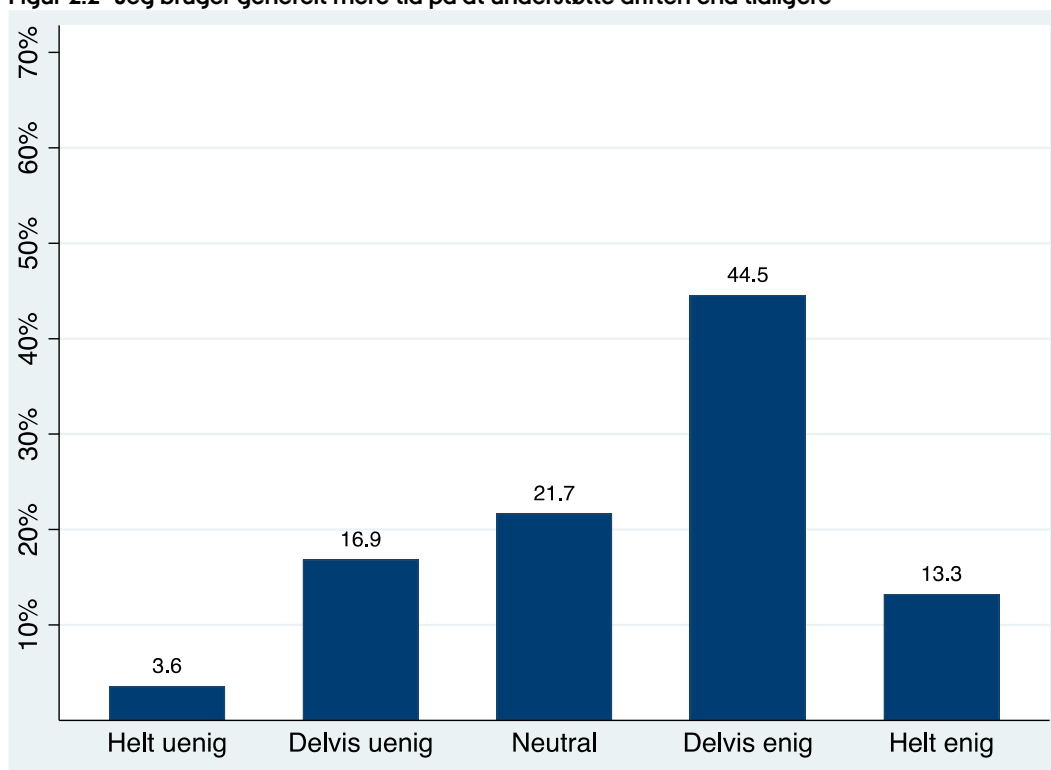
2.1/ Det første afsnit handler om rammerne for kommunaldirektørernes egne arbejdsforhold, og hvad der fylder for kommunaldirektørerne i dagligdagen, hvilke opgaver de prioriterer, de sociale mediers betydning samt hvad de vurderer, er den største udfordring i de kommende år. Kommunaldirektørerne bliver bedt om at anføre, om de er enig eller uenig i følgende påstande.

Figur 2.1 "Coronapandemien og den aktuelle flygtningesituation har ændret mine prioriteringer i det daglige arbejde"



Figur 2.1 viser, at 9 ud af 10 kommunaldirektører tilkendegiver, at de er enten "delvis enig" eller "helt enig" i, at coronapandemien og den aktuelle flygtningesituation på baggrund af krigen i Ukraine har ændret prioriteringerne i det daglige arbejde. Uventede og uforudsigelige begivenheder har således en stor indflydelse på kommunaldirektørernes daglige arbejde.

Figur 2.2 "Jeg bruger generelt mere tid på at understøtte driften end tidligere"

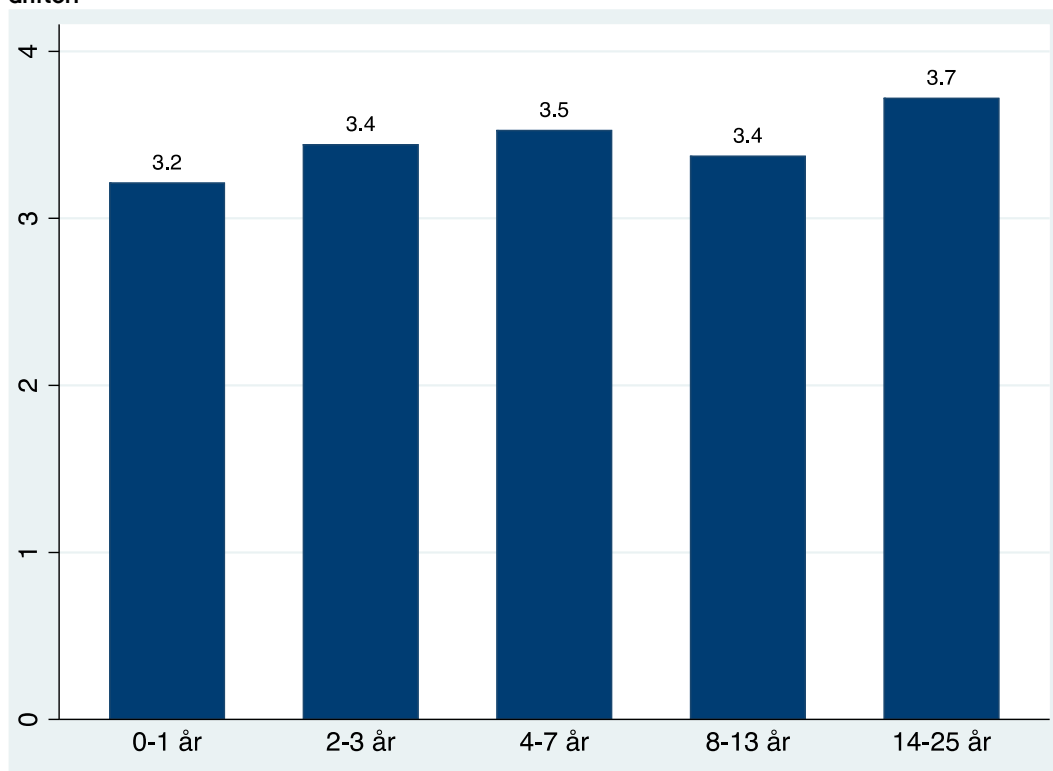


Figur 2.2 viser, at 57,8 pct. af kommunaldirektørerne er "delvis enig" eller "helt enig" i, at de generelt bruger mere tid på at understøtte driften. 21,7 pct. svarer "neutral", og 20,5 pct. svarer, at de er "delvis enig" eller "helt uenig" i udsagnet.

Figuren viser en tendens til, at understøttelse af driften fylder mere for en stor del af kommunaldirektørerne. Svarene er interessante, dels fordi Ledelseskommissionen (2018) som en af anbefalingerne gav udtryk for, at "forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften", og dels fordi svarene belyst i figur 2.1 giver et billede af ændrede prioriteringer i det daglige arbejde på grund af uventede hændelser i omverdenen.

Hvis svarene krydstabuleres med kommunaldirektørernes anciennitet i den kommune, de på nuværende tidspunkt er ansat i, ses en tendens til, at kommunaldirektører med høj anciennitet gennemsnitligt svarer, at de bruger mere tid på driften end kolleger med lavere anciennitet.

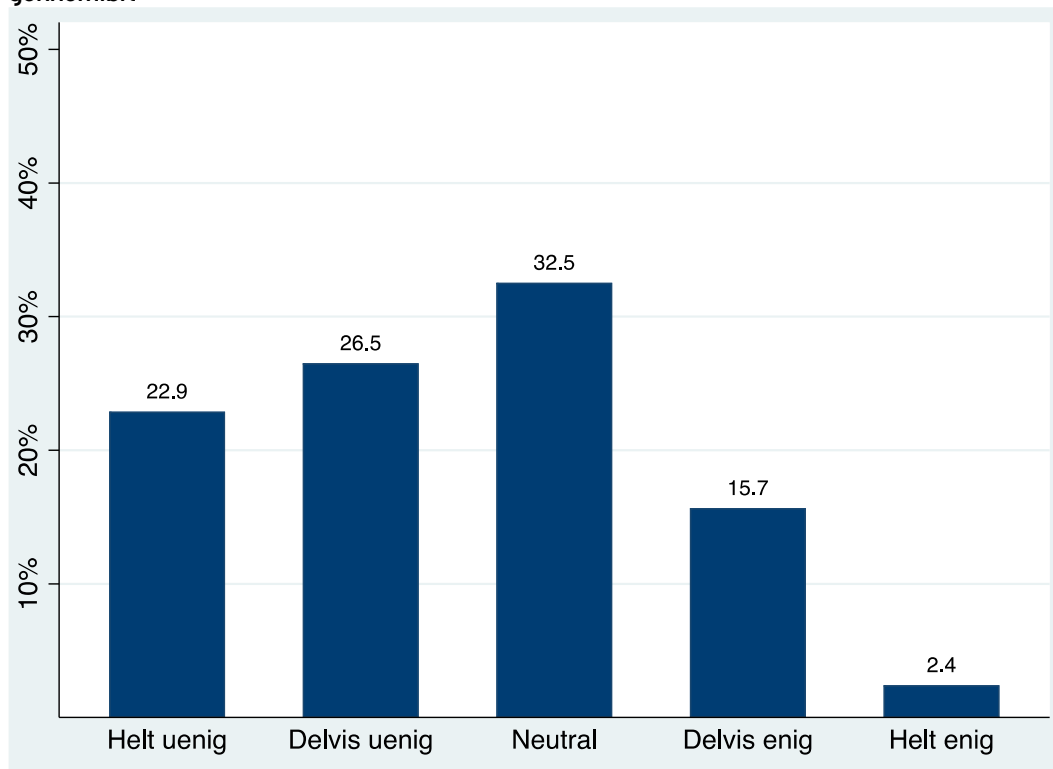
Figur 2.3 Sammenhæng mellem anciennitet i nuværende kommune og svar på understøttelse af driften



De kommunaldirektører, som har mellem 0-1 års erfaring, har i gennemsnit svaret 3.2 til, om de bruger mere tid på at understøtte driften end tidligere. Til sammenligning svarer kommunaldirektører med en erfaring i samme kommune på mellem 14 og 25 år i gennemsnit 3.7. I hvilken grad kommunaldirektørerne er enige i, at de generelt bruger mere tid end tidligere på at understøtte driften, er angivet efter en skala fra 0-5, hvor 0 er "helt uenig", og 5 er "helt enig".

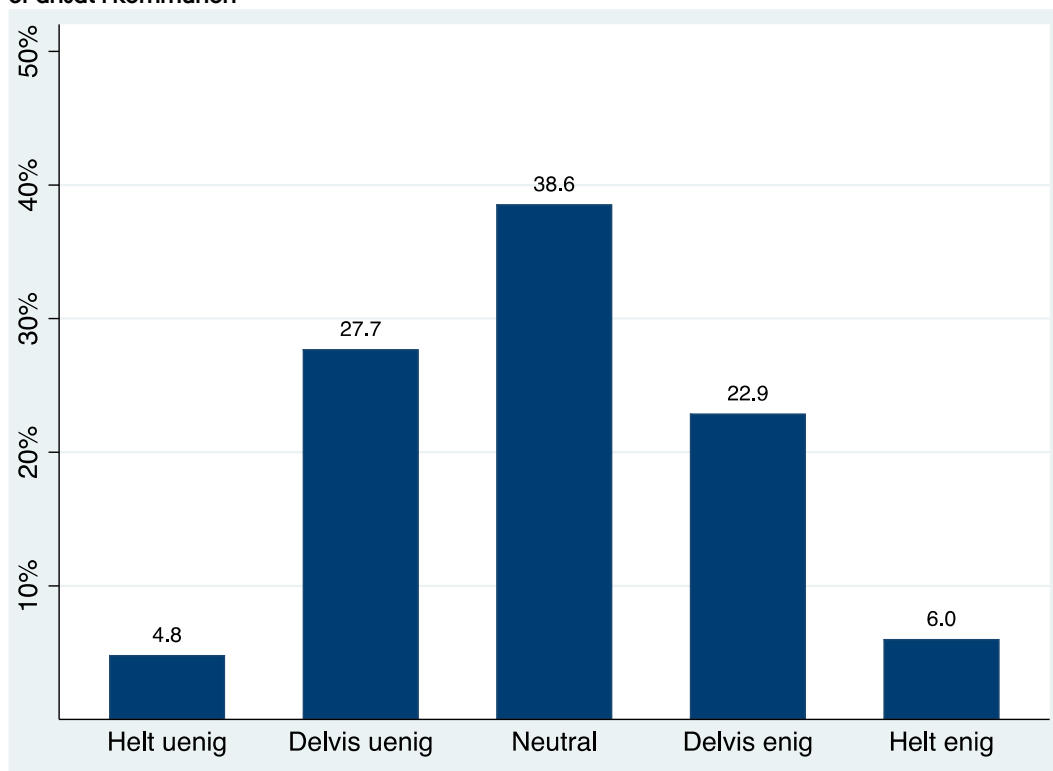


Figur 2.4 "Jeg bruger mere tid på at kontrollere, at det, der er blevet besluttet, også bliver gennemført"



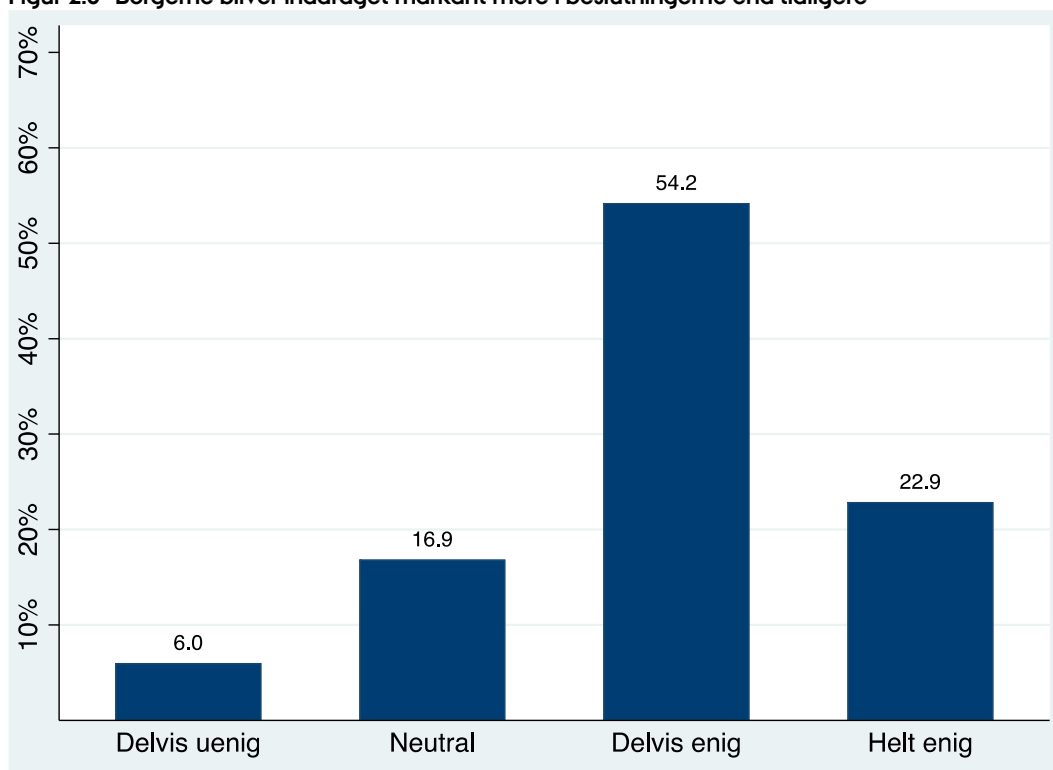
I figur 2.4 ses det, at de fleste kommunaldirektører vurderer, at de ikke bruger mere tid på kontrol end tidligere. 49,4 pct. svarer, at de er "helt uenig" eller "delvis uenig". 32,5 pct. svarer "neutral", og 18,1 pct. svarer, at de er "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet.

**Figur 2.5 "Jeg deltager oftere end tidligere i møder med borgere og andre interessenter, der ikke er ansat i kommunen"**



I figur 2.5 er der spurgt ind til kommunaldirektørens deltagelse i møder med borgere og andre interessenter. Her er der en næsten ligelig fordeling i svarkategorierne, der er "enige" (i alt 28,9 pct) og "uenig" (i alt 32,5 pct.), mens en stor gruppe på 38,6 svarer "neutral".

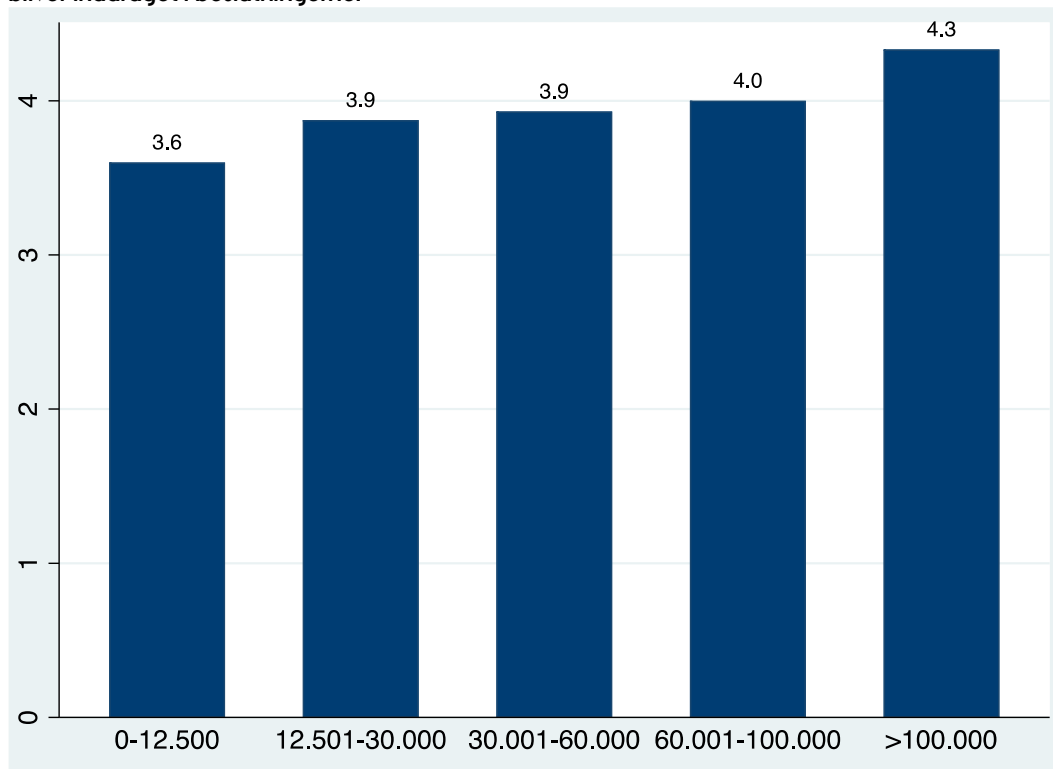
Svarene på dette spørgsmål kan ses i relation til figur 2.6, hvor kommunaldirektørerne svarer, at borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere. De samlede svar kan give en indikation af kommunaldirektørernes egen medvirkning i processerne omkring borgerinddragelse.

**Figur 2.6 "Borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere"**

Figur 2.6 viser kommunaldirektørernes svar på spørgsmålet om, hvorvidt borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere. 77,1 pct. svarer, at de er "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet, mens 16,9 pct. svarer "neutral". Kun 6 pct. erklærer sig "delvis uenig". Ingen tilkendegiver, at de er "helt uenig".

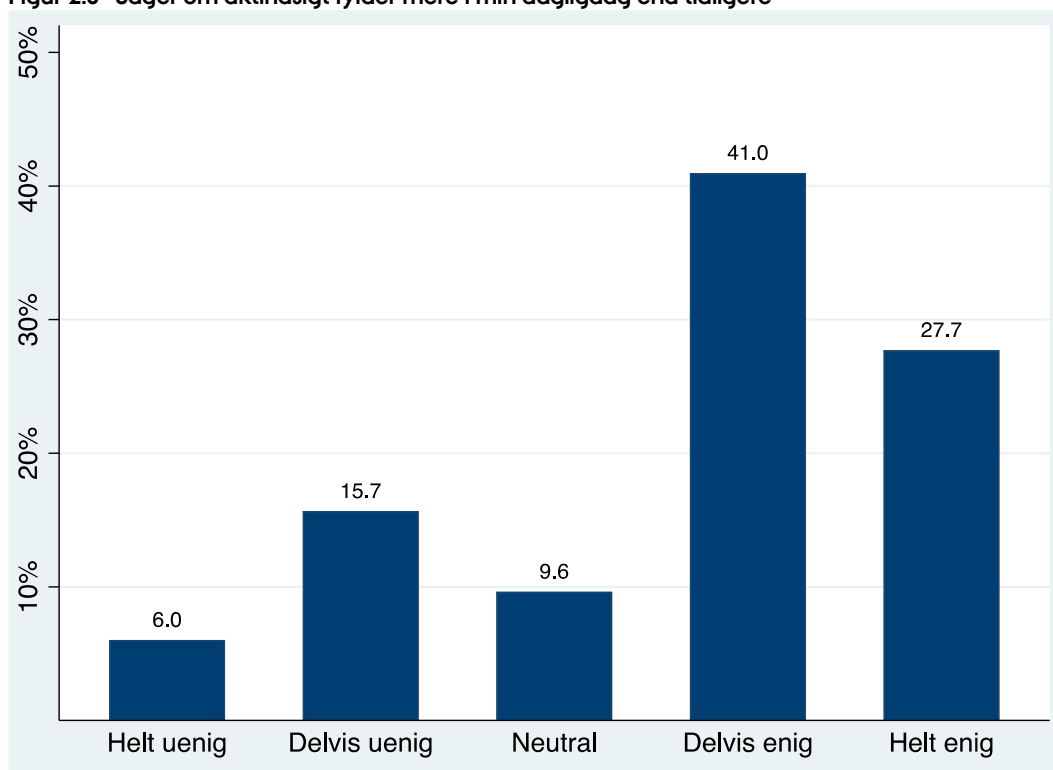
Hvis man ser nærmere på sammenhængen mellem svarene og kommunistørrelse, er der en tydelig tendens til, at kommunaldirektører i de større kommuner er mere enige i udsagnet end kommunaldirektørerne i de mindre kommuner. Gennemsnitssvarene varierer fra 3,6 hos de mindste kommuner til 4,3 hos de største (figur 2.7).

**Figur 2.7 Sammenhæng mellem kommunestørrelse og oplevelse af, at markant flere borgere bliver inddraget i beslutningerne.**



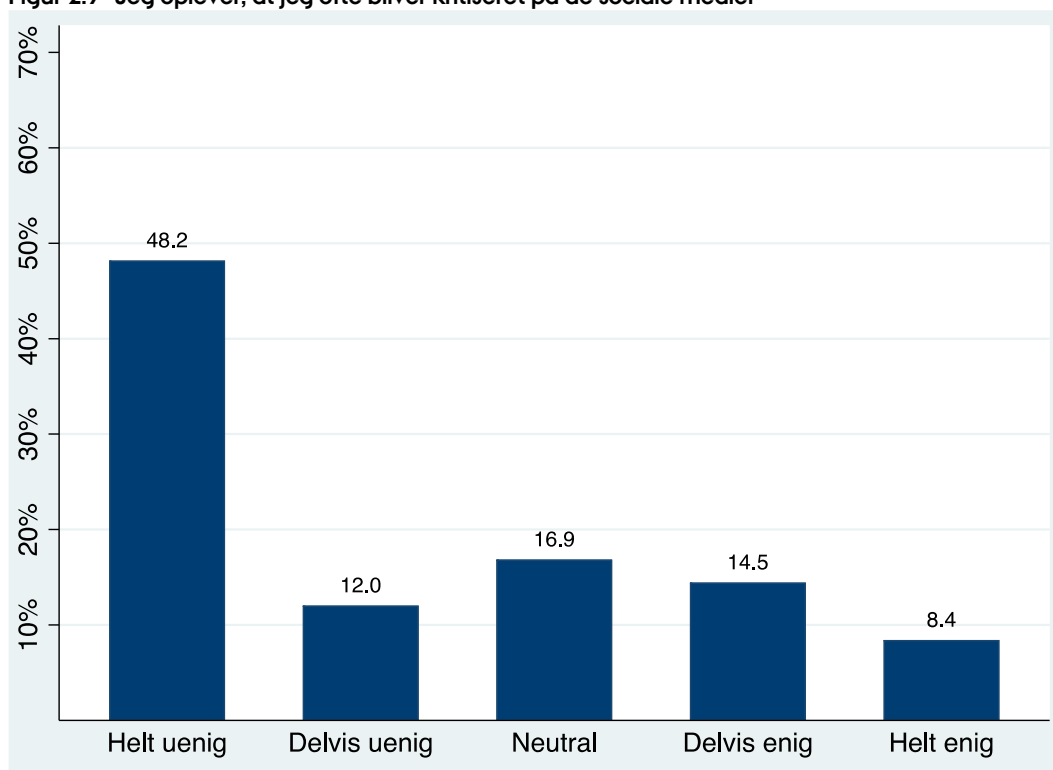
I hvilken grad kommunaldirektørerne er enige i, at borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere, er angivet efter en skala fra 0-5, hvor 0 er "helt uenig", og 5 er "helt enig".

Figur 2.8 "Sager om aktindsigt fylder mere i min dagligdag end tidligere"



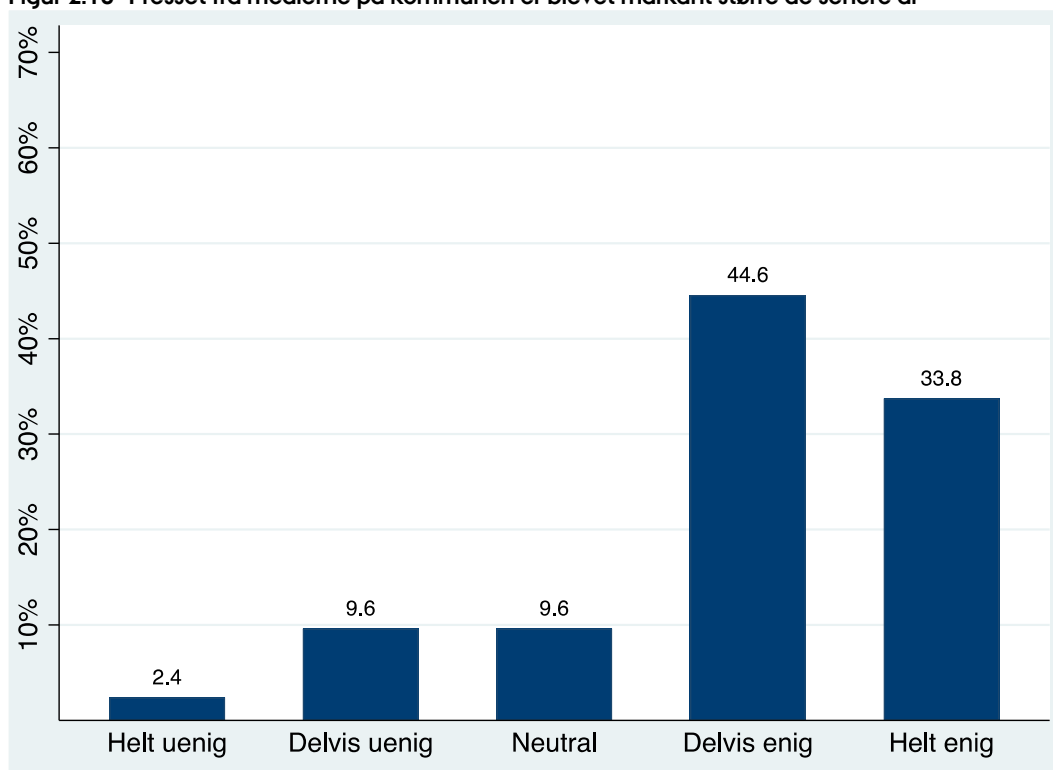
I figur 2.8 tilkendegiver lidt mere end 2/3 (68,7 pct.) af kommunaldirektørerne, at sager om aktindsigt fylder mere end tidligere. Godt hver femte (21,7 pct.) svarer, at det ikke er tilfældet. Resultaterne viser, at for det store flertal af kommunaldirektører opleves det, at aktindsigtssager fylder mere i hverdagen.

Figur 2.9 "Jeg oplever, at jeg ofte bliver kritiseret på de sociale medier"

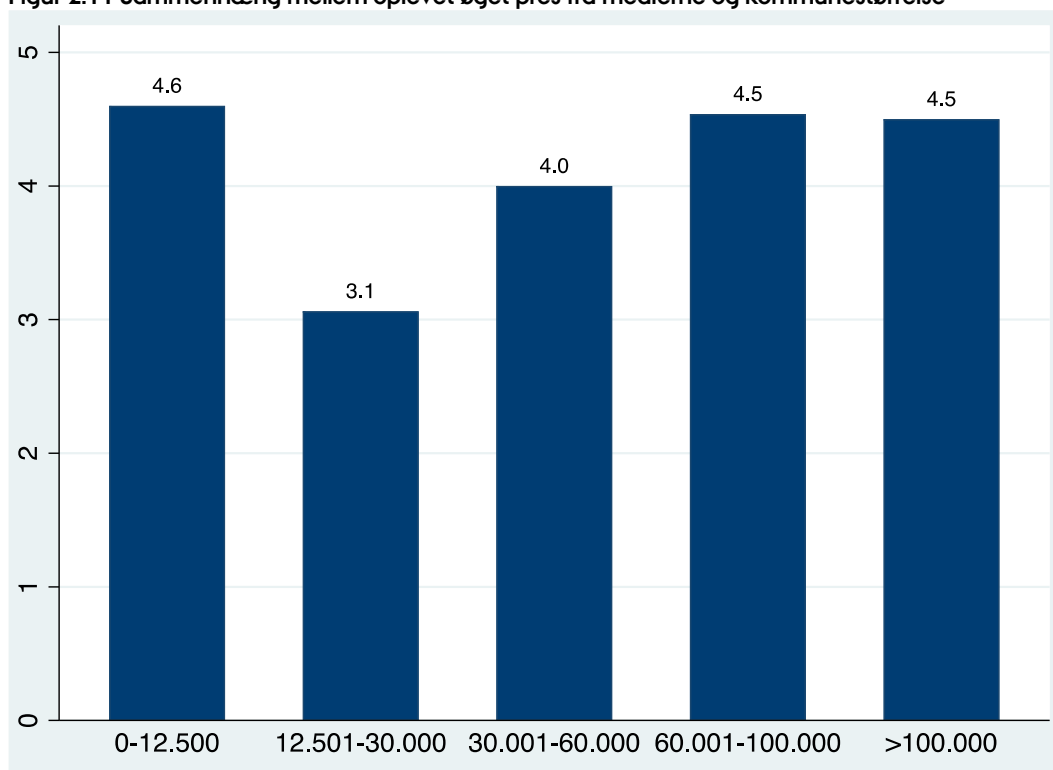


I figur 2.9 angiver 22,9 pct. af kommunaldirektørerne, at de er "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet, mens 48,2 pct. er "helt uenig". Svarene viser, at godt hver 5. kommunaldirektør oplever kritik på de sociale medier, mens næsten halvdelen af kommunaldirektørerne tilkendegiver, at de er "helt uenig" i udsagnet om, at de ofte bliver kritiseret på de sociale medier.

Figur 2.10 "Presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år"



Figur 2.10 viser, at en stor del af kommunaldirektørerne oplever, at presset fra medierne er blevet markant større end tidligere. Næsten 8 ud af 10 (78,4 pct.) tilkendegiver, at de er "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet. 12 pct. svarer, at de er "helt uenig" eller "delvis uenig".

**Figur 2.11 Sammenhæng mellem oplevet øget pres fra medierne og kommunestørrelse**

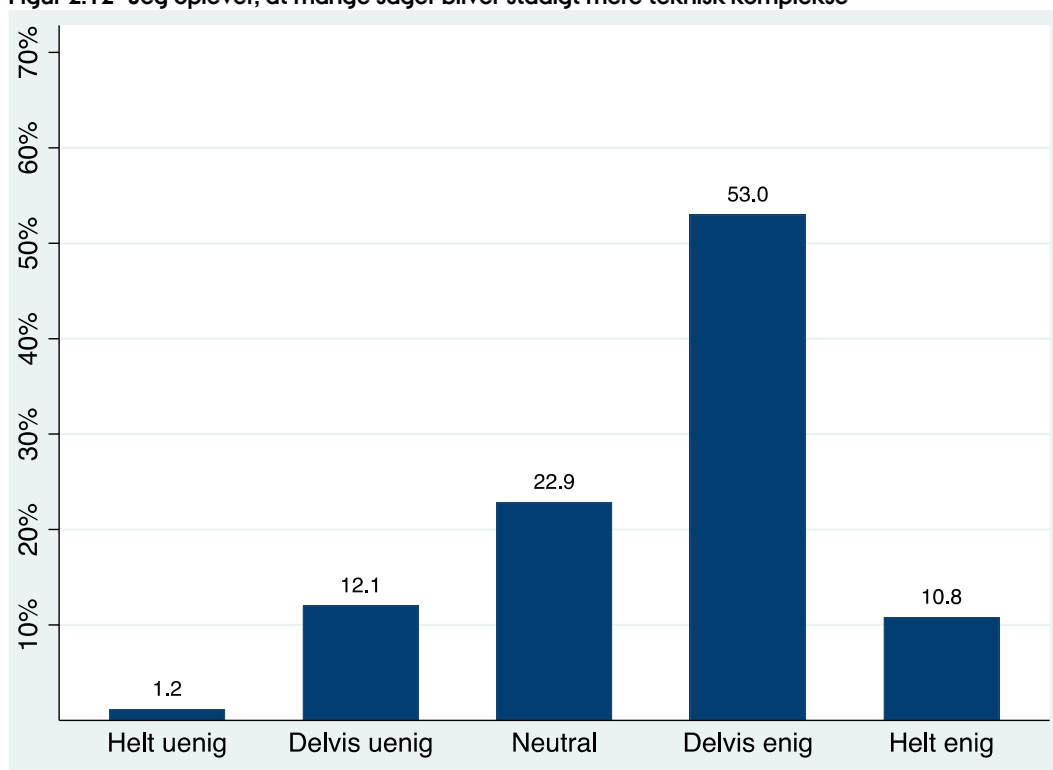
I hvilken grad kommunaldirektørerne er enige i, at presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år, er angivet efter en skala fra 0-5, hvor 0 er "helt uenig", og 5 er "helt enig".

Når svarene fra kommunaldirektørerne i figur 2.10 sammenkøres med kommunestørrelse, ses det, at kommunaldirektører i kommuner, som har mellem 0-12.500 indbyggere, i gennemsnit har svaret 4.6 til, om presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år.

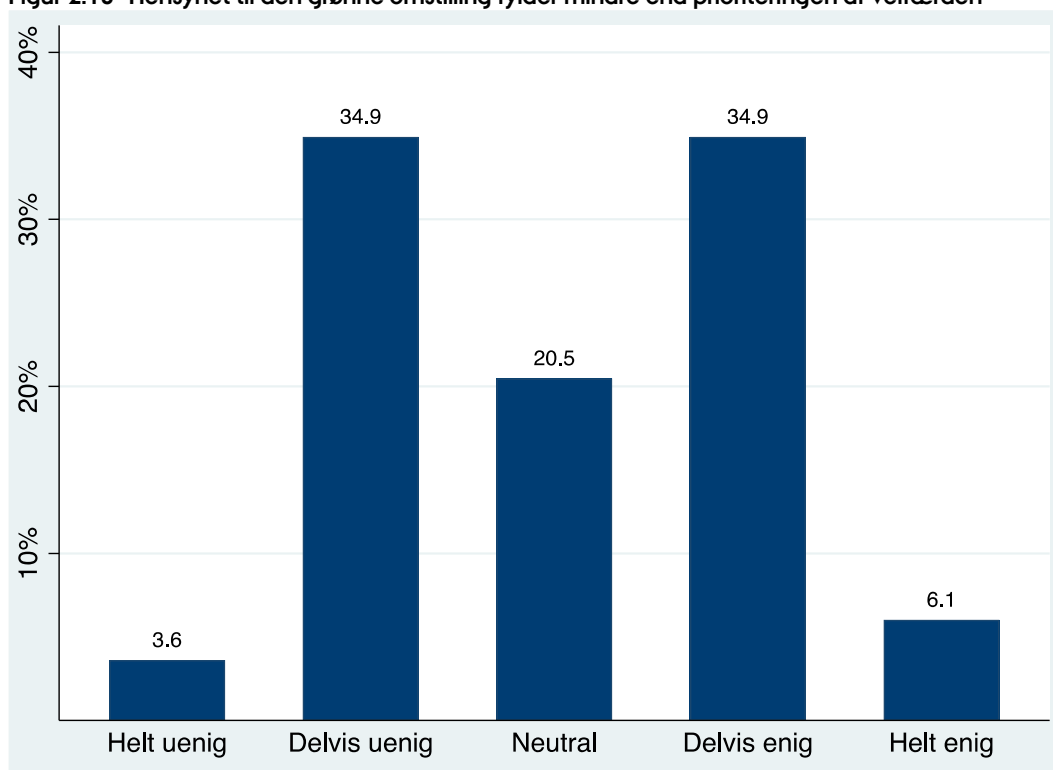
Kommunaldirektører i kommuner med 12.501-30.000 indbyggere er dem som i lavest grad oplever, at presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år. De svarer 3.1 i gennemsnit på samme spørgsmål. Kommunaldirektørerne i de større kommuner fra 60.000 og op svarer imidlertid næsten på samme niveau (4.5) som de små kommuner.



Figur 2.12 "Jeg oplever, at mange sager bliver stadig mere teknisk komplekse"



På spørgsmålet om, hvorvidt sagerne i kommunen opleves som teknisk mere komplekse (figur 2.12), svarer 63,8 pct. af kommunaldirektørerne, at de enten er "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet. 13,3 pct. svarer, at de er enten "helt uenig" eller "delvis uenig". Resultaterne viser, at for en stor del af kommunaldirektørerne opleves sagerne generelt at være blevet mere teknisk komplekse.

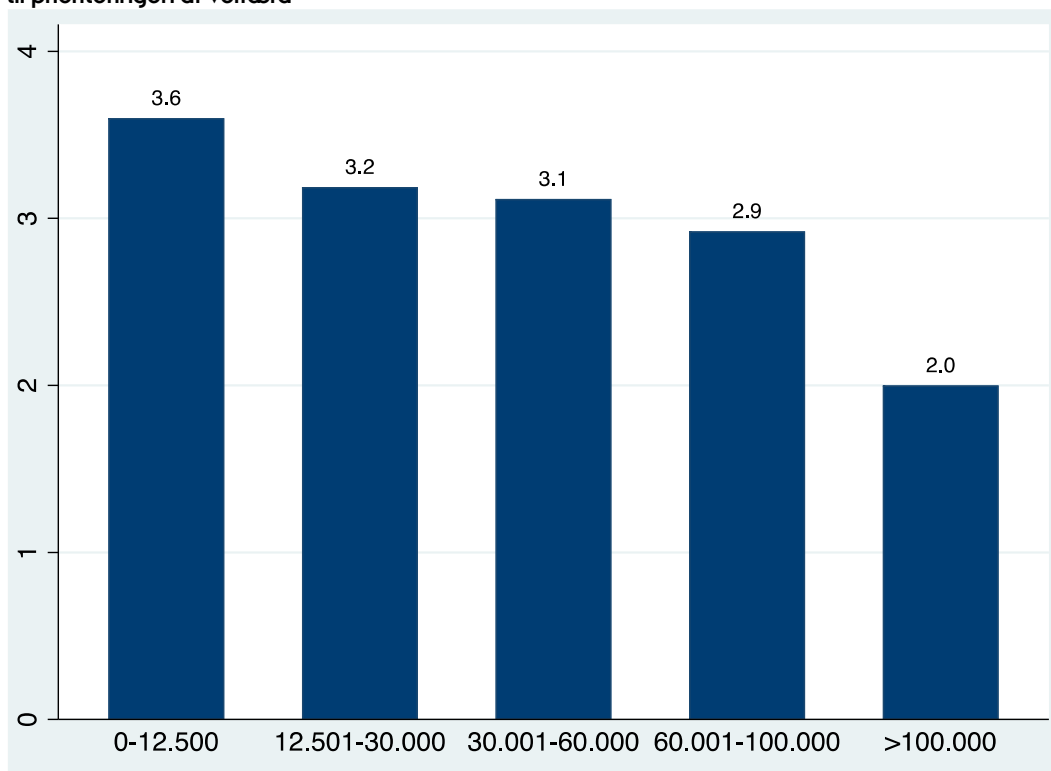
**Figur 2.13 "Hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden"**

I figur 2.13 er kommunaldirektørerne delte i spørgsmålet om, hvorvidt hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden. 38,5 pct. svarer, at de er enten "helt uenig" eller "delvis uenig", mens 41 pct. tilkendegiver, at de er "delvis enig" og "helt enig" i udsagnet. Hvis man sammenkører svarene med kommunestørrelse, giver det et billede af, at der er en sammenhæng mellem kommunens størrelse, og hvor meget hensynet til den grønne omstilling fylder i forhold til velfærdsprioriteringerne.

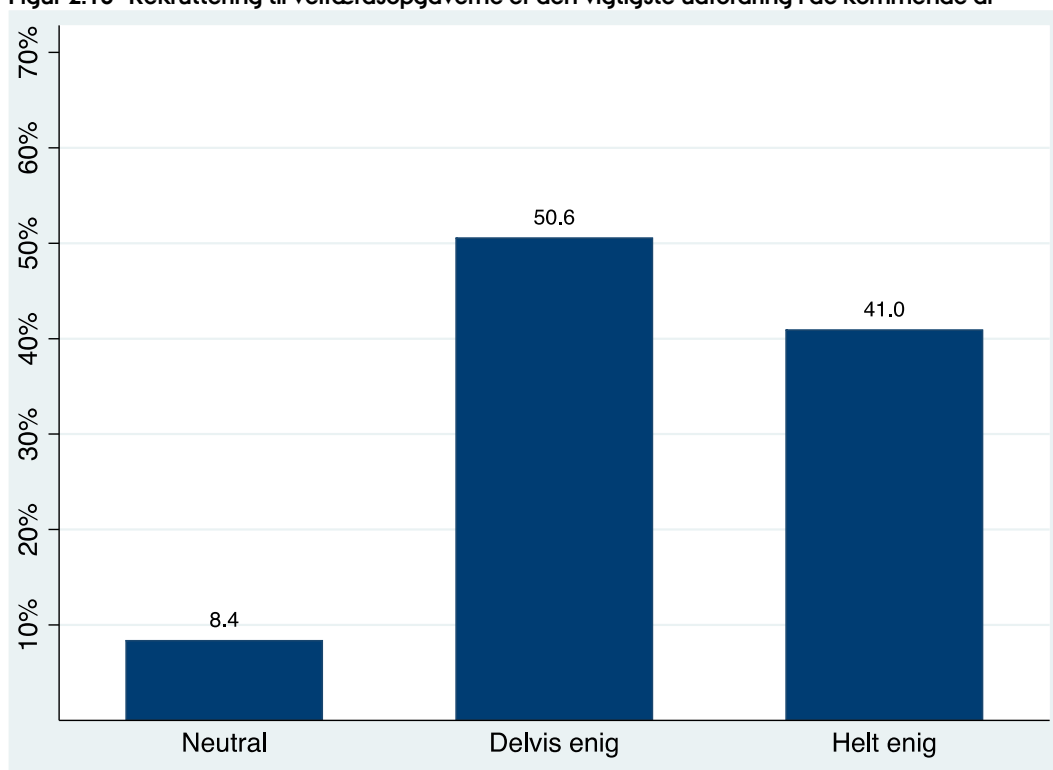
I figur 2.14 svarer kommunaldirektørerne i de små kommuner i gennemsnit 3.6 på spørgsmålet, om hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærdsprioriteringerne. For de allerstørste kommuner er svaret i gennemsnit 2.0.

Den store forskel kan skyldes, at der i de større kommuner er bedre mulighed for at prioritere den grønne omstilling både i forhold til viden og ressourcer. For de mindre kommuner kan forskellen samtidig skyldes, at lokale forhold får højere prioritering, da den grønne omstilling samtidig er en kompleks opgave, som rækker ud over kommunegrænsen.

Figur 2.14 Sammenhæng mellem kommunestørrelse og hensynet til den grønne omstilling i forhold til prioriteringen af velfærd



I hvilken grad kommunaldirektørerne er enige i, at hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærd, er angivet efter en skala fra 0-5, hvor 0 er "helt uenig", og 5 er "helt enig".

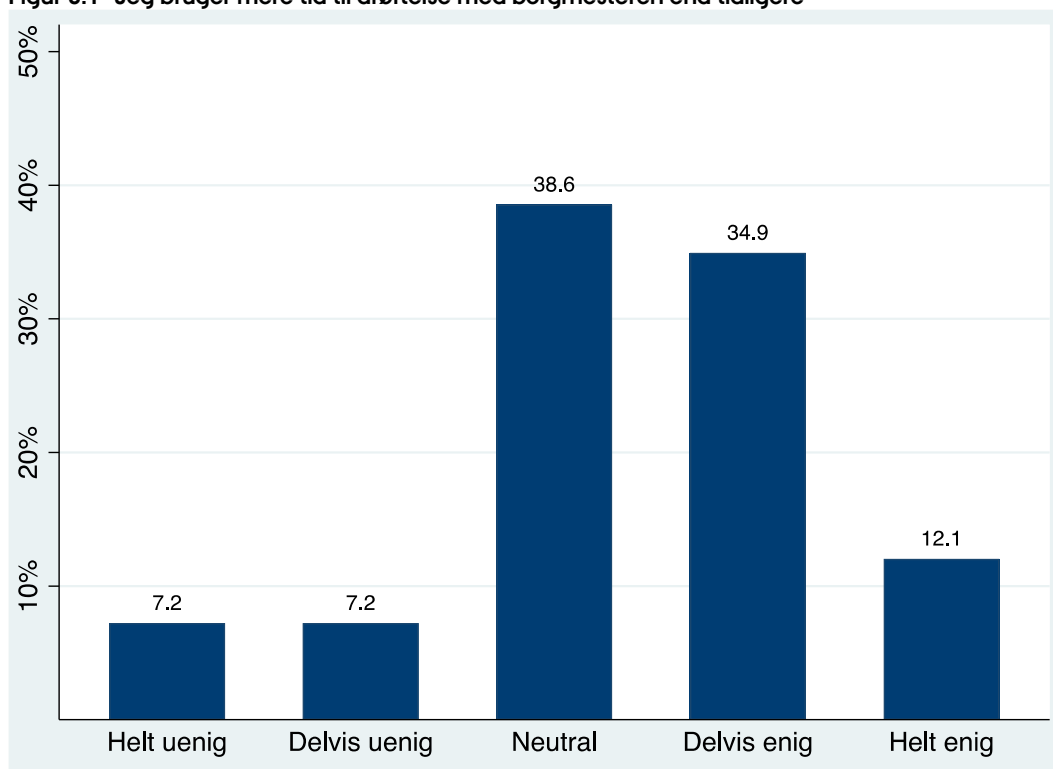
**Figur 2.15 "Rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år"**

I figur 2.15 vises svarene fra kommunaldirektørerne i forhold til udsagnet om, at rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år. Hele 91,6 pct. er enten "delvis enig" eller "helt enig", og 8,4 pct. svarer "neutral. Ingen tilkendegiver, at de er uenige i udsagnet.

## 3.0 Samarbejde med borgmester og kommunalbestyrelse

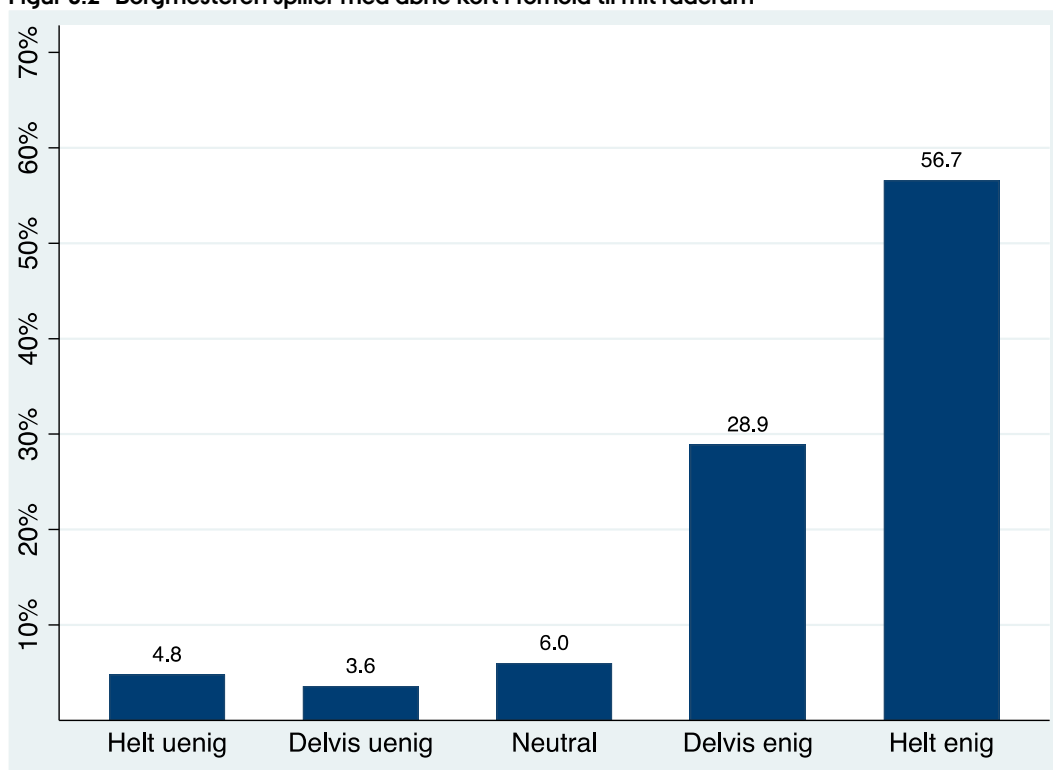
3.1/ Dette afsnit handler om kommunaldirektørens samarbejde med borgmesteren og kommunalbestyrelsen. Først vises en række udsagn omhandlende forholdet mellem borgmester og kommunaldirektør samt borgmester og forvaltning. Herefter vises en række udsagn om forholdet mellem kommunalbestyrelsen og kommunaldirektør og slutteligt vises en række udsagn om forholdet mellem kommunalbestyrelse og forvaltning blandt andet i forhold til de sociale medier. Kommunaldirektørerne bliver bedt om at anføre, om de er enig eller uenig i følgende påstande.

Figur 3.1 "Jeg bruger mere tid til drøftelse med borgmesteren end tidligere"



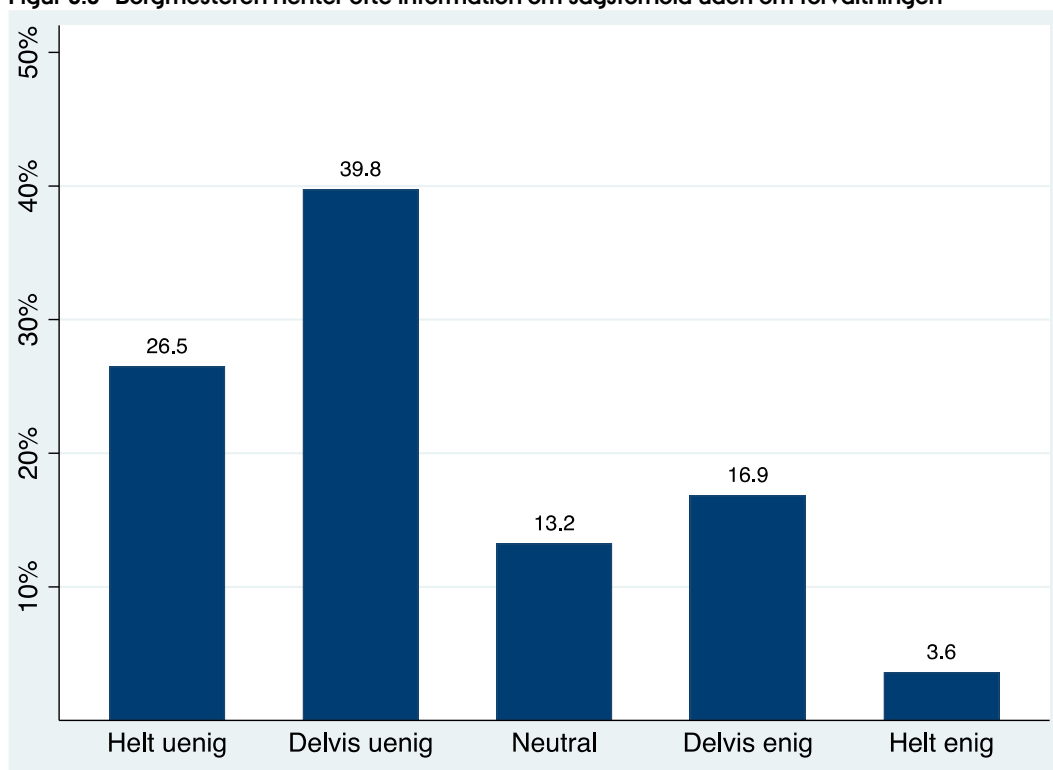
I figur 3.1 svarer 47 pct. af kommunaldirektørerne, at de er "helt enig" eller "delvis enig" i udsagnet om, at de bruger mere tid til drøftelse med borgmesteren end tidligere. 38,6 pct. svarer neutralt og 14,4 pct. er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet. Resultatet kan skyldes de relativt mange borgmesterskift, der kom i forlængelse af kommunalvalget den 16. november 2021. Tendensen bekræftes også af den undersøgelse om onboarding af nye kommunalbestyrelsesmedlemmer, som Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har gennemført i et samarbejde med KOMDIR (Andersen m.fl. 2022) i foråret 2022, hvor det er tydeligt, at der gøres en stor indsats i onboarding af en ny borgmester.

Figur 3.2 "Borgmesteren spiller med åbne kort i forhold til mit råderum"



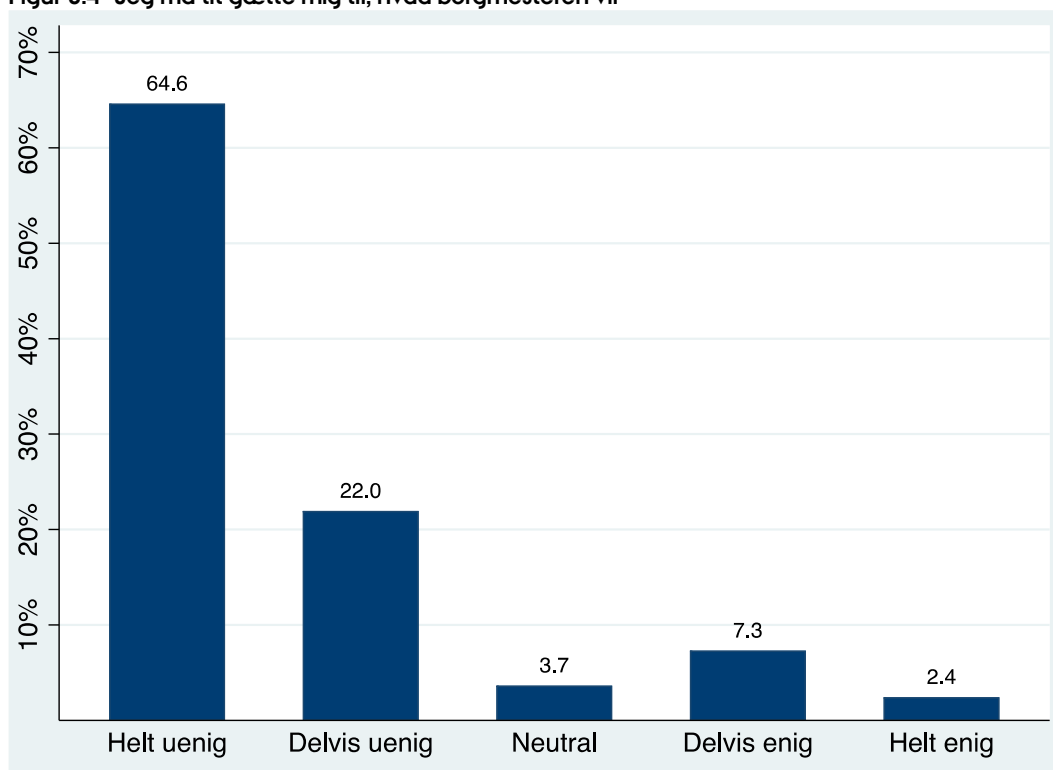
I figur 3.2 svarer 85,6 pct. af kommunaldirektørerne, at de er "helt enig" eller "delvis enig" i udsagnet om, at borgmesteren spiller med åbne kort i hold til kommunaldirektørens råderum. I kommunaldirektørernes optik er den politiske retning kendt (se også figur 3.4), og råderummet til at udføre opgaverne skabes i et samspil med borgmesteren.

Figur 3.3 "Borgmesteren henter ofte information om sagsforhold uden om forvaltningen"



I figur 3.3 svarer to tredjedele (66,3 pct.) af kommunaldirektørerne, at de er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet om, at borgmesteren ofte henter information om sagsforhold uden om forvaltningen og 13,2 pct. svarer "neutral". Ca. hver 5. kommunaldirektør (20,5 pct.) erklærer sig "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet.

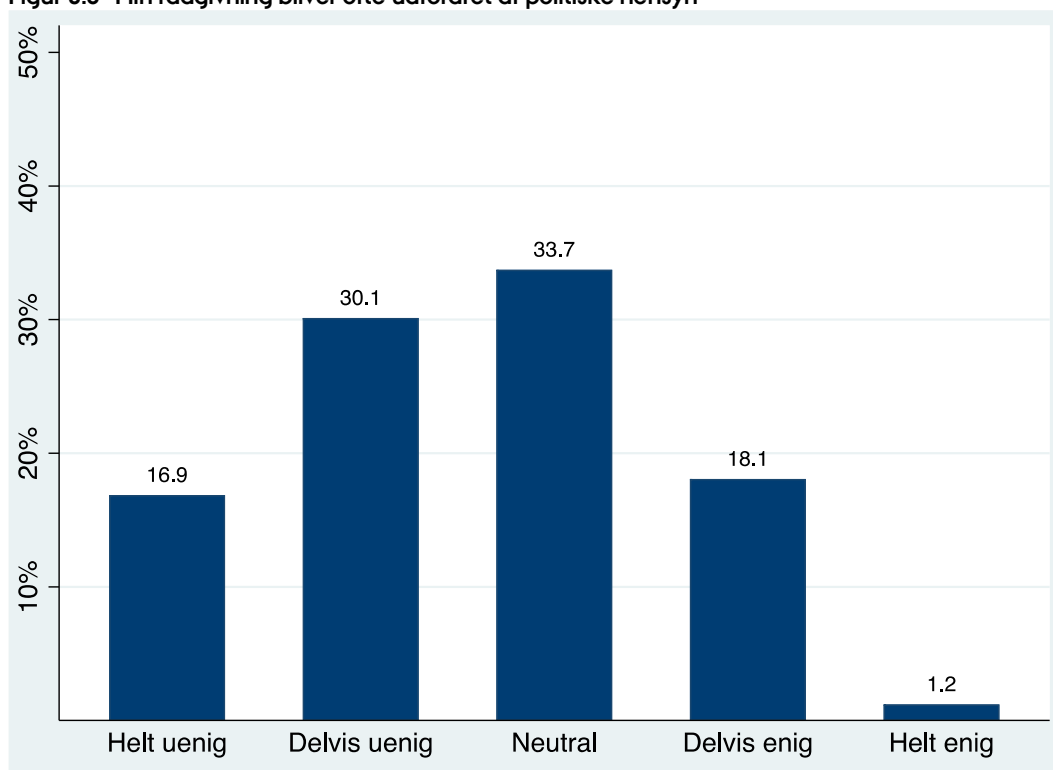
Figur 3.4 "Jeg må tit gætte mig til, hvad borgmesteren vil"



Figur 3.4. giver et billede af et tæt samarbejde mellem kommunaldirektør og borgmester. Her svarer 86,6 pct. af kommunaldirektørerne, at de er "delvis uenig" eller "helt uenig" i udsagnet om, at kommunaldirektøren ofte må gætte sig til, hvad borgmesteren vil. Borgmestrene er tydelige i den politiske retning, og retningen er alt overvejende kendt af kommunaldirektørerne.

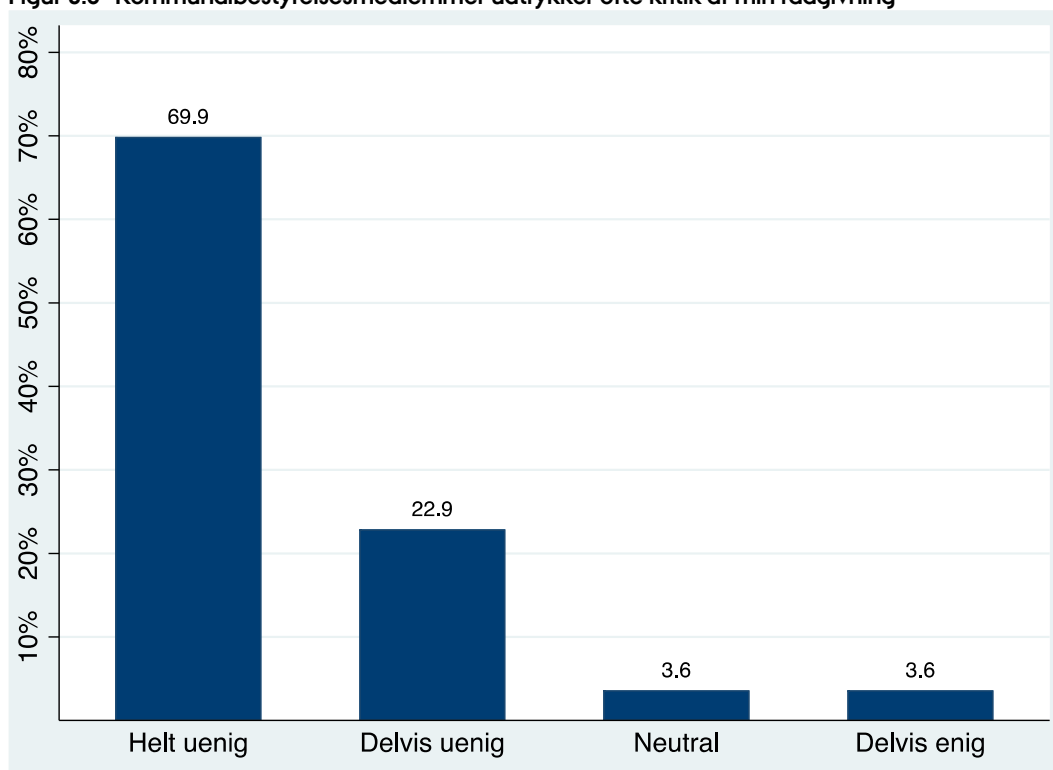


Figur 3.5 "Min rådgivning bliver ofte udfordret af politiske hensyn"



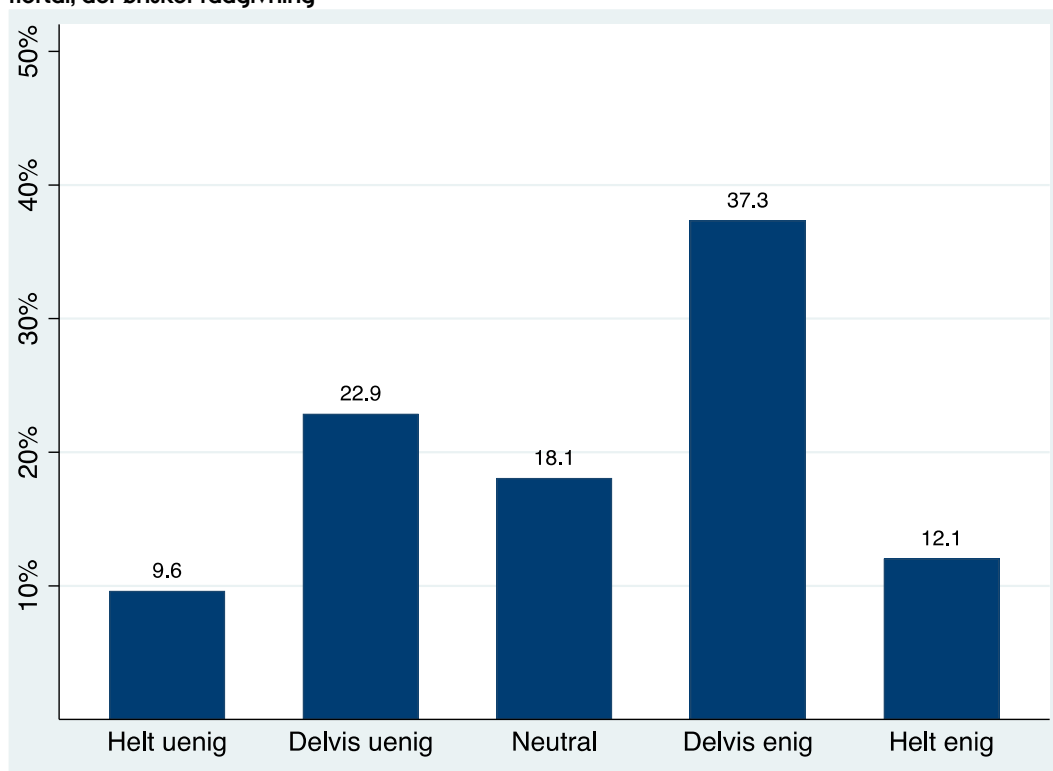
I forhold til udsagnet om, at kommunaldirektørernes rådgivning ofte bliver udfordret af politiske hensyn, er svarene i figur 3.5 lidt mindre entydige. 47 pct. svarer, at de er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet om, at rådgivningen ofte bliver udfordret af politiske hensyn. Ca. hver 5. (19,3 pct.) erklærer sig "delvis enig" eller "helt enig" i udsagnet, mens 1/3 svarer "neutral".

Svarene kan læses som beskrivelse af en situation, hvor der relativt ofte er en betydelig vekselvirkning mellem forvaltningens rådgivning og politiske hensyn, men svarene kan næppe tolkes som et billede på et generelt højt konfliktniveau i det daglige samarbejde mellem politikere og forvaltning.

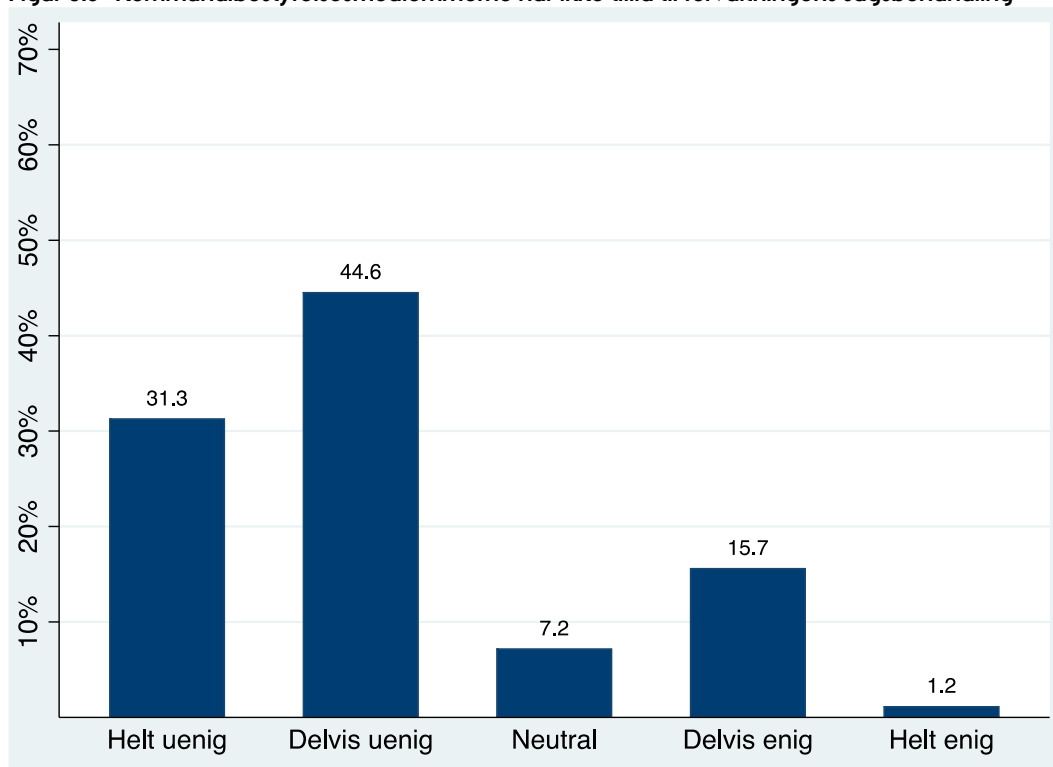
**Figur 3.6 "Kommunalbestyrelsesmedlemmer udtrykker ofte kritik af min rådgivning"**

I figur 3.6 svarer 92,8 pct. af kommunaldirektørerne at er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet om, at kommunalbestyrelsesmedlemmer ofte udtrykker kritik af kommunaldirektørens rådgivning. Næsten 7 ud af 10 (69,9 pct.) svarer, at de er "helt uenig" i udsagnet. Ingen er "helt enig" i udsagnet. I kommunaldirektørernes egen optik er der ikke mistillid til kommunaldirektørens egen rådgivning blandt kommunalbestyrelsens medlemmer.

Figur 3.7 "Jeg bliver ofte kontaktet af kommunalbestyrelsesmedlemmer uden for borgmesterens flertal, der ønsker rådgivning"

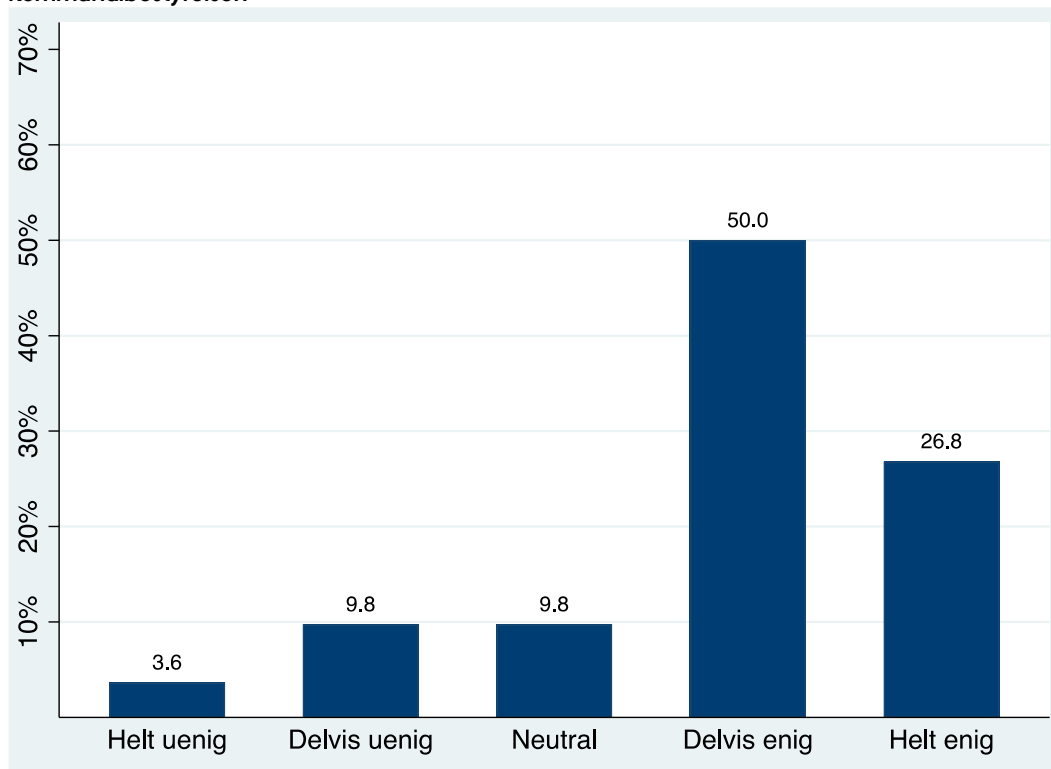


I figur 3.7 svarer knap halvdelen af kommunaldirektørerne (49,4 pct.), at de er enten "helt enig" eller "delvis enig" i udsagnet om, at de ofte bliver kontaktet af kommunalbestyrelsesmedlemmer uden for borgmesterens flertal, der ønsker rådgivning. Den anden halvdel svarer enten "neutral" eller "helt" eller "delvis uenig" til udsagnet.

**Figur 3.8 "Kommunalbestyrelsesmedlemmerne har ikke tillid til forvaltningens sagsbehandling"**

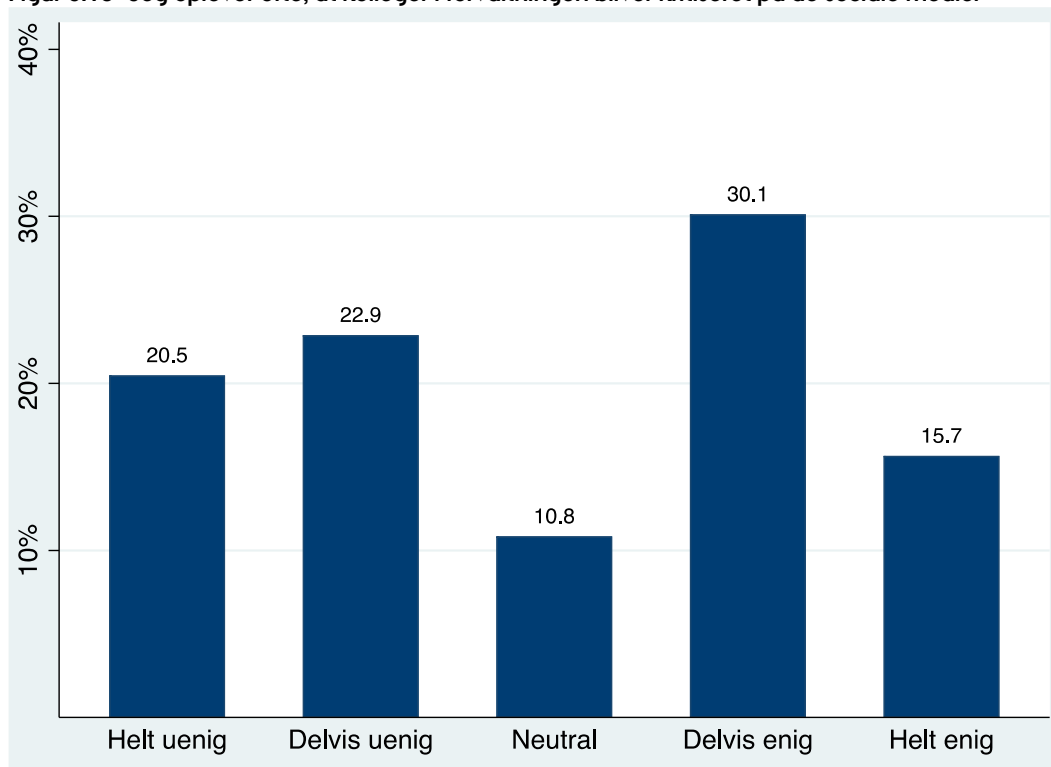
I figur 3.8 handler udsagnet om tilliden til den samlede forvaltnings sagsbehandling. Kommunaldirektørerne svarer, at de generelt er uenig i udsagnet. 75,9 pct. er "helt uenig" eller "delvis uenig". Sammenholdt med resultaterne i figur 3.6 viser resultaterne, at der efter kommunaldirektørernes vurdering generelt er tillid fra kommunalbestyrelsesmedlemmerne til forvaltningens sagsbehandling.

Figur 3.9 "Diskussionerne på de sociale medier fylder stadig mere i de interne politiske debatter i kommunalbestyrelsen"



I figur 3.9 tilkendegiver mere end 3 ud af 4 kommunaldirektører, at de er "helt enig" eller "delvis enig" i udsagnet om, at diskussionerne på de sociale medier fylder stadig mere i de interne politiske debatter i kommunalbestyrelsen. 9,8 pct. svarer "neutral", og 13,4 pct. erklærer, at de er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet.

Kommunaldirektørerne giver i deres svar et tydeligt billede af, at meningsudvekslinger på de sociale medier har fået en større rolle i den lokale politiske debat.

**Figur 3.10 "Jeg oplever ofte, at kolleger i forvaltningen bliver kritiseret på de sociale medier"**

I figur 3.10 forholder kommunaldirektørerne sig til udsagnet om, hvorvidt de ofte oplever, at kolleger i forvaltningen bliver kritiseret på de sociale medier.

Svarene giver her et andet billede end svarene vist i figur 2.9 omkring kritik af kommunaldirektøren på de sociale medier.

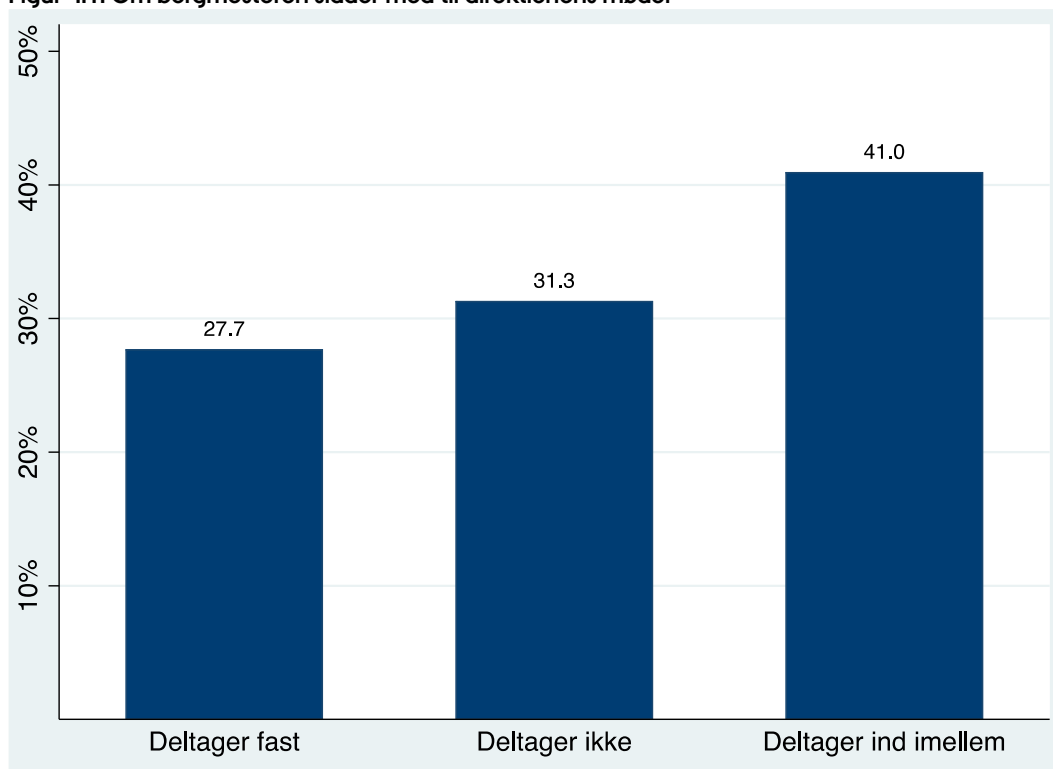
I forhold til figur 3.10 svarer knap halvdelen (43,4 pct.), at de er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet, mens den anden halvdel (45,8 pct.) svarer, at de er "helt enig" eller "delvis enig" i, at kolleger i forvaltningen ofte bliver kritiseret på de sociale medier. I figur 2.9 var de tilsvarende procenttal henholdsvis 60,2 pct. af kommunaldirektørerne, der er "helt uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet om, at de ofte oplever at blive kritiseret på de sociale medier, mens 22,9 pct. af kommunaldirektørerne svarer, at de er "helt enig" eller "delvis enig" i udsagnet. Kommunaldirektørerne oplever således, at kritikken på de sociale medier er hyppigere mod andre kolleger i forvaltningen end mod kommunaldirektøren selv.

## 4.0 Samarbejde mellem direktion og kommunalbestyrelse

4.1/ Dette afsnit handler om samarbejdet mellem direktionen og kommunalbestyrelsen. Der vil være udsagn, der behandler forholdet mellem borgmesteren og direktionen, koordineringen internt i kommunalbestyrelsen omkring strategiske udspil samt kendskabet til den politiske linje i direktionen. Kommunaldirektørerne bliver bedt om at anføre, om de er enig eller uenig i følgende påstande.

Borgmesteren er både leder af byrådet og øverste chef for forvaltningen. Hvordan samarbejder borgmesteren med direktionen i det daglige?

Figur 4.1: Om borgmesteren sidder med til direktionens møder



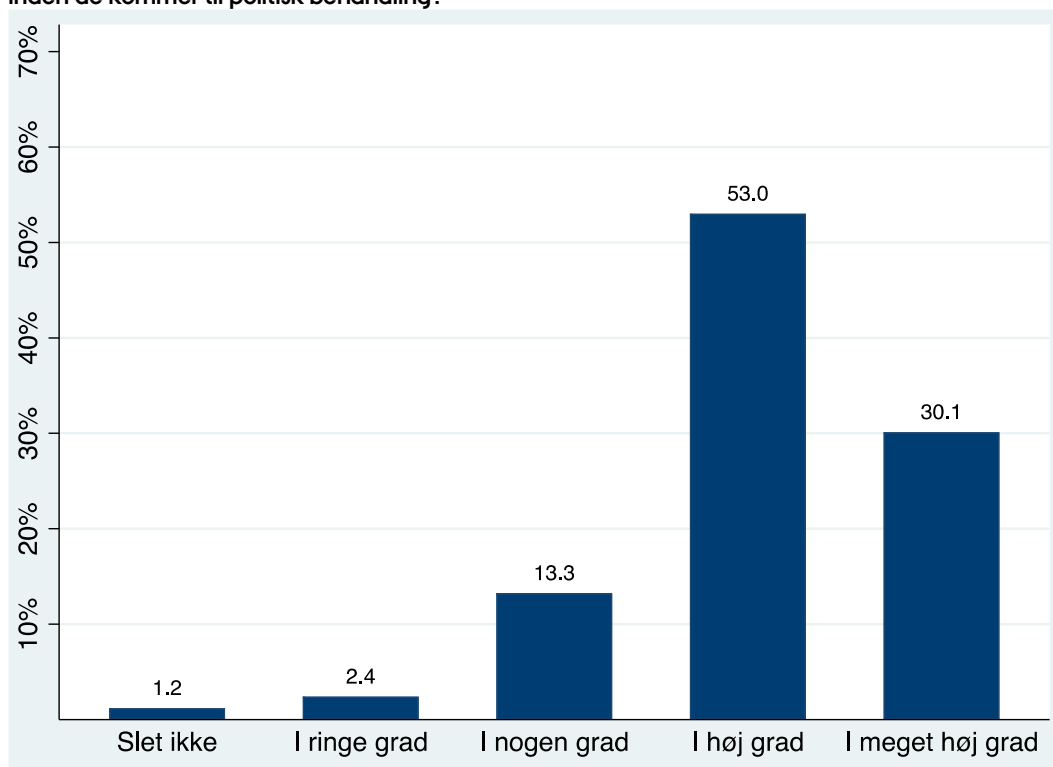
Figur 4.1 viser, at samarbejdet mellem borgmester og kommunens direktion organiseres forskelligt. 27,7 pct. svarer, at borgmesteren deltager fast, 41,0 pct. svarer, at borgmesteren deltager en gang imellem og 31,3 svarer, at borgmesteren ikke deltager.

Kommunaldirektørernes svar giver et billede af en kommunal dagligdag med stor variation, når det kommer til den administrative ledelses koordinering med den politiske ledelse.

## 4.2/ Samarbejde mellem direktionen og kommunalbestyrelsen

Direktionen har ansvaret for at betjene kommunalbestyrelsen. Afsnittet afdækker hvordan kommunaldirektørerne vurderer, hvordan direktionen arbejder sammen med kommunalbestyrelsen.

**Figur 4.2 "I hvilken grad er strategiske udspil fra forvaltningen godkendt af den samlede direktion, inden de kommer til politisk behandling?"**

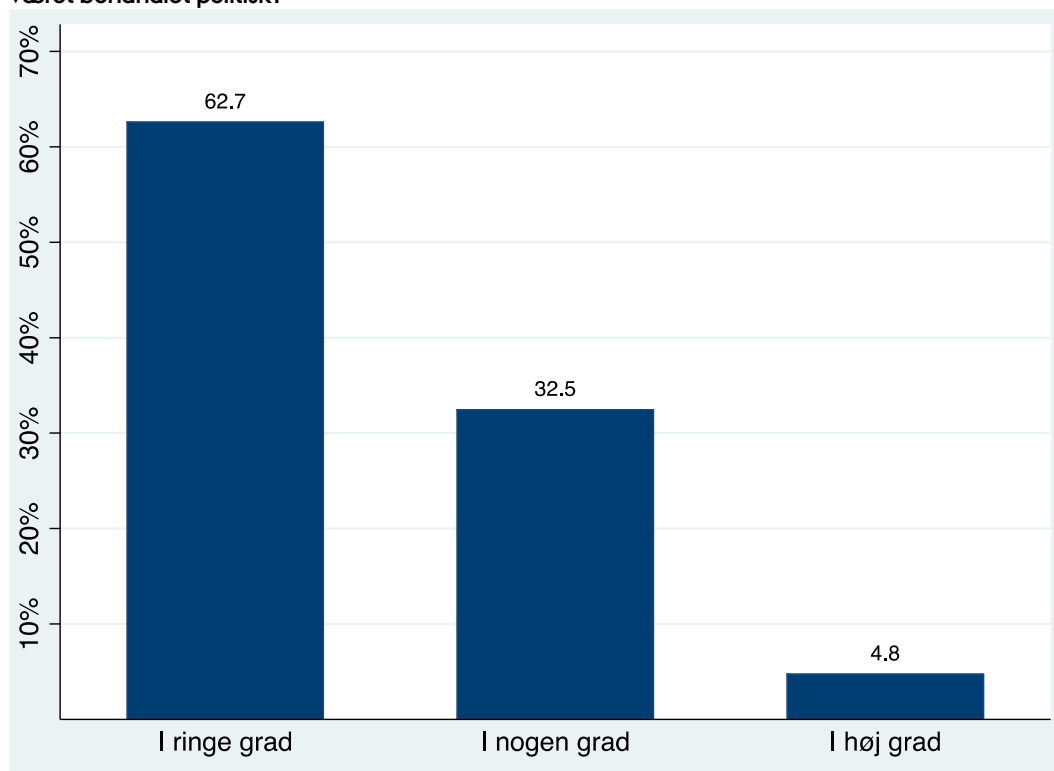


Til spørgsmålet om koordination af strategiske udspil fra direktionen svarer kommunaldirektørerne (figur 4.2), at der i høj grad er tale om fælles godkendelse i direktionen af udspil, der forelægges kommunalbestyrelsen. 83,1 pct. svarer, at der i "høj grad" eller "meget høj grad" sker en godkendelse i den samlede direktion. 13,3 pct. svarer "i nogen grad", og 3,6 pct. svarer "i ringe grad" eller "slet ikke".

Arbejdet på tværs af direktørområder i den samlede direktion ser efter kommunaldirektørernes svar ud til at være den altovervejende arbejdsform i de danske kommuners administrative ledelser.



**Figur 4.3 "I hvilken grad bliver strategiske udspil fra forvaltningen markant ændret, efter de har været behandlet politisk?"**

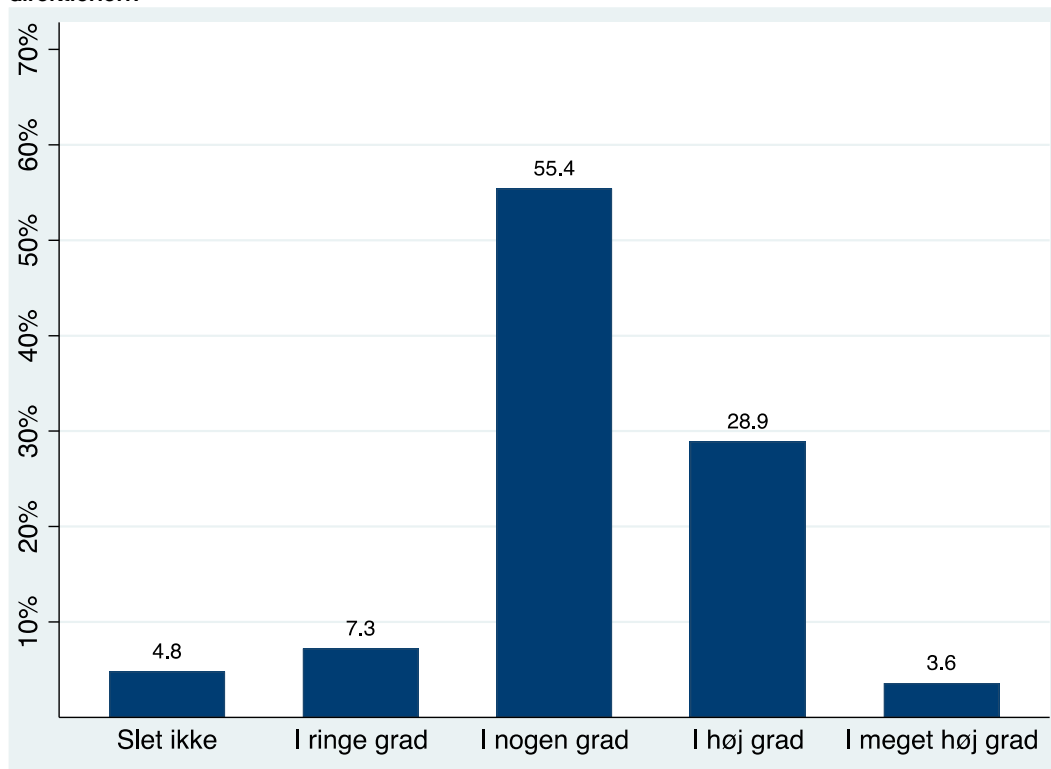


Note: Ingen respondenter har svaret kategorierne "slet ikke" og "i meget høj grad"

I figur 4.3 vises kommunaldirektørernes svar på spørgsmålet om, i hvilken grad de strategiske udspil fra forvaltningen bliver ændret, efter de har været behandlet politisk. 62,7 pct. svarer, at det sker "i ringe grad", 32,5 pct. svarer, at det sker "i nogen grad", mens kun 4,8 pct. svarer, at det sker "i høj grad".

Svarene viser, at de strategiske udspil fra forvaltningen generelt ikke bliver ændret meget ved den politiske behandling. Dette svar skal formentlig ses i sammenhæng med svarene i figur 4.4, hvor det gennemgående billede er, at den kommunale topledelse er bevidste om flertallets politiske retning i det daglige arbejde.

Figur 4.4 "I hvilken grad er flertallets politiske linje kendt, inden strategiske udspil er til drøftelse i direktionen?"

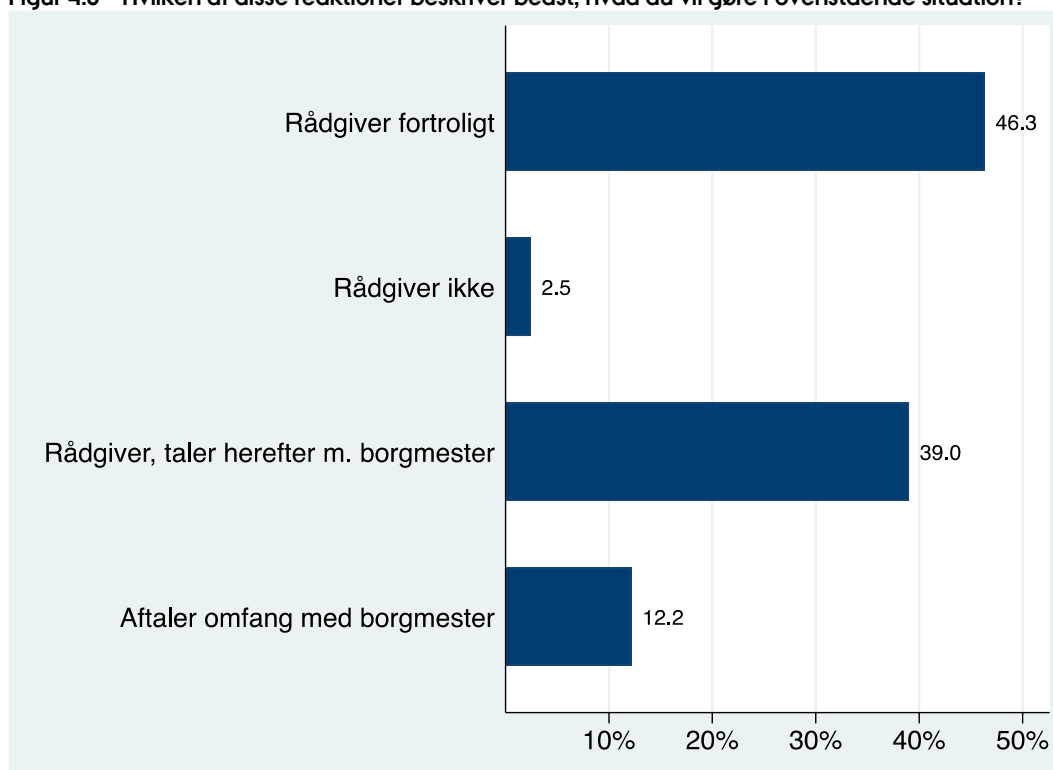


Billedet fra figur 3.4 og 4.3 perspektiveres yderligere i svarene, der er vist i figur 4.4. Her svarer ca. 1/3 af kommunaldirektørerne (32,5 pct.), at flertallet politiske linje "i høj grad" eller "i meget høj grad" er kendt, inden strategiske udspil er til drøftelse i direktionen. Mere end halvdelen (55,4 pct.) svarer, at flertallets politiske linje "i nogen grad" er kendt. 12,1 pct. svarer, at den politiske linje "i ringe grad" eller "slet ikke" er kendt.

### 4.3/ Samarbejde med oppositionen

Oppositionslederen henvender sig til dig og beder om rådgivning i en konkret sag, hvor han/hun er uenig med borgmesteren.

Figur 4.5 "Hvilken af disse reaktioner beskriver bedst, hvad du vil gøre i ovenstående situation?"



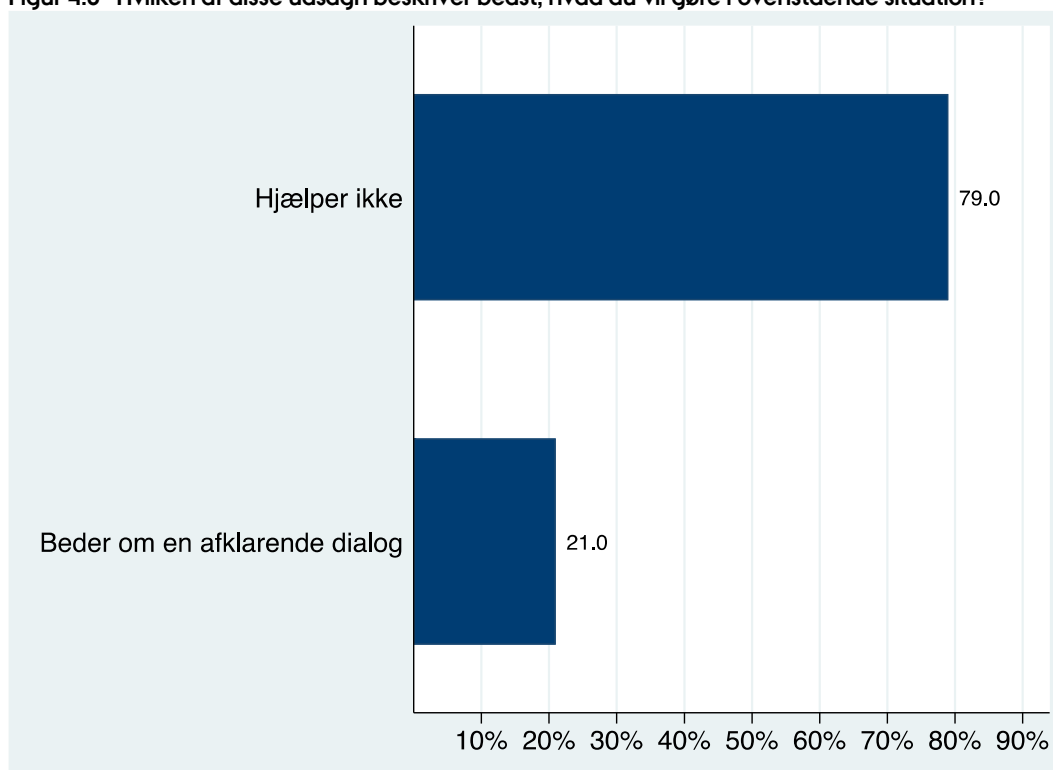
Kommunaldirektørernes svar i figur 4.5 giver et billede af, at en stor del af kommunaldirektørerne også rådgiver oppositionen i forhold til kommunens arbejde. Hele 85,3 pct. af kommunaldirektørerne svarer, at de er parat til at rådgive lederen af oppositionen i en sag, hvor vedkommende er uenig med borgmesteren. Næsten halvdelen (46,3 pct.) vil rådgive fortroligt, mens 39 pct. vil rådgive og orientere borgmesteren. 2,5 pct. svarer, at de ikke ville rådgive i den givne situation.

Svarene understreger den afgørende forskel, der er mellem arbejdet for den administrative topledelse i kommunerne og topledelsen i Centraladministrationen. Kommunaldirektørerne balancerer i en situation, hvor retning for samarbejdet med borgmesteren og det politiske flertal er tydelig, og hvor kommunaldirektørerne også stiller sig til rådighed for oppositionens leder, selvom vedkommende er uenig med borgmesteren.

#### 4.4/ Partipolitiske aktiviteter

Din borgmester beder dig om forvaltningens hjælp til løbende at opdatere sin Facebook-side omkring partipolitiske aktiviteter.

Figur 4.6 "Hvilken af disse udsagn beskriver bedst, hvad du vil gøre i ovenstående situation?"



Note: Ingen respondenter svarede svarkategori 1: "Du beder de ansvarlige for kommunikation om at hjælpe borgmesteren"

I figur 4.6 vises kommunaldirektørernes svar på et spørgsmål om hjælp til borgmesterens aktiviteter på de sociale medier. Svarene indikerer at embedsmandsdyderne omkring partipolitisk neutralitet er rodfæstet hos kommunaldirektørerne. 79 pct. svarer, at de ikke vil bede forvaltningen om at hjælpe borgmesteren. 21 pct. svarer, at de vil bede om en afklarende dialog med borgmesteren om sagen.

## 5.0 Sammenhæng til Poul Erik Mouritzens undersøgelse fra 1995 udsættes

De sidste spørgsmål i undersøgelsen har været identiske med spørgsmål fra Poul Erik Mouritzens undersøgelse af kommunaldirektørerne tilbage i 1995. Disse spørgsmål er altså ikke udarbejdet til denne undersøgelse, men spørgsmålene gør det muligt at sammenligne med kommunaldirektørernes svar fra 1995.

Svarene vil ikke blive behandlet i denne analyserapport, men henvises til en senere analyserapport, hvor sammenligningen til tallene fra 1995 kan foretages.

## Referencer

Andersen, Lotte Bøgh og Ulrik Kjær (red.), (2021), *Kommunalpolitisk Lederskab. Tæt på borgerne i lokale fællesskaber*, Hans Reitzels Forlag, København

Ledelseskommisionen (2018), *Sæt borgeren først*,  
[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommisionens\\_rapport.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf) (tilgået 18. juni 2022).

Mouritzen, Poul Erik og Svava, James A. (2002), *Leadership at the Apex*, Pittsburgh University Press, Pittsburg

Bo Smith-udvalget (2015), *Embedsmanden i det moderne folkestyre*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København

Andersen, Lotte Bøgh, Lisa Weiland Agerbo og Melanie Koldby Madsen (2022), *Onboarding af politikere med særlig fokus på kommunalbestyrelserne*,  
[https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/baggrundsrapport\\_onboarding.pdf](https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/baggrundsrapport_onboarding.pdf) (tilgået 15. september 2022), Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og KOMDIR, Aarhus

## Bilag 1. Baggrundsvariable og deskriptiv statistik

### 7.1/ Den potentielle betydning af kommunaldirektørenes baggrund

Som baggrundsvariabel er kommunaldirektørerne blevet bedt om at svare på, dels hvor længe, de samlet har været kommunaldirektør og dels hvor længe, de har været i den nuværende kommune.

Kategoriene for baggrundsvariablene er inddelt således; 0-1 år, 2-3 år, 4-7 år, 8-13 år og 14-25 år. Kategoriernes fordeling er vist nedenfor:

Figur 1.1 "Hvor mange år har du været kommunaldirektør?"

komdir_aar_cat	Freq.	Percent	Cum.
1	15	17.65	17.65
2	18	21.18	38.82
3	17	20.00	58.82
4	16	18.82	77.65
5	19	22.35	100.00
Total	85	100.00	

### 7.2/ Deskriptiv statistik over relevante variable

Nedenstående tabeller består af deskriptiv statistik over variable, som beskriver baggrundsvariablene, rammerne for egne arbejdsforhold, samarbejdet mellem borgmester og kommunalbestyrelsen, om borgmesteren deltager i møder direktionens møder samt samarbejdet mellem direktionen og kommunalbestyrelse.

Tabel 7.1 Deskriptiv statistik for baggrundsvariablene

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
"Hvor mange år har du været kommunaldirektør?"	84	7,61	7,1	0	25
"Hvor mange år har du været kommunaldirektør i din nuværende kommune?"	84	5,49	5,5	0	25

Tabel 7.2 Deskriptiv statistik for variablene vedrørende rammerne for egne arbejdsforhold

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 2.1: Corona + flygtninge har ændret min prioritering	83	4,1	0,7	1	5
Figur 2.2: Understøttelse af driften fylder mere	83	3,5	1,0	1	5
Figur 2.3: Sikring af at beslutninger også gennemføres	83	2,5	1,1	1	5
Figur 2.4: Møder med borgere og andre interessenter	83	3,1	1,0	1	5
Figur 2.5: Kritiseret på sociale medier	83	2,2	1,4	1	5
Figur 2.6: Presset fra medierne er stigende	83	4,1	1,0	1	5
Figur 2.7: Sager om aktindsigt fylder mere	83	3,7	1,2	1	5
Figur 2.8: Sager bliver stadig mere teknisk komplekse	83	3,6	0,9	1	5

Figur 2.9: Den grønne omstilling fylder mindre end velfærden	83	3,1	1,0	1	5
Figur 2.10: Borgerne inddrages mere	83	3,9	0,8	1	5
Figur 2.11: Rekruttering er den vigtigste udfordring de kommende år	83	4,3	0,6	1	5

Note: hvor 1 angiver helt uenig og 5 angiver helt enig

Tabel 7.3 Deskriptiv statistik for variableerne vedrørende samarbejdet med borgmester og kommunalbestyrelse

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 3.1: "Jeg bruger mere tid til drøftelse med borgmesteren end tidligere"	83	3,4	1,0	1	5
Figur 3.2: "Borgmesteren henter ofte information om sagsforhold uden om forvaltningen"	83	2,3	1,1	1	5
Figur 2.3: "Jeg må tit gætte mig til, hvad borgmesteren vil"	83	1,6	1,0	1	5
Figur 2.4: "Borgmesteren spiller med åbne kort i forhold til mit råderum"	83	4,3	1,1	1	5
Figur 2.5: "Min rådgivning bliver ofte udfordret af politiske hensyn"	83	2,6	1,0	1	5
Figur 2.6: "Kommunalbestyrelsesmedlemmer udtrykker ofte kritik af min rådgivning"	83	1,4	0,7	1	5
Figur 2.7: "Kommunalbestyrelsesmedlemmerne har ikke tillid til forvaltningens sagsbehandling"	83	2,1	1,1	1	5
Figur 2.8: "Diskussionerne på de sociale medier fylder stadig mere i de interne politiske debatter i kommunalbestyrelsen"	83	3,9	0,0	1	5
Figur 2.9: "Jeg bliver ofte kontaklet af kommunalbestyrelsesmedlemmer uden for borgmesterens flertal, der ønsker rådgivning"	83	3,2	1,2	1	5
Figur 2.10: "Jeg oplever ofte, at kolleger i forvaltningen bliver kritiseret på de sociale medier"	83	3,1	1,4	1	5

Note: hvor 1 angiver helt uenig og 5 angiver helt enig

Tabel 7.4 Deskriptiv statistik for om borgmesteren sidder med til direktionens møder

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 4.1 "Hvordan samarbejder borgmesteren med direktionen i det daglige?"	83	2,1	0,8	1	3

Note: Hvor 1 angiver høj samarbejde, 2 angiver lav samarbejde og 3 angiver mellem grad af samarbejde

Tabel 7.5 Deskriptiv statistik for variableerne vedrørende samarbejdet med direktionen og kommunalbestyrelse

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 4.2: I hvilken grad er strategiske udspil fra forvaltningen godkendt af den samlede direktion, inden de kommer til politisk behandling?	83	4,1	0,8	1	5
Figur 4.3: I hvilken grad bliver strategiske udspil fra forvaltningen markant ændret, efter de har været behandlet politisk?	83	2,4	0,6	1	4
Figur 4.4: I hvilken grad er flertallets politiske linje kendt, inden strategiske udspil er til drøftelse i direktionen?	83	3,2	0,8	1	5



## Bilag 2. Spørgeskema til kommunaldirektører

### **Spørgeskema til kommunaldirektører 2022**

Velkommen til spørgeskemaet vedrørende samspillet mellem politikere og forvaltning. Vi sætter stor pris på din deltagelse.

#### **Hvor mange år har du været kommunaldirektør?**

Dropdown liste: Under 1 år...35 år

#### **Hvor mange år har du været kommunaldirektør i din nuværende kommune?**

Dropdown liste: Under 1 år...35 år

De første spørgsmål i spørgeskemaet handler om rammerne for dine egne arbejdsforhold. Du bedes anføre, om du overvejende er enig eller uenig i de følgende påstande.

**Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande vedrørende rammerne for egne arbejdsforhold?**

	Helt uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Helt enig (5)
Coronapandemien og den aktuelle flygtninge situation har ændret mine prioriteringer i det daglige arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg bruger generelt mere tid på at understøtte driften end tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg bruger mere tid på at kontrollere, at det, der er blevet besluttet, også bliver gennemført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg deltager oftere end tidligere i møder med borgere og andre interessenter, der ikke er ansat i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at jeg ofte bliver kritiseret på de sociale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presset fra medierne på kommunen er blevet markant større de senere år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sager om aktindsigt fylder mere i min dagligdag end tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at mange sager bliver stadig mere teknisk komplekse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgerne bliver inddraget markant mere i beslutningerne end tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På de næste to sider bliver du præsenteret for en række påstande omhandlende samarbejdet med borgmesteren og kommunalbestyrelsen. Du bedes anføre, om du overvejende er enig eller uenig i påstandene.

**Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande vedrørende samarbejdet med borgmesteren og kommunalbestyrelsen?**

	Helt uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Helt enig (5)
Jeg bruger mere tid til drøftelse med borgmesteren end tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgmesteren henter ofte information om sagsforhold uden om forvaltningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg må tit gætte mig til, hvad borgmesteren vil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgmesteren spiller med åbne kort i forhold til mit råderum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min rådgivning bliver ofte udfordret af politiske hensyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalbestyrelsesmedlemmer udtrykker ofte kritik af min rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalbestyrelsesmedlemmer har ikke tillid til forvaltningens sagsbehandling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskussionerne på de sociale medier fylder stadigt mere i de interne politiske debatter i kommunalbestyrelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg bliver ofte kontaktet af kommunalbestyrelsesmedlemmer uden for borgmesterens flertal, der ønsker rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever ofte, at kolleger i forvaltningen bliver kritiseret på de sociale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Uddyb gerne, hvorvidt du ofte oplever at kollegaer bliver kritiseret på sociale medier:**

---



---



---



---

**Borgmesteren er både leder af byrådet og øverste chef for forvaltningen. Hvordan samarbejder borgmesteren med direktionen i det daglige?**

- Borgmesteren deltager fast i direktionens møder
- Borgmesteren deltager ikke i direktionens møder
- Borgmesteren deltager ind i mellem i direktionens møder

**Direktionen er den øverste del af den administrative organisering, og har bl.a. ansvaret for at betjene kommunalbestyrelsen. Nedenfor beder vi dig vurdere, hvordan direktionen arbejder sammen med kommunalbestyrelsen. I hvilken grad ...**

	Helt uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Helt enig (5)
...Er strategiske udspil fra forvaltningen godkendt af den samlede direktion, inden de kommer til politisk behandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Bliver strategiske udspil fra forvaltningen markant ændret, efter de har været behandlet politisk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Er flertallets politiske linje kendt, inden strategiske udspil er til drøftelse i direktionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Oppositionslederen henvender sig til dig og beder om rådgivning i en konkret sag, hvor han/hun er uenig med borgmesteren. Hvilken af disse reaktioner beskriver bedst, hvad du vil gøre i situationen?**

- Du rådgiver oppositionslederen og holder din rådgivning fortrolig
- Du rådgiver ikke oppositionslederen
- Du rådgiver oppositionslederen og orienterer herefter din borgmester
- Du aftaler med borgmesteren i hvilket omfang, du kan rådgive oppositionslederen og rådgiver derefter vedkommende

**Din borgmester beder dig om forvaltningens hjælp til løbende at opdatere sin Facebook-side omkring partipolitiske aktiviteter. Hvilken af disse udsagn beskriver bedst, hvad du vil gøre i situationen?**

- Du beder de ansvarlige for kommunikation om at hjælpe borgmesteren
- Du fortæller borgmesteren, at forvaltningen ikke kan bistå med aktiviteter du opfatter som partipolitiske
- Du beder om en dialog om, hvilke aktiviteter på de sociale medier, der hører til borgmesterembedet og hvilke aktiviteter, der er partipolitiske

De sidste spørgsmål i undersøgelsen er identiske med spørgsmål fra Poul Erik Mouritzens undersøgelse af kommunaldirektørerne tilbage i 1995. Disse spørgsmål er altså ikke udarbejdet til denne undersøgelse, men spørgsmålene gør det muligt at sammenligne med kommunaldirektørernes svar fra 1995.

**I hvilket omfang er dine muligheder for at varetage jobbet som kommunaldirektør inden for de seneste år blevet negativt påvirket af følgende forhold?**

	Slet ikke (1)	I ringe grad (2)	I nogen grad (3)	I høj grad (4)	I meget høj grad (5)
Finansielle problemer i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politikernes evne til at formulere klare mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ændringer i det statslige regelgrundlag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befolkningens krav m.h.t. kommunal service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demografiske ændringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politisk strid mellem partigrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbejdsløshed og sociale problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statens styring af kommunernes økonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikter mellem forvaltninger og/eller forvaltningschefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pres fra lokale grupper, erhvervsliv o. lign.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uklar arbejdsdeling mellem politikere og administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På de følgende sider vil du blive spurgt ind til din prioriteringer mellem forskellige opgaver. Vi beder dig om at vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde. Kryds af på en skala fra 1-5, hvor 1 = ingen vægt og 5 = meget stor vægt.

**Enhver kommunaldirektør må nødvendigvis prioritere mellem forskellige opgaver. Nedenfor beder vi dig vurdere, hvordan du lægger vægten på opgaven i dit daglige arbejde.**

	Ingen vægt (1)	Lille vægt (2)	Nogen vægt (3)	Stor vægt (4)	Meget stor vægt (5)
Løse medmenneskelige problemer og modsætninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimulere til samarbejde mellem sektorforvaltninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulere ideer og visioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vejlede underordnede i den daglige sagsbehandling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremme og tilskynde til nye projekter i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være informeret om medarbejdernes synspunkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stå for økonomistyring, regnskab og budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sørge for at regler og rutiner følges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rådgive borgmesteren i juridiske, økonomiske og tekniske spørgsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Give borgmesteren politisk rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være informeret om synspunkter fra borgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udvikle normer for samspillet mellem politikere og embedsmænd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påvirke beslutningsprocessen således at der fremkommer fornuftige og effektive løsninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sikre ressourcer til kommunen fra eksterne kilder, f.eks. staten, fonde, private investorer og virksomheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sikre en effektiv udnyttelse af ressourcer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På de følgende sider vil du blive spurgt ind til, hvilke opgaver du som kommunaldirektør, synes at de ledende politikere især bør lægge vægt på. Skalaen følger den samme som forrige.

**Politikere må prioritere mellem forskellige opgaver i deres daglige arbejde. Hvilke opgaver synes du som kommunaldirektør, at de ledende politikere især bør lægge vægt på?**

	Ingen vægt (1)	Lille vægt (2)	Nogen vægt (3)	Stor vægt (4)	Meget stor vægt (5)
Være informeret om synspunkter fra borgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repræsentere kommunen i eksterne sammenhænge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skabe stabile og forudsigelige arbejdsbetingelser for forvaltningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulere klare målsætninger for forvaltningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forsvare trufne beslutninger udadtil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gennemføre det program han/hun er valgt på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være talsmand for personer eller foreninger, som har sager til behandling i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedtage generelle politiske målsætninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være talsmand for sit parti eller liste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have klare visioner for, hvordan kommunen skal udvikle sig på langt sigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fastlægge regler og rutiner for forvaltningens virksomhed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagere sig i behandlingen af enkeltsager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være talsmand over for pressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltrække ressourcer fra overliggende myndighed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Til allersidst er vi blot interesseret i at høre om du har yderligere input til emnet. I så fald bedes du skrive dem her:**

---

---

---

---

Tak for din deltagelse. Dine svar er gemt, og du kan lukke browseren.

## Bilag 3. Følgebrev til kommunaldirektørerne

22. april 2022

Kære  $\{e://Field/navn\}$

KL og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse gennemfører i et samarbejde undersøgelser af samspillet mellem politikere og forvaltning med særlig fokus på forståelse og roller.

I nærværende spørgeskema drejer det sig om en eksplorativ undersøgelse af kommunaldirektørens samspil med politikere, kommunens ansatte og borgere.

Formålet er at skabe en bedre forståelse af ændringer i samspillet mellem kommunaldirektøren og politikkerne både i et lidt langsigtet perspektiv og i forhold til de nye krav og forventninger, samfundsudvikling og de nyvalgte kommunalbestyrelsesmedlemmer møder forvaltningen med.

Spørgeskemaet er udformet, så der er nogle spørgsmål, der er identiske med de spørgsmål udarbejdet af professor Poul Erik Mouritzen til en stor undersøgelse af kommunaldirektørerne i 1995. Daværende undersøgelse dannede baggrunden for den profil af danske kommunaldirektører i den komparative analyse, der blev offentliggjort i Poul Erik Mouritzen & James H. Svava (2002): *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Government*, University of Pittsburgh Press.

Samtidig er der i spørgeskemaets udformning sket en koordination i forhold til undersøgelsen af onboarding af de nyvalgte kommunalbestyrelser, som KOMDIR for nyligt har gennemført sammen med Kronprinsens Center for Offentlig Ledelse.

Efter sommerferien 2022 vil undersøgelsen blive fulgt op af en undersøgelse af borgmestrenes holdninger og forventninger til samspillet.

$\{l://SurveyLink?d=Klik\ her\ for\ at\ komme\ til\ spørgeskemaet\}$

Det tager ca. 15 minutter at svare på spørgsmålene, og svarfrist er 19. maj 2022.

Har du spørgsmål til undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte Niels på telefon 2151 0100 eller per mail på [nh@ps.au.dk](mailto:nh@ps.au.dk).

På forhånd tak for hjælpen!

Venlig hilsen

Kristian Heunicke og Niels Højberg

**Fakta om undersøgelsen**

*KL gennemfører undersøgelsen i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet.*

*Vi behandler alle svar fortroligt. Når vi formidler resultaterne, vil svar fra enkeltpersoner eller enkeltkommuner ikke kunne genkendes, medmindre det på forhånd er godkendt af den relevante kommunaldirektør.*

*Med henblik på at få kontakt til alle danske kommunaldirektører har vi indhentet oplysninger om dig fra offentlige kilder, specifikt oplysninger om navn, mail-adresse og ansættelseskommune. Universitetet har indhentet og behandler disse oplysninger med hjemmel i Databeskyttelsesforordningens Artikel 6, stk. 1, litra e, som giver Aarhus Universitet ret til at behandle dine personoplysninger til videnskabelige forskningsformål uden dit samtykke. Du kan læse mere om, hvordan vi behandler dine oplysninger ved at [trykke her](#).*

