

Onboarding af politikere med særlig fokus på kommunalbestyrelserne

Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen

Maj 2022

Lotte Bøgh Andersen, Lisa Weiland Agerbo og Melanie Koldby Madsen

Kolofon

Titel	Onboarding af politikere med særlig fokus på kommunalbestyrelserne <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen</i>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen, Lisa Weiland Agerbo og Melanie Koldby Madsen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	http://ps.au.dk/cpl/
Udgivelsesår	2022
Redaktion afsluttet	Nuværende udgave 29. maj 2022
Emneord	Politisk ledelse, kommunalbestyrelser, kommunal topledelse
Sideantal	31 sider samt bilag

Indhold

Hovedpointer	4
1.0 Undersøgelsens gennemførelse.....	5
1.1/ Formål og design.....	5
1.2/ Tre overordnede typer af dataindsamling.....	5
1.3/ Spørgeskemaundersøgelsen blandt kommunaldirektører	6
1.4/ Interviewundersøgelsen	6
1.5/ Sammenfattende om undersøgelsens gennemførelse	6
2.0 Beskrivelser af onboarding.....	8
2.1/ Hovedaktørerne i onboarding.....	8
2.2/ Elementer i onboarding af borgmestre og regionsrådsformænd.....	10
2.3/ Elementer i onboarding af kommunalbestyrelserne	12
2.4/ Vægtningen af udvalgte onboardingelementer	12
2.5/ Succeskriterier for onboarding	15
2.6/ Oplevede ændringer.....	16
2.7/ Sammenfattende om indholdet af onboarding	17
3.0 Ligheder og forskelle i onboarding.....	19
3.1/ Sammenhænge mellem borgmestertskift og onboarding.....	19
3.2/ Sammenhænge mellem borgmesterpartiskift og onboarding.....	22
3.3/ Sammenhænge mellem kommunaldirektørerfaring og onboarding	26
3.4/ Sammenhænge mellem strukturelle forhold og onboarding	29
3.5/ Forskelle og ligheder mellem onboardingprocesserne i kommuner og regioner	29
3.6/ Sammenfattende om ligheder og forskelle i onboarding.....	30
Referencer	31
Bilag 1. Spørgeskema til kommunaldirektører	32
Bilag 2. Interviewguide til kommunaldirektører	35
Bilag 3. Interviewguide til regionsdirektører	36
Bilag 4. Kodeliste fra den kvalitative indholdsanalyse.....	37

Hovedpointer

1. Onboarding handler både om strategisk politikudvikling og relationer

Den tværgående tendens i indholdet af onboarding er at prioritere strategi (i form af rammerne for politikudviklingen) og relationer. Det omfatter både relationer internt i byrådet/regionsrådet og mellem politikere og den administrative topledelse. I forhold til strategi kan det enten handle om at skabe ejerskab til den eksisterende strategiske retning eller at forberede strategisk forandring (hvis der fx er behov for drastiske besparelser).

2. Kommunerne vælger mellem fortsættelse af den eksisterende retning og visionsproces

Et centralt valg i den strategiske del af onboardingprocessen er, om der skal være en ny visionsproces, eller om en eksisterende vision/strategi danner udgangspunkt for onboarding. Det er et svært valg. Både politikere og kommunaldirektører nævner hensynet til en stabil og troværdig retning som det vigtigste argument for ikke at lave en ny visionsproces som led i onboarding, mens modargumentet er, at alle politikere skal have ejerskab til visionen.

3. Nye rolleforståelser hos politikerne kommer frem i ændret onboarding

Onboarding bliver tilpasset til politikerne og til processen i forbindelse med valget, herunder konstitueringen. De administrative topledere oplever, at politikerne tager deres rolle meget alvorligt. Politikerne ser i større grad deres politiske hverv som deres egentlige beskæftigelse. Flere politikere har således reduceret/stoppet deres erhvervsarbejde for at fokusere på det politiske arbejde. Især kommunaldirektører med mellemlang anciennitet ser onboarding som forandret.

4. Onboarding af nye borgmestre prioriteres højt

Kommunerne begynder at onboarder nye borgmestre, så snart det er klart, at der kommer et skifte på denne post. Indtil årsskiftet sker dette i en balancegang med den afgangende borgmester. Vægtningen af onboardingelementerne er dog nogenlunde ens i kommuner med og uden skift af borgmester. Det gælder også, selvom en eventuel ny borgmester kommer fra et andet parti.

5. Seks typer succeskriterier for onboarding

De seks gennemgående kriterier for succes er godt samarbejde, tillid til embedsværket, styr på det praktiske, klare roller og regler, udvikling af en vision samt gode betingelser for at realisere de politiske målsætninger.

6. Forøget prioritering af politikeronboarding

Kommunaldirektørerne rapporterer om meget bevidste valg vedr. onboarding og intensive onboarding-forløb. Det bunder bl.a. i en bekymring for politikernes (vedvarende) opfattelse af, at forvaltningen har magten. For at opnå succeskriteriet om tillid mellem politikere og embedsværk bliver der investeret meget arbejde i onboarding. Derudover ser de administrative topledere en kobling mellem øget kompleksitet i det politiske arbejde og den forøgede prioritering af onboarding.

7. Flere ligheder end forskelle på tværs af kommuner (og regioner)

Der er mange fællestræk mellem kommunernes og regionernes onboarding af nye politikere, og strukturelle forskelle mellem kommunerne har kun marginal betydning for onboarding.

1.0 Undersøgelsens gennemførelse

1.1/ Formål og design

Denne undersøgelse har til formål at undersøge de lokale topledere tilgang til og rolle i onboarding af de nye byråd og regionsråd efter valget i 2021 og belyse, hvordan man skaber de bedste rammer for samarbejde og rum for politisk udvikling. Herunder onboarding i kommunerne og regionerne.

Ved at skabe bedre viden om onboarding af lokalpolitikere håber vi at kunne understøtte såvel de administrative topledere som politikerne selv.

Onboarding er de aktiviteter, kommunerne og regionerne iværksætter i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at kommunalbestyrelserne kommer godt i gang med det politiske arbejde og får etableret et godt samspil med kommunens ansatte og borgere. Vi fokuserer på planerne for onboarding (før de nye kommunalbestyrelser tiltræder) samt de første tre måneder af den nye valgperiode.

Jf. de næste tre afsnit undersøges det via følgende datakilder:

- en spørgeskemaundersøgelse, som i december 2021 blev udsendt til alle kommunaldirektørerne i landets 98 kommuner
- en systematisk interviewundersøgelse af 10 administrative topledere i starten af 2022
- dokumentarisk materiale fra kommuner og region om onboarding
- deltagelse i syv onboardingarrangementer i starten af 2022 med både politikere og administrative ledere (alle arrangementerne gav mulighed for at få indsigt i begge parter onboardingserfaringer, men der blev ikke gemt personhenførbare oplysninger fra nogen af disse arrangementer).

1.2/ Tre overordnede typer af dataindsamling

Rapporten bygger på tre hovedtyper af materiale.

For det første bruges relevante registerdata i form af fx kommunernes strukturelle forhold fra Indenrigsministeriets Kommunale Nøgletal (fx befolkningstal og borgernes indkomst), ligesom vi også trækker på oplysninger fra Danmarks Statistik om politikerne.

For det andet bygger rapporten på såvel kvantitative som kvalitative data indsamlet og dokumenteret efter gængse videnskabelige standarder. Vi har gennemført en spørgeskemaundersøgelse af hele populationen af kommunaldirektører og interviewet i alt otte kommunaldirektører og to regionsdirektører som beskrevet i nedenstående metodebeskrivelse. I denne del af empiriindsamlingen indgår også dokumentarisk onboardingmateriale fra kommuner og regioner (udleveret i forbindelse med ovenstående interviews og indsamlet på kommunernes hjemmesider), ligesom Kommunernes Landsforening har bidraget med oversigter over borgmestrene i de to relevante byrådsperioder. Vi har sikret variation mellem større og mindre kommuner, kommuner med nytiltrådte og erfarne borgmestre samt geografisk placering. Dertil kommer, at der er stor partipolitisk variation. Vi har i analysen været opmærksomme på disse forskelle, men vi nævner dem kun, hvis der er relevante forskelle (eller overraskende ligheder, fx i onboarding mellem kommuner med erfare og nytiltrådt borgmester).

For det tredje har førsteforfatteren haft adgang til en række lukkede arrangementer, hvorfra der ikke må citeres eller refereres, men hvor indsigterne fungerer som baggrundsviden i forhold til at fortolke ovenstående videnskabelige materiale. Her trækker vi på deltagelse i såvel kommunale som regionale onboardingarrangementer (fem arrangeret af kommuner/regioner, hvor alle politikere i kommunalbestyrelsen/regionsrådet deltog, og to arrangeret af Komponent, hvor borgmestre og kommunaldirektører

deltog sammen i par). Vi har også haft stor glæde af erfaringerne i referencegruppen for Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, hvor mange medlemmer har direkte erfaring med onboarding af politikere i forskellig sammenhæng.

Det gælder for alle typer materiale, at enkeltpersonerne er lovet fortrolighed.

1.3/ Spørgeskemaundersøgelsen blandt kommunaldirektører

Listen over populationen af kommunaldirektører blev udarbejdet ud fra åbne kilder i samarbejde mellem Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunaldirektørforeningen. I de kommuner, hvor den højst rangerende embedsmand ikke benævnes kommunaldirektør, blev spørgeskemaet sendt til den person, hvis funktion svarer til en kommunaldirektør (stadsdirektørerne i Aarhus og Odense samt den administrerende direktør for Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune). Gruppen benævnes entydigt kommunaldirektører i den følgende tekst.

Spørgeskemaet blev designet i et samarbejde mellem Kommunaldirektørforeningen og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. Spørgeskemaet i dets fulde længde kan ses i bilag 1.

Spørgeskemaet blev udsendt til landets 98 kommunaldirektører (og dertil svarende, fx stadsdirektører) den 8. december 2021. Herefter blev der sendt flere påmindelser og opfordringer til at deltage i undersøgelsen fra både Kommunaldirektørforeningens og centrets side. Undersøgelsen var åben til og med 2. januar.

83 kommunaldirektører har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en gennemførselsprocent på 85. Det vurderer vi til at være en meget acceptabel deltagelse fra denne travle gruppe af respondenter, som typisk har svært ved at afsætte tid til online spørgeskemaundersøgelser.

1.4/ Interviewundersøgelsen

Undersøgelsen består af fem interviews med enkeltpersoner og et fokusgruppeinterview med fem kommunaldirektører. Sidstnævnte er indsamlet 18. januar, mens de resterende interviews med fungerende topledere er indsamlet mellem 30. marts og 7. april med henblik på at få øjebliksvurderinger på forskellige tidspunkter i onlineprocessen.

Vi har også interviewet en enkelt kommunaldirektør, der fratrådte sin stilling i perioden mellem 31. december 2021 og 1. maj. I alt otte kommunaldirektører fratrådte i denne periode.

Deltagerne i fokusgruppeinterviewet er medlemmer af referencegruppen for Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (alle medlemmer med funktion som kommunaldirektør deltog i fokusgruppeinterviewet). De øvrige interviewpersoner er udvalgt i forlængelse af indsigterne fra fokusgruppeinterviewet ift. at sikre variation mellem større og mindre kommuner, kommuner med nytiltrådte og erfarne borgmestre samt kommuner med forskellig geografisk placering. Dertil kommer, at der er stor partipolitisk variation. Hvis flere personer i populationen gav samme grad af variation, blev der trukket lod mellem disse.

Interviewguides er vedlagt som bilag 2 og 3. Interviewene er analyseret af rapportens førsteforfatter og transskriberet fuldt ud af de to øvrige forfattere. Kodeliste fra den kvalitative indholdsanalyse fremgår af bilag 4.

Resultaterne præsenteres efter tema, og det angives, hvilke af ovenstående datakilder giver anledning til en given konklusion.

1.5/ Sammenfattende om undersøgelsens gennemførelse

De vigtigste aspekter af undersøgelsen er, at den indeholder såvel traditionelle kvantitative og kvalitative metoder (i form af et spørgeskema til populationen af kommunaldirektører samt interviews med 10

kommunal- og regionsdirektører) som deltagerobservation under onboardingaktiviteter. Spørgeskema-spørgsmålene er udarbejdet i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen, men alle beslutninger er truffet af forfatterne, ligesom det kun er Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, der har adgang til personoplysningerne.

2.0 Beskrivelser af onboarding

2.1/ Hovedaktørerne i onboarding

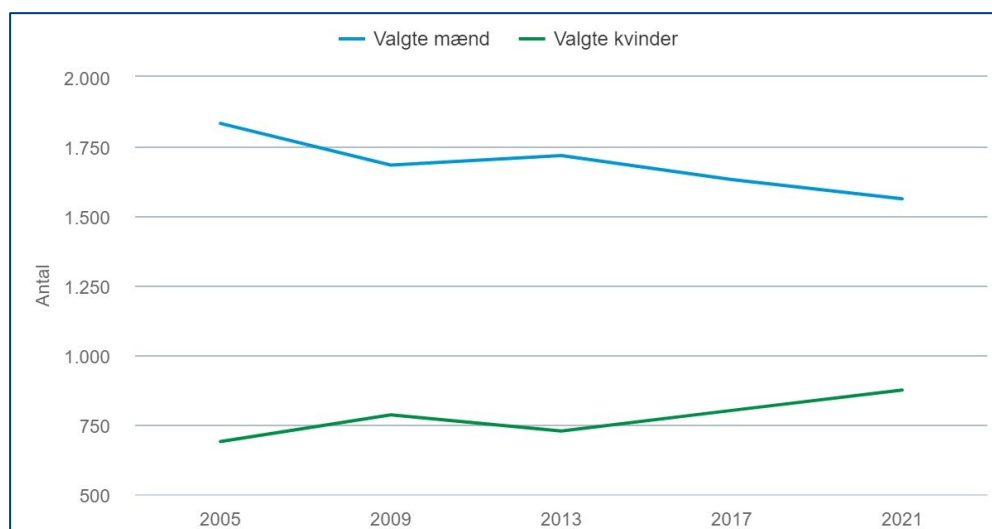
Mange mennesker bidrager til onboarding af nyvalgte politikere, og de vigtigste personer er borgmesteren, kommunaldirektøren/regionsdirektøren (med bidrag fra dennes stab) og de øvrige politikere i kommunalbestyrelsen/regionsrådet.

Især de kvalitative interviews samt deltagelsen i onboardingarrangementer giver viden om karakteristika hos disse tre grupper. Det understøttes af demografiske opgørelser. I 2013 og 2017 var hhv. 30 og 33 procent af de valgte byrådspolitikere kvinder. Efter kommunalvalget i 2021 er det 36 procent, som det også fremgår af figur 1. Tendensen til en stigende kvindeandel er endnu mere udpræget for regionsrådene, hvor andelen af kvinder og mænd i 2021 blev så ens, som det er muligt (med 102 valgte mænd og 103 valgte kvinder, jf. figur 2). Nedenstående citat sammenfatter tendensen i de interviewede topledere oplevelse af politikerne:

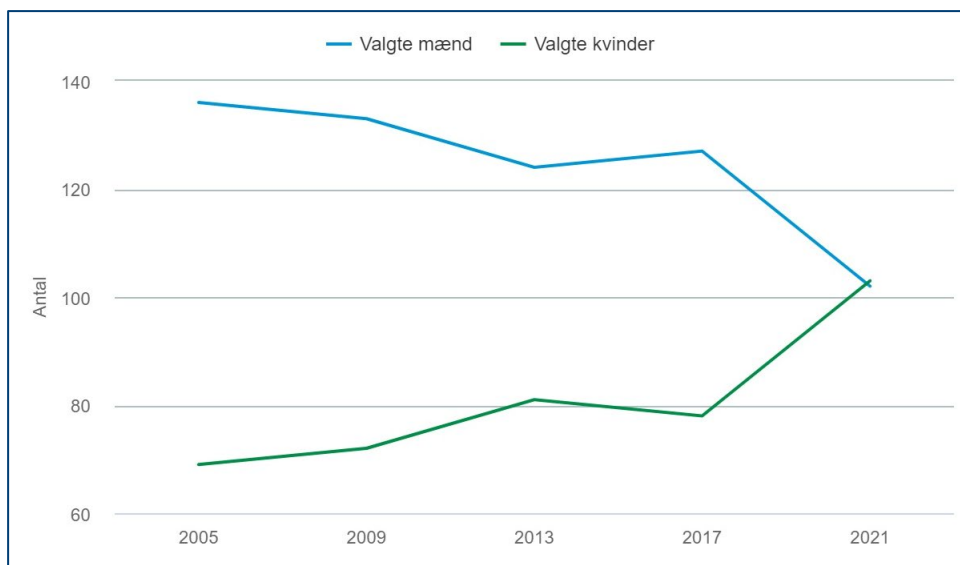
De er mere veluddannede, og de er yngre, og der er rigtig mange kvinder iblandt (citat fra interview med kommunaldirektør).

Såvel kommunal- som regionsdirektørerne oplever, at politikernes demografiske karakteristika ændrer onboardingopgaven, som vi går i dybden med i afsnit 2.6.

Figur 1. Antal valgte kommunalbestyrelsesmedlemmer efter køn og valgår, jf. Danmarks Statistik (ValgK3)



Figur 2. Antal valgte regionsrådsmedlemmer efter køn og valgår, jf. Danmarks Statistik (AKVA3)



Politikernes alder er relevant i den forstand, at kommunaldirektørerne også i forhold til dette paramenter forsøger at tilpasse onboarding til politikerne. Her nævner de interviewede topembedsfolk især borgmesterens/regionsrådsformandens alder. Som det er illustreret i nedenstående citat, ser de potentialer i, at borgmesteren ikke nødvendigvis ligner dem selv demografisk, i relation til planlægning af samspillet om planlægningen af onboarding.

[Borgmesteren] er en relativ ung mand og har været med, siden han var ganske ung. Han er meget åbenhjertig omkring sin egen oplevelse. Det, vi kan konstatere, er, at han har ramt rigtigt hver gang. Og vi har taget fejl hver gang ift. de sociale dynamikker (citat fra interview med kommunaldirektør).

Der kan dog være udfordringer i at onboarde politikere, der er langt fra kommunaldirektørernes egne værdier om fx samfundssind (som illustreret af nedenstående citat).

Der er flere og flere Facebook-politikere, som tager fire selfies og er der ti minutter til et møde, og så går de igen. Måske er det fordi, at jeg er ved at blive gammel, men jeg savner simpelthen den lidt mere groundedede værdibaserede politikere, der vil noget for deres lokalsamfund, måske mere end de vil noget for sig selv (citat fra interview med kommunaldirektør).

En anden kommunaldirektør nævner, at flere kommunalpolitikere sammensætter noget, der ligner en fuldtidsstilling aflønningsmæssigt. Det bliver også nævnt, at flere politikere har ambitioner om at komme i Folketinget. Tilsvarende bliver det nævnt, at især udvalgsformænd er gået på halv tid i deres erhvervsarbejde. Det skaber nogle steder et ønske fra politikerne om at få et egentligt kontor. Det oplever kommunaldirektørerne ret forskelligt som illustreret i nedenstående to citater.

Jeg har et meget afslappet forhold til, hvis der kom en udvalgsformand, der ville have et kontor. Det synes jeg sådan set er legitimt. Men det jo nok også mere tilgangen til, hvis man har nogle fuldtidspolitikere, og jeg synes, at vi har været på vej den vej i flere år. Hvis jeg ser, hvad en udvalgsformand skal nå, så er det jo efterhånden også nærmest fuldtidsarbejde, i hvert fald i nogle af de tunge udvalg. Så jeg er ikke så forskrækket over, at det går den vej. Jeg synes faktisk, at det er naturligt (interview med kommunaldirektør).

En af de ting, som har overrasket mig, [handler om at] tre af mine byrådsmedlemmer har sagt deres job op. Nu satser de 100 procent på at være fuldtidspolitikere. De møder op på forvaltningen og siger, at de gerne vil have et kontor stillet til rådighed. Og det er så mig i første omgang, som må sige, at vi ikke har tradition for, at udvalgsformænd har kontor. [En af udvalgsformændene] havde regnet med, at han skulle rende rundt på gangene og sørge for, at folk var

effektive. Så der er lidt en forventningsafstemning, som jeg ikke har på plads, og som borgmesteren jo på en eller anden måde må ind i (interview med kommunaldirektør).

En anden kommunaldirektør havde oplevet samme problematik med, at politikere går rundt på gangene og bestiller opgaver hos medarbejdere. Forventningsafstemningen i onboardingprocessen er ikke nem i den forstand, at da en af de pågældende politikere fik at vide, at det ikke var hans rolle at gå rundt på gangene, gjorde han det via Teams i stedet for. Tendensen til, at politikerne gerne vil ind i de udførende lederroller, ses også i regionerne som illustreret nedenfor.

Der er flere af dem, som ser det som en professionel levevej at være politiker, og de kommer med nøjagtig samme krav om, at de skal have et kontor, og de skal være her til dagligt osv. Og det har også været lidt af en overraskelse for os også, hvor massivt det krav var. Der har vi også brugt lidt tid på at tænke os om og finde ud af, om det nu også er hensigtsmæssigt, at de er i huset på den måde (interview med regionsdirektør).

I forhold til onboardingprocessen oplever nogle af kommunaldirektørerne en øget betydning af den personlige kommunikation og evnen til at agere i den helt specifikke sociale kontekst. De argumenterer for, at der kommer nye politikerroller. Skiftet væk fra kun at være borgernes repræsentant kalder på nye embedsmandsroller. Som afsnit 2.6 går i dybden med, oplever næsten alle kommunaldirektørerne onboarding som forandret. I det åbne spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen nævner mange kommunaldirektører også den øgede kompleksitet af det politiske arbejde som en årsag til den ændrede onboarding.

En observation, der især bliver tydelig i deltagelsen i kommunerne og regionernes egne onboardingaktiviteter, er politikernes øgede forståelse af sig selv som politiske ledere. Det svarer til resultaterne af eksisterende danske undersøgelser (se fx Kjær og Andersen 2021 samt Andersen og Thomsen 2019). Det gælder borgmestrene, regionsrådsformænd og andre politikere, men det er mest udpræget for borgmestrene og regionsrådsformændene. Næste afsnit handler netop om onboarding af borgmestrene/regionsrådsformændene med særligt fokus på de nye borgmestrene/regionsrådsformænd.

2.2/ Elementer i onboarding af borgmestrene og regionsrådsformænd

Borgmesteren har et særligt ledelsesansvar i kommunalbestyrelsen (Berg og Kjær 2005, 2007), ligesom regionsrådsformanden har det i regionsrådet (Dyhrberg, Krogh og Opstrup 2011). I 37 af landets 98 kommuner kom der nye borgmestrene efter valget i 2021, mens borgmesterens partifarve skiftede i 30 kommuner. I en ud af landets fem regioner kom der ny regionsrådsformand, som tilhører et andet parti end sin forgænger.

De kommuner og regioner, hvor borgmesteren eller regionsrådsformanden er skiftet, har generelt gjort meget for at understøtte en god start. Det handler fx om besøg ved de enkelte institutioner sammen med kommunaldirektøren, fagdirektør og stående udvalg samt særskilte seminarer med direktionen og borgmesteren med henblik på at sætte retning for de næste fire år. Flere nævner også praktiske forhold så som håndtering af mails og klager, samspil med virksomheder, foreninger og andre interessenter og især samspil med direktionen.

Onboarding af borgmestrene trækker også på andre politikere, fx via opfordringer til dialog med nogle af de borgmestrene, der var nyvalgte for fire år siden, og ved deltagelse i arrangementer for andre nyvalgte borgmestrene. Generelt prioriterer kommunerne onboarding af nye borgmestrene meget højt. Citatet nedenfor er meget typisk i den forstand, at onboarding af borgmesteren kobles sammen med onboarding af resten af byrådet.

Vi har lavet et introprogram [for borgmesteren], der strækker sig hen over de første fem måneder og munder ud i en samlet plan for, hvordan hele byrådet skal arbejde i de kommende år (svar fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

I mange kommuner startede møderne mellem kommunaldirektøren og den kommende borgmester i december, hvor organisationen præsenteres, og hvor der tages hul på gennemgang af sagsområder. For en af de interviewede kommunaldirektører begyndte onboarding, da den kommende borgmester ringede for at sige, at vedkommende havde valgt at indgå en ny konstituering. Borgmesteren havde bl.a. brug for, at kommunaldirektøren sad med ved bordet, når de fordelte poster. Samme kommunaldirektør oplevede at have en ”skizofren december måned, fordi der jo sad én gået borgmester, som jo var ked af det og vred og skuffet og alt muligt, som jo hev mig i den retning, og så havde jeg uden for rådhuset en ny borgmester, som var fuld af energi og havde en anden retning” (interview med kommunaldirektør).

Nogle af de nye borgmestere er tiltrådt efter konfliktfyldte konstitueringsprocesser, og der indeholder onboarding typisk rådgivning i, hvordan de holder sammen på de nye byråd. Som en af kommunaldirektørerne udtrykker det, handler det om at vise den nye borgmester det politiske mulighedsrum, hvorefter borgmesteren selv vurderer, om det skal bruges eller ej (og hvordan). Det skal forstås i lyset af, at kommunaldirektøren typisk er mere erfaren i forhold til processerne i starten af en byrådsperiode som illustreret af nedenstående citat.

Jeg ved jo godt, at pressen står der på dag nummer 100 og godt vil vide, ”hvad har du opnået, og hvad har du egentlig tænkt dig at gøre?” Så [det handler om] at prøve at lave nogle strukturer omkring, hvornår er det vigtigt at komme med forskellige udmeldinger. Men jeg får også lov til at hjælpe ret langt ind i maskinrummet på, hvad er det så, udmeldingerne skal være (interview med kommunaldirektør, hvor borgmesteren er skiftet).

Det er en tværgående indsigt (også fra den direkte deltagerobservation af onboardingaktiviteter mellem nye borgmestere og deres kommunaldirektører), at meget af dialogen handler om at finde roller og gensidigt ledelsesrum. Kommunaldirektørerne er især optagede af, at borgmesteren overlader ledelsesansvaret for personalet til dem. Et citat fra et af interviewene indfanger den generelle tendens på dette område.

Der er nogle markeringer af, hvad der er ledelse ind i administrationen, og hvad der er ledelse af organisationen. Det tager [borgmesteren] ret pænt imod. [Borgmesteren] er en erfaren politiker og ved godt, at det er dumt at blande sig langt ind i det daglige arbejde, fordi det klitrer til fingrene (citat fra interview med kommunaldirektør, hvor borgmesteren er skiftet).

Borgmesterskift går ikke altid lige glat. En kommunaldirektør med en ny borgmester, hvor kommunaldirektøren stadig er ansat, siger, at bolden ligger på kommunaldirektørernes banehalvdel, og at de skal gøre sig selv klart, om de kan leve med at samarbejde med den nye profil, og hvordan de rammer vedkommende bedst. Det kan være en svær onboarding, hvis skiftet mellem borgmesterkoalitionerne opleves som stort. Det kan både handle om kommunens overordnede retning og prioriteringer (som i citatet nedenfor) og om kommunaldirektørens og borgmesterens personligheder (se også Andersen m.fl. 2019 og Nørgaard m.fl. 2018).

Det blev simpelthen for svært for [borgmesteren] at sidde i spidsen for en koalition, som ville noget fundamentalt andet, end det jeg havde repræsenteret for den tidligere politiske ledelse. Så derfor så [borgmesteren] ingen anden mulighed end at afbryde samarbejdet (interview med tidligere kommunaldirektør).

I den pågældende kommune blev onboarding prioriteret meget højt, og kommunen gennemførte en visionsproces med opbakning fra politikerne. Men kommunaldirektøren vurderer, at onboarding ”er nødt til at være meget tungt forankret i den politiske ledelse som minimum hos borgmesteren”. Nedenstående citat indfanger således mange af overvejelserne hos de kommunaldirektører, hvor sammensætningen af kommunalbestyrelsen er meget ændret.

Det at give kommunalbestyrelsen en fælles forståelse af den økonomiske styring, styrelsesloven, muligheder og begrænsninger, det har givet et bagtæppe for at tale om tingene i fagudvalgene. Så jeg vil til enhver tid have lavet onboarding på den samme måde, men der er helt sikkert nogle ting, med den viden jeg har i dag, hvor jeg tænker, der er noget med det politiske

ejerskab, der er noget med borgmesterens rolle, noget med at anerkende, at de kommer lige fra en valgkamp og skal til at arbejde sammen. Ja, de skal ikke være i opposition. Mange af dem er valgt til at forandre kommunen og dermed være kritiske over for den kommunale organisation. Nu skal de til at tage bestyrelsesmæssigt ansvar for den. Hvordan er det skifte der? Har vi været gode nok til det? Og så det der med, at der er så mange nye. Der er helt sikkert nogle elementer, med den erfaring vi har nu, der kunne have været endnu bedre (interview med kommunaldirektør).

I forlængelse heraf er det værd at bemærke, at rigtig mange af kommunaldirektørerne reflekterer over udskiftning af kommunaldirektører, uanset at de selv ikke har fået ny borgmester eller har været i fare for at skulle skifte job. I nedenstående citat kobler en kommunaldirektør det relativt store antal udskiftninger af kommunaldirektører til de pointer om nye politikertyper, der blev omtalt i afsnit 2.1.

Jeg synes, at det er en lille smule rystende, hvor mange kommunaldirektører, der bliver strittet ud her, nærmest dagen efter et kommunevalg ... der er nogle kommunaldirektører, der dummer sig, så beder de jo selv om det. Men jeg synes, at den har kammet over den her gang. Og det, tror jeg, handler om politikertyper, fremfor hvad det var for fire år siden og otte år siden (citater fra interview med kommunaldirektør, hvor borgmesteren ikke er skiftet).

Samtidig er det tydeligt, at flere af kommunaldirektørerne nærmest onboarder sig selv til de nye politikere. En af dem siger direkte, at de folkevalgte skal blive ved med at være de mennesker, de er, og fastholde det, som de er valgt på. ”Så er det jo faktisk vores andres opgave at tilpasse os”, siger den pågældende kommunaldirektør.

En del af onboardingprocessen for borgmesteren kan også være at understøtte de samtaler, som borgmesteren i nogle kommuner holder med udvalgsformænd, nye byrådsmedlemmer og/eller alle byrådsmedlemmerne. Mens en-til-en dialoger er en generel tendens både i kommuner og regioner, er det langt fra alle kommuner, hvor borgmesteren tager disse samtaler. Det bringer os hen til onboarding af hele kommunalbestyrelsen. I afsnit 3.1 og 3.2 vender vi tilbage til borgmestrene i den forstand, at vi undersøger, om hhv. borgmesterskift og borgmesterpartiskift betyder noget for den generelle onboarding.

2.3/ Elementer i onboarding af kommunalbestyrelserne

Samtaler under fire øjne er et meget udbredt redskab i onboarding af nye byrådsmedlemmer, og i de fleste kommuner er det enten borgmesteren eller kommunaldirektøren, der står for dette. Der er også eksempler på, at kommunen har hyret en ekstern person til at gøre det som illustreret i citatet.

[Den eksterne person] har interviewet alle vores byrådsmedlemmer om, hvad de vil med kommunen. Og de skulle selvfølgelig skele til den vision, som lå fra det gamle byråd. Og noget af det, som [personen] skulle afklare, var, om vi kunne bruge formen, så vi skulle diskutere mere indhold end form. Det har gjort, at alle er kommet af med det, så da vi sad til vores visionsseminar, så havde alle kunnet genkende ordene. [Den eksterne person] havde samskrevet det hele, og folk kunne genkende ordene (interview med kommunaldirektør).

Såvel kommuner som regioner trækker på de kurser, der tilbydes på landsplan. Danske Regioner afholdt et todagesseminar for nyvalgte regionsrådsmedlemmer, og Komponent holder kurser for nyvalgte kommunalbestyrelsesmedlemmer og for nye par af borgmestre og kommunaldirektører (typisk to døgn og med mulighed for online opfølgingsdag for de nyvalgte et år efter opstarten). Både udbyderne og topembedsfolkene ser dette som et nyttigt supplement til kommunernes og regionernes egne onboarding-aktiviteter.

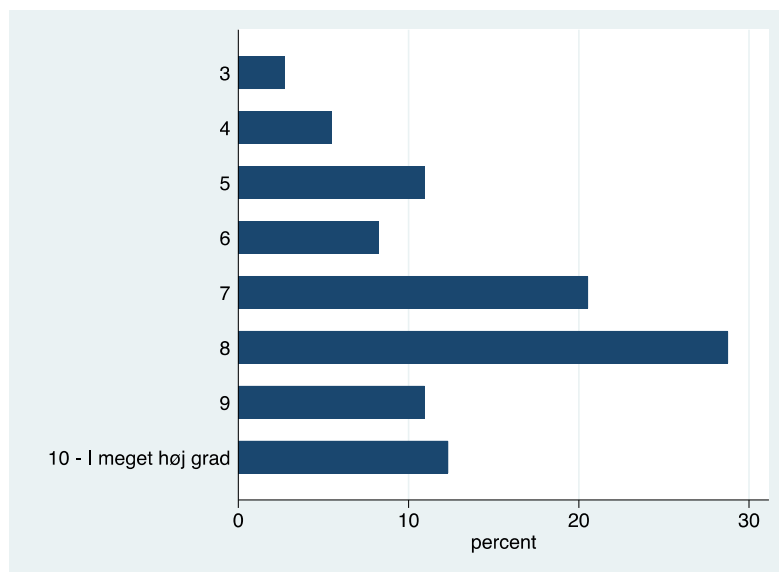
2.4/ Vægtingen af udvalgte onboardingelementer

På forhånd var vi særligt interesseret i vægtingen af hhv. kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer, samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket og politikudviklingen. Kommunaldirektørerne er derfor i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt til, hvor meget disse tre elementer fylder i onboarding. Alle tre spørgsmål besvares ud fra en skala fra 0-10, hvor 0 angiver ”slet ikke”,

og 10 angiver ”i meget høj grad”. 74 kommunaldirektører har svaret på spørgsmålene om interne samarbejdsrelationer og samarbejde mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket. 73 kommunaldirektører har besvaret spørgsmålet om politikudvikling.

Spørgsmålet om de interne samarbejdsrelationer er stillet på følgende måde: ”Hvor meget fylder kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer i din kommunes plan for onboarding?” Fordelingen af besvarelsen ses i figur 3.

Figur 3. Hvor meget fylder de interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen i onboarding?

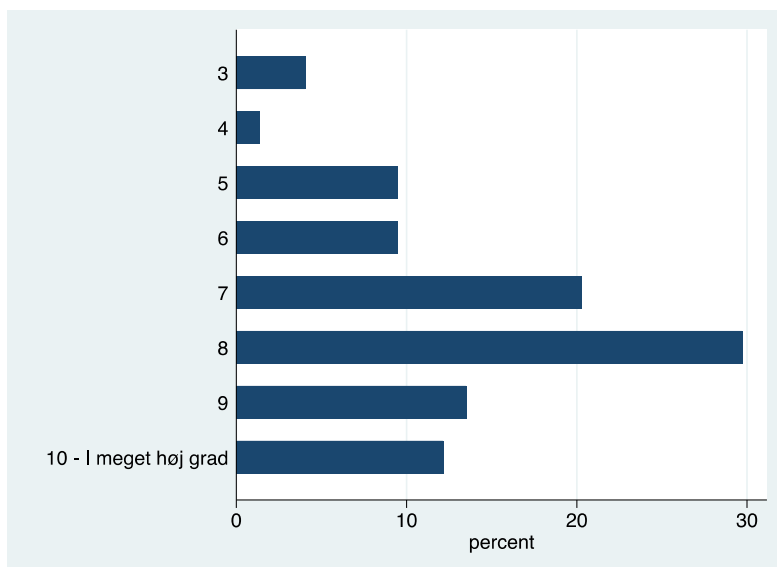


Note: Procentdelen af kommunaldirektører, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10). N = 73. Gennemsnit = 7,30.

Skalaen går fra 0 til 10, men ingen har svaret 0, 1 eller 2. Den kategori, flest har svaret, er 8. Generelt er der en tendens til, at størstedelen af kommunaldirektørerne har svaret i de højere kategorier. Størstedelen af kommunaldirektørerne rapporterer, at de interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen fylder en del i onboarding af kommunalbestyrelsen.

Spørgsmålet om samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværket er stillet på følgende måde: ”Hvor meget fylder emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk i din kommunes plan for onboarding?” Fordelingen af besvarelsen er vist i figur 4.

Figur 4. Hvor meget fylder samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværket i onboarding?

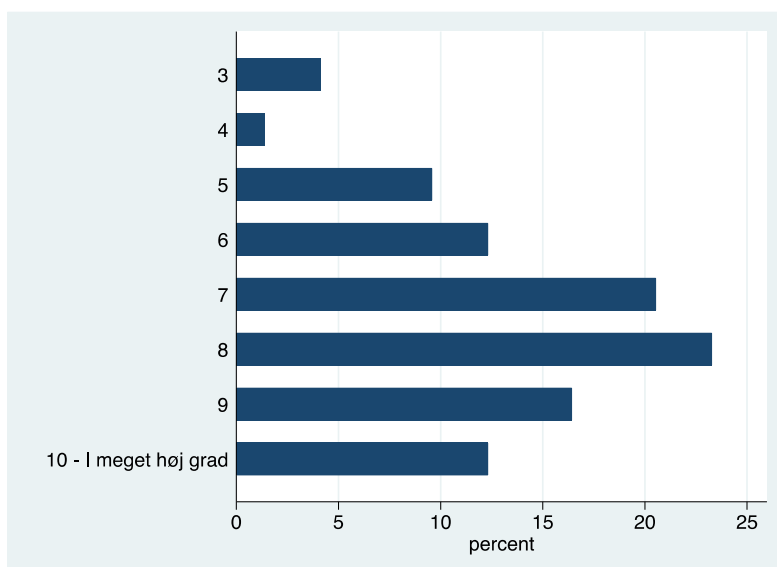


Note: Procentdelen af kommunaldirektører, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10). N = 74. Gennemsnit = 7,4.

Ingen har svaret 0, 1 eller 2, mens flest har svaret 8. Emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk fylder altså en del i onboarding af kommunalbestyrelsen.

Spørgsmålet om samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværket er stillet på følgende måde: ”Hvor meget fylder rammer for politikudvikling i din kommunes plan for onboarding?” Fordelingen af kommunaldirektørernes besvarelser fremgår af figur 5.

Figur 5. Hvor meget fylder politikudvikling i onboarding?



Note: Procentdelen af kommunaldirektører, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10). N = 73. Gennemsnit = 7,4.

Ingen har svaret 0-2, mens flest har svaret 8. Generelt er der en tendens til, at størstedelen af kommunaldirektørerne har svaret i de højere kategorier, og rammer for politikudvikling fylder dermed en del i onboarding af kommunalbestyrelsen.

Som det fremgår af gennemsnittene (jf. noterne til figur 3-5), fylder kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer, samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk og rammerne for politikudvikling nogenlunde lige meget i kommunernes planer for onboarding, og det er også (jf. interviewene) tilfældet for den udførte onboarding.

2.5/ Succeskriterier for onboarding

Boks 1 viser en kondensering af kommunaldirektørernes svar til spørgeskemaundersøgelsens åbne spørgsmål vedr. succeskriterier for onboarding. De seks gennemgående kriterier er samarbejde, tillid til embedsværket, styr på det praktiske, klare roller og regler, udvikling af en vision samt gode betingelser for at realisere de politiske målsætninger.

Boks 1: Succeskriterier for onboarding

Kondenserede åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen med eksempler gengivet med kommunaldirektørernes egne ord.

Godt samarbejde:

At byrådsmedlemmerne individuelt og partigrupperne kollektivt oplever, at der skabes gode rammer for det politiske samarbejde.

At der grundlæggende er skabt et godt fagligt og socialt udgangspunkt for samarbejde i kommunalbestyrelsen, og politikerne indbyrdes får mulighed for at lære hinanden at kende i social sammenhæng.

Tillid til det professionelle embedsværk:

At alle byrådsmedlemmer oplever, at de bliver professionelt betjent af administrationen.

At de nyvalgte hurtigt får tillid til forvaltningen og oplever os som medspillere.

At medlemmerne føler sig taget godt imod.

Det praktiske på plads:

At de har et sted, hvor de kan slå op, hvis de er i tvivl.

At byrådets medlemmer har forståelse for kommunens opgaver og medlemmernes rettigheder, ansvar og pligter

Klare roller og regler:

At rollefordelingen mellem det politiske og det administrative niveau er klar.

At der er spilleregler for politikernes samarbejde.

Udvikling af vision:

At byrådet har fået formuleret et fælles arbejdsgrundlag (vision og målsætninger) og et fælles værdigrundlag, som de vil arbejde for/efter i perioden.

At det nye byråd oplever, at de "erobrer" de strategiske udfordringer som rum, hvor der er mulighed for at lave politik fra forskellige værdimæssige standpunkter. Samtidig er det vigtigt, at de oplever muligheder for at få nye rum til inddragelse af borgernes egne synspunkter.

Målrealisering:

At politikerne kan realisere den politik, de ønsker.

At byrådet i løbet af de første år oplever, at de bliver klædt tilstrækkeligt på til at kunne sætte deres politiske præg på udviklingen af kommunen, herunder stiller sig på fundamentet af det, deres forgængere skabte, og udvikler/forandrer derfra.

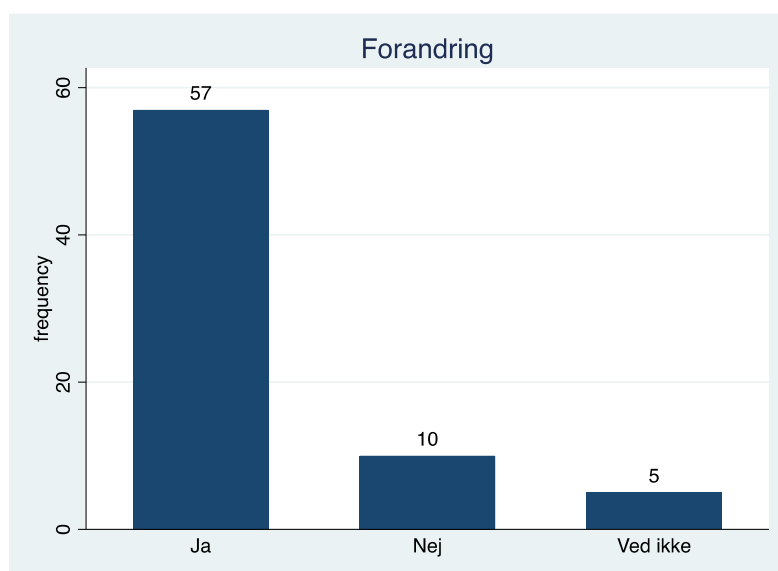
Et meget centralt succesparameter for onboarding er, at politikerne skal bevare tilliden til et stærkt og neutralt embedsværk. Tillid er det ord, der optræder næstflest gange i kommunaldirektørernes beskrivelser i spørgeskemaet af, hvad de forstår ved succesfuld onboarding (kun overgået af ordet "samarbejde").

Tilliden til det tilstræbt neutrale embedsværk hænger sammen med, hvordan kommunaldirektørerne håndterer mindretalsproblematikken. I nogle kommuner (typisk med relativt højt konfliktniveau mellem politikerne) er der stort fokus på spilleregler. En anden tilgang er mere eller mindre faste møder mellem kommunaldirektøren og den person, som opfattes som lederen af oppositionen. Det er typisk afstemt med borgmesteren. Det illustrerer, at det ikke er de samme veje, der fører til opnåelsen af samme succeskriterier i forskellige kommuner. Den politiske sammensætning ser ud til at betyde noget her, og kommunaldirektørens personlighed spiller formodentlig også ind (se også Andersen, Boye, Bækgaard, Jacobsen og Nørgaard 2019).

2.6/ Oplevede ændringer

Hele 79 procent af kommunaldirektørerne oplever, at onboardingprocessen har ændret sig over tid. Det gælder for 57 af de 72 kommunaldirektører, der har svaret på dette spørgsmål. Hvis vi ikke medtager de fem kommunaldirektører, der har svaret, at de ikke ved, om processen har ændret sig, er det hele 85 procent, der ser en ændret onboardingproces.

Figur 6. Har onboarding af kommunalbestyrelse ændret sig over tid?



Note: Antal kommunaldirektører, der har svaret hhv. ja, nej og ved ikke på, om de har oplevet forandring i onboardingen over tid). N = 72.

Der er stor enighed om forandringens indhold i interviewene, i kommunaldirektørernes svar på det åbne spørgsmål og i de kommentarer til onboarding, der er faldet under onboardingarrangementerne. Der er fire hovedkategorier af forandring i onboarding, som mange kommunaldirektører giver udtryk for.

For det første er onboarding blevet udvidet i omfang pga. den stigende kompleksitet af det politiske arbejde. Kommunal- og regionsdirektørerne oplever, at der skal langt mere til i dag end tidligere, fordi sagerne er blevet mere komplekse, det skal gå stærkere, og politikerne skal være klædt på til borgerinddragelse. Kommunaldirektørerne giver herunder udtryk for, at de ser det som en mere og mere vigtig opgave at understøtte, at samarbejdet i kommunalbestyrelserne kommer godt i gang. De bruger derfor mere administrativ tid på at forberede og gennemføre introduktionsforløbet. Tre citater illustrerer denne hovedtendens i udtalelserne på dette punkt:

Vi er meget mere planlæggende og forberedende, fordi det i stigende grad er vigtigt for at sikre velfungerende politisk arbejde (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

Onboardingen er blevet mere dybdegående, der er et større fagligt indhold, og det er processuelt stærkere forløb (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

Det er mit billede, at vi denne gang prioriterer det endnu højere end tidligere og er mere velforberedte (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

For det andet giver kommunaldirektørerne udtryk for, at politikudvikling og relationer fylder mere. Der er mere fokus på at få lavet et fælles grundlag for kommunalbestyrelsen – både politisk og værdimæssigt. De adspurgte topembedsfolk oplever, at mens der tidligere var meget fokus på faglig vidensopbygning, er der nu mere fokus på politikerrollen, herunder samspillet med forvaltningen og borgerne. De to nedenstående citater er typiske for udsagnene om kommunaldirektørernes oplevelse af forandring i onboardingemner.

Der er sket en udvikling væk fra det, man kan kalde et styrelseslovs- og økonomifokus og i retning af, hvad der skal til for, at en kommunalbestyrelse når i mål med de visioner, de har for kommunens udvikling. Naturligvis uden at glemme styrelsesloven og økonomien. De to elementer fylder stadig rigtig meget, men ikke relativt så meget i onboarding (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

Emner er skiftet fra formalia til mere bløde emner som adfærdskodeks og politikudvikling (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

For det tredje tilskriver kommunaldirektørerne de sociale mediers betydning en central rolle i deres oplevelse af forandringen af onboarding. De beretter om, at politikerne skal onboardes til en anden type borgerkontakt end før. Dertil kommer den stigende hastighed og omskiftelighed i dagsordenerne. Koblelsen mellem sociale medier og borgerkontakt er en gennemgående tendens i besvarelsene, og det er eksemplificeret nedenfor.

Nyt er en stadig større forventning om, at borgerinddragelse er vigtig, hvilket stiller krav til kommunikation og anvendelse af sociale medier (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

For det fjerde oplever flere kommunaldirektører en individualisering af onboarding, som knytter sig til, hvem de nye politikere er. I mange kommuner bliver der som nævnt holdt samtaler med hver enkelt politiker (i hvert fald de nye), om end samtalepartneren kan variere fra kommunaldirektøren til borgmesteren eller en ekstern person hyret ind til opgaven. Der er fokus på udvikling af politikinitiativer ud fra byrådsmedlemmernes interesser, holdninger og kompetencer, og flere af kommunaldirektørerne giver udtryk for, at onboarding afhænger af antallet af nye byrådsmedlemmer samt valgkampens forløb. Det er en gennemgående tendens, at onboarding er blevet målrettet politikernes viden og erfaringer. I nedenstående citat nævner en kommunaldirektør flere af disse forhold.

Onboarding vil altid afhænge af byrådets sammensætning: har de konstitueret sig sammen (eller i konflikt?), hvilken alder og køn præger byrådet (udsagn fra kommunaldirektør i spørgeskemaundersøgelsen).

2.7/ Sammenfattende om indholdet af onboarding

Strategi og relationer fylder meget i indholdet af kommunernes og regionernes onboarding, om end informationer om økonomi, styrelseslov og praktiske forhold stadig er en del af onboarding. Kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer, samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk og rammerne for politikudvikling fylder nogenlunde lige meget i kommunernes onboarding.

Kommunaldirektørerne oplever, at onboarding har ændret sig på fire måder. Den er blevet udvidet i omfang pga. den stigende kompleksitet af det politiske arbejde. Politikudvikling og relationer fylder mere. Pga. de sociale medier står de nye politikere over for en anden type borgerkontakt end før. Endelig oplever flere kommunaldirektører en individualisering af onboarding, som knytter sig til, hvem de nye politikere er.

Indholdet af onboarding kobler sig tæt til kriterierne for, at onboarding er en succes. De vigtigste succeskriterier er jf. kommunaldirektørerne godt samarbejde, tillid til embedsværket, styr på det praktiske,

klare roller og regler, udvikling af en vision samt gode betingelser for at realisere de politiske målsætninger.

Næste afsnit handler om forskelle og ligheder i onboarding knyttet til borgmesterskift, erfaring hos kommunaldirektøren og diverse strukturelle forhold. Herunder sammenlignes også med regionerne.

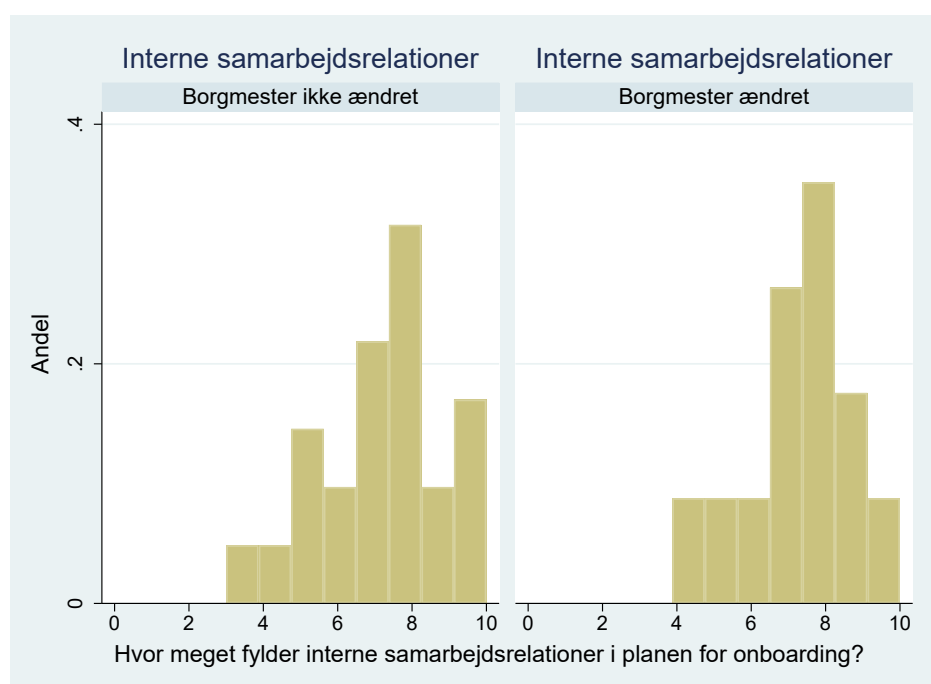
3.0 Ligheder og forskelle i onboarding

3.1/ Sammenhænge mellem borgmesterskift og onboarding

Det er interessant at se på sammenhænge mellem borgmesterskift og onboarding, fordi borgmesteren (jf. Kommunestyrelsesloven, lovbekendtgørelse nr. 47 af 15/01/2019) spiller en central rolle for kommunalbestyrelsens virke. I dette afsnit skelnes ikke mellem borgmesterskift internt i samme parti og mellem partier. Det er emnet for næste afsnit.

Borgmesterskift er en variabel, der antager værdien 1 ved et skift og værdien 0, når der ingen ændring har været i overgangen mellem byrådsperioderne 2018-2021 og 2022-2025. Hvis en borgmester med andre ord er tiltrådt før 1. januar 2022, tæller det ikke som et borgmesterskift, fordi onboarding af borgmesteren er sket før onboarding af den nye kommunalbestyrelse. For borgmesterskift ser vi på fordelingen af de tre hovedelementer for onboarding, som er nævnt i afsnit 2.3, samt oplevet forandring af onboarding over tid (afsnit 2.6). Dermed kigger vi på sammenhængen mellem borgmesterskift og de øvrige elementer.

Figur 7. Vigtighed af kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer i onboardingprocessen opdelt på om der er sket borgmesterskift

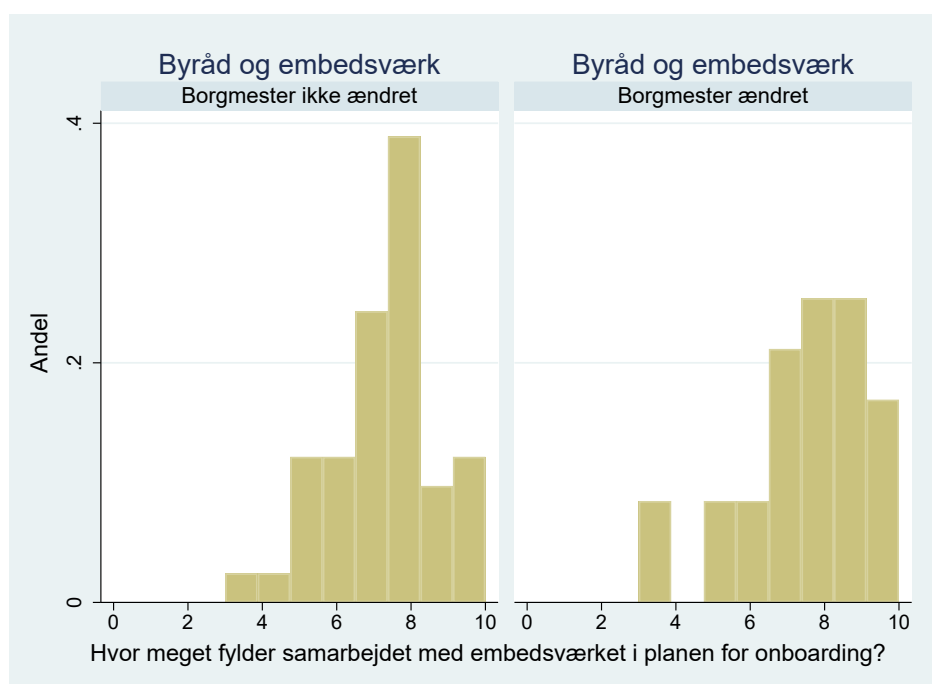


Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmester. N = 73.

For kommunaldirektører, som ikke har oplevet borgmesterskift (graf til venstre), antager målet for vigtighed af samarbejde mellem kommunalbestyrelse og embedsværk i onboardingprocessen minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10. Gennemsnittet er 7,26. For kommunaldirektører, som har oplevet borgmesterskift (graf til højre), er minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10. Gennemsnittet er 7,38.

Det betyder, at kommunaldirektører i kommuner med borgmesterskift vurderer, at de interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen fylder en smule mere i onboarding sammenlignet med kommunaldirektører i kommuner uden borgmesterskift. Der er dog ingen større forskel i denne prioritering.

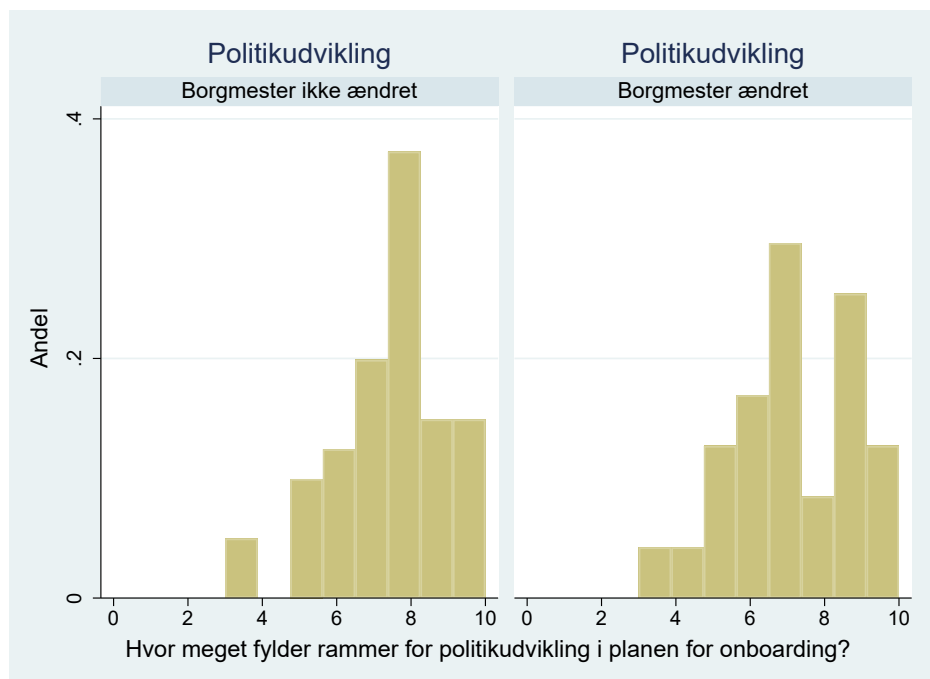
Figur 8. Vigtighed af samarbejde mellem kommunalbestyrelse og embedsværk i onboardingprocessen med og uden borgmesterskift



Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden borgmester skift. Værdien 10 betyder, at det fylder maksimalt. N = 74.

Figur 8 viser, hvor meget samarbejde mellem kommunalbestyrelse og embedsværk fylder i onboardingprocessen. Igen er figuren opdelt efter, om der er sket borgmesterskift eller ej. For kommunaldirektører, som ikke har oplevet borgmesterskift (graf til venstre), antager denne variabel minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10 med et gennemsnit på 7,36. For kommunaldirektører, der har oplevet borgmesterskift (graf til højre), antager variabelen minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10 med et gennemsnit på 7,59. Sidstnævnte tenderer altså til at give udtryk for, at samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket fylder lidt mere i onboarding.

Figur 9. Vigtighed af politikudvikling i onboardingprocessen med og uden borgmesterskift

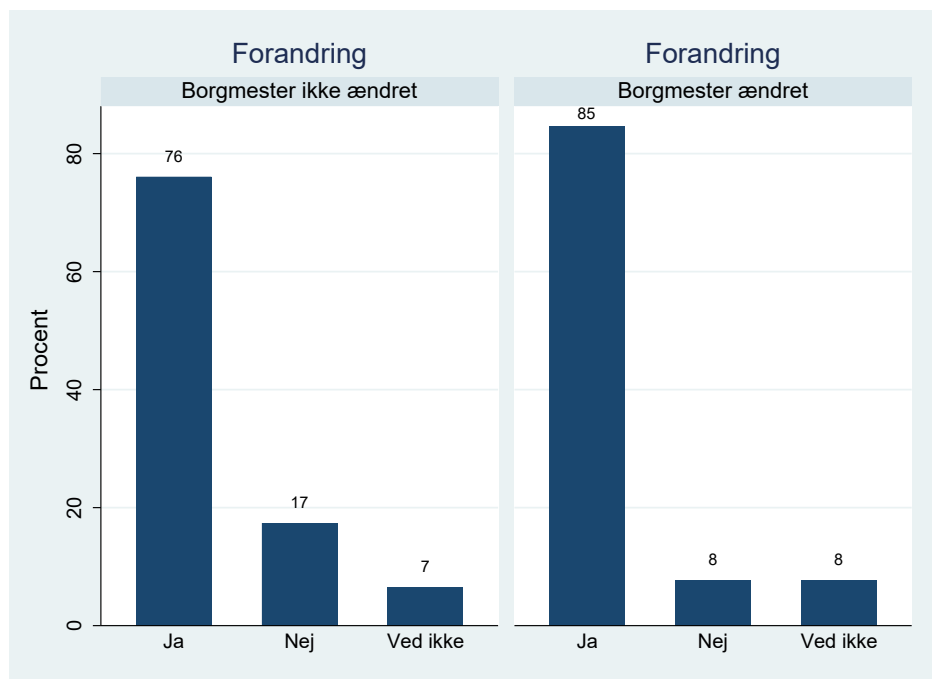


Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden borgmesterskift. N = 73

I forhold til, hvor meget rammer for politikudvikling fylder i onboarding (figur 9), har kommunaldirektører, der ikke har oplevet borgmesterskift (grafnen til venstre), et gennemsnit på 7,52. Kommunaldirektører, som har oplevet borgmesterskift i kommunen efter dette valg (grafnen til højre), har et gennemsnit på 7,22. Det betyder, at de kommunaldirektører, der har oplevet et borgmesterskift, vurderer, at rammerne for politikudvikling fylder lidt mindre i onboarding sammenlignet med kommunaldirektører i kommuner uden borgmesterskift.

Figur 10 belyser, om kommunaldirektørerne har oplevet forandring i onboardingprocessen, alt efter om der er kommet en ny borgmester i kommunen. Blandt kommunaldirektører, som ikke har oplevet borgmesterskift efter dette valg (grafnen til venstre), har 76 procent oplevet forandring i onboarding, mens hele 85 procent blandt kommunaldirektørerne i kommuner, der har fået en ny borgmester, har oplevet en forandret onboarding. Det betyder, at de kommunaldirektører, der har oplevet et borgmesterskift efter valget, i højere grad vurderer, at onboarding af kommunalbestyrelserne har ændret sig over tid.

Figur 10. Sammenhængen mellem borgmesterskift og oplevet forandring i onboarding



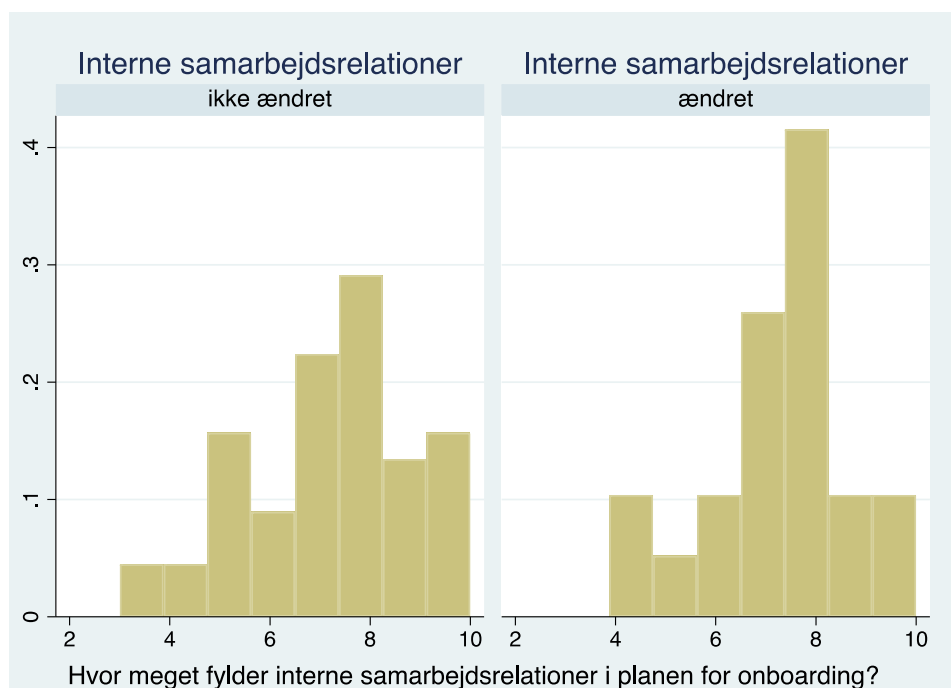
Note: Procentdel af respondenter, der har svaret hhv. ja, nej og ved ikke på spørgsmålet om forandring i onboarding for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmester. N = 72.

3.2/ Sammenhænge mellem borgmesterpartiskift og onboarding

Som antydnet i ovenstående afsnit er det ikke kun relevant at sammenligne kommuner med og uden borgmesterskift, men også at undersøge, om skift i borgmesterens partifarve betyder noget særligt for onboardingprocessen. Variablen partiskift indikerer, om borgmesterpartiet er skiftet fra 2018 til 2022, hvilket gælder for 30 af de 98 kommuner.

Graferne i de følgende afsnit viser fordelingen af de tre hovedelementer for onboarding, som er nævnt i afsnit 2.3, samt oplevet forandring af onboarding over tid (afsnit 2.6) på tværs af partiskift. Dermed kigger vi på sammenhængen mellem partiskifte og de øvrige elementer.

Figur 11. Sammenhængen mellem borgmesterpartiskifte og hvor meget de interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen fylder i onboardingprocessen

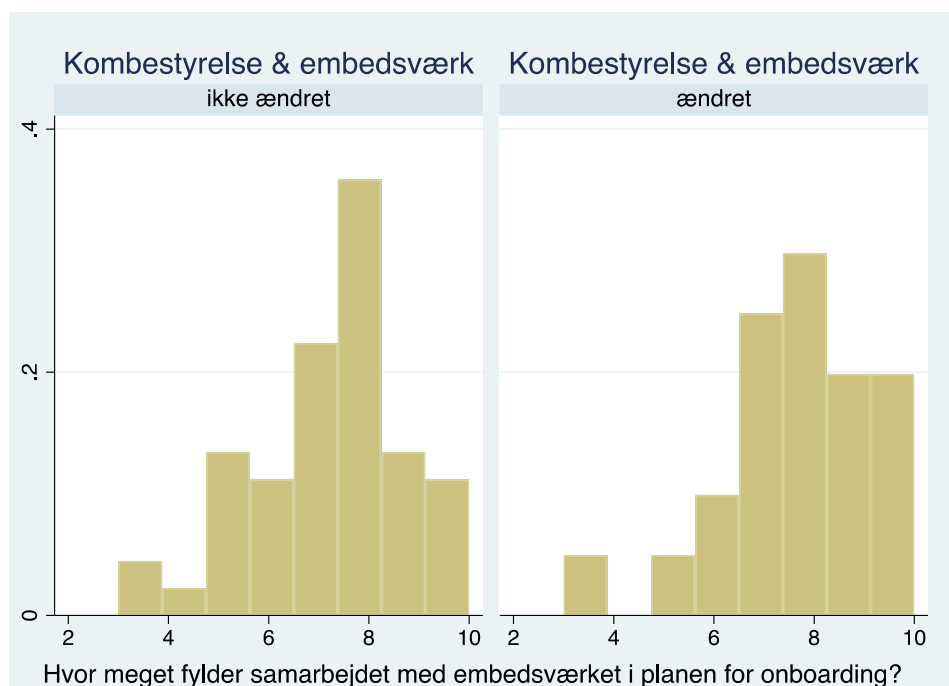


Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

Kommunaldirektører, som ikke har oplevet borgmesterpartiskifte efter valget (grafnen til venstre), svarer i spektret mellem 3 og 10 på spørgsmålet om, hvor meget de interne samarbejdsformer fylder. Gennemsnittet er for denne gruppe 7,28. For kommunaldirektører, som har oplevet borgmesterpartiskifte (grafnen til højre), antager variablen minimumsværdien 4 og maksimumsværdien 10 med et gennemsnit på 7,36.

Det betyder, at de kommunaldirektører, der har oplevet partiskifte på borgmesterposten i forbindelse med valget, vurderer, at de interne samarbejdsrelationer fylder lidt mere.

Figur 12. Sammenhængen mellem borgmesterpartiskifte og samarbejde mellem kommunalbestyrelse og embedsværk

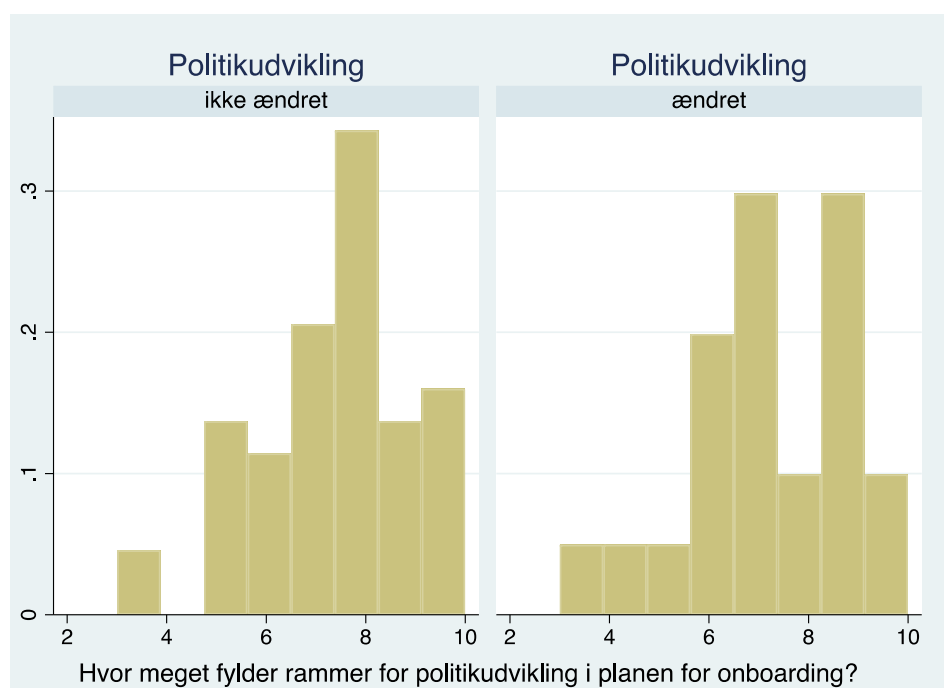


Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

For kommunaldirektører, som ikke har oplevet borgmesterpartiskifte (graf til venstre), er der afgivet svar mellem 3 og 10 på spørgsmålet om, hvor meget samarbejde med embedsværket fylder i planen for onboarding. Gennemsnittet er på 7,29. For kommunaldirektører, som har oplevet borgmesterpartiskifte (graf til højre), antager denne variabel minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10 med et gennemsnit på 7,78.

Det betyder, at de kommunaldirektører, der har oplevet partiskifte på borgmesterposten i forbindelse med valget, vurderer, at rammerne for samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket fylder lidt mere i onboarding.

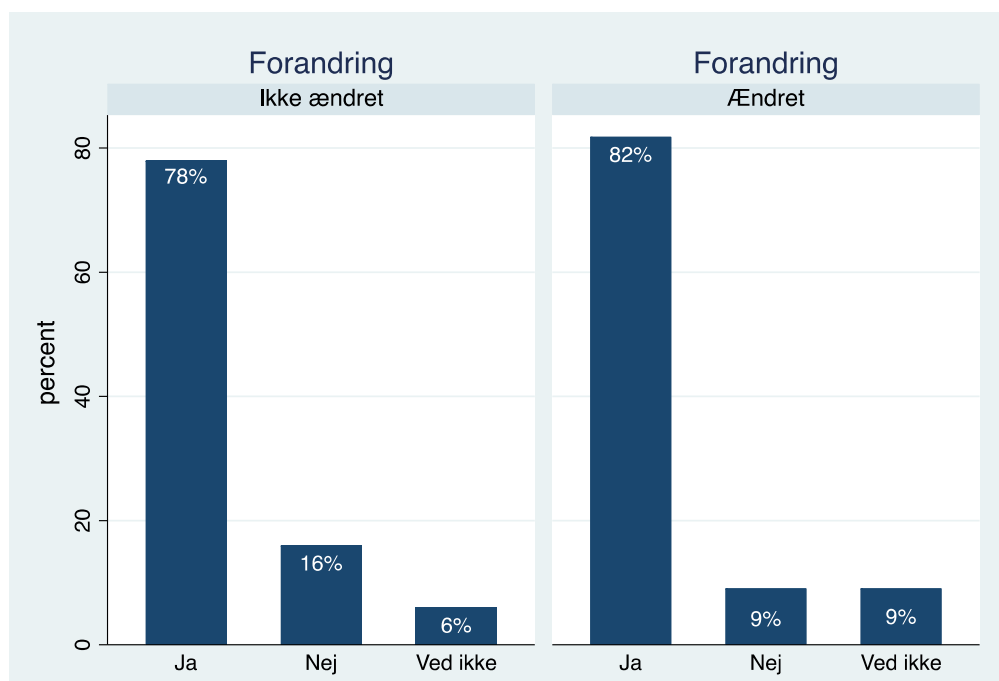
Figur 13. Sammenhængen mellem borgmesterpartiskifte og rammerne for politikudvikling i onboarding af kommunalbestyrelsen



Note: Andel af respondenter, der har svaret med en given kategori (på skala mellem 0 og 10) for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

Når det handler om rammerne for politikudvikling, svarer kommunaldirektører, som ikke har oplevet partiskifte på borgmesterposten (graf til venstre i figur 13), mellem 3 og 10 med et gennemsnit på 7,46. For kommunaldirektører, som har oplevet partiskifte på borgmesterposten (graf til højre i figur 13), antager minimumsværdien 3 og maksimumsværdien 10 med et gennemsnit på 7,30. Kommunaldirektører, der har oplevet et partiskifte på borgmesterposten i forbindelse med valget, vurderer altså, at rammerne for politikudvikling i kommunens plan for onboarding fylder lidt mindre.

Som det fremgår af figur 14, oplever 78 procent af de kommunaldirektører, som ikke har fået en borgmester med en anden partifarve efter valget (graf til venstre), at onboarding er forandret. Det gælder for 82 procent af kommunaldirektørerne i kommuner, hvor de fik en borgmester fra et andet parti. Det betyder, at de kommunaldirektører, der har oplevet et borgmesterpartiskifte i forbindelse med valget, vurderer, at onboarding af kommunalbestyrelsen har ændret sig mere over tid. Forskellen er dog ret lille.

Figur 14. Sammenhængen mellem borgmesterpartiskifte og ændring i onboarding over tid

Note: Procentdel af kommunaldirektørerne, der har svaret med en given kategori for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

3.3/ Sammenhænge mellem kommunaldirektørerfaring og onboarding

Kommunaldirektørernes erfaring består af den samlede erfaring som kommunaldirektør både i nuværende kommune og i andre kommuner samt af erfaring som kommunaldirektør i den nuværende kommune. Vi har inddelt kommunaldirektørerne i fire kategorier efter deres erfaring med onboarding i kommunaldirektørrollen (alt efter hvor mange gange de har været kommunaldirektør under en onboardingproces efter et kommunalvalg). Den første kategori omfatter kommunaldirektører, som har haft denne type stilling i tre år eller derunder. Det gælder for 23 af de kommunaldirektører, der har besvaret spørgsmålet. Den anden kategori omfatter kommunaldirektører med mellem fire og syv års erfaring. Der er 22 kommunaldirektører i denne gruppe. Den tredje kategori er for kommunaldirektører med mellem otte og 11 års erfaring. Der indgår ni af disse i undersøgelsen. Endelig er der 19 kommunaldirektører med mere end 11 års erfaring. Kategorierne er tilsvarende for erfaring i egen kommune, og her har hhv. 32, 23, otte og ni kommunaldirektører svaret i de fire kategorier.

Vi ser på gennemsnittene for de tre hovedelementer for onboarding, som er nævnt i afsnit 2.3, samt oplevet forandring af onboarding over tid (afsnit 2.6) for forskellige niveauer af kommunaldirektørerfaring.

Tabel 1 læses som følger. Kommunaldirektører, som i alt har været kommunaldirektør i tre år eller derunder, svarer i gennemsnit 6,7 på spørgsmålet om, hvor meget kommunalbestyrelsens interne samarbejde fylder i onboarding. Dette tal er højere for kommunaldirektører, som har været kommunaldirektør mellem fire og syv år. Her er gennemsnittet 7,6. For kommunaldirektører, der har været kommunaldirektører i mellem otte og 11 år, er gennemsnittet 7,8. For kommunaldirektører, som har været kommunaldirektør i mere end 11 år, er gennemsnittet 7,7. Der er således en tendens til, at det interne samarbejde fylder mere for erfarne kommunaldirektører. Denne tendens forstærkes, hvis man (jf. tabel 2) kun inddrager erfaring i den nuværende kommune.

Tabel 1. Kommunaldirektørernes gennemsnitlige svar på, hvor meget tre elementer fylder i onboarding efter deres samlede erfaring som kommunaldirektører (gennemsnit på skala fra 0 til 10, hvor 10 er maksimum).

Kommunaldirektørernes samlede erfaring	Internt samarbejde i byråd	Embedsværk og byråd	Politikudvikling
Tre års erfaring eller derunder	6,7	7,4	7,2
Mere end tre og mindre eller lig med syv års erfaring	7,6	7,7	7,5
Mere end syv og mindre eller lig med 11 års erfaring	7,8	6,9	7,4
Mere end 11 års erfaring	7,7	7,6	7,4

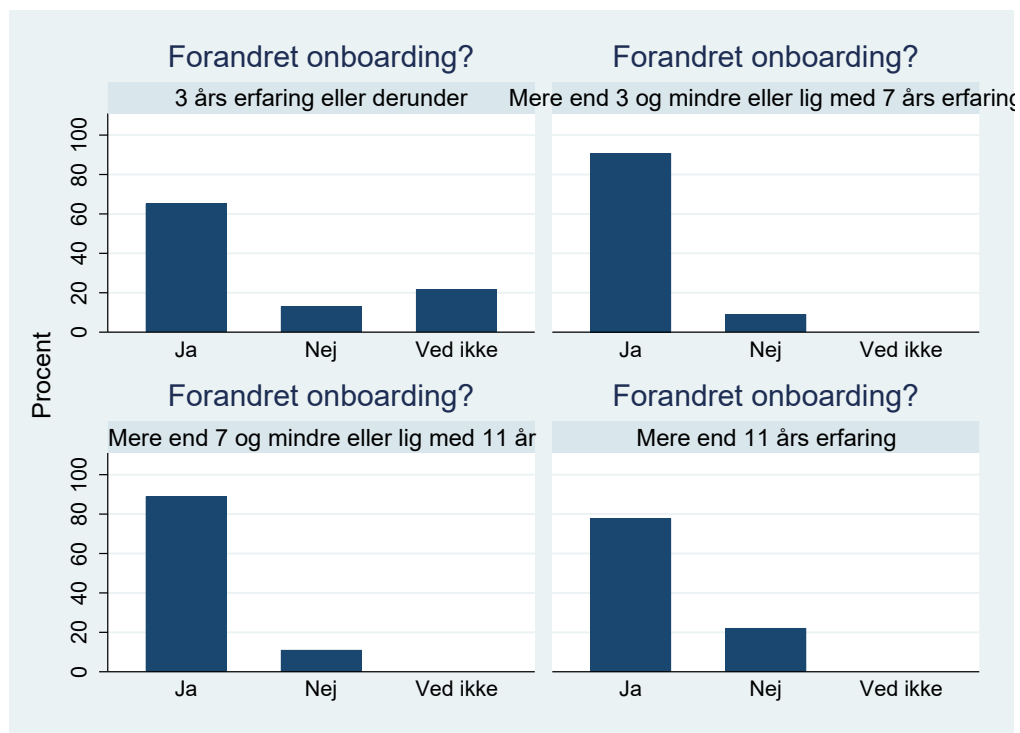
For de øvrige to onboardingselementer (samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk og politikudvikling) ses ikke nogen klar tendens, hverken når man kigger på samlet erfaring (tabel 1) eller på erfaring som kommunaldirektør i nuværende kommune (tabel 2).

Tabel 2. Kommunaldirektørernes svar på, hvor meget tre elementer fylder i onboarding efter erfaring som kommunaldirektør i nuværende kommune (gennemsnit på skala fra 0 til 10 (10 er maksimum))

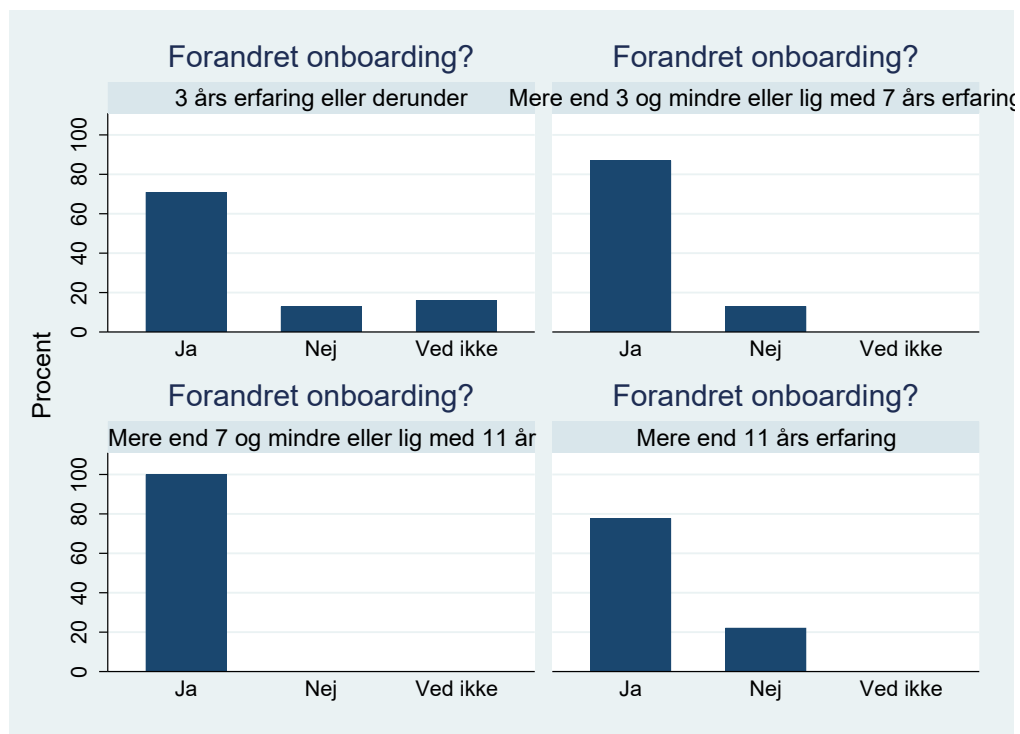
Kommunaldirektørernes samlede erfaring	Internt samarbejde i byråd	Embedsværk og byråd	Politikudvikling
Tre års erfaring eller derunder	6,9	7,6	7,4
Mere end tre og mindre eller lig med syv års erfaring	7,3	7,4	7,3
Mere end syv og mindre eller lig med 11 års erfaring	7,8	6,5	7,3
Mere end 11 års erfaring	8,2	7,9	7,8

Når vi undersøger, om kommunaldirektørerne har oplevet ændring i onboarding, kigger vi på procentdelen, der svarer ja til dette (jf. figur 15). Blandt de kommunaldirektører, som i alt har været kommunaldirektør i tre år eller derunder, angiver 65,2 procent, at onboarding har ændret sig over tid. Det skal dog ses i lyset af, at 21,7 procent svarer "ved ikke". Blandt kommunaldirektører med mellem tre og syv års erfaring svarer 90,9 procent bekræftende på, at onboarding er forandret. Det samme gælder for hhv. 88,9 procent af kommunaldirektørerne med mere end syv års erfaring, men mindre end 11 år. Endelig er tallet 77,8 procent for kommunaldirektører med mere end 11 års samlet erfaring.

Tendensen er altså, at kommunaldirektørerne ser mindre forandring, når de er relativt nye i stillingen, sammenlignet med kommunaldirektører med erfaring i stillingen fra to onboardingprocesser. De aller mest erfarne med mere end 11 års erfaring ser lidt mindre forandring, men det skal formodentlig ses i lyset af, at der skal mere til at tælle som forandring for denne meget erfarne gruppe. Billedet er tilsvarende for erfaring i nuværende kommune (figur 16).

Figur 15. Kommunaldirektørenes oplevelse af ændring efter deres samlede erfaring

Note: Procentdel af kommunaldirektører med en given samlet erfaring, der har svaret med en given kategori for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

Figur 16. Kommunaldirektørenes oplevelse af ændring efter deres erfaring i nuværende kommune

Note: Procentdel af kommunaldirektører med en given erfaring i nuværende kommune, der har svaret med en given kategori for hhv. kommuner med og uden ændring af borgmesterparti. N = 73.

3.4/ Sammenhænge mellem strukturelle forhold og onboarding

Vi har undersøgt fem strukturelle forhold, nemlig kommunernes befolkningstal, den relative udvikling i befolkningstallet siden 2018, befolkningstætheden, beskatningsgrundlag, og hvilken region kommunen ligger i. Der er ingen markante forskelle mellem kommunerne i de fem regioner ift. hverken onboardingprioriteringer eller oplevet forandring. Den største forskel i forhold til, hvor meget rammerne for politikudvikling fylder, er mellem kommunerne i Region Hovedstaden (6,8) og Region Midtjylland (8,1), således at det tenderer til at fylde mere i kommunerne i Region Midtjylland).

De fire førstnævnte strukturelle variable er intervallskalerede, og tabel 3 viser de statistiske sammenhænge mellem, hvor meget hhv. interne samarbejdsrelationer i byrådet, samarbejdet med embedsværket og rammerne for politikudvikling fylder, samt om kommunaldirektørerne har oplevet, at onboarding er forandret.

Tabel 3. Statistiske sammenhænge mellem onboardingprioriteringer og strukturelle forhold i kommunen. Pearsons r med p-værdier i parentes

	Befolknings- tæthed 2021	Relativ ændring i indbyggertal ml. 2018 og 2022	Areal	Indbyggertal januar 2022	Beskatnings- grundlag pr. indbygger 2022
Hvor meget fylder de interne samarbejdsrelationer i byråd i onboarding?	-0,24 (0,04)	0,06 (0,60)	0,22 (0,06)	0,03 (0,79)	-0,09 (0,47)
Hvor meget fylder samarbejdet med embedsværket i onboarding?	-0,19 (0,10)	0,00 (0,99)	0,19 (0,11)	-0,25 (0,03)	0,08 (0,51)
Hvor meget fylder rammerne for politikudvikling i onboarding?	0,02 (0,87)	-0,07 (0,58)	0,27 (0,02)	-0,04 (0,76)	-0,11 (0,35)
Forandring (Høj = ja, lav = nej)	-0,01 (0,92)	-0,24 (0,05)	0,14 (0,25)	0,11 (0,39)	-0,24 (0,05)

Tabellens resultater peger på følgende tendenser:

- De interne samarbejdsrelationer fylder mere i kommuner med lav befolkningstæthed og stort areal.
- Samarbejdet med embedsværket fylder mere i kommuner med relativt få indbyggere.
- Rammerne for politikudvikling fylder mere i kommuner med et stort areal.
- Kommunaldirektørerne oplever mere forandring i onboarding efter faldende indbyggertal samt ved lavt beskatningsgrundlag.

3.5/ Forskelle og ligheder mellem onboardingprocesserne i kommuner og regioner

Der er mange ligheder mellem onboarding i kommuner og regioner. Begge steder handler onboarding om strategisk politikudvikling og relationer, ligesom regionerne også prioriterer onboarding af nye regionsrådsformænd højt. Succeskriterier for onboarding er for både kommuner og regioner godt samarbejde, tillid til embedsværket, styr på det praktiske, klare roller og regler, udvikling af en vision samt gode betingelser for at realisere de politiske målsætninger. I forhold til oplevede ændringer i onboarding ligner kommuner og regioner også hinanden i den forstand, at der er en generel opfattelse af øget prioritering af onboarding og øget professionalisering af processerne. Begge steder kobles det til kompleksitet i det politiske arbejde, og de sociale mediers rolle bliver også nævnt begge steder.

Hovedpointen om flere ligheder end forskelle i onboarding mellem kommuner og regioner gælder også udviklingstendenserne i forhold til dem, der skal onboardes, nemlig de nye politikere. Som nævnt er

tendensen til en større andel kvinder endnu mere udpræget i regionerne, og mange regionsrådspolitikere prioriterer også deres politiske arbejde højt ift. erhvervsarbejdet. En interessant observation er, at en del politikere, der er nye i regionsrådene, har erfaring fra kommunerne (eller Folketinget). Især i forhold til udvalgsarbejdet er der en del forskelle, og det skal nogle regionsrådsmedlemmer vænne sig til.

[Politikerne siger] ”Jeg er vant til noget fra kommunen, hvorfor ser det anderledes ud i regionen?” Det bruger vi godt nok en del kræfter på (interview med regionsdirektør).

3.6/ Sammenfattende om ligheder og forskelle i onboarding

Som det fremgår af sammenligningerne i de ovenstående afsnit, er der mange ligheder mellem onboardingprocesserne internt i kommunerne på tværs af velstand, kommunistørrelse (geografisk og befolkningsmæssigt) og befolkningsudvikling. Der er heller ikke markante forskelle mellem kommuner beliggende i forskellige regioner eller mellem processerne i hhv. kommuner og regioner. Det er dog relevant at nævne, at de interne samarbejdsrelationer fylder mere i kommuner med lav befolkningstæthed og stort areal, mens samarbejdet med embedsværket fylder mere i onboardingen i kommuner med relativt få indbyggere. Rammerne for politikudvikling fylder generelt meget (allermest i kommuner med et stort areal). Kommunaldirektører med mellemlang erfaring oplever mere forandring i onboarding, og det gælder også kommuner, der har haft faldende indbyggertal eller har lavt beskatningsgrundlag. Som nævnt er der flere ligheder end forskelle i kommunernes og regionernes onboarding, og den største forskel mellem kommuner og regioner ift. onboarding er, at regionerne i højere grad onboarder politikere med erfaring fra et andet myndighedsniveau, hvilket giver en ekstra onboardingopgave.

Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh og Nanna Thomsen (2019). *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser* (tilgået 9. maj 2022). https://ps.au.dk/fileadmin/user_upload/user_upload/Politisk_ledelse_datarapport.pdf
- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye, Martin Bækgaard, Christian Bøtcher Jacobsen og Asbjørn Sonne Nørgaard (2019). *Politisk og administrativ ledelse. Roller, relationer og personlighed i toppen af de danske kommuner*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2005). *Den danske borgmester*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2007). *Lokalt politisk lederskab*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Dyhrberg, Niels, Simon Krogh og Niels Opstrup (2011). Fra udvalgsstyre til rådsmodel – konsekvenserne af regionernes nye styreform. *Administrativ Debat* juni 2011, nr. 2, side 17.
- Kjær, Ulrik og Lotte Bøgh Andersen (red.). 2021. *Kommunalpolitisk lederskab. Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber*. København: Hans Reitzel.
- Nørgaard, Asbjørn Sonne, Lotte Bøgh Andersen og Stefan Boye (2018) Hvem tager teten i de stående udvalg i danske kommuner? Betydningen af personlighed og position for ledelsesadfærd *politica*, 50. årg. nr. 2 2018, 273-294.

Bilag 1. Spørgeskema til kommunaldirektører

Invitationsmail

Kære [navn]

Kommunaldirektørforeningen gennemfører sammen med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse en undersøgelse af de aktiviteter, kommunerne iværksætter i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at kommunalbestyrelserne kommer godt i gang med det politiske arbejde og får etableret et godt samspil med kommunens ansatte og borgere.

Formålet er at skabe viden om onboarding af kommunalbestyrelser, der kan understøtte såvel kommunaldirektørerne som politikerne selv. Det kan bl.a. gøre beslutningerne om onboarding i næste byrådsperiode endnu mere velinformede og generelt bidrage til udviklingen af bedre politisk og administrativ ledelse i kommunerne.

Dette spørgeskema (om jeres onboarding planer) er første del af en tretrinsraket, hvor vi også gennemfører dybdegående interviews med et mindre antal kommunaldirektører samt spørger til september spørger alle kommunaldirektører til erfaringerne med onboarding.

Klik her for at komme til spørgeskemaet

Det tager ca. 15 minutter at svare på spørgsmålene, og svarfrist er 16. december kl. 23.

Har du spørgsmål til undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte Lotte på telefon 31587780 eller per mail lotte@ps.au.dk.

På forhånd tak for hjælpen!

Venlig hilsen Niels Nybye Ågesen og Lotte Bøgh Andersen

Fakta om undersøgelsen

KOMDIR gennemfører undersøgelsen i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet ved professor Lotte Bøgh Andersen. Der indgår derfor både spørgsmål, som KOMDIR har formuleret, og spørgsmål, som forskerne har formuleret. De individuelle svar vil kun blive brugt til forskning, mens overblik og sammenhængsanalyser vil blive brugt i KOMDIRs arbejde.

Resultaterne vil blive kombineret med dybdegående interviews, oplysninger om kommunernes resultatskabelse og svar fra politikerne (indsamles i 2023).

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](#).

Klik her for at afmelde reminders

Introtekst på første side i selve spørgeskemaet:

Mange tak, fordi du vil deltage i denne undersøgelse, som Kommunaldirektørforeningen gennemfører sammen med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Formålet er at skabe viden om kommunernes planlægning af aktiviteter for de nye kommunalbestyrelser. Det kan understøtte såvel kommunaldirektørerne som politikerne selv, fx ved at gøre beslutningerne om onboarding i næste byrådsperiode endnu mere velinformerede og generelt bidrage til udviklingen af bedre politisk og administrativ ledelse i kommunerne.

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.

Følgetekst til første spørgsmål:

Med onboarding forstår vi de aktiviteter, kommunerne iværksætter i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at kommunalbestyrelserne kommer godt i gang med det politiske arbejde og får etableret et godt samspil med kommunens ansatte og borgere.

Spørgsmål:

1. Hvad er de væsentligste elementer i din kommunes planlagte onboarding af den nye kommunalbestyrelse?
2. Hvilke planlagte elementer (om nogen) retter sig særligt mod borgmesteren/den kommende borgmester?
3. Beskriv, hvad der skal ske for, at du vil betragte onboardingen som en succes.
4. Hvilken rolle spiller du som kommunaldirektør i onboardingen af den nye kommunalbestyrelse?
5. Hvor meget fylder kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer i din kommunes plan for onboarding?
 - "slet ikke" ----- "i meget høj grad" (SKALA – 0-10)

Uddyb gerne _____

6. Hvor meget fylder emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk i din kommunes plan for onboarding?
 - "slet ikke" ----- "i meget høj grad" (SKALA – 0-10)

Uddyb gerne _____

7. Hvor meget fylder rammer for politikudvikling i din kommunes plan for onboarding?
 - "slet ikke" ----- "i meget høj grad" (SKALA – 0-10)

Uddyb gerne _____

8. Oplever du, at onboarding af en ny kommunalbestyrelse har forandret sig over tid?
 - Ja
 - Nej
 - Ved ikke (har fx ikke tidligere medvirket til onboarding af ny kommunalbestyrelse)

Hvis ja, hvordan afspejler det sig i indholdet i onboarding af den nye kommunalbestyrelse?

9. Hvor mange år har du i alt været kommunaldirektør?
10. Hvor mange år har du været kommunaldirektør i din nuværende kommune?

Bilag 2. Interviewguide til kommunaldirektører

Briefing:

Interviewet gennemføres ud fra forskningshjernen og vi bruger kun oplysningerne til forskning. Dit navn og regionen vil ikke fremgå i noget, vi offentliggør, medmindre du på forhånd har givet udtrykkelig tilladelse til det. Vi transskriberer interviewet og opbevarer det og transskriberingen så længe, projektet er i gang, hvorefter det bliver slettet.

Mange tak for din besvarelse af spørgeskemaet i december. Jeg har med stor interesse læst svarene for din kommune.

Med onboarding forstår vi de aktiviteter, kommunerne iværksætter i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at kommunalbestyrelserne kommer godt i gang med det politiske arbejde og får etableret et godt samspil med kommunens ansatte og borgere.

1. Set i bakspejlet, hvad endte de væsentligste elementer i din kommunes onboarding af den nye kommunalbestyrelse med at være?
2. Hvilke elementer rettede sig særligt mod borgmesteren/den kommende borgmester?
3. I hvor høj grad betragter du onboardingen som en succes?
Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Hvilken rolle spillede du som kommunaldirektør i onboardingen?
5. Hvor meget endte kommunalbestyrelsens interne samarbejdsrelationer med at fylde i din kommunes onboarding?
6. Hvor meget endte emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelse og embedsværk med at fylde i din kommunes onboarding?
7. Hvor meget endte rammer for politikudvikling med at fylde i din kommunes onboarding?
8. Oplever du, at onboarding af en ny kommunalbestyrelse har forandret sig over tid?
Hvis ja, hvordan afspejler det sig i indholdet i onboarding af din nye kommunalbestyrelse?

Bilag 3. Interviewguide til regionsdirektører

Briefing:

Interviewet gennemføres ud fra forskningshjemlen og vi bruger kun oplysningerne til forskning. Dit navn og regionen vil ikke fremgå i noget, vi offentliggør, medmindre du på forhånd har givet udtrykkelig tilladelse til det. Vi transskriberer interviewet og opbevarer det og transskriberingen så længe, projektet er i gang, hvorefter det bliver slettet.

Med onboarding forstår vi de aktiviteter, regionerne iværksætter i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at regionsrådene kommer godt i gang med det politiske arbejde og får etableret et godt samspil med regionens ansatte og borgere.

1. Hvad er de væsentligste elementer i din regions planlagte onboarding af det nye regionsråd?
Og hvordan gik det med den faktisk onboarding?
2. Hvilke planlagte elementer (om nogen) retter sig særligt mod regionsrådsformanden?
Og hvordan gik det med den faktisk onboarding?
3. Beskriv, hvad der skal til for, at du vil betragte onboarding som en succes.
4. Hvilken rolle spiller du som regionsdirektør i onboarding af det nye regionsråd?
5. Hvor meget fylder regionsrådets interne samarbejdsrelationer i din regions plan for onboarding?
Og hvordan gik det med den faktisk onboarding?
6. Hvor meget fylder emner knyttet til samarbejdet mellem regionsråd og embedsværk i din regions plan for onboarding?
Og hvordan gik det med den faktisk onboarding?
7. Hvor meget fylder rammer for politikudvikling i din regions plan for onboarding?
8. Hvad er gået særlig godt ift. onboarding?
9. Hvilke forhold har været særligt udfordrende indtil nu (ift. onboarding)?
10. Hvilke yderligere inputs er vigtige ift. at forstå onboarding af politikere?
11. Input til, om det vil være tilstrækkeligt værdiskabende at gennemføre landsdækkende spørgeskemaundersøgelse af regionsrådsmedlemmer i februar 2023
Snowballing: Jeg ved, at I taler sammen på tværs af regionerne, herunder om onboarding.
Hvilken anden regionsdirektør vil du tænke, at det kunne være særligt nyttigt for mig at tale med?
12. Oplever du, at onboarding af et ny regionsråd har forandret sig over tid?
KUN FOR GENGANGERE
Hvis ja, hvordan afspejler det sig i indholdet i onboarding af det nye regionsråd?

Bilag 4. Kodeliste fra den kvalitative indholdsanalyse

Borgmester/regionsrådsformands-onboarding

Det politiske hverv, herunder om det er ved at blive fuldtidsbeskæftigelse

Forandringer over tid i onboardingen

Kattegat og andre kurser for nye politikere

Politikernes interne samarbejdsrelationer

Politikertyper (herunder også køn, alder m.v.)

Politikudvikling og visionsprocesser

Praktik og andre besøg i driften som onboarding

Samarbejde mellem politikere og embedsværk

Samtaler under fire øjne med (nye) politikere

Succeskriterier for onboardingen