
Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser

Baggrundsrapport fra kommunalpolitikerundersøgelse i 2023

Marts 2023

Laura Bundgaard
Ane-Kathrine Lundberg Hansen
Lotte Bøgh Andersen



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Kolofon

Titel	Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kommunernes Landsforening i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet</i>
Forfatter(e)	Laura Bundgaard, Ane-Kathrine Lundberg Hansen & Lotte Bøgh Andersen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	https://ps.au.dk/CPL/politiskledelse_niveau2023.pdf
Udgivelsesår	2023
Redaktion afsluttet	15. marts 2023
Emneord	Politisk ledelse, kommunalbestyrelser, onboarding
Sideantal	60 sider ekskl. bilag og referencer

Indhold

1.0 Hovedpointer.....	4
2.0 Datagrundlag.....	5
2.1/ Overordnet design.....	5
2.2/ Dataindsamling.....	5
2.3/ Repræsentativitet.....	5
3.0 Hvem er kommunalpolitikere?.....	7
3.1/ Hvor gamle er kommunalpolitikere?.....	7
3.2/ Hvor erfarne er kommunalpolitikere?.....	7
3.3/ Hvilken kønsfordeling er der?.....	8
3.4/ Hvilke faggrupper tilhører kommunalpolitikere?.....	8
3.5/ Hvilke formelle positioner har kommunalpolitikere?.....	10
4.0 Onboarding af nye kommunalbestyrelsesmedlemmer.....	11
4.1/ Onboardings karakter.....	11
4.2/ Mangler i onboarding.....	13
4.3/ Resultater af onboarding.....	14
5.0 Samspillet med forvaltningen.....	17
5.1/ Samspillet med kommunens ansatte og ledere.....	17
5.2/ Samspillet med direktionen.....	18
5.3/ Samspillet med forvaltningen og embedsværket.....	20
6.0 Ledelsesadfærd.....	24
6.1/ At sætte retning og understøtte andres resultatskabelse.....	24
6.2/ Politisk visionsledelse.....	24
6.3/ Samspillet mellem politisk ledelse og faglig ledelse.....	26
6.4/ Konsensuskabelse.....	31
7.0 Målsætninger og prioriteringer.....	35
7.1/ At turde prioritere.....	35
7.2/ Fællesskabsorienterede prioriteringer.....	35
7.3/ Borgerorienterede prioriteringer.....	39
7.4/ Forvaltningsorienterede prioriteringer.....	41
8.0 Tillid.....	43
8.1/ Hvad er tillid i politisk ledelse?.....	43
8.2/ Intern tillid og respekt i kommunalbestyrelsen.....	43
8.3/ Borgernes tillid til politikere.....	44
8.4/ Kommunalpolitikernes tillid til embedsværket.....	45
9.0 Oplevet handlerum og barrierer.....	47
9.1/ Handlerum og båndspænd.....	47
10.0 At lykkes med kommunalpolitisk ledelse.....	49
10.1/ At gøre en forskel og skabe værdi for borgerne og kommunen.....	49
10.2/ Opbakning blandt borgerne.....	51
10.3/ At lykkes med at skabe bedre løsninger.....	52
11.0 Arbejdet som kommunalpolitiker.....	54
11.1/ Oplevelsen af det kommunalpolitiske arbejde.....	54
11.2/ Oplevelsen af autonomi, kompetence, tilknytning og mening.....	56
11.3/ Psykisk arbejdsmiljø.....	58
11.4/ Villigheden til at genopstille.....	59
12.0 Referencer.....	61
Bilag 1: Spørgeskema.....	64

1.0 Hovedpointer

- Kommunalpolitikere bruger visioner til at **sætte politisk retning for kommunerne**, og de oplever i høj grad at bidrage til bedre løsninger. Næsten alle politikere bestræber sig på at opnå konsensus, hvilket sker i en balance med hensynet til at få gennemført partiets/listens politik.
- Det politiske arbejdsmiljø er især belastet af, at mange af politikere oplever for høj arbejdsbelastning. 37 % af kommunalpolitikere oplever således ofte eller meget ofte at have **alt for høj arbejdsbelastning** i arbejdet som kommunalpolitiker. Til gengæld oplever kommunalpolitikere i høj grad at få realiseret deres behov for **mening, tilknytning, autonomi og kompetence** i deres kommunalpolitiske arbejde.
- Kommunalpolitikere er meget **motiverede for at tage ansvar for fællesskabet**, men det er kun lidt over halvdelen, der faktisk oplever, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskabet i hele kommunen.
- De fleste politikere oplever **tillid og respekt** internt i kommunalbestyrelserne og mellem politikere og embedsværket. Der er dog undtagelser, og når vi kigger på mulighederne for at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere, oplever de fleste kommunalpolitikere det som vanskeligt. I lighed med den tilsvarende undersøgelse i 2019 oplever mange kommunalpolitikere stadig statslig regulering som en barriere.
- **Samspil med forvaltningen** fungerer jf. flertallet af kommunalpolitikere godt. Næsten alle kommunalpolitikere oplever at bakke op om de ansatte, og de oplever at kunne få rådgivning fra kommunaldirektøren. Spredningen i kommunalpolitikernes oplevelser er større, når det kommer til deres vurdering af forvaltningens evne til at levere nye løsningsmuligheder og agere i overensstemmelse med byrådets retning.
- Kommunalpolitikere har meget fokus på at **koble deres politiske ledelse med de ansatte ledere faglige ledelse**. De arbejder fx for, at lederne kan sikre, at medarbejderne handler ud fra deres faglige viden. Tilsvarende angiver 82,6 % af kommunalpolitikere, at de arbejder for, at kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer går hånd i hånd.
- Kommunalpolitikere oplever deres **opstart på det politiske arbejde** (onboardingen) som vellykket i den forstand, at flertallet oplever at have tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke og at være klædt på til at komme med løsninger. Kommunalpolitikere oplever generelt høj kvalitet i onboardingen og ser vægtningen af onboarding-elementerne som tilpas. Hvis der skal justeres, tilsiger resultaterne lidt mere vægt på politikudvikling.

2.0 Datagrundlag

2.1/ Overordnet design

Formålet med denne undersøgelse er at undersøge det politiske lederskab i de danske kommuner. Undersøgelsen bygger videre på en tilsvarende undersøgelse af danske kommunalpolitikere fra 2019.

Det politiske lederskab undersøges via en spørgeskemaundersøgelse, som Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse udsendte til alle kommunalbestyrelsesmedlemmer i landets 98 kommuner i januar 2023. Undersøgelsen er således en populationsundersøgelse. Udvalgte spørgsmål er gengangere fra undersøgelsen i 2019, mens andre er nye. Udviklingen fra 2019 til 2023 bliver præsenteret i en særskilt publikation.

Spørgeskemaet er udviklet i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.

Undersøgelsen giver svar på spørgsmål som:

- Hvad karakteriserer kommunalpolitikere?
- Hvordan udøver de politisk ledelse?
- Hvordan er deres samspil med forvaltningen, og hvordan forsøger de at skabe gode rammer for faglig ledelse og medarbejdernes faglighed?
- Hvilke barrierer oplever kommunalpolitikere, og i hvor høj grad oplever de at lykkes med politisk ledelse?
- Hvordan har nye kommunalbestyrelsesmedlemmer oplevet onboarding til den nuværende byrådsperiode?
- Er der tillid internt i kommunalbestyrelserne og mellem politikere og hhv. embedsværk og borgere?
- Hvordan er det politiske arbejdsmiljø?

I Bilag 1 fremgår spørgeskemaet i sin fulde længde.

2.2/ Dataindsamling

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har stået for dataindsamlingen og udarbejdelsen af rapporten.

Spørgeskemaet er udsendt til 2.453 kommunalbestyrelsesmedlemmer den 25. januar 2023. Herefter er der blevet sendt to påmindelser om undersøgelsen, ligesom kommunalpolitikere er blevet opfordret til at besvare spørgeskemaet i forskellige fora. Spørgeskemaet blev lukket den 1. marts.

757 kommunalbestyrelsesmedlemmer besvarede hele spørgeskemaet, hvilket svarer til en svarprocent på 30,9 %. Dette er lavere end svarprocenten i undersøgelsen fra 2019 (38 %). Herudover besvarede 181 kommunalbestyrelsesmedlemmer dele af spørgeskemaet. De delvise besvarelser indgår i rapportens analyser, hvorfor antallet af svarpersoner vil være forskelligt for forskellige spørgsmål.

2.3/ Repræsentativitet

Da vi ønsker at udtale os om hele populationen af kommunalbestyrelsesmedlemmer, er det vigtigt at undersøge, hvorvidt sammensætningen af den gruppe, der har besvaret spørgeskemaet, afspejler den samlede population. Derfor sammenligner vi i det følgende den gruppe, der har besvaret spørgeske-

maet, med hele populationen (se Tabel 1). Alle 98 kommuner er repræsenteret i undersøgelsen. Oplysningerne om populationen af kommunalpolitikere er opgjort i forbindelse med valget i november 2021, så afvigelser mellem fordelingerne i besvarelserne og i populationen kan være begrundet i ændringer i sammensætningen af kommunalbestyrelserne, siden politikerne tiltrådte 1. januar 2022. Repræsentativiteten er forholdsvis god, især fordi afvigelserne ift. parti svarer til de bevægelser, der har været siden valget (fx i forbindelse med dannelsen af Danmarksdemokraterne). Det er værd at notere sig, at borgmestrene er en smule overrepræsenterede i undersøgelsen. Denne underrepræsentation gælder også de kvindelige kommunalpolitikere og kommunalpolitikere yngre end 44 år.

Tabel 1. Repræsentativitetstjek på en række baggrundsvARIABLE

	Besvarelser	Populationen, der blev valgt i november 2021
Borgmestre	6,0 %	4,3 %
Køn, andel kvinder	37,8 %	35,9 %
Alder ved valgtidspunktet		
Under 25 år	0,9 %	2,4 %
25-29 år	1,9 %	3,4 %
30-34 år	2,7 %	4,8 %
35-39 år	3,4 %	6,2 %
40-44 år	9,3 %	11,4 %
45-49 år	14,9 %	15,1 %
50-54 år	14,2 %	16,0 %
55-59 år	16,4 %	16,0 %
60-64 år	15,3 %	11,9 %
65-69 år	13,4 %	8,8 %
70 år og derover	7,7 %	4,0 %
Parti		
Socialdemokratiet	30,6 %	31,0 %
Venstre	23,4 %	25,5 %
Det Konservative Folkeparti	16,2 %	16,6 %
Socialistisk Folkeparti	8,8 %	6,9 %
Enhedslisten	5,9 %	4,7 %
Radikale Venstre	4,4 %	3,9 %
Lokalliste	3,4 %	3,7 %
Dansk Folkeparti	2,1 %	3,7 %
Nye Borgerlige	1,8 %	2,7 %
Andre partier	3,5 %	1,4 %
Region		
Region Hovedstaden	25,9 %	26,9 %
Region Sjælland	17,1 %	18,1 %
Region Syddanmark	23,7 %	23,1 %
Region Midtjylland	20,8 %	20,3 %
Region Nordjylland	12,6 %	11,6 %

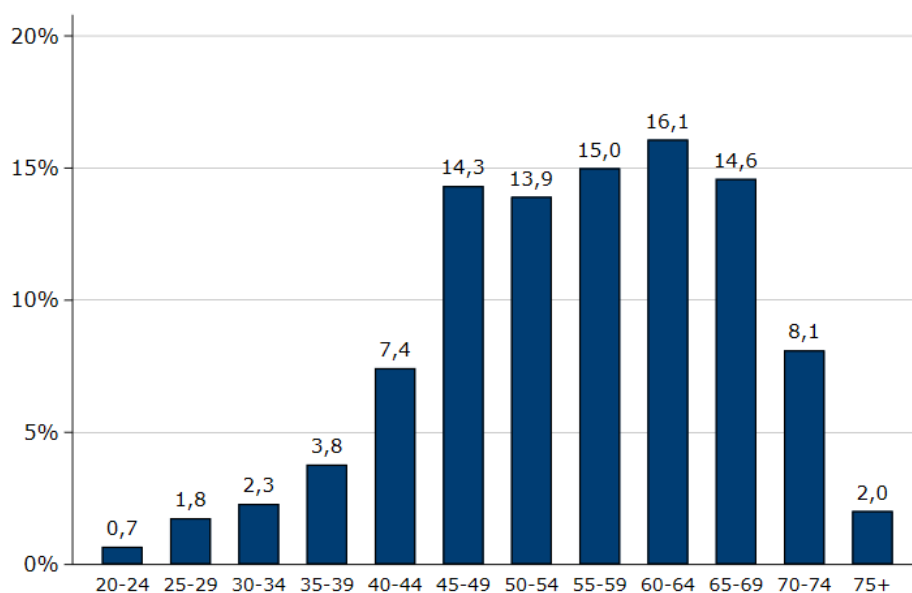
Kilde: Data om populationen af kommunalpolitikere kommer fra Danmarks Statistik VALGK3 (<https://www.statistikbanken.dk/10006>).

3.0 Hvem er kommunalpolitikere?

3.1/ Hvor gamle er kommunalpolitikere?

For at få et indblik i, hvem de danske kommunalpolitikere er, har vi bedt politikerne om at svare på en række spørgsmål om deres egen baggrund. Det fleste af de kommunalpolitikere, der har svaret på spørgeskemaet, er imellem 45 og 69 år, hvor omkring 10 % er ældre end 69 år, og 16 % er yngre end 45 år.

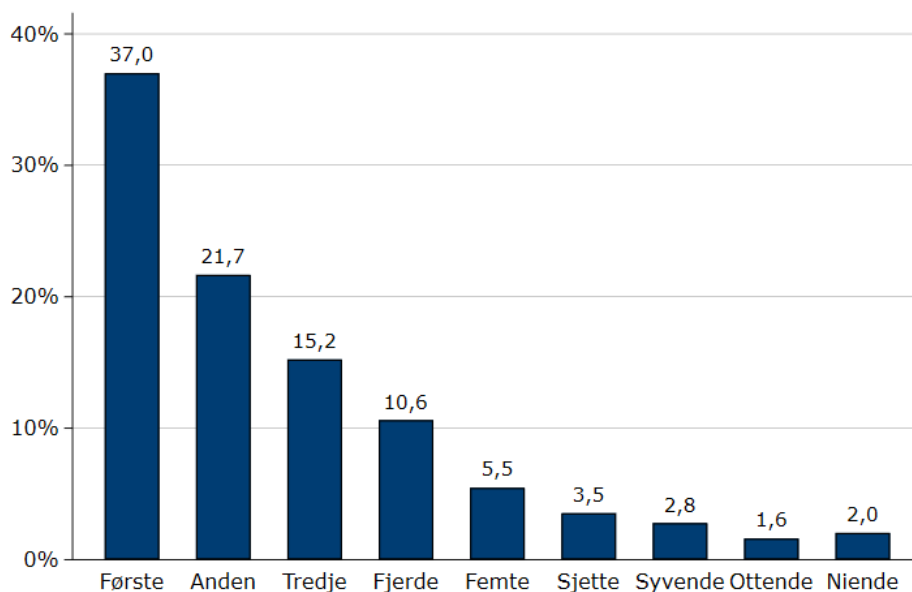
Figur 1. Kommunalpolitikernes alder



Antal besvarelser: 740. Spørgsmål: / *hvilket år er du født?* (Ændret fra fødselsår til alder i figuren).

3.2/ Hvor erfarne er kommunalpolitikere?

Figur 2 viser, hvor mange byrådsperioder kommunalpolitikere har været medlem af en kommunalbestyrelse. Helt overordnet er det lidt mere end hver tredje af kommunalpolitikere i undersøgelsen, der er i gang med sin første periode som kommunalpolitiker.

Figur 2. Antallet af byrådsperioder for kommunalpolitikere

Antal besvarelser: 932. Spørgsmål: *Hvor mange perioder har du været medlem af en kommunalbestyrelse?*

3.3/ Hvilken kønsfordeling er der?

I undersøgelsen har vi spurgt ind til kommunalpolitikernes køn. Kønsfordelingen afspejles nedenfor:

- 37,8 % af kommunalpolitikere er kvinder.
- 62,2 % af kommunalpolitikere er mænd.

Dermed er knap to ud af tre af de kommunalpolitikere, der har deltaget i undersøgelsen, mænd.

3.4/ Hvilke faggrupper tilhører kommunalpolitikere?

Som det fremgår af Tabel 2, har ca. 52 % af kommunalpolitikere en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Tæller vi de politikere med, der har en bachelorgrad, svarer tallet til 67 %. Foruden de mellemlange og lange uddannelser har 14 % af kommunalpolitikere en erhvervsuddannelse, mens mindre end 10 % falder ind under de øvrige uddannelseskategorier.

Tabel 2. Kommunalpolitikernes uddannelse

Uddannelse	Andel, der placerer sig i kategorierne
Grundskole	2,5 %
Almengymnasial uddannelse	3,3 %
Erhvervsgymnasial uddannelse	1,3 %
Erhvervsuddannelse	13,8 %
Erhvervsuddannelse og tidligere gymnasial uddannelse	3,9 %
Kort videregående uddannelse	6,9 %
Mellemlang videregående uddannelse	26,3 %
Bachelor	14,9 %
Lang videregående uddannelse	26,0 %
Forskeruddannelse/ph.d. og lignende	1,2 %

Antal besvarelser: 754. Spørgsmål: *Hvad er din sidst afsluttede uddannelse?*

I Tabel 3 er kommunalpolitikerne grupperet efter stilling. Der er 527 kommunalpolitikere ud af de 757, der har set spørgsmålet, der angiver, at de har en beskæftigelse ved siden af deres politiske arbejde. De stillinger, der nævnes oftest falder inden for kategorierne "direktør eller leder med personaleansvar", "selvstændig" og "konsulent eller AC-medarbejder".

Tabel 3. Stilling

Stilling	Andel
Direktør eller leder med personaleansvar	89
Selvstændig	69
Konsulent eller AC-medarbejder	59
Lærer eller lærervikar	37
Underviser på ungdoms- eller voksenuddannelser	23
Faglært og ufaglært arbejder	21
Landmand eller gårdejer	17
Projektleder	16
Konsulent eller sagsbehandler på social- og beskæftigelsesområdet	14
Bankrådgiver eller øvrig rådgiver	12
Socialrådgiver	10
Bestyrelsesmedlem- eller formand	10
Sygeplejerske	8
Studerende	7
Pædagog	7
Politimedarbejder	6
Læge eller tandlæge	5

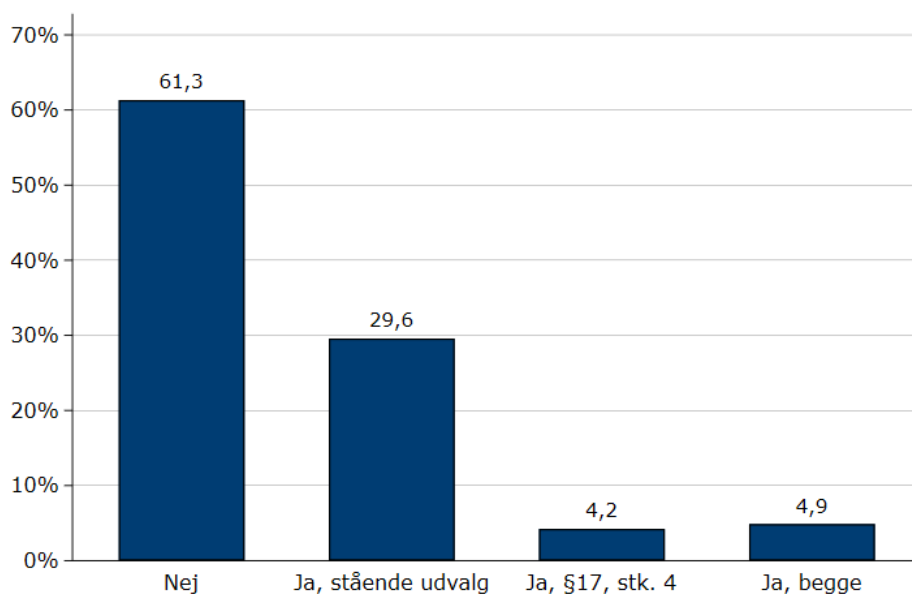
Antal besvarelser: 757. Spørgsmål: *Hvad er din stilling? - Hvis du ikke har erhvervsarbejde ved siden af dit politiske arbejde, kan du springe spørgsmålet over.* Kun stillingskategorier repræsenteret 5 gange eller mere er afrapporteret. Enkelte individer fremgår flere gange i tabellen, da de har angivet at have mere end én stilling.

3.5/ Hvilke formelle positioner har kommunalpolitikerne?

I undersøgelsen har vi spurgt ind til, om man er gruppeformand for en partigruppe. 32,6 % af de kommunalpolitikere, der har deltaget i undersøgelsen, angiver at være gruppeformænd.

Vi har tilsvarende spurgt, hvorvidt man er udvalgsformand. Det fremgår af Figur 3, at knap 39 % af de kommunalpolitikere, der har deltaget i undersøgelsen, angiver at være udvalgsformænd. Heraf er knap 30 % formand for et stående udvalg, mens ca. 4 % er formand for et § 17, stk. 4-udvalg, og ca. 5 % både er formand for et stående udvalg og et § 17, stk. 4-udvalg.

Figur 3. Position som udvalgsformand



Antal besvarelser: 923. Spørgsmål: *Er du formand for et af kommunens udvalg?*

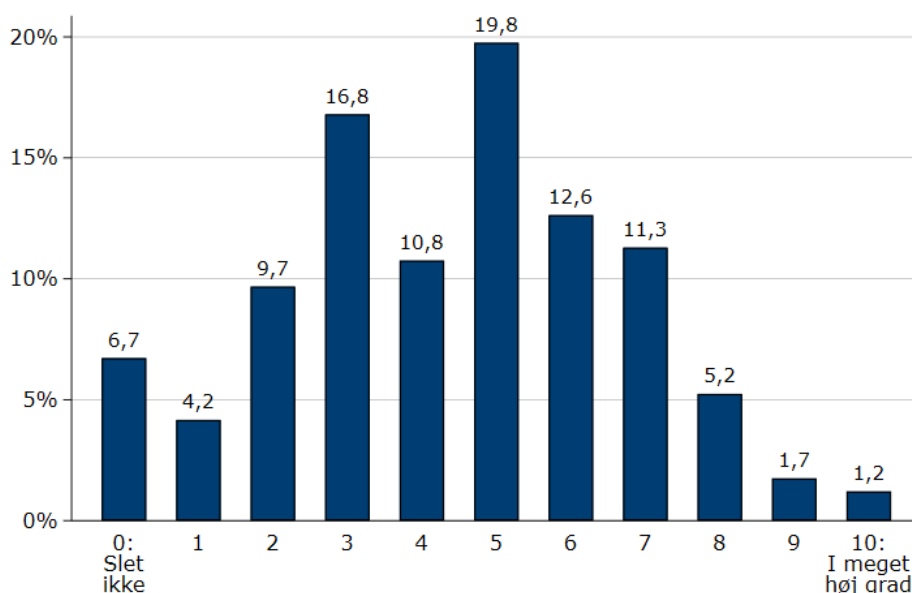
4.0 Onboarding af nye kommunalbestyrelsesmedlemmer

4.1/ Onboardings karakter

Nye kommunalbestyrelsesmedlemmers erfaring og politiske ledelseskompetencer må forventes at være begrænset, ligesom de kan mangle kendskab til embedsværkets arbejde. Dertil kommer manglende kendskab til politikudvikling, interne samarbejdsstrukturer, kommunens organisering, juridisk og økonomisk viden mv. Det gør onboarding til en vigtig opgave. I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan kommunalpolitikkerne har oplevet onboarding-processen i forbindelse med opstarten til den nuværende byrådsperiode. Med onboarding forstår vi de aktiviteter, kommunerne iværksatte i månederne efter valget for at understøtte, at kommunalbestyrelserne kom godt i gang med det politiske arbejde og fik etableret et godt samspil med ansatte og borgere i kommunen (Andersen, Agerbo og Madsen, 2022).

Et aspekt i onboarding handler om at få kendskab til rammerne for politikudvikling. Som det fremgår af Figur 4, placerer 20 % af kommunalpolitikkerne sig i midten på spørgsmålet om, hvor meget rammerne for politikudvikling fyldte i onboarding. Imidlertid svarer knap 7 %, at rammer for politikudvikling slet ikke fyldte i onboarding. Det er værd at bemærke, at knap halvdelen (48,2 %) af kommunalpolitikkerne placerer sig til venstre for skalaens midtpunkt. De angiver dermed, at rammerne for politikudvikling i mindre grad fyldte i onboarding. Modsat placerer 32 % af kommunalpolitikkerne sig til højre på skalaen og angiver dermed, at rammer for politikudvikling i højere grad fyldte i onboarding.

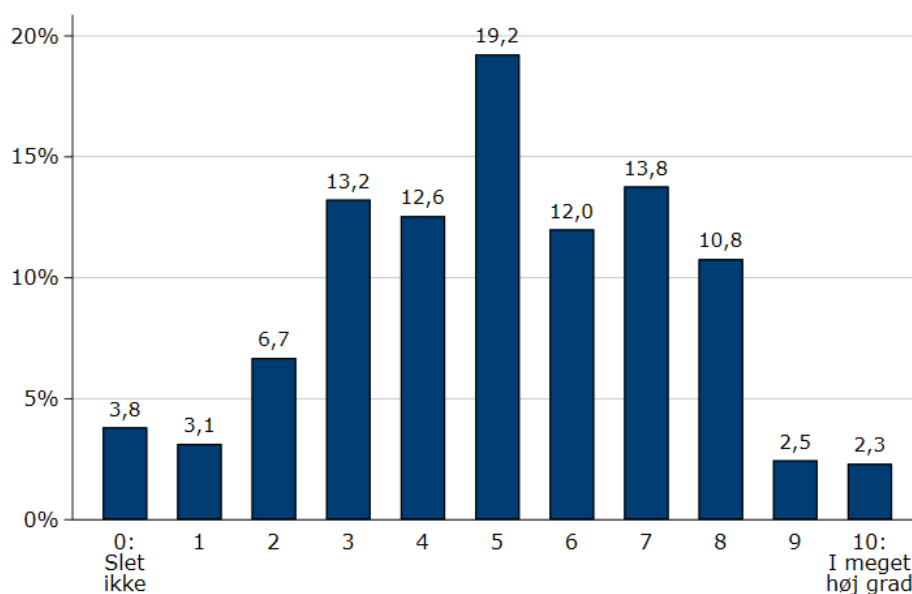
Figur 4. Rammer for politikudvikling



Antal besvarelser: 744. Spørgsmål: *Hvor meget fyldte rammer for politikudvikling i onboarding?*

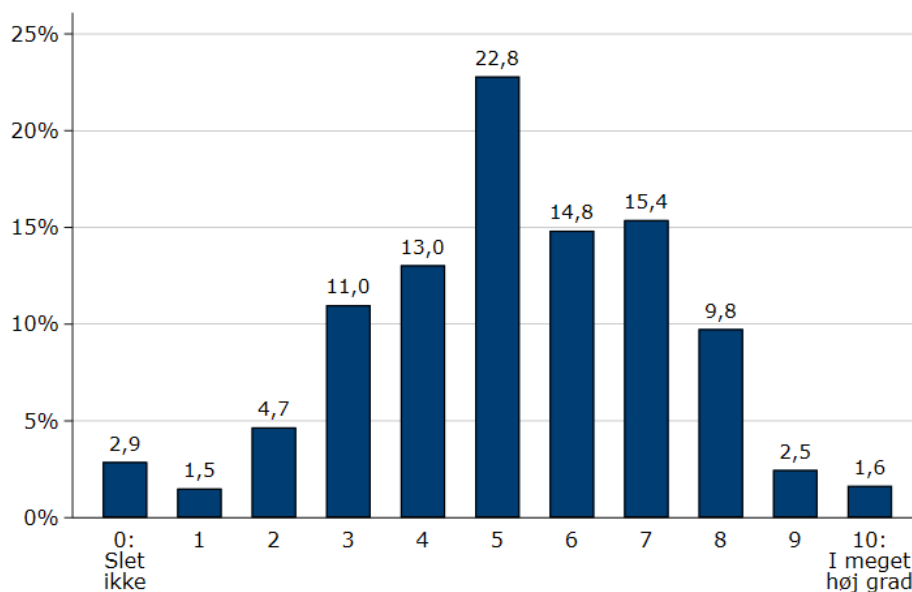
Når det kommer til den del af onboardingen, der handler om interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen (Figur 5), placerer 19,2 % af kommunalpolitikere sig i skalaens midtpunkt. Grupperer vi andelen til venstre for midten af skalaen, svarer det til, at 39,4 % angiver, at interne samarbejdsrelationer i mindre grad fyldte i onboarding. Det svarer stort set til den andel, der angiver, at interne samarbejdsrelationer i højere grad end skalamidtpunktet fyldte i onboarding (41,4 %). Der er 3,8 % af kommunalpolitikere, der angiver, at interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen slet ikke fyldte, mens 2,3 % svarer, at de interne samarbejdsrelationer i meget høj grad fyldte i onboarding.

Figur 5. Interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen



Antal besvarelser: 733. Spørgsmål: *Hvor meget fyldte interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen i onboarding?*

Ud over det interne samarbejde i kommunalbestyrelsen har vi også spurgt kommunalpolitikere om, hvor meget emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket fyldte i onboarding. Igen placerer den største andel af kommunalpolitikernes svar sig i midten (22,7 %). Det er interessant, at der i modsætning til Figur 4 og 5 er flere, der placerer sig til højre for skalaens midtpunkt end til venstre for midtpunktet. Der er således flere, der oplever, at emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket i relativ høj grad fylder i onboarding.

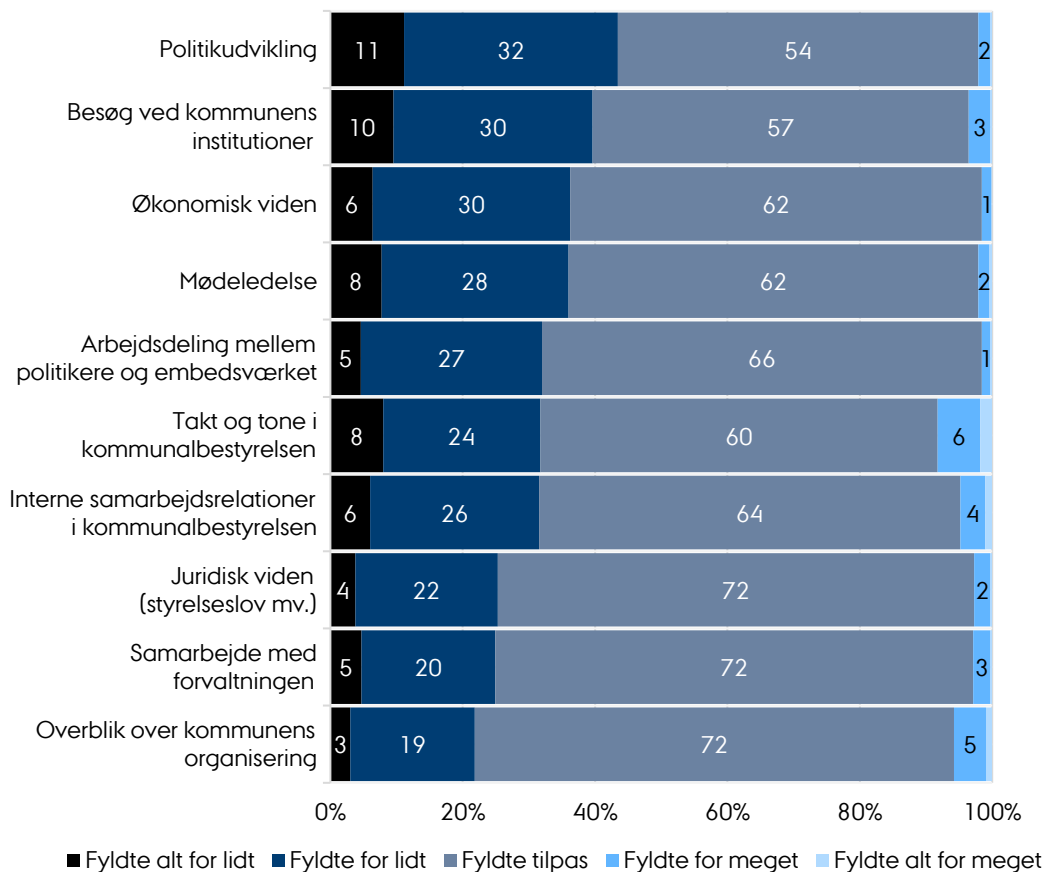
Figur 6. Samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket

Antal besvarelser: 728. Spørgsmål: *Hvor meget fyldte emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket i onboardingen?*

4.2/ Mangler i onboarding

Hvis vi kigger på de områder, hvor kommunalpolitikere oplever, at der har været mangler i onboarding, er det ifølge Figur 7 i "meget høj grad" politikudvikling, besøg ved kommunens institutioner og økonomisk viden, som nogle kommunalpolitikere oplever, har fyldt for lidt. Det fokusområde, der oftest opleves at fylde for meget, er takt og tone i kommunalbestyrelsen. Her har godt 6 % af de adspurgte kommunalpolitikere således angivet, at dette fyldte for meget eller alt for meget i onboarding. Der er dog stadig en større andel, der oplevede, at takt og tone fyldte for lidt end for meget.

Figur 7. Oplevelser af, om onboarding-elementer fyldte for meget eller for lidt

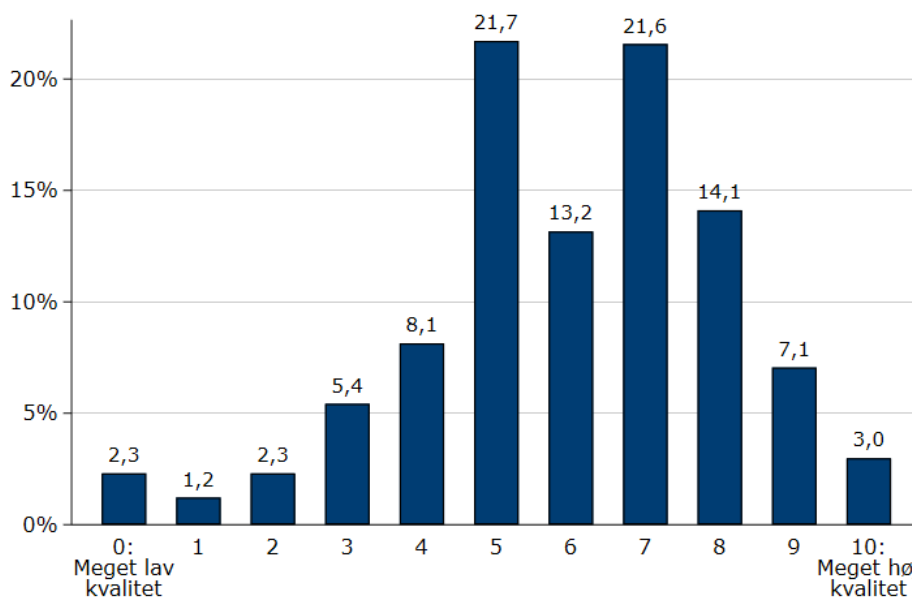


Antal besvarelser: 763-767. Spørgsmål: *Hvor passende fyldte følgende elementer i onboarding?*

4.3/ Resultater af onboarding

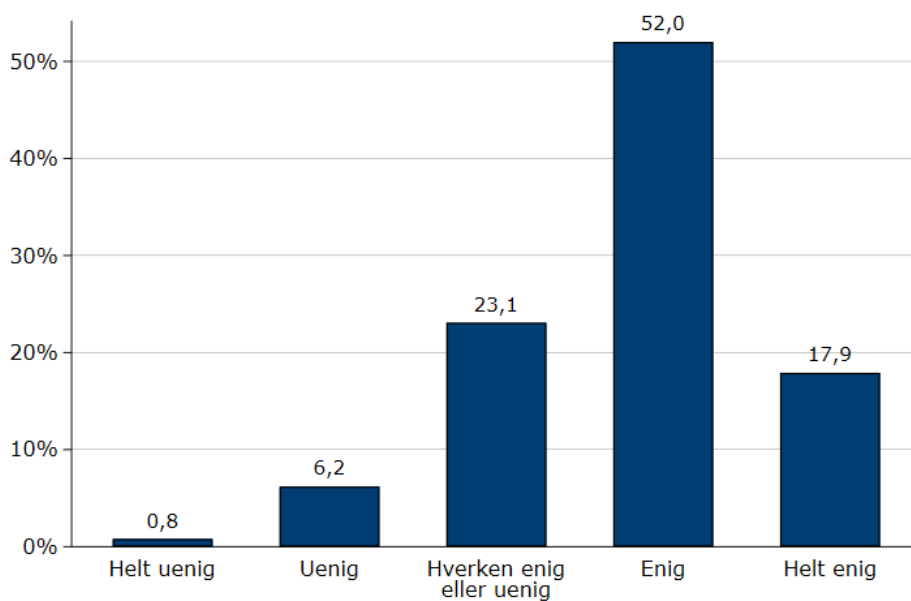
I dette afsnit ser vi nærmere på resultaterne af onboarding. Først og fremmest ser vi på kommunalpolitikernes opfattelse af den samlede kvalitet af onboarding. Samtidig ser vi på, hvorvidt kommunalpolitikere oplever at være klædt på til at komme med løsninger på udfordringer i kommunen, men også, om politikerne oplever at have tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke til at vide, om der bliver sat ind de rigtige steder.

Figur 8 belyser den samlede kvalitet af onboarding. Figuren er venstreskæv, hvilket vil sige, at mange af kommunalpolitikere vurderer, at onboarding havde en høj kvalitet. Mere specifikt grupperer 59 % af kommunalpolitikere sig i de højeste svarkategorier (kategori 6-10). Det viser dermed, at to tredjedele af kommunalpolitikere vurderer, at onboarding var af høj kvalitet. De største andele placerer sig i svarkategori 5 (21,7 %) og 7 (21,6 %), der angiver en hhv. mellemhøj og høj kvalitet.

Figur 8. Samlet kvalitet af onboardingen

Antal besvarelser: 723. Spørgsmål: *Alt i alt, hvordan vurderer du den samlede kvalitet af onboardingen internt i din kommune?*

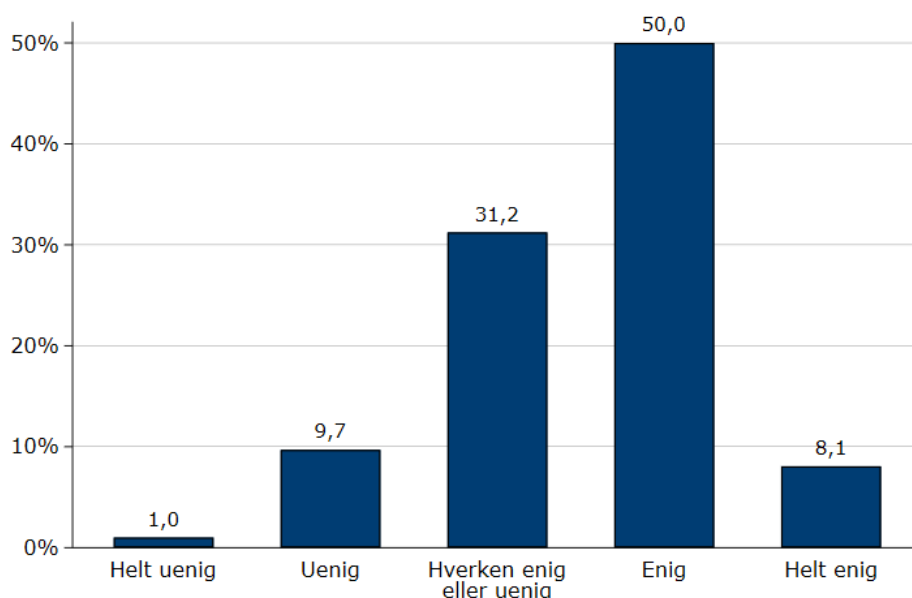
I forlængelse af den samlede kvalitet af onboardingen angiver halvdelen af kommunalpolitikere, at de er godt klædt på til at komme med løsninger på kommunens udfordringer. Således erklærer knap 70 % sig enige eller helt enige i, at de er godt klædt på til at komme med løsninger på udfordringerne i kommunen. Dog svarer lidt mere end en femtedel (23,1 %) af kommunalpolitikere "hverken enig eller uenig" på spørgsmålet, mens kun 7 % er uenige.

Figur 9. Klædt på til at komme med løsninger

Antal besvarelser: 871. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg godt klædt på til at komme med løsninger på udfordringerne i kommunen.*

Samme mønster gør sig gældende for oplevelsen af, at kommunalpolitikere har tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke til at vide, om de sætter ind de rigtige steder (Figur 10). Her oplever godt 58 % at have tilstrækkelig indsigt, mens knap en tredjedel svarer "hverken enig eller uenig" på dette spørgsmål.

Figur 10. Tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke



Antal besvarelser: 794 Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg har tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke til at vide, om vi sætter ind de rigtige steder.*

Sammenfattende tegner analyserne et billede af onboardingen som vellykket, men med enkelte muligheder for justering. Den er vellykket i den forstand, at flertallet er enige i, at de har tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke og er klædt på til at komme med løsninger. Flertallet svarer også "tilpas" til vægtningen af alle elementer, ligesom ca. 60 % kategoriserer kvaliteten af onboardingen som værende bedre end midtpunktet på svarskalaen. Der er dog systematisk en større andel, der svarer, at onboarding-elementerne fyldte for lidt, sammenlignet med andelen, der svarer, at de givne elementer fyldte for meget. I overvejelser om øget tidsforbrug på onboardingen samlet set kan det dog være relevant at have blik for kommunalpolitikernes generelle arbejdsbelastning (se afsnit 10 i rapporten). Hvis der skal justeres på vægtningen af elementerne, tilsiger det generelle billede lidt mere vægt på politikudvikling, men det vil også variere mellem kommunerne, fordi der er forskel på prioriteringen i indeværende byrådsperiode. Mere forskning i sammenhængene mellem kommunernes vægtning af de forskellige elementer og kommunalpolitikernes oplevelse af onboardingen er på vej, ligesom der også er planlagt analyser af onboardingens betydning for fx den interne tillid mellem kommunalpolitikere.

5.0 Samspillet med forvaltningen

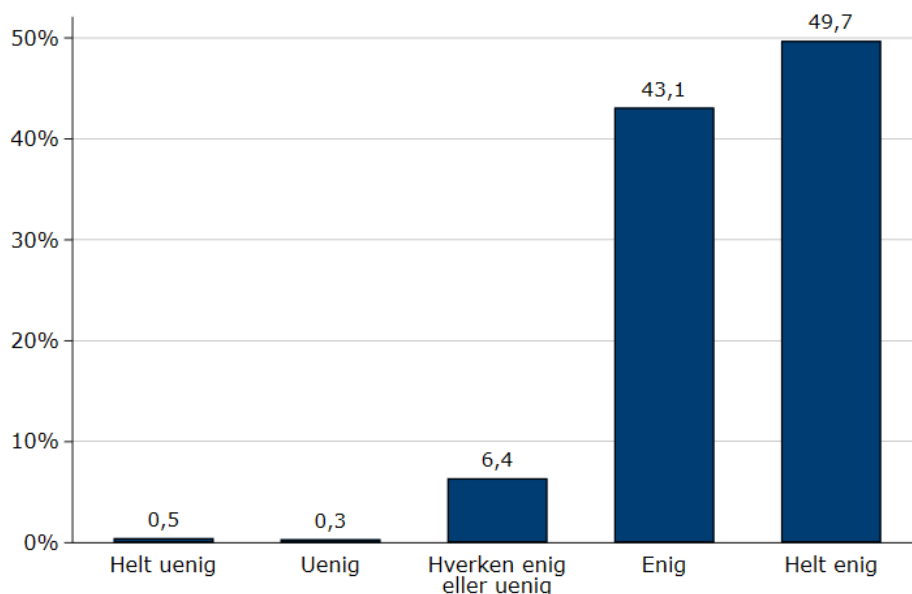
5.1/ Samspillet med kommunens ansatte og ledere

Bevæggrunden for at undersøge samspillet mellem kommunalpolitikere og forvaltningen er blandt andet, at begge har betydning for den demokratiske proces i kommunerne og for kommunernes ledelse (Andersen et al., 2019). Kommunernes opgaveløsning er dermed et produkt af både politiske beslutninger og forvaltningens gennemførelse og implementering af disse beslutninger (ibid.). Derfor er samspillet med kommunens ansatte og ledere det første tema, vi ser nærmere på i dette afsnit.

I forlængelse af kommunalpolitikernes oplevelse af det generelle samspil med ansatte og ledere ser vi nærmere på kommunalpolitikernes oplevelse af samspillet med kommunaldirektøren, direktionen og embedsværket. I undersøgelsen fra 2019 fremhævede 29 % af kommunalpolitikere, at de oplevede det som et benspænd, at forvaltningen havde for meget magt. Madsen og Kjær (2015) argumenterer for, at samspillet mellem politikere og forvaltning er et slags "plussumspil", hvor parterne kan øge deres indflydelse og magt ved at indgå i samspil med hinanden (Andersen et al., 2019). Et velfungerende samspil mellem politikere og forvaltning kan styrke begge parter og bidrage til bedre udnyttelse af hinandens ressourcer, der til syvende og sidst kan øge værdiskabelsen for borgerne.

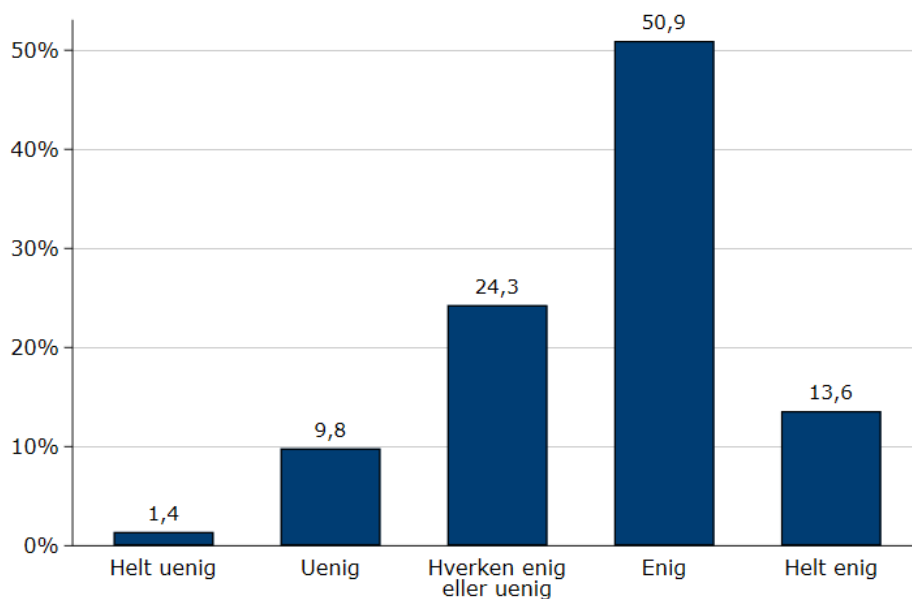
Helt overordnet er der blandt kommunalpolitikere i undersøgelsen stor opbakning til kommunens ansatte. Således viser Figur 11, at ca. 93 % af kommunalpolitikere angiver, at de bakker op om kommunens ansatte. Kun 0,8 % angiver, at de ikke bakker op om de ansatte, mens 6,4 % hverken er enige eller uenige i, at de bakker op om kommunens ansatte.

Figur 11. Opbakning til kommunens ansatte



Antal besvarelser: 877. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem bakker jeg op om kommunens ansatte.*

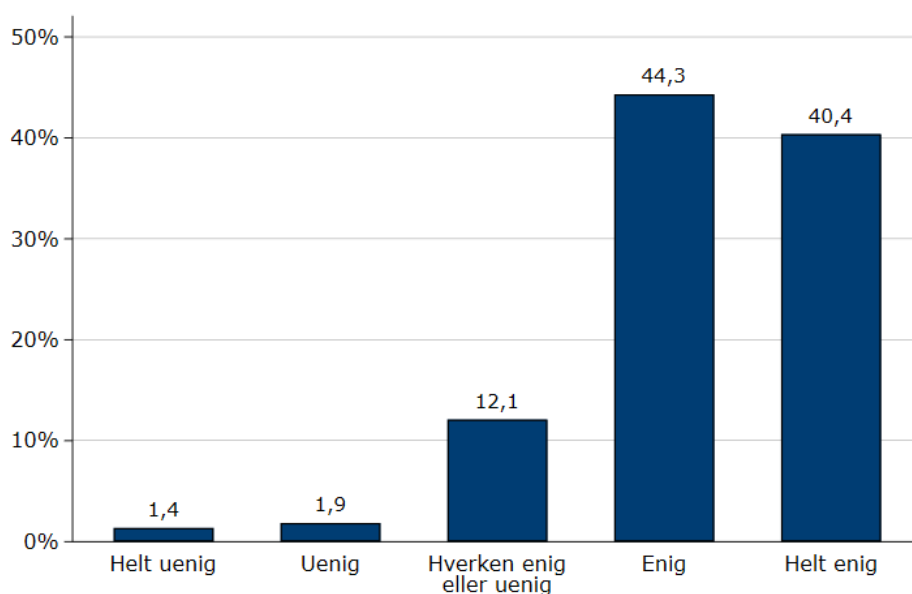
Når det kommer til kommunens ledelse, tilslutter godt 65 % af kommunalpolitikere sig udsagnet om, at de i kommunalbestyrelsen har blik for, hvordan politikernes adfærd påvirker ledelsen i kommunen. Det er dog værd at bemærke, at ca. 24 % svarer "hverken enig eller uenig" i, at kommunalbestyrelsen har blik for dette. Det betyder samtidig, at de resterende 11 % erklærer sig uenige i, at kommunalbestyrelsen har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen.

Figur 12. Blik for hvordan adfærd påvirker kommunens ledelse

Antal besvarelser: 795. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi i min kommunalbestyrelse har blik for, hvordan vores adfærd påvirker ledelsen i kommunen.*

5.2/ Samspillet med direktionen

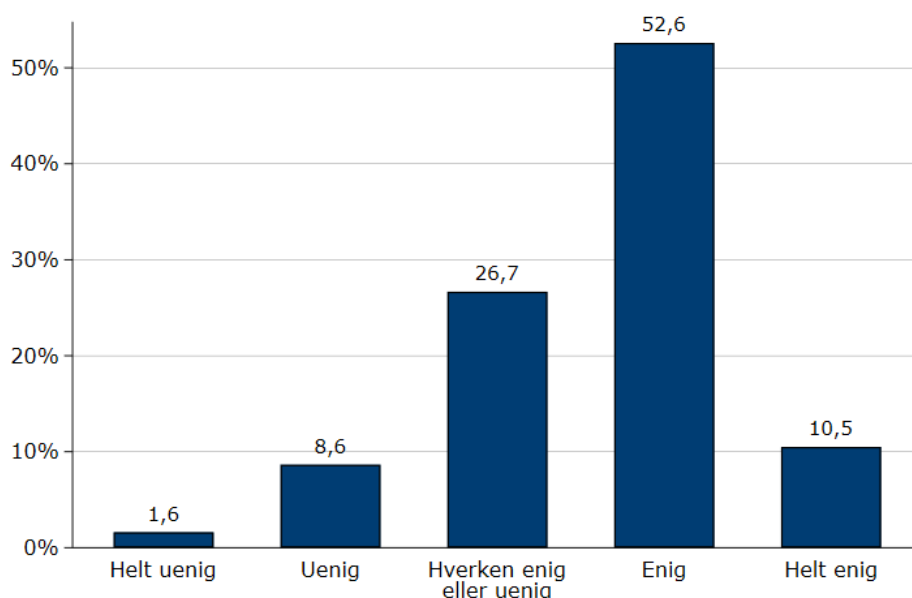
På spørgsmålene relateret til samspillet med direktionen tilslutter langt størstedelen af kommunalpolitikere sig, at de får rådgivning fra kommunaldirektøren, hvis de beder om det. Således er ca. 85 % af kommunalpolitikere enige eller helt enige i, at de får rådgivning, hvis de henvender sig til kommunaldirektøren og beder om det. Kun 3,3 % erklærer sig uenige heri, mens 12,1 % hverken er enige eller uenige.

Figur 13. Rådgivning fra kommunaldirektøren

Antal besvarelser: 810. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg får rådgivning fra kommunaldirektøren, hvis jeg henvender mig og beder om det.*

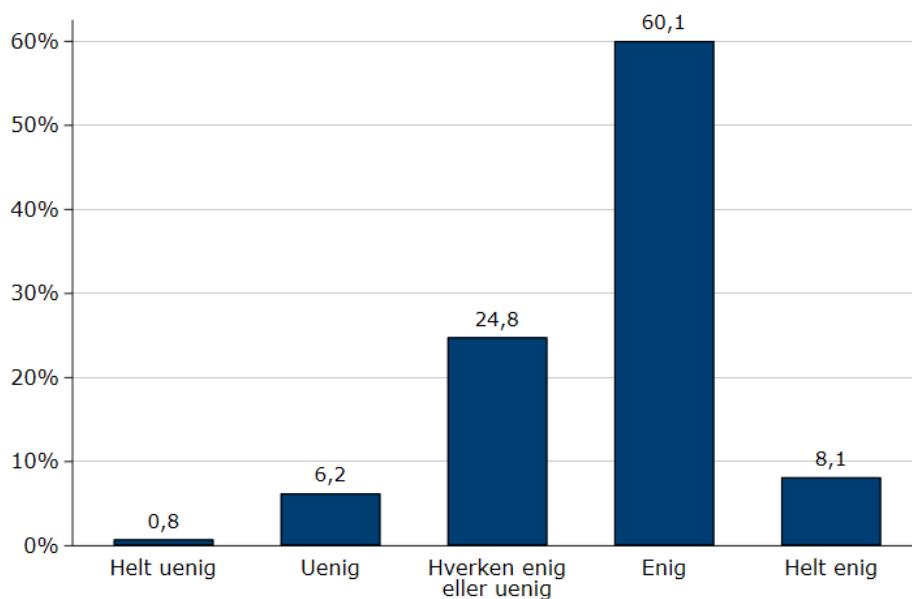
Når det kommer til den bredere direktion, oplever ca. 63 %, at direktionen lykkes med at give politikerne indsigt i kommunens borgernære virke. Flere erklærer dog, at de hverken er enige eller uenige i dette udsagn (26,7 %), mens 10,2 % erklærer sig uenige eller helt uenige i, at direktionen lykkes med at give politikerne indsigt i kommunens borgernære virke.

Figur 14. Direktionens arbejde for at skabe indsigt i kommunens borgernære virke



Antal besvarelser: 810. Spørgsmål: *Jeg oplever, at direktionen lykkes med at give os politikere indsigt i kommunens borgernære virke.*

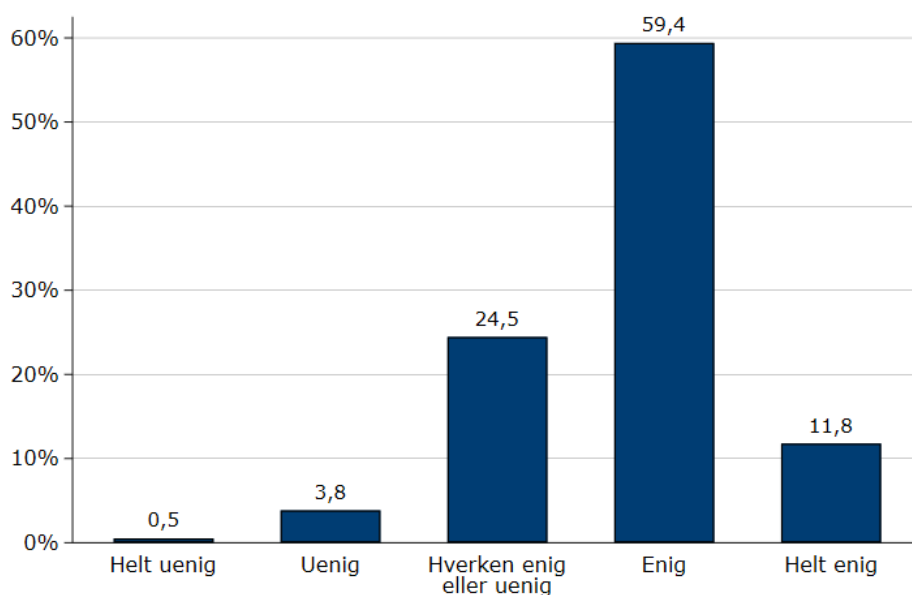
Samme tendens genfindes i Figur 15. Her er godt 68 % af kommunalpolitikkerne enige eller helt enige i, at direktionen lykkes med at oversætte kommunalbestyrelsens politiske beslutninger til chefer, ledere og medarbejdere. Andelen, der svarer "hverken enig eller uenig" (ca. 25 %), er stort set tilsvarende andelen i Figur 14, mens lidt færre (7 %) erklærer sig uenige eller helt uenige i, at direktionen lykkes med at oversætte kommunalbestyrelsens politiske beslutninger til chefer, ledere og medarbejdere.

Figur 15. Direktionens oversættelse af politiske beslutninger

Antal besvarelser: 786. Spørgsmål: *Jeg oplever, at direktionen lykkes med at oversætte kommunalbestyrelsens politiske beslutninger til chefer, ledere og medarbejdere.*

5.3/ Samspillet med forvaltningen og embedsværket

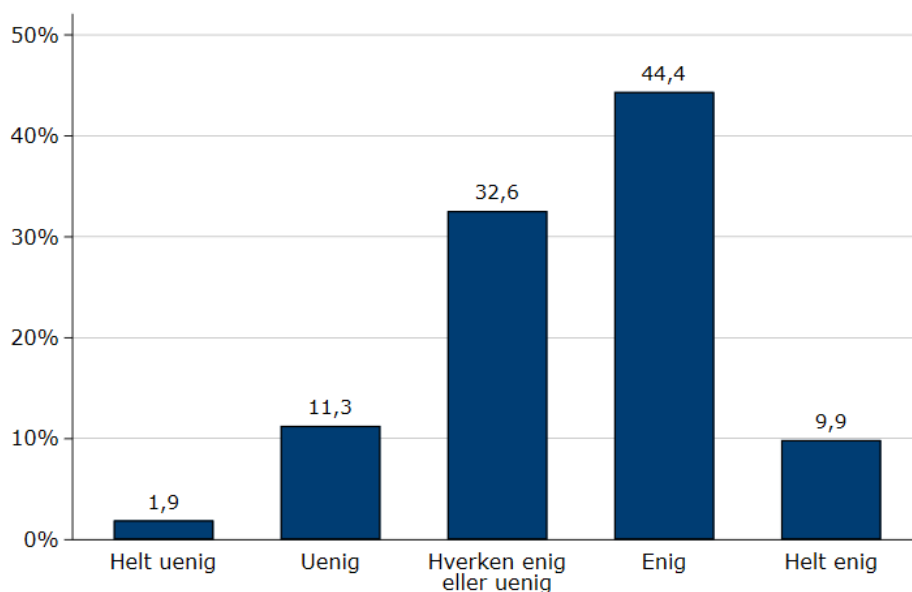
Det sidste tema i dette afsnit omhandler kommunalpolitikernes oplevelse af samspillet med embedsværket og forvaltningen. Af Figur 16 fremgår det, at størstedelen oplever, at forvaltningen har fokus på at ændre de kommunale velfærdstilbud, så de hænger sammen med aktuelle rammevilkår. Her erklærer godt 71 % af kommunalpolitikere sig enige i, at forvaltningen arbejder for at ændre kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd. Vi bemærker samtidig, at 24,5 % af politikere svarer "hverken enig eller uenig" til dette spørgsmål.

Figur 16. Forvaltningens arbejde for at forbedre tilbud til borgere

Antal besvarelser: 781. Spørgsmål: *Jeg oplever, at forvaltningen arbejder for at ændre kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd.*

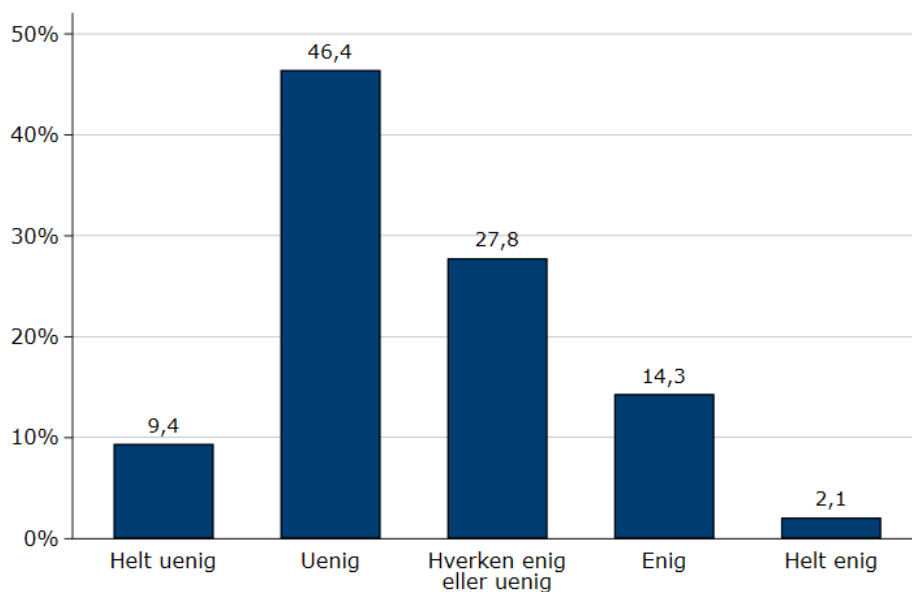
Når det kommer til oplevelsen af forvaltningens evne til at levere nye løsningsmuligheder, er der noget større spredning blandt kommunalpolitikerne. Figur 17 viser, at lidt mere end halvdelen (54,3 %) erklærer sig enige i, at forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder. Det viser sig samtidig, at 32,6 % forholder sig neutralt til dette spørgsmål, mens 13,2 % er uenige i, at forvaltningen er gode til at finde nye løsningsmuligheder.

Figur 17. Forvaltningens evne til at levere nye løsningsmuligheder



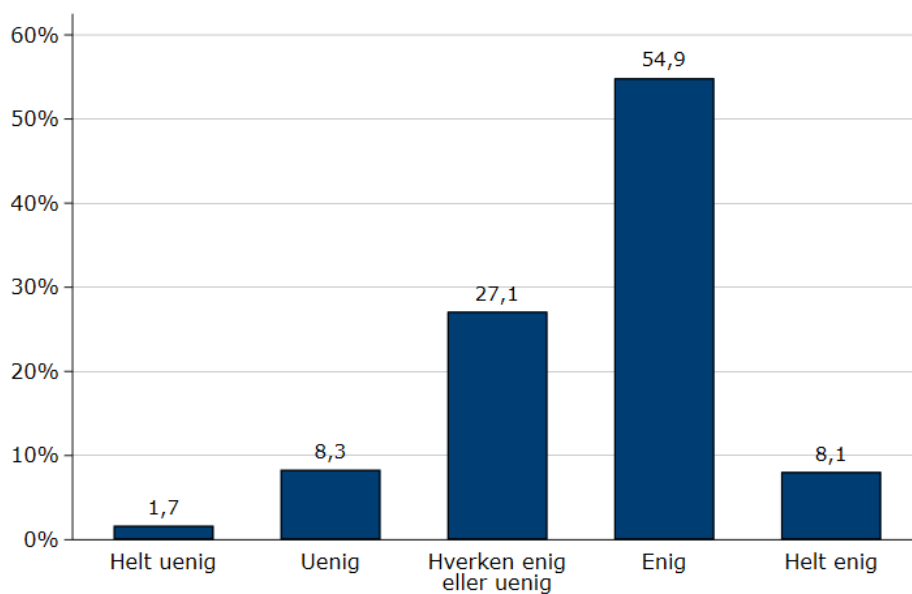
Antal besvarelser: 780. Spørgsmål: *Jeg oplever, at forvaltningen er god til at levere nye løsningsmuligheder.*

Denne spredning i kommunalpolitikernes holdninger genfindes i Figur 18. Her erklærer 16,4 % sig enige eller helt enige i, at forslag fra forvaltningen ofte ikke stemmer overens med den retning, flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte. Modsat erklærer 55,8 % sig uenige i dette, mens knap 28 % svarer "hverken enig eller uenig". Resultatet er interessant, da en uoverensstemmelse mellem forvaltningens og kommunalbestyrelsens retning kan gøre det vanskeligt at udøve effektiv politisk visionsledelse (jf. afsnit 5.2 om politisk visionsledelse).

Figur 18. Overensstemmelse mellem forvaltningen og kommunalbestyrelsens retning

Antal besvarelser: 810. Spørgsmål: *Jeg oplever, at forslag fra forvaltningen ofte ikke stemmer overens med den retning, flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte.*

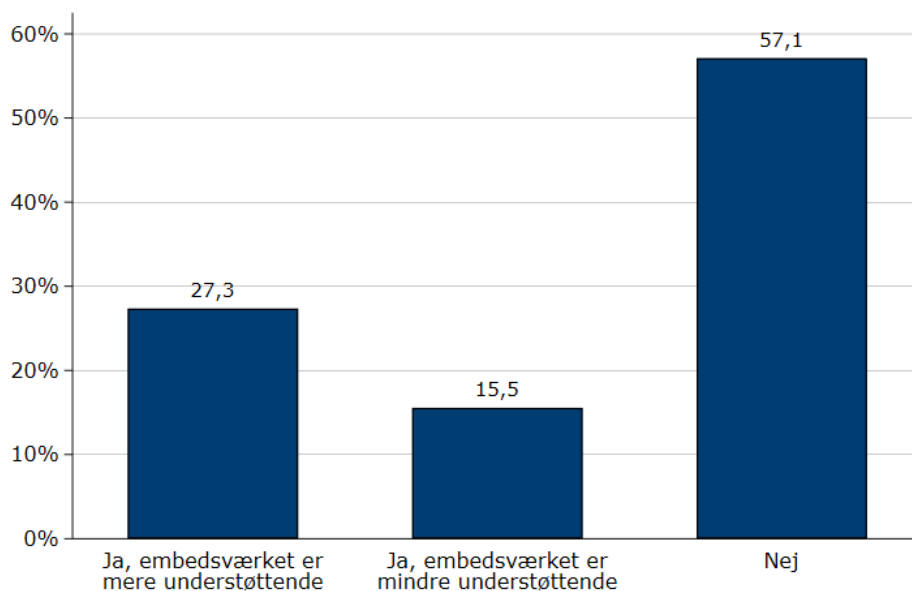
De sidste spørgsmål vedrører kommunalpolitikernes oplevelse af, hvordan embedsværket understøtter arbejdet i kommunalbestyrelserne. Her oplever 63 % af kommunalpolitikerne, at embedsværket lykkes med at understøtte, at kommunalbestyrelsen kan tage hånd om komplekse udfordringer uden kendte løsninger. Lidt mere end en fjerdedel svarer "hverken enig eller uenig" på dette spørgsmål, mens 10 % erklærer sig uenige.

Figur 19. Embedsværkets understøttelse af kommunalbestyrelsen

Antal besvarelser: 782. Spørgsmål: *Jeg oplever, at embedsværket lykkes med at understøtte, at kommunalbestyrelsen kan tage hånd om komplekse udfordringer uden kendte løsninger.*

Slutteligt har vi bedt kommunalpolitikerne om at forholde sig til, hvorvidt synet på embedsværket har ændret sig i løbet af den nuværende valgperiode. Her svarer mere end halvdelen (57,1 %) nej til dette spørgsmål. Mens 27,3 % opfatter embedsværket som mere understøttende end for et år siden, tilkender 15,5 %, at de nu opfatter embedsværket som mindre understøttende.

Figur 20. Ændring i synet på embedsværket over tid



Antal besvarelser: 746. Spørgsmål: *Har dit syn på embedsværket ændret sig i løbet af denne valgperiode?*

6.0 Ledelsesadfærd

6.1/ At sætte retning og understøtte andres resultatskabelse

Fra undersøgelsen i 2019 (Andersen og Thomsen, 2019) ved vi, at politisk ledelse for mange kommunalpolitikere handler om at sætte en retning. At sætte retning hænger tæt sammen med den ledelsesform, der kaldes visionsledelse. Visionsledelse omfatter udvikling, deling og fastholdelse af en vision forstået som et billede af den ønskværdige fremtid (Qvick, 2021). Det handler om, at politikerne er i stand til at sætte retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.

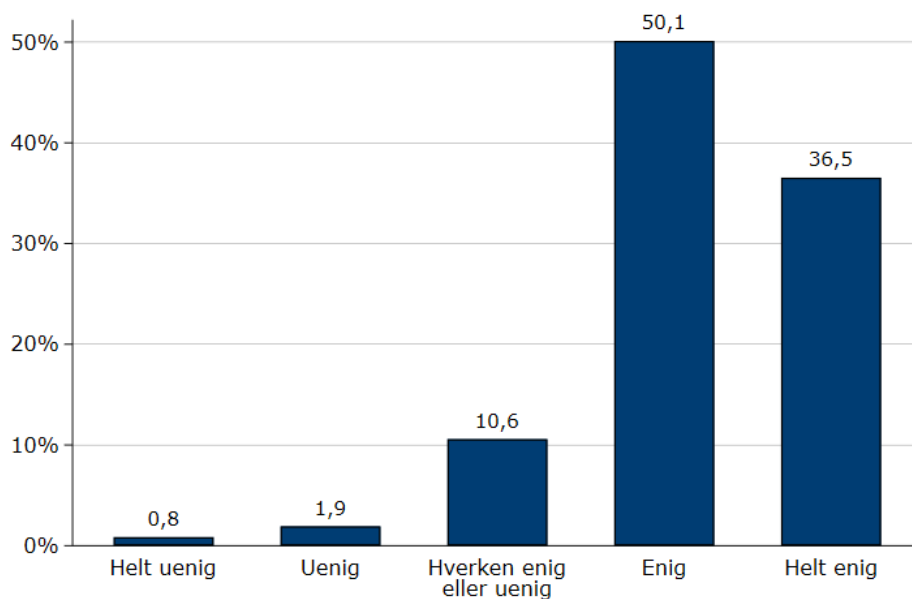
Ud over visionsledelse kigger vi også på koblingen mellem politisk ledelse og faglig ledelse. Det relaterer sig til forskning i den form for ledelse (typisk udøvet af ansatte ledere), der tager udgangspunkt i medarbejdernes teoretiske, specialiserede viden samt deres faglige normer. Faglig ledelse handler således grundlæggende om at skabe fælles forståelse af faglig kvalitet og om at indfri den fælles forståelse i opgaveløsning (Lund, 2021). Det indebærer blandt andet at skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske målsætninger samt at aktivere og udvikle den faglige viden i opgaveløsningen. Koblingen mellem faglig og politisk ledelse handler dels om at skabe sammenhæng mellem politiske prioriteringer og medarbejdernes faglighed, og dels om, hvorvidt kommunalpolitikere har fokus på at skabe gode muligheder for, at de ansatte ledere kan bedrive faglig ledelse.

Som det sidste i dette afsnit ser vi på den betydning, kommunalpolitikere tillægger det at skabe konsensus og bredt flertal om politiske beslutninger. Selvom det i kommunalbestyrelserne er muligt at træffe beslutninger ved simpelt flertal, er flere af den opfattelse, at det har værdi at opnå størst mulig enighed om flest mulige beslutninger. I lighed med undersøgelsen fra 2019 undersøger vi derfor kommunalpolitikernes opfattelse heraf.

6.2/ Politisk visionsledelse

At visionsledelse handler som nævnt om at udvikle, dele og fastholde en vision for den relevante enhed. For kommunalpolitikere er enheden kommunen, og politikernes visionsledelse er vigtig, fordi den danner udgangspunktet for de ansatte lederes visionsledelse. Det er langt fra i alle kommunerne, at billedet af den ønskværdige fremtid betegnes som en vision. Nogle taler om kerneopgaven, mens andre taler om missionen eller har en række målsætninger. Betegnelsen er mindre vigtig, så længe kommunalpolitikere påtager sig at sætte retning for kommunen.

På linje med undersøgelsen fra 2019 har vi spurgt ind til kommunalpolitikernes udøvelse af visionsledelse, dels i udvalgene og dels i kommunalbestyrelsen. Figur 21 viser, at knap 87 % af kommunalpolitikere angiver, at de som udvalgsmedlemmer bidrager til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid. Der er tale om et lille fald i forhold til undersøgelsen fra 2019, hvori 91 % svarede, at de bidrog til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid (se også Hansen, Bundgaard og Andersen 2023 for en sammenligning mellem de to undersøgelser).

Figur 21. Bidrage til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid

Antal besvarelser: 832. Spørgsmål: *Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid.*

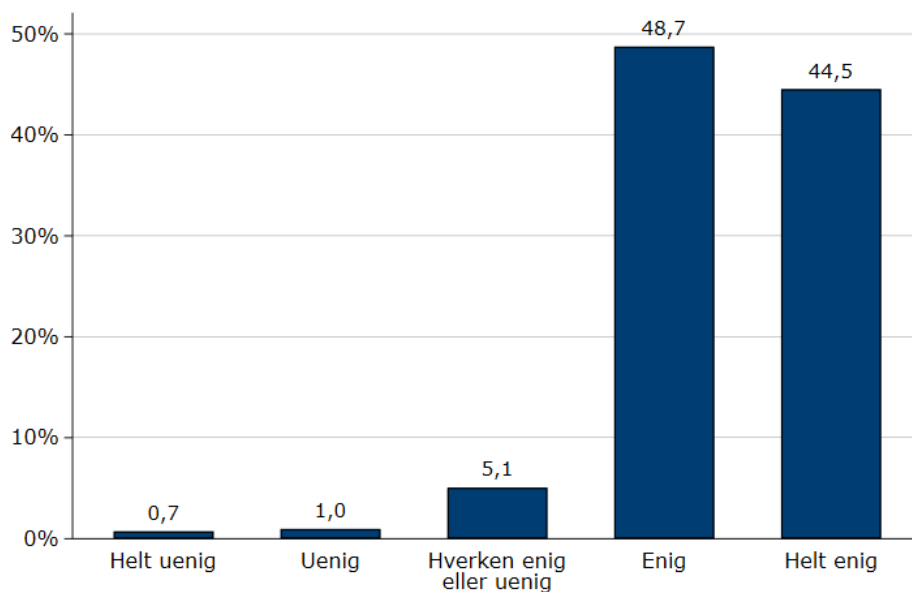
For udøvelsen af visionsledelse i kommunalbestyrelsen har vi spurgt ind til to perspektiver. Det handler både om at konkretisere en vision, og om at sætte en tydelig retning sammen med resten af kommunalbestyrelsen.

1. 90 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de bidrager til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid.
2. 84 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de sammen med resten af kommunalbestyrelsen sætter en tydelig retning.

Resultatet illustrerer, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever at udøve visionsledelse både i kommunalbestyrelsen generelt og i udvalgene.

Visionsledelse i form af konkretiseringen af en klar vision handler om at sætte retning, men ledelse er også skabelse af resultater via og sammen med andre (Ledelseskommissionen, 2018). Derfor er det også relevant, om kommunalbestyrelsesmedlemmerne faktisk oplever at være med til at skabe løsninger. Det viser sig, at rigtig mange af kommunalpolitikere oplever, at de bidrager til at skabe bedre løsninger som led i udvalgsarbejdet. Således fremgår det af Figur 22, at hele 93,2 % af kommunalpolitikere er enige i, at de bidrager til at skabe bedre løsninger.

Figur 22. Skabe bedre løsninger som led i udvalgsarbejdet

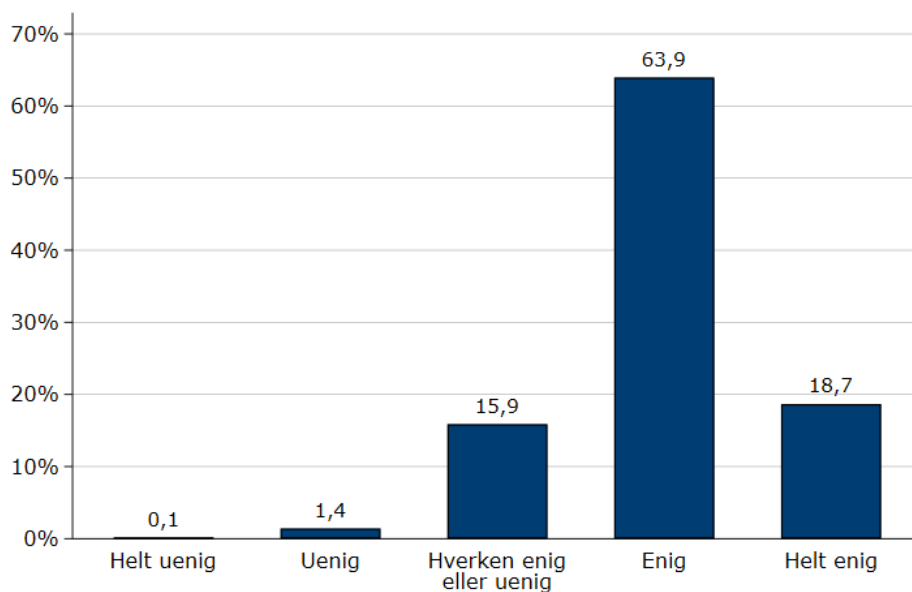


Antal besvarelser: 831. Spørgsmål: *Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at skabe bedre løsninger.*

6.3/ Samspillet mellem politisk ledelse og faglig ledelse

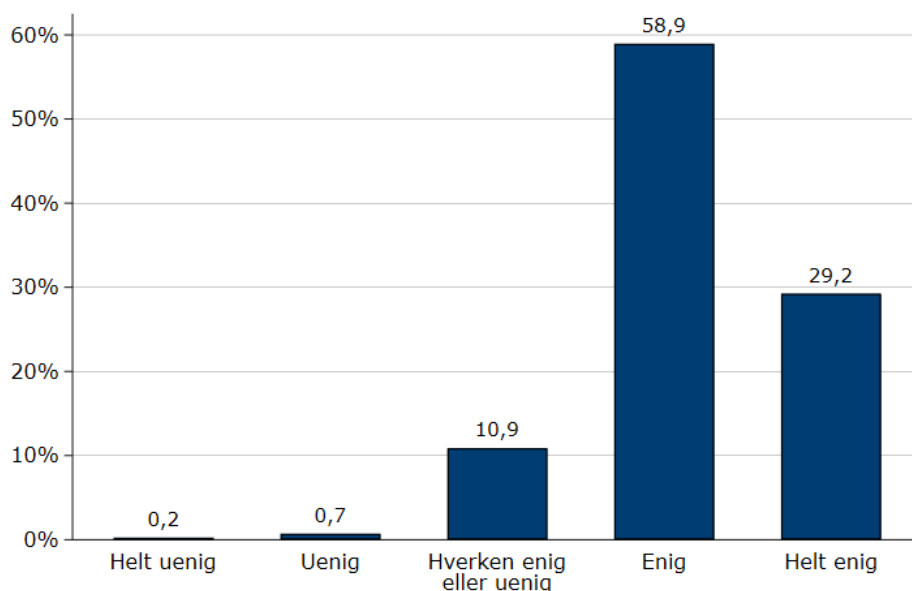
I dette afsnit undersøger vi, hvordan kommunalpolitikere oplever samspillet mellem politikere og fagpersoner. Koblingen mellem politisk og faglig ledelse handler som nævnt både om, hvordan politikere oplever at understøtte fagligheden blandt medarbejderne, og hvordan politikere oplever at have fokus på at skabe gode betingelser for, at ledere kan bedrive faglig ledelse. Det gør således samspillet mellem politisk og faglig ledelse todelt. Første halvdel af dette afsnit fokuserer derfor på kommunalpolitikernes oplevelse af at understøtte medarbejdernes faglighed (Figur 23.1-23.4). Anden halvdel fokuserer på deres skabelse af rammer for, at de ansatte ledere i kommunen kan udøve faglig ledelse (Figur 24.1-24.4).

Helt overordnet viser Figur 23.1-23.4, at der blandt kommunalpolitikere er fokus på at understøtte medarbejdernes faglighed. Det kommer fx til udtryk i Figur 23.1, hvor knap 83 % af kommunalpolitikere angiver, at de arbejder aktivt for, at kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer går hånd i hånd. Der er 15,9 %, der svarer, at de hverken er enige eller uenige, mens kun 1,5 % vurderer, at de ikke arbejder aktivt for, at kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer går hånd i hånd.

Figur 23.1. Kobling af målsætninger med medarbejdernes faglige normer

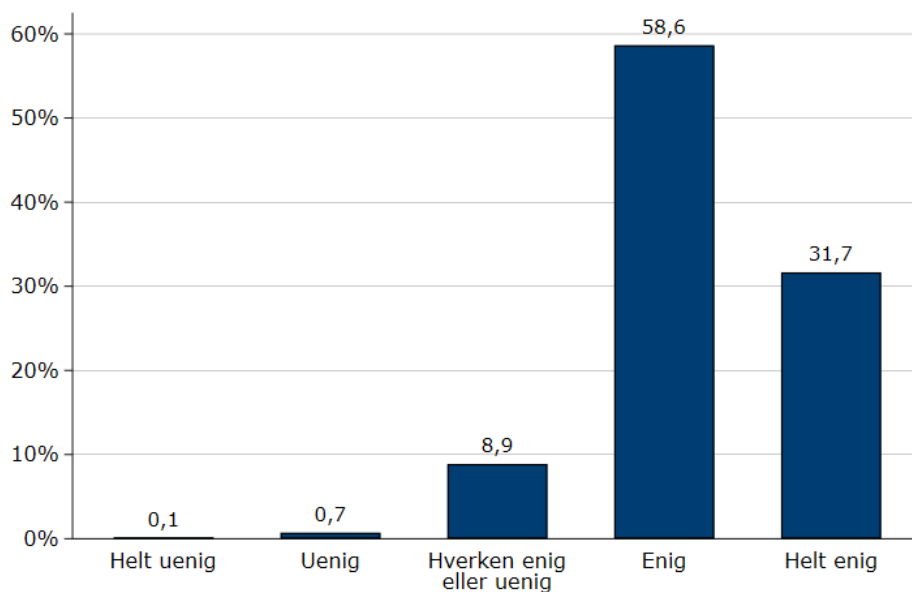
Antal besvarelser: 857. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem arbejder jeg aktivt for, at kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer går hånd i hånd.*

På linje med resultaterne i Figur 23.1 angiver godt 88 % af kommunalpolitikere, at de arbejder aktivt for, at kommunens målsætninger er informeret af faglig viden. Stort set samme andel svarer "hverken enig eller uenig" (10,9 %), mens 0,9 % erklærer sig uenige i, at de aktivt arbejder for, at kommunens målsætninger er informeret af faglig viden.

Figur 23.2. Arbejdet for, at kommunens målsætninger informeres af faglig viden

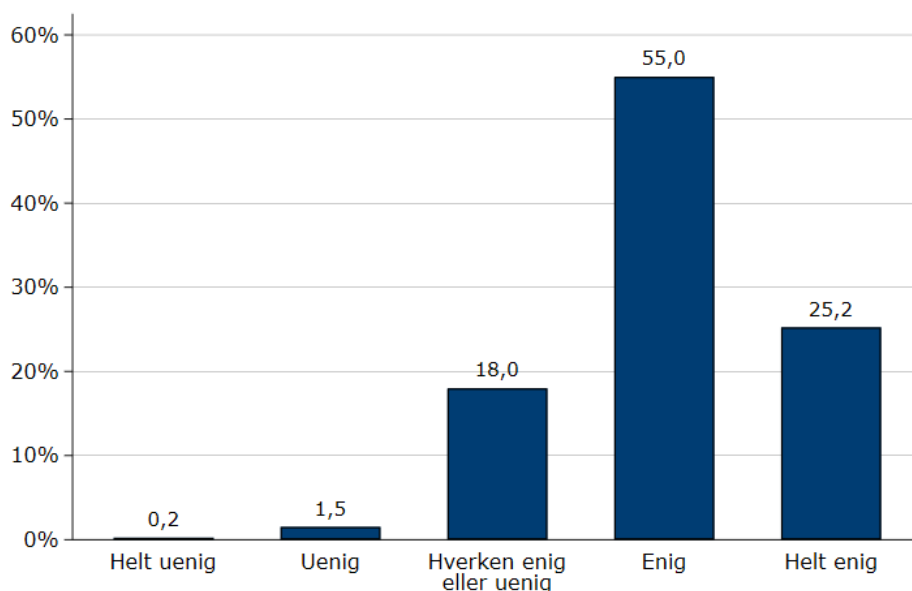
Antal besvarelser: 852. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem arbejder jeg aktivt for, at kommunens målsætninger er informeret af faglig viden.*

Stort set samme mønster gør sig gældende i Figur 23.3. Her angiver 90,3 % af kommunalpolitikere, at de understøtter arbejdet for at sikre den faglige kvalitet, mens 8,9 % svarer "hverken enig eller uenig". Igen angiver kun 0,8 %, at de ikke oplever at understøtte arbejdet for at sikre den faglige kvalitet.

Figur 23.3. Understøttelse af arbejdet med at sikre faglig kvalitet

Antal besvarelser: 856. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem understøtter jeg arbejdet for at sikre den faglige kvalitet.*

Som det sidste led af politikernes understøttelse af medarbejdernes faglighed har vi spurgt kommunalpolitikkerne om, hvorvidt de arbejder for en høj prioritering af faglig udvikling for medarbejderne. Mønstret fra de tre foregående figurer gentager sig i Figur 23.4, hvor godt 80 % erklærer sig enige i, at de arbejder for en høj prioritering af faglig udvikling for medarbejderne. Lidt flere svarer "hverken enig eller uenig" (18 %), mens andelen, der er uenige (1,7 %), stort set er tilsvarende de tre øvrige figurer.

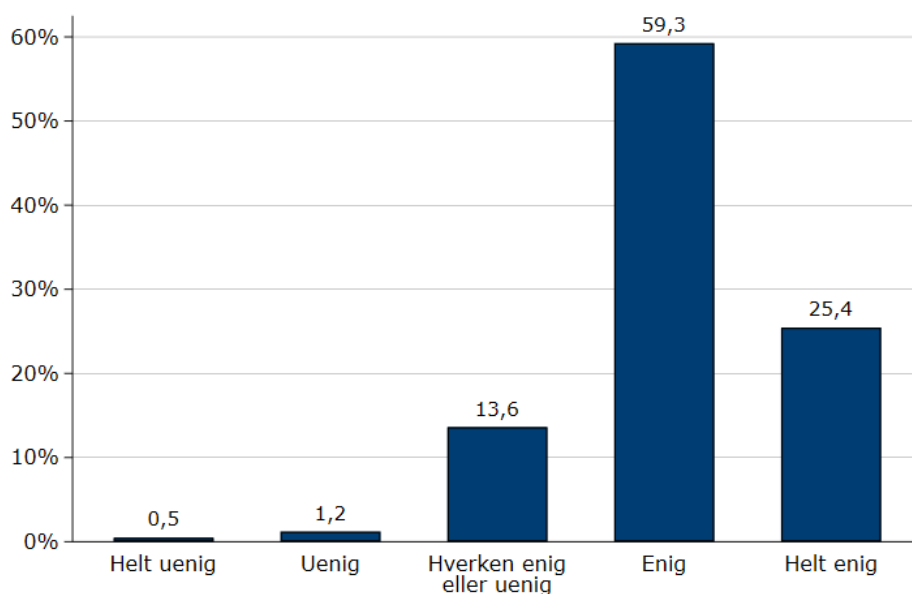
Figur 23.4. Prioritering af faglig udvikling for medarbejderne

Antal besvarelser: 856. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem arbejder jeg for en høj prioritering af faglig udvikling for medarbejderne.*

Når det kommer til at skabe gode betingelser for faglig ledelse via de ansatte ledere i kommunerne, tegner der sig ligeledes et klart billede på tværs af Figur 24.1-24.4.

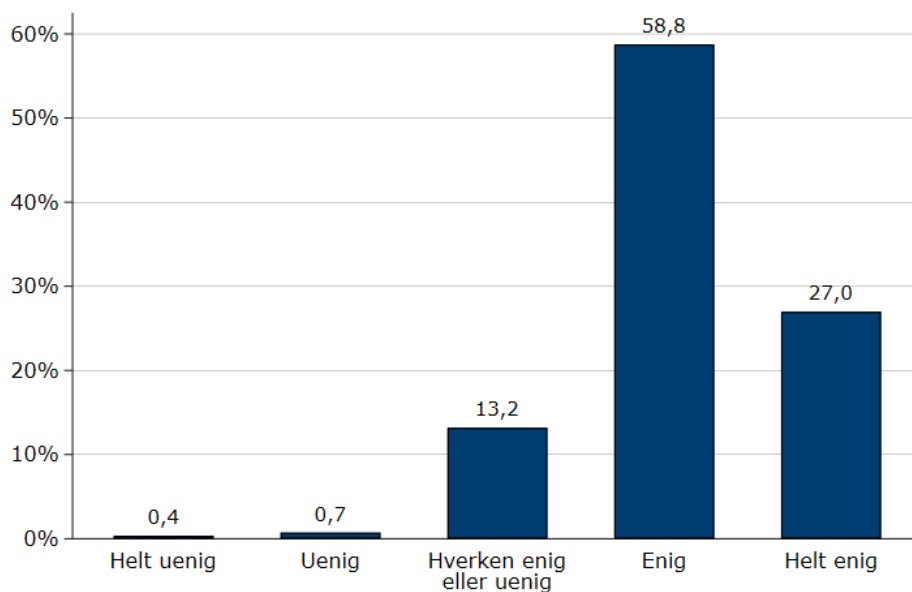
Figur 24.1 viser kommunalpolitikernes svar på spørgsmålet om, hvorvidt de arbejder for, at lederne kan sikre, at medarbejderne handler ud fra deres faglige viden. Her erklærer knap 85 % af kommunalpolitikere sig enige eller helt enige, mens 13,6 % svarer "hverken enig eller uenig". Kun 1,7 % angiver, at de ikke arbejder for, at lederne kan sikre, at medarbejderne handler ud fra deres faglige viden.

Figur 24.1. Skabelse af rammer for, at ledere kan sikre medarbejderes faglige handlinger



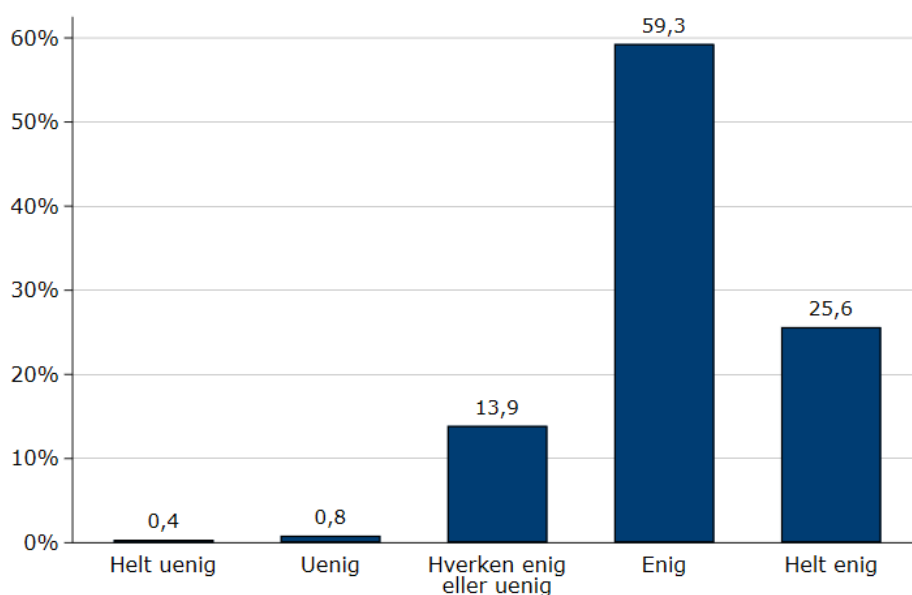
Antal besvarelser: 837. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem arbejder jeg for, at lederne kan sikre, at medarbejderne handler ud fra deres faglige viden.*

Når det kommer til det aspekt af politikernes understøttelse af faglig ledelse, der handler om faglige normer, tegner der sig samme billede som i Figur 24.1. Her viser Figur 24.2, at 85,8 % af kommunalpolitikere giver plads til, at lederne kan understøtte, at medarbejderne kan handle ud fra deres faglige normer. Andelen, der svarer "hverken enig eller uenig", er 13,2 %. Tilsvarende er kun 1,1 % uenige i, at de giver plads til, at lederne kan understøtte, at medarbejderne kan handle ud fra deres faglige normer.

Figur 24.2. Skabelse af rammer for lederunderstøttelse af medarbejderes faglige normer

Antal besvarelser: 834. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem giver jeg plads til, at lederne kan understøtte, at medarbejderne kan handle ud fra deres faglige normer.*

Figur 24.3 understøtter det generelle billede fra de to forrige figurer. Her tilkendegiver 84,9 % nemlig, at de understøtter, at lederne i kommunen kan skabe sammenhæng mellem kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer, mens 13,9 % svarer "hverken enig eller uenig". Således er kun 1,2 % uenige i, at de understøtter, at lederne i kommunen kan skabe sammenhæng mellem kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer.

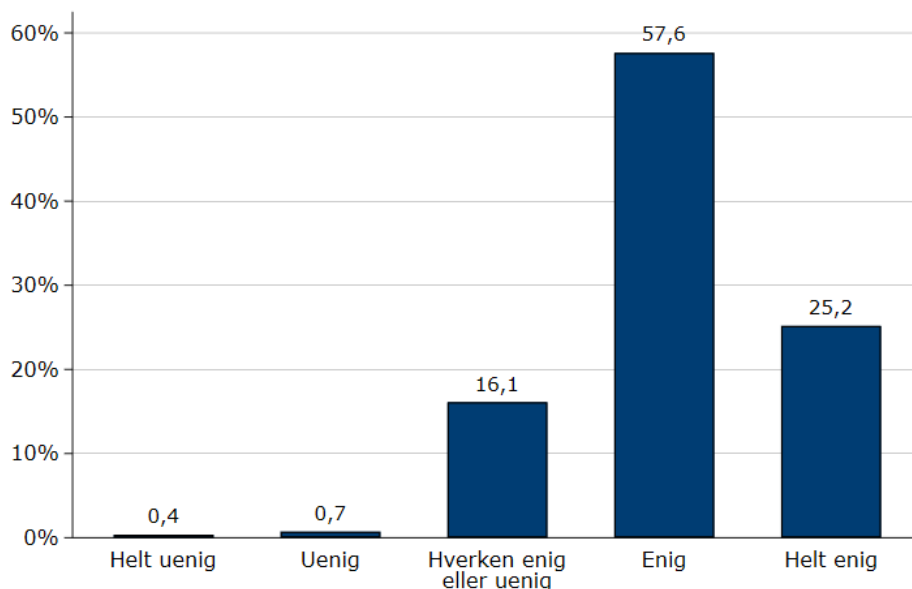
Figur 24.3. Understøttelse af lederes sammenhængsskabelse mellem målsætninger og normer

Antal besvarelser: 835. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem understøtter jeg, at lederne i kommunen kan skabe sammenhæng mellem kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer.*

Det sidste spørgsmål om understøttelse af ansatte lederes faglige ledelse omhandler, hvorvidt kommunalpolitikkerne arbejder for, at lederne kan prioritere faglig udvikling.

Af Figur 24.4 fremgår det, at ca. 82,8 % erklærer sig enige i udsagnet, mens 16,1 % svarer "hverken enig eller uenig". Endelig vurderer kun 1,1 %, at de ikke arbejder for, at lederne kan prioritere faglig udvikling.

Figur 24.4. Skabelse af rammer for, at ledere kan prioritere faglig udvikling



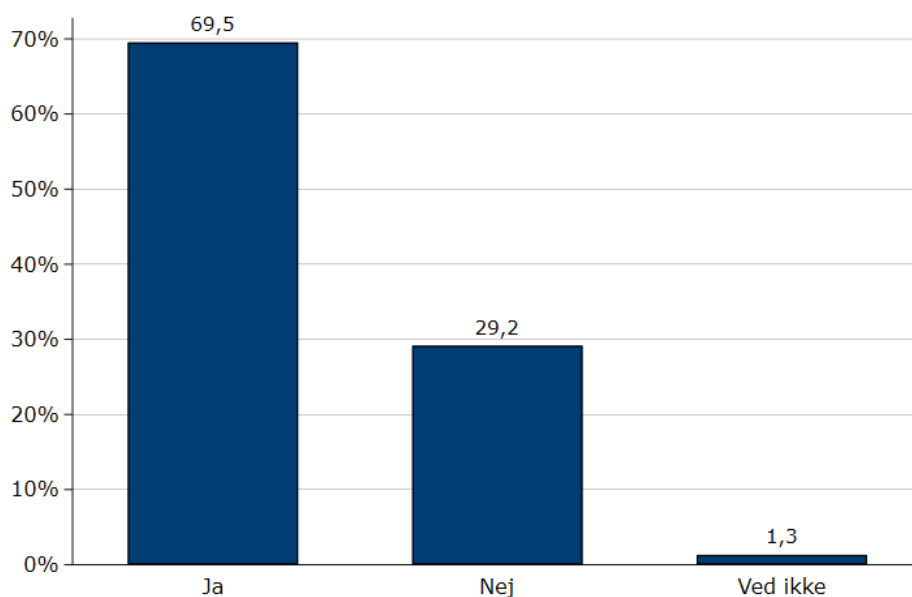
Antal besvarelser: 838. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem arbejder jeg for, at lederne kan prioritere faglig udvikling.*

Sammenfattende kan vi konkludere, at langt størstedelen af kommunalpolitikerne bestræber sig på at skabe rammer både for medarbejdernes faglighed og for de ansatte ledere muligheder for at bedrive faglig ledelse.

6.4/ Konsensusskabelse

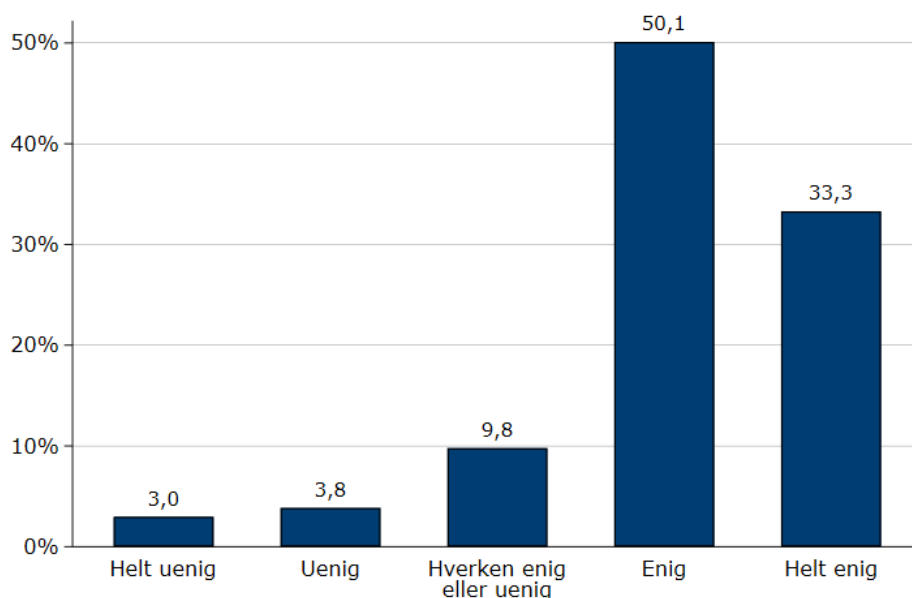
I kommunalbestyrelserne er det muligt at træffe beslutninger ved simpelt flertal. Imidlertid er flere af den opfattelse, at det har værdi at opnå størst mulig enighed om flest mulige beslutninger. I dette afsnit ser vi nærmere på den betydning, som kommunalpolitikerne tillægger det at skabe konsensus og bredt flertal om politiske beslutninger. I lighed med undersøgelsen i 2019 ser vi nærmere på forskellige former for konsensus (se også Hansen, Bundgaard og Andersen, 2023 for en sammenligning mellem de to undersøgelser).

Det første spørgsmål om konsensusskabende adfærd vedrører, om kommunalpolitikerne tilhører en partigruppe eller liste, der indgik i borgmesterkoalition efter kommunalvalget i 2021. Fordelingen på dette spørgsmål fremgår i Figur 25. Her angiver knap 70 %, at deres parti/liste indgik i borgmesterkoalition efter valget i 2021. Modsat svarer godt 29 % nej til dette spørgsmål. Det indikerer dermed, at en overvægt af kommunalpolitikere i undersøgelsen er konsensusorienterede.

Figur 25. Brede borgmesterkoalitioner

Antal besvarelser: 903. Spørgsmål: *Tilhører du en partigruppe/liste, der indgik i borgmesterkoalition efter kommunalvalget i 2021?*

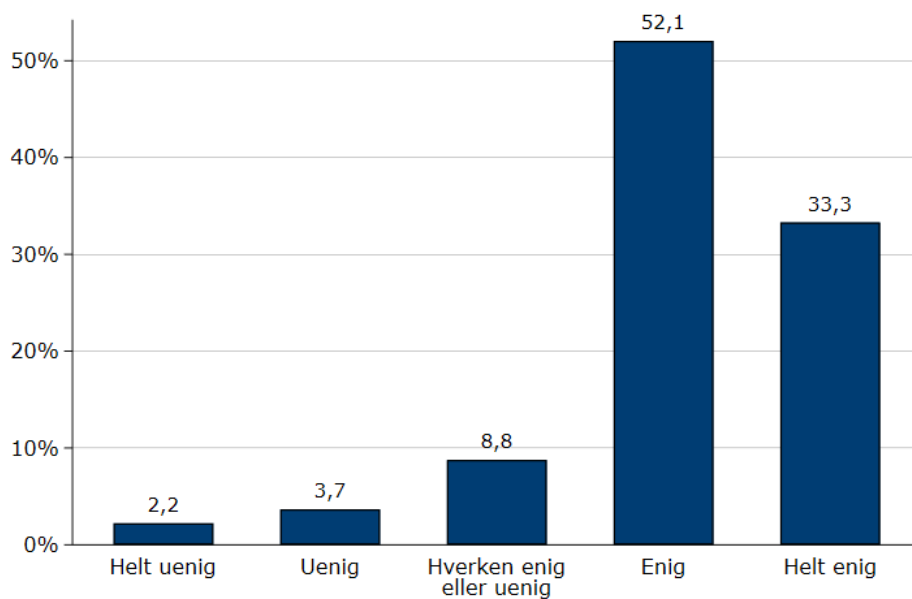
At flertallet af kommunalpolitikere er konsensusorienterede, underbygges i Figur 26.1. Her erklærer ca. 83 % sig enige i, at det i deres respektive kommunalbestyrelser er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. Kun godt 7 % er uenige i dette, mens ca. 10 % placerer sig i midterkategorien.

Figur 26.1. Konsensus som væsentlig værdi

Antal besvarelser: 910. Spørgsmål: *I min kommunalbestyrelse mener jeg, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne.*

Samme tendens genfindes i Figur 26.2, hvor godt 85 % erklærer sig enige i, at de i deres kommunalbestyrelse arbejder for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. Kun 5,8 % er uenige, mens knap 9 % erklærer sig hverken enige eller uenige heri.

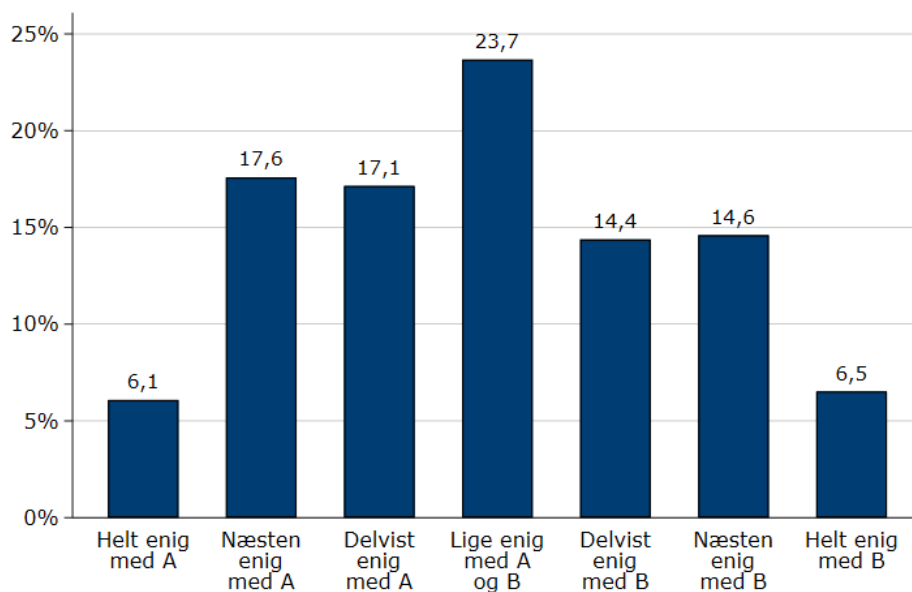
Figur 26.2. Konsensuskabende adfærd



Antal besvarelser: 901. Spørgsmål: *I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne.*

Ud over de to foregående spørgsmål om konsensus har vi også stillet kommunalpolitikerne et spørgsmål, hvor de skal vælge mellem to udsagn ud fra deres daglige politiske arbejde. Det ene udsagn (udsagn A) afspejler en orientering mod konsensus, mens det andet udsagn (udsagn B) afspejler en orientering mod politisk konkurrence. Som det fremgår af Figur 26.3, placerer flest kommunalpolitikere sig i midterkategorien og erklærer sig dermed lige enige med udsagn A og B. Disse ca. 24 % angiver dermed, at det er lige vigtigt at opnå konsensus som at få sit eget partis/listes politik gennemført. Derudover erklærer 40,8 % sig delvist, næsten eller helt enige i, at det er vigtigere at opnå konsensus, mens 35,5 % mener, at det er vigtigere at få sit partis/listes politik gennemført.

Der er dermed lidt større spredning blandt politikerne, når det kommer til at vægte betydningen af konsensus med hensyn til at få egen politik gennemført.

Figur 26.3. Balancen mellem konsensusudvikling og få partipolitik igennem

Antal besvarelser: 904. Spørgsmål: Angiv venligst, om du er mest enig med A eller B. A: "Det er vigtigere at nå til politisk enighed i kommunalbestyrelsen end at få sit partis/sin listes politik igennem". B: "Det er vigtigere at få sit partis/sin listes politik igennem i kommunalbestyrelsen end at nå frem til politisk enighed".

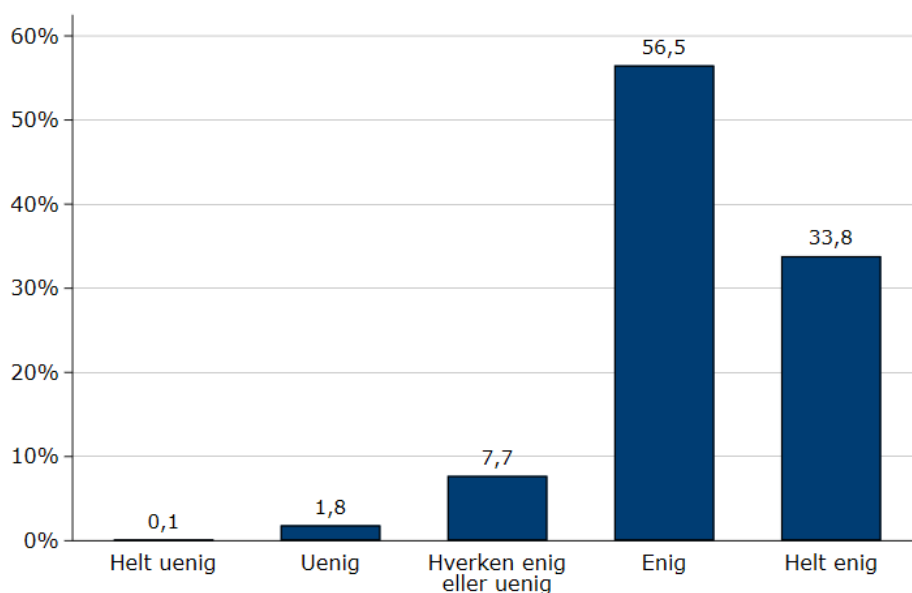
7.0 Målsætninger og prioriteringer

7.1/ At turde prioritere

I afsnit 5.2 behandlede vi blandt andet temaet om politisk visionsledelse, der handler om at sætte en retning for kommunens fremtid. Ud over det retningssættende element handler politisk ledelse også om, hvorvidt politikerne er i stand til at fastsætte mål og lave prioriteringer til gavn for den offentlige sektors virke og ultimativt for borgerne. I dette afsnit ser vi nærmere på, dels hvordan kommunalpolitikere oplever arbejdet med at fastsætte og forfølge målsætninger, dels hvordan de laver prioriteringer. Sidstnævnte undersøger vi ud fra forskellige perspektiver. Som det første ser vi på, hvorvidt politikerne tør at lave de nødvendige prioriteringer, også selvom de gør ondt på bestemte borgergrupper. Derudover undersøger vi, hvordan kommunalpolitikere arbejder med at lave fællesskabsorienterede, borgerorienterede og forvaltningsorienterede prioriteringer.

Generelt er der blandt kommunalpolitikere et mod til at lave de nødvendige prioriteringer. Af Figur 27 fremgår det, at 90,3 % af kommunalpolitikere er enige i, at de tør lave de nødvendige prioriteringer, også hvis det gør ondt på grupper af borgere. Det er værd at bemærke, at kun 1,9 % erklærer sig uenige i, at de tør lave disse prioriteringer, mens 7,7 % placerer sig i midterkategorien.

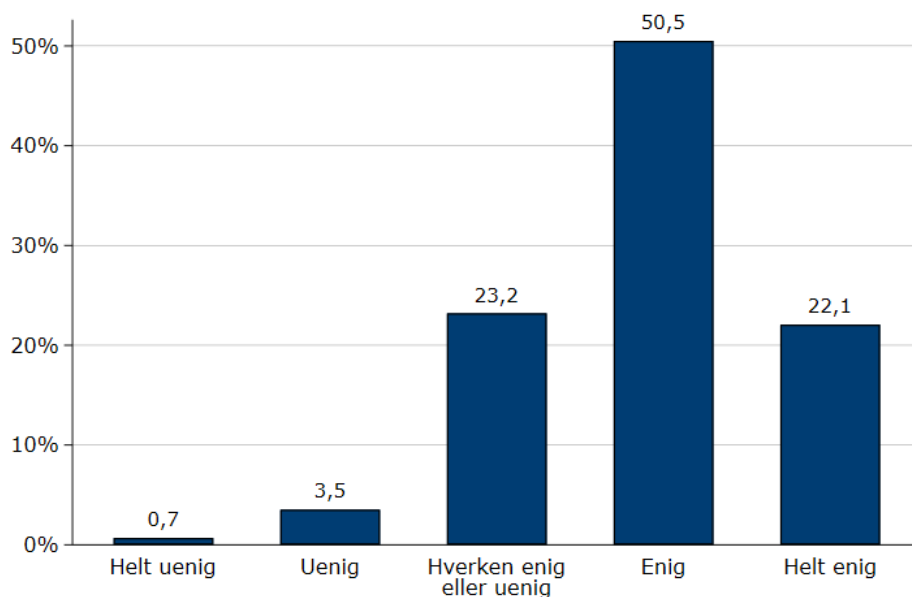
Figur 27. Prioriteringer, der gør ondt



Antal besvarelser: 869. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem tør jeg lave de nødvendige prioriteringer, også hvis det gør ondt på grupper af borgere.*

7.2/ Fællesskabsorienterede prioriteringer

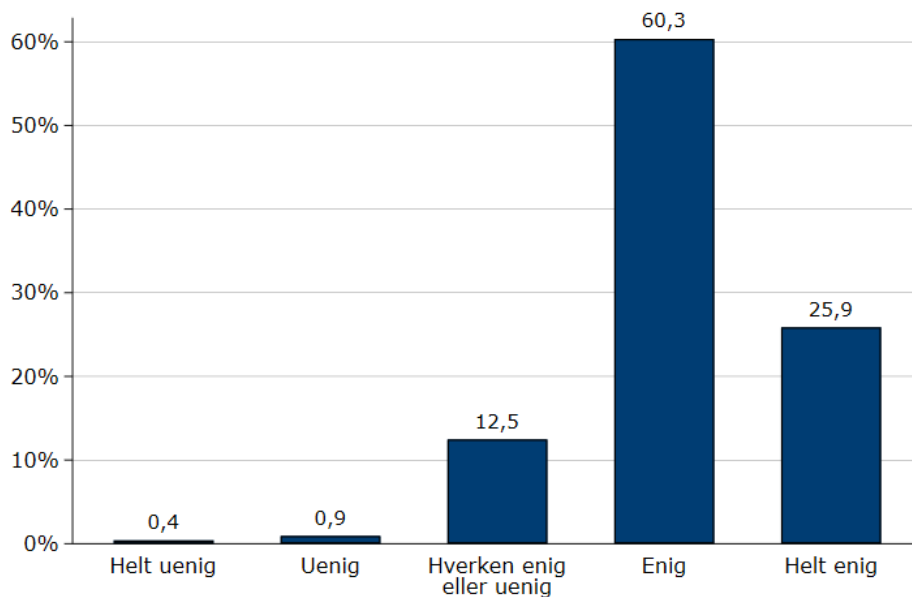
Af ovenstående fremgår det, at kommunalpolitikere generelt har et stort mod, når det kommer til at lave de nødvendige prioriteringer, også selvom disse prioriteringer ikke er populære. Når det kommer til hensynet om at træffe beslutninger til fordel for kommunens fælles bedste, fremgår det af Figur 28, at et flertal af kommunalpolitikere (72,6 %) er mere optaget af dette fremfor at fremme egne mærkesager. 23,2 % placerer sig i midterkategorien, mens kun 4,2 % er uenige i, at de er mere optaget af at træffe beslutninger til gavn for kommunens fælles bedste, end at få egne mærkesager gennemført.

Figur 28. Løsninger til gavn for kommunens fælles bedste

Antal besvarelser: 864. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg mere optaget af at træffe beslutninger, som er til gavn for kommunens fælles bedste, end at få mine egne mærkesager igennem.*

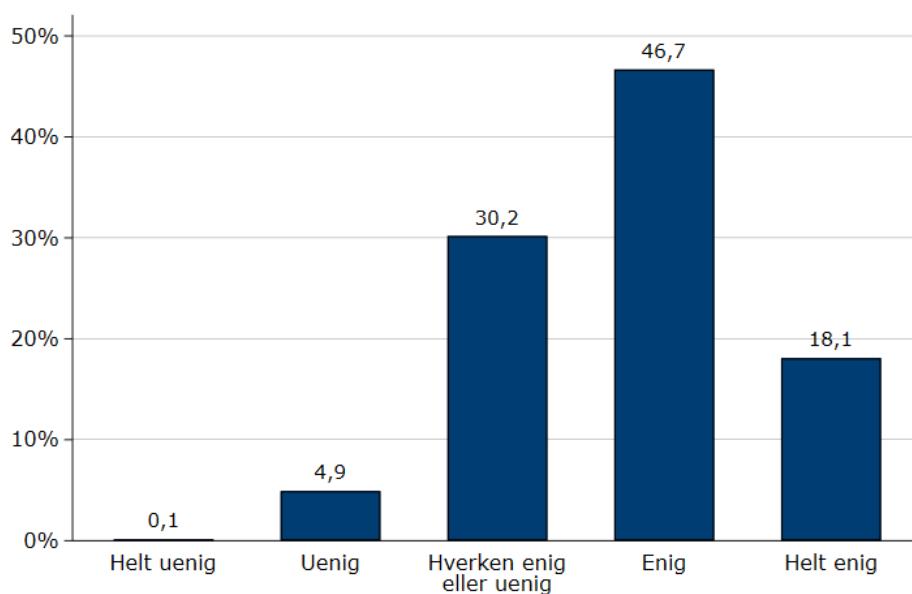
Ser vi nærmere på, hvorvidt kommunalpolitikere er optaget af at træffe beslutninger til gavn for kommunens fælles bedste, er det relevant at inddrage forskning om kommunalpolitikernes motivation. Mange kommunalpolitikere er drevet af et ønske om at gøre en forskel og tage ansvar for fællesskabet (Pedersen, 2021). Det kræver imidlertid en stor indsats at tage ansvaret for fællesskabet. I tillæg hertil kan det være en udfordring at lave prioriteringer, der både gavner fællesskabet, borgerne og forvaltningen. For at belyse kommunalpolitikernes motivation har vi stillet en række spørgsmål, der handler om politikernes opfattelse af ansvaret for og det at gøre godt for fællesskabet. Svarene på disse spørgsmål fremgår af Figur 29.1-29.4.

Generelt er der udpræget enighed blandt kommunalpolitikere om, at de er motiverede af og føler en forpligtelse over for fællesskabet. I Figur 29.1 svarer 86,2 %, at de er enige i, at noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre borgernes forhold, er at deltage i det lokale politiske arbejde. Det understreger en pointe om, at kommunalpolitikere nærmest pr. definition er motiverede af at tage ansvar for fællesskabet, i kraft af at de deltager i kommunalpolitisk arbejde.

Figur 29.1. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet i forhold til borgerforhold

Antal besvarelser: 754. Spørgsmål: *Noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre borgernes forhold, er at deltage i det lokale politiske arbejde.*

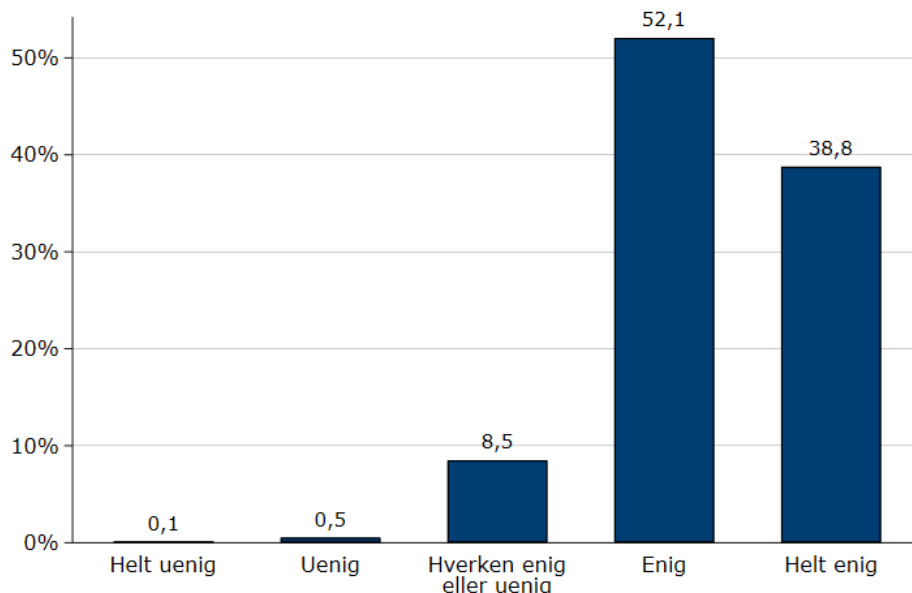
Der er større spredning blandt kommunalpolitikere, når det kommer til Figur 29.2 og spørgsmålet om, hvorvidt politikere oplever, at de altid er klar til at hjælpe borgerne i kommunen, også hvis det skaber problemer for politikerne selv. Dette er 5 % uenige i, mens godt 30 % erklærer sig hverken enige eller uenige. Det er dog værd at bemærke, at flertallet (64,8%) er villige til at hjælpe borgerne, også selvom det skaber problemer for vedkommende selv. Politikere er med andre ord meget motiverede af at bidrage til fællesskabet.

Figur 29.2. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet, også hvis det giver problemer

Antal besvarelser: 752. Spørgsmål: *Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv.*

Af Figur 29.3 fremgår det, at knap 91 % føler en stærk personlig forpligtigelse til at forbedre forholdene i kommunen. Kun 0,6 % oplever ikke en stærk personlig forpligtigelse, mens 8,5 % placerer sig på skalaens midtpunkt.

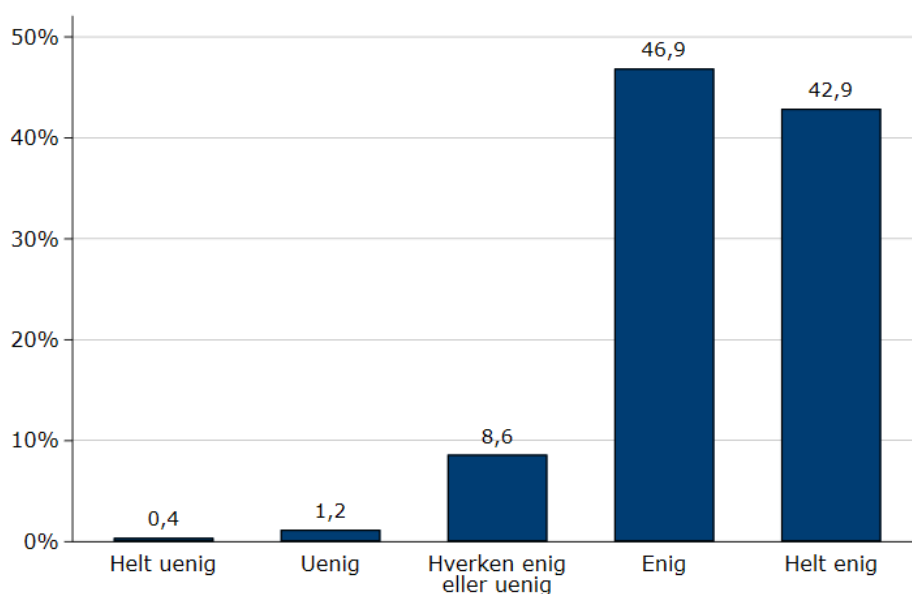
Figur 29.3. Personlig motivation for at tage ansvar for fællesskabet



Antal besvarelser: 753. Spørgsmål: *Jeg føler en stærk personlig forpligtigelse til at forbedre forholdene i kommunen.*

Samme tendens genfindes i Figur 29.4, hvor knap 90 % erklærer sig enige i, at de føler en pligt til at gøre noget for deres respektive kommune, også uden at få noget igen. I lighed med Figur 29.3 placerer 8,7 % af kommunalpolitikere sig på skalaens midtpunkt, mens 1,6 % er uenige i, at de føler en pligt til at gøre noget for deres respektive kommune uden at få noget til gengæld.

Figur 29.4. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet som pligt også uden gengældelse



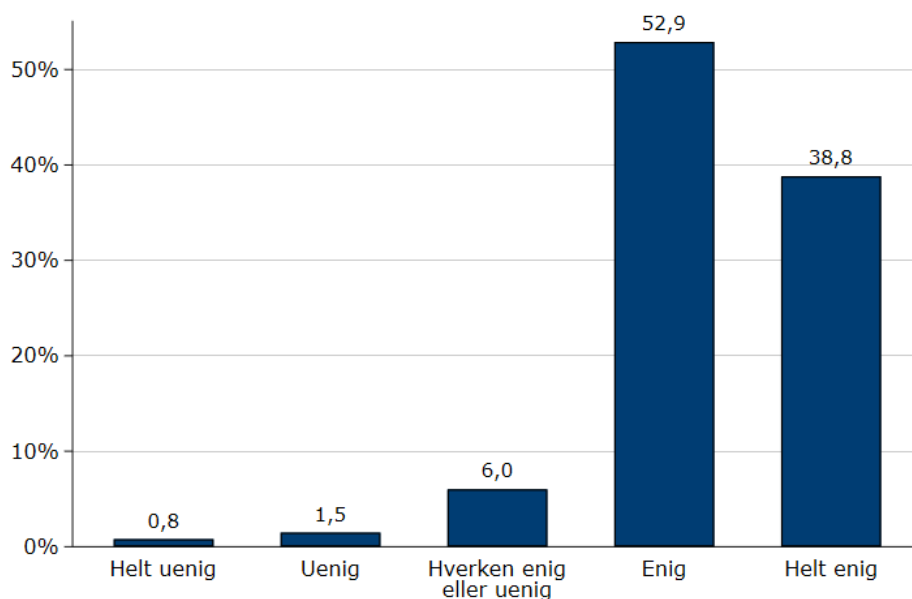
Antal besvarelser: 753. Spørgsmål: *Jeg føler, at det er min pligt at gøre noget for min kommune, også uden at jeg får noget igen.*

7.3/ Borgerorienterede prioriteringer

I forrige afsnit blev det tydeligt, at en overvægt af kommunalpolitikere føler et ansvar for fællesskabet i kommunen. I det følgende undersøger vi, hvordan politikerne forholder sig til de borgerorienterede målsætninger og prioriteringer.

Af Figur 30 fremgår det, at godt 92 % af kommunalpolitikere erklærer sig enige i, at de fastlægger målsætninger, som de vurderer, vil være til gavn for borgerne. Kun 2,3 % erklærer sig uenige heri, mens 6 % er hverken enige eller uenige heri. Det tyder derfor på, at langt de fleste er optaget af at sætte mål, der er til borgernes bedste.

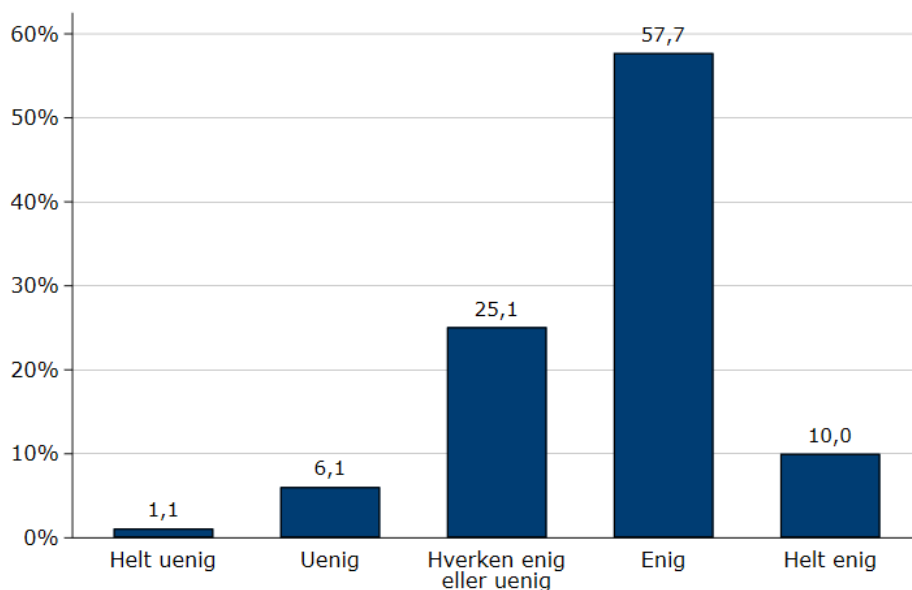
Figur 30. Målsætninger til gavn for borgerne



Antal besvarelser: 881. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem fastlægger jeg målsætninger, som efter min vurdering vil være til gavn for borgerne.*

Når vi ser på, hvorvidt politikerne oplever, at der tages højde for borgernes behov i det politiske arbejde i kommunalbestyrelserne, er holdningerne lidt mere blandede. Her er 67,7 % enige, mens 25,1 % hverken er enige eller uenige. Interessant er det dog, at 7,2 % af kommunalpolitikere ikke oplever, at kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde.

Figur 31. Tage højde for borgernes behov



Antal besvarelser: 809. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde.*

Det sidste aspekt af de borgerorienterede prioriteringer handler om borgerinvolvering. Mange borgere har en forventning om, at de bliver hørt og involveret, når der bliver truffet politiske beslutninger, der vedrører dem (Sørensen, 2021). Borgerinvolvering kan derfor være et redskab til at skabe legitimitet om politiske beslutninger. Der kan dog også være mange andre formål med at involvere borgerne. Det kan fx give politikerne mulighed for at bringe borgernes ressourcer og viden i spil, ligesom det kan give borgerne et kendskab til de synspunkter, som politikerne har.

Kommunalpolitikkerne har forholdt sig til, hvilke formål med borgerinvolvering som de vurderer, er de vigtigste. Resultaterne fremgår af Tabel 4.

Tabel 4. Formål med borgerinvolveringsprocesser, sorteret efter hyppigst valgte

Formål	Andel, der vælger formålet
At indgå i dialog med borgerne	81,8 %
At få inspiration	65,6 %
At forventningsafstemme med borgerne	61,6 %
At bringe borgernes ressourcer i spil	60,9 %
At vise, at jeg lytter til borgerne	60,2 %
At borgerne får indflydelse på de politiske beslutninger	54,2 %
At facilitere fællesskaber	42,6 %
At borgerne kommer til at kende mine politiske synspunkter bedre	31,5 %
At hente legitimitet til mine politiske beslutninger	29,6 %
At borgerne kommer til at kende mig bedre som person	22,3 %

Antal besvarelser: 839. Spørgsmål: *Hvad er de vigtigste formål for dig med borgerinvolveringsprocesser? (Marker gerne alle formål (om nogen), som du ser som vigtige).*

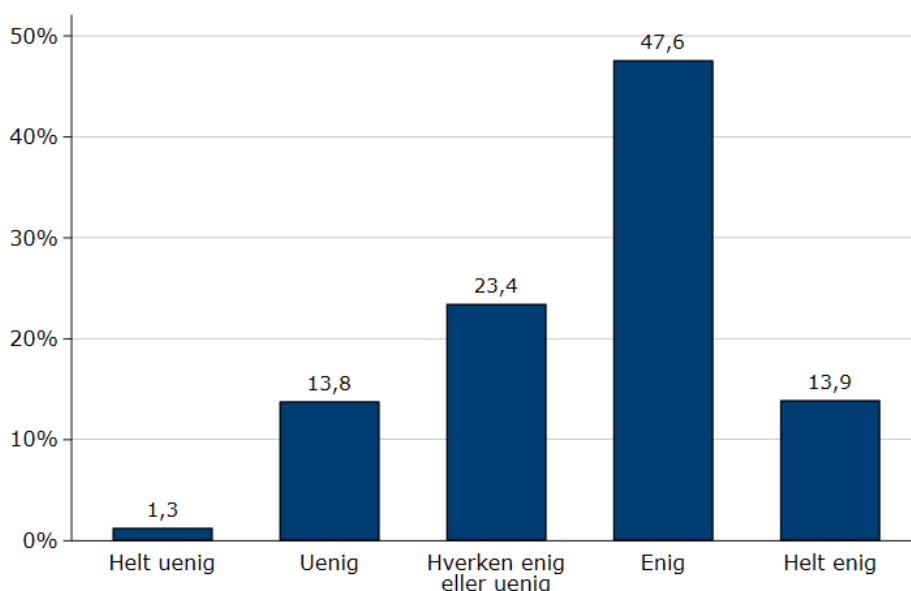
Foruden de nævnte formål i Tabel 4 havde kommunalpolitikerne mulighed for at skrive, hvis de oplevede, at der var andre vigtige formål med borgerinvolveringsprocesser. Meget få benyttede sig af denne mulighed, og der var ikke ét eller flere formål, der systematisk blev nævnt flere gange. Det tyder på, at de nævnte formål i Tabel 4 er de primære formål med borgerinvolvering.

7.4/ Forvaltningsorienterede prioriteringer

I dette afsnit har vi belyst, hvordan kommunalpolitikerne forholder sig til målsætninger og prioriteringer for fællesskabet og for borgerne. Som det sidste tema i afsnittet ser vi nærmere på de forvaltningsorienterede prioriteringer. Det handler både om at give tid til implementering af politiske beslutninger, og hvorvidt kommunalpolitikerne fokuserer på at reducere omfanget af regler.

Af Figur 32 fremgår det, at 61,5 % oplever, at de er tålmodige i forhold til at give tid til implementeringen af politiske beslutninger. Modsat angiver godt 15 %, at de ikke er tålmodige, når det kommer til implementeringen af politiske beslutninger, mens 23,4 % placerer sig i midterkategorien.

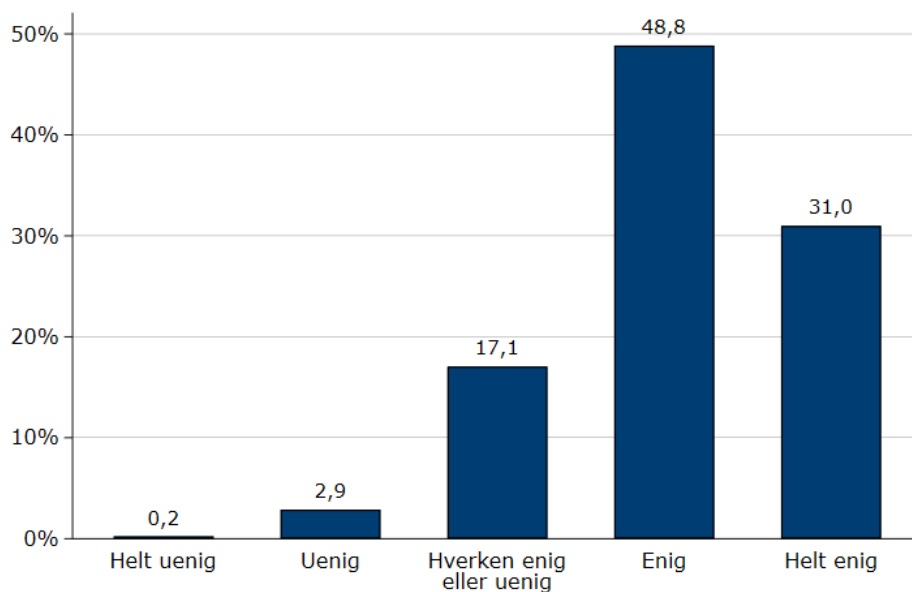
Figur 32. Tålmodighed i forhold til implementering



Antal besvarelser: 870. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg tålmodig i forhold til at give tid til implementering af de politiske beslutninger.*

Ser vi på Figur 33, indikerer resultaterne, at politikerne er optaget af at mindske omfanget af bureaukrati og regler. Her angiver godt 80 % nemlig, at de er optaget af at reducere omfanget af regler. Kun 3,1 % er uenige heri, mens godt 17 % placerer sig på skalaens midtpunkt.

Figur 33. Optaget af at mindske bureaukrati



Antal besvarelser: 868. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg optaget af at reducere omfanget af regler.*

Sammenfattende vidner resultaterne fra dette afsnit om, at kommunalpolitikere er meget motiverede for at tage ansvar for fællesskabet. Det kommer til udtryk ved, kommunalpolitikere føler en stærk personlig forpligtigelse overfor kommunen. Tilsvarende er kommunalpolitikere meget borgerorienterede i deres politiske arbejde. Det kommer til udtryk ved, at de er opmærksomme på at fastlægge målsætninger, der vil være til gavn for borgerne, ligesom det for langt de fleste politikere er et vigtigt formål at indgå i dialog med borgerne, når der laves borgerinvolvering. Når det kommer til forvaltningens arbejde, er der blandt kommunalpolitikere en udtalt enighed om at ville reducere omfanget af bureaukrati og regler.

8.0 Tillid

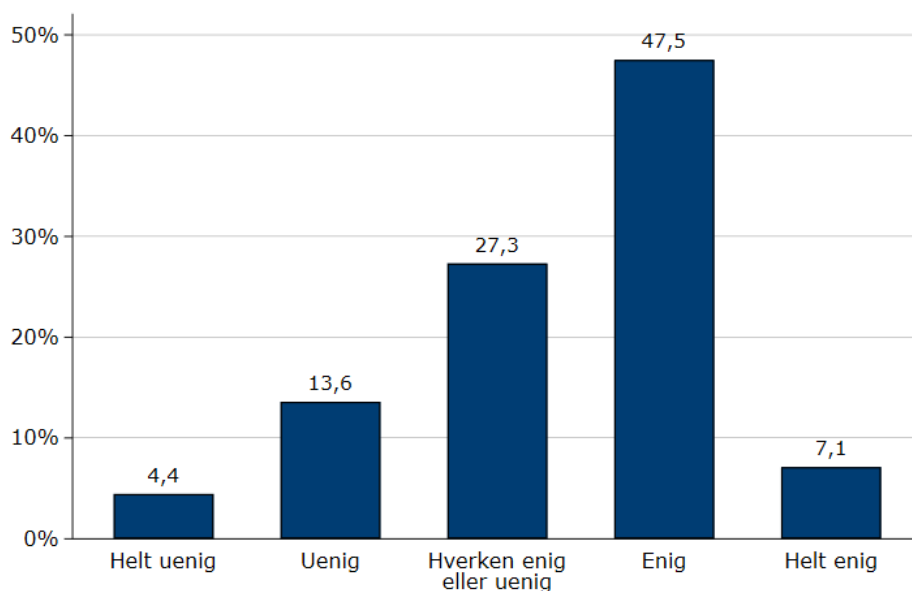
8.1/ Hvad er tillid i politisk ledelse?

Tillid handler grundlæggende om villigheden til at udsætte sig selv for sårbarhed over for en anden part uden nogen garanti for, at den anden part vil leve op til tilliden (Bentzen og Petersen, 2021). Sagt på en anden måde handler tillid om, hvorvidt vi stoler på andre mennesker, på vores offentlige institutioner og det samfund, vi lever i. I dette afsnit skelner vi mellem tillid på flere forskellige niveauer. Det er dels den interne tillid, dels den eksterne tillid. Den interne tillid handler således om den tillid og respekt, der er i kommunalbestyrelsen. Den eksterne tillid handler om tilliden til kommunens ansatte og chefer samt til embedsværket, men det handler også om kommunalpolitikernes opfattelse af borgernes tillid til politikerne.

8.2/ Intern tillid og respekt i kommunalbestyrelsen

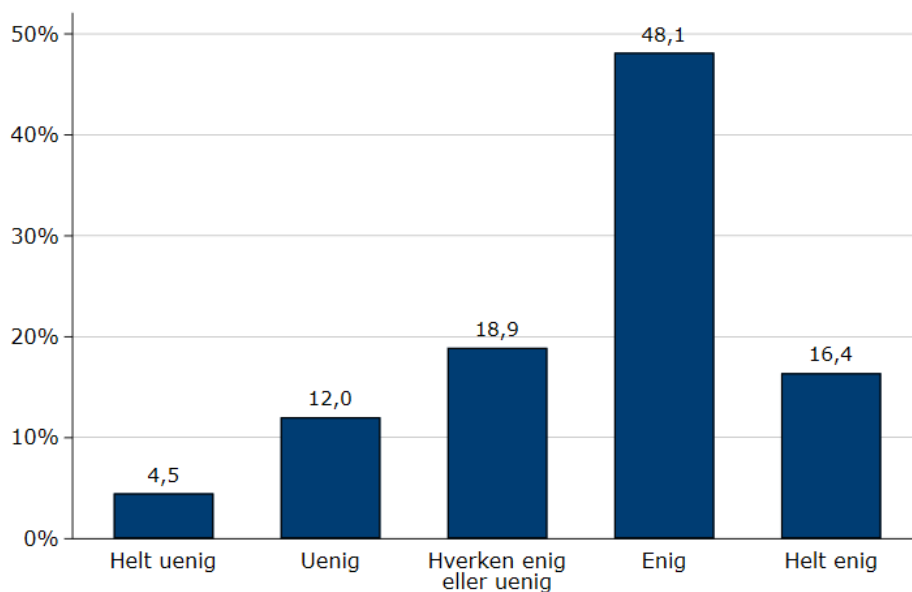
Med hensyn til den interne tillid i kommunalbestyrelsen er det et af de spørgsmål, vi har bedt kommunalpolitikere om at forholde sig. Her er det værd at bemærke, at kun lidt mere end halvdelen (54,6 %) oplever, at der er tillid i deres kommunalbestyrelse. Modsat oplever næsten 1 ud af 5 kommunalpolitikere, at der ikke er tillid til hinanden i kommunalbestyrelsen. Dertil placerer 27,3 % sig på skalaens midtpunkt og er dermed hverken enige eller uenige i, at der er indbyrdes tillid i kommunalbestyrelsen.

Figur 34. Intern tillid i kommunalbestyrelsen



Antal besvarelser: 787. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi har tillid til hinanden i min kommunalbestyrelse.*

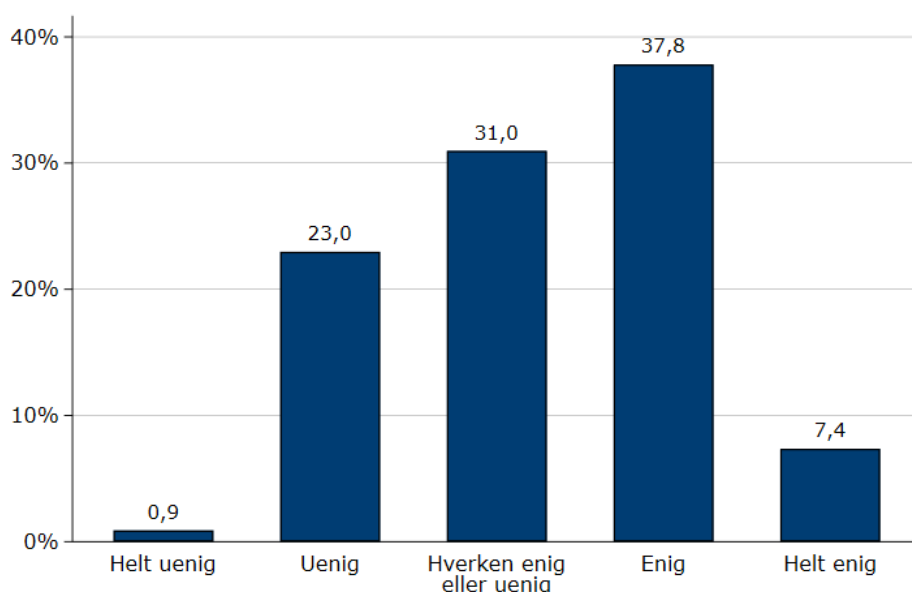
Resultaterne er stort set de samme, når det kommer til den interne respekt i kommunalbestyrelsen. Her angiver lidt flere (64,5 %), at der er gensidig respekt for hinanden i kommunalbestyrelsen, mens 16,5 % oplever, at der ikke er gensidig respekt i kommunalbestyrelsen.

Figur 35. Intern respekt i kommunalbestyrelsen

Antal besvarelser: 756. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi har gensidig respekt for hinanden i kommunalbestyrelsen.*

8.3/ Borgernes tillid til politikerne

Når vi i Figur 36 undersøger kommunalpolitikernes opfattelse af borgernes tillid til politikerne, er det bemærkelsesværdigt, at næsten halvdelen (45,2 %) oplever, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til politikerne. Sammenlignet med tal fra 2019 er der tale om en ret markant stigning i andelen af kommunalpolitikere, der oplever dette (se også Hansen, Bundgaard og Andersen 2023 for en sammenligning mellem de to undersøgelser). Modsat mener 23,9 %, at det ikke er en udfordring at fastholde borgernes tillid, mens knap 31 % svarer "hverken enig eller uenig".

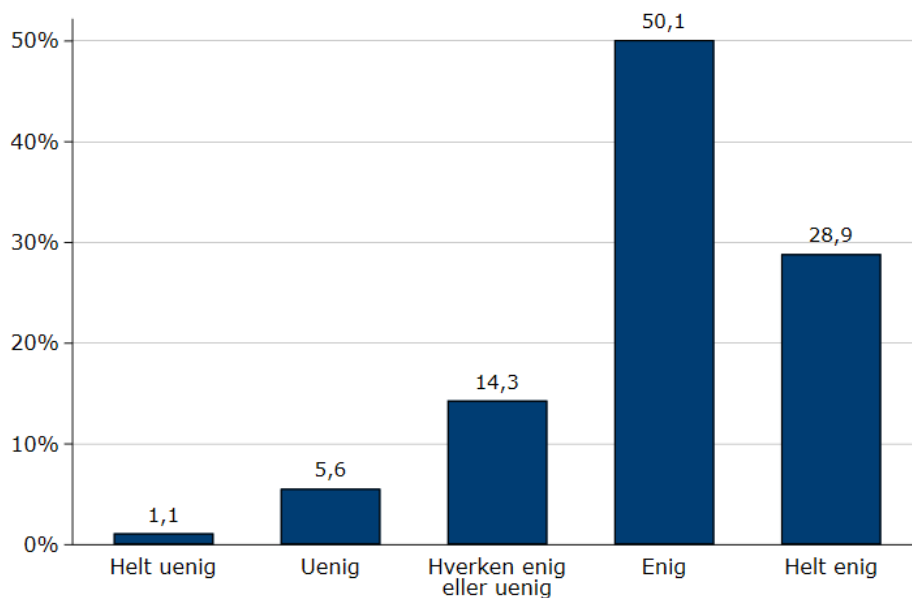
Figur 36. Fastholdelse af borgernes tillid

Antal besvarelser: 788. Spørgsmål: *Jeg oplever, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere.*

8.4/ Kommunalpolitikernes tillid til embedsværket

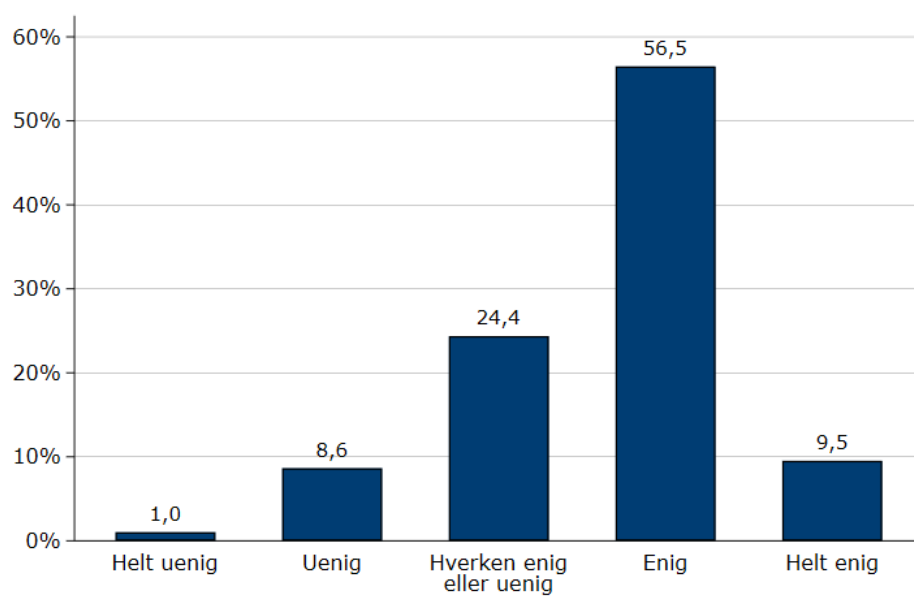
Når det kommer til den eksterne tillid i kommunerne, har vi opdelt dette på tilliden til hhv. kommunens chefer og ledere samt kommunalbestyrelsens tillid til embedsværket. Ser vi på førstnævnte, er tilliden til kommunens chefer og ledere generelt høj. I Figur 37 fremgår det, at 80 % oplever at have tillid til chefer og ledere i kommunen. Der er 6,7 %, der ikke har denne tillid, mens 14,3 % hverken er enige eller uenige i, at de som udgangspunkt har tillid til kommunens chefer og ledere.

Figur 37. Tillid til kommunens chefer og ledere



Antal besvarelser: 880. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem har jeg som udgangspunkt tillid til kommunens chefer og ledere.*

Tilliden er en anelse mindre, når det handler om embedsværket, om end flertallet (66 %) oplever, at der er tillid til embedsværket i deres kommunalbestyrelse. Derudover viser Figur 38, at 9,6 % ikke oplever, at der er tillid til embedsværket, mens 24,4% hverken er enige eller uenige i, at der er tillid til embedsværket i kommunalbestyrelsen.

Figur 38. Tillid til embedsværket

Antal besvarelser: 788. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi i min kommunalbestyrelse har tillid til embedsværket.*

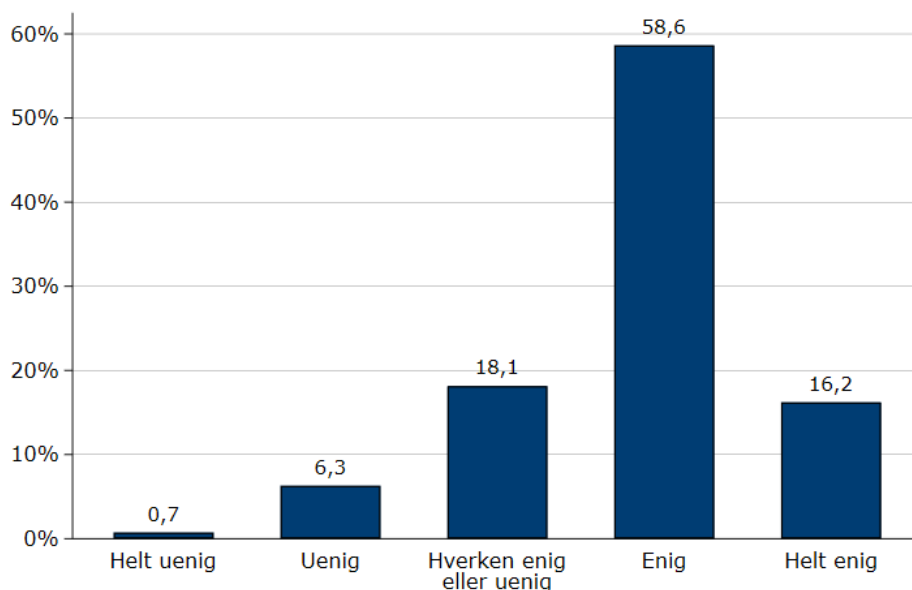
9.0 Oplevet handlerum og barrierer

9.1/ Handlerum og benspænd

På linje med undersøgelsen i 2019 fokuserer vi i dette afsnit på, hvorvidt kommunalpolitikere oplever at have det nødvendige handlerum til at agere og skabe resultater. Herunder ser vi på, hvorvidt den statslige regulering opleves som en barriere for at skabe kvalitet for borgerne. Fra undersøgelsen i 2019 blev det tydeligt, at kommunalpolitikere oplevede, at statens styring af kommunerne var for stor i forhold til at kunne udøve kommunalpolitisk lederskab (Andersen og Thomsen, 2019). Det gør det derfor relevant at undersøge, hvorvidt denne opfattelse stadig gør sig gældende (se også Hansen, Bundgaard og Andersen, 2023 for en sammenligning mellem de to undersøgelser).

Som beskrevet i afsnit 5.1 handler ledelse om det at skabe resultater sammen med og via andre (Ledelseskommisionen, 2018). Det er derfor afgørende, hvorvidt kommunalpolitikere oplever at have det nødvendige handlerum til dette. Figur 39 viser, at et flertal (ca. 75 %) oplever, at der i kommunalbestyrelsen er mulighed for at handle og skabe resultater.

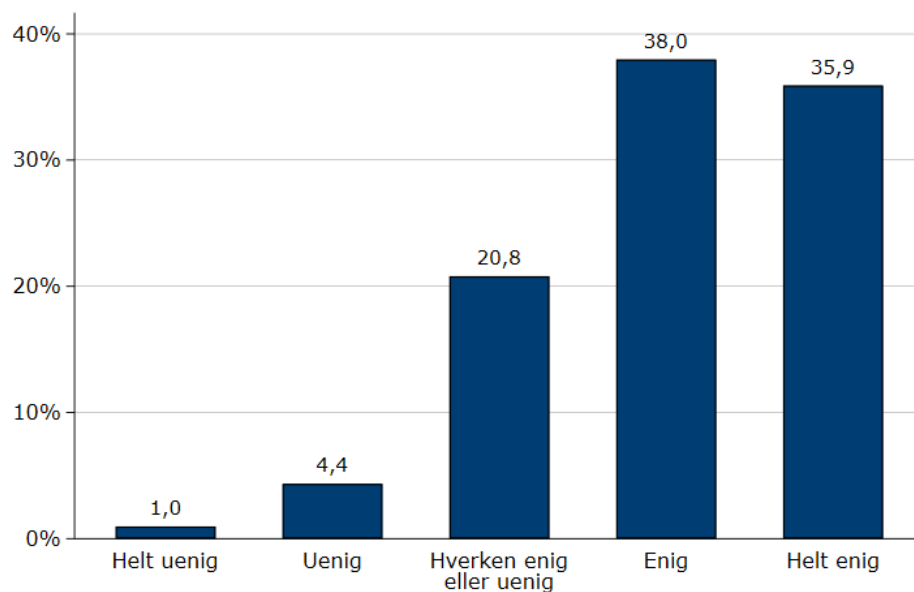
Figur 39. Mulighed for at handle og skabe resultater



Antal besvarelser: 827. Spørgsmål: *Jeg oplever, at der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater.*

Hvad angår opfattelsen af statens regulering, viser Figur 40, at der fortsat er en stor andel af kommunalpolitikere, der oplever det som en barriere for at kunne skabe kvalitet for borgerne. Således angiver knap 74 %, at den statslige regulering opleves som en begrænsning for at skabe kvalitet. Kun 5,4 % oplever ikke, at det er tilfældet, mens knap 21 % hverken er enige eller uenige heri.

Figur 40. Statslig regulering som barriere



Antal besvarelser: 827. Spørgsmål: *Jeg oplever, at statslig regulering er begrænsende for at skabe kvalitet for borgerne.*

Med afsæt i disse resultater tyder det dermed på, at et flertal af politikerne faktisk oplever at have handlerum og mulighed for at skabe resultater i kommunalbestyrelsen, men på linje med resultaterne fra undersøgelsen i 2019 opleves den statslige regulering stadig som en barriere for at skabe resultater for borgerne.

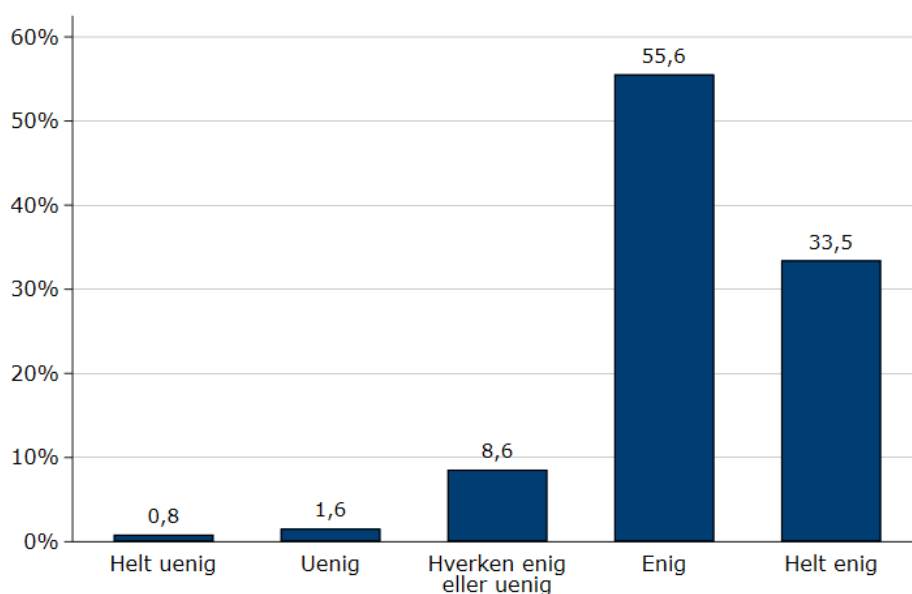
10.0 At lykkes med kommunalpolitisk ledelse

10.1/ At gøre en forskel og skabe værdi for borgerne og kommunen

I afsnit 6.2 undersøgte vi kommunalpolitikernes motivation til at tage ansvar for fællesskabet, hvilket langt de fleste prioriterer og oplever som vigtigt. Det er dog ikke den eneste drivkraft blandt kommunalpolitikere. En anden drivkraft relaterer sig til motivationen for at gøre en forskel for andre og samfundet (Pedersen, 2021). I dette afsnit ser vi nærmere på, hvorvidt kommunalpolitikere oplever, at de er med til at gøre en forskel, og at de skaber værdi for borgerne. Derudover undersøger vi, hvorvidt kommunalpolitikere oplever, at der er opbakning til dem blandt borgerne, ligesom vi ser på oplevelsen af at kunne skabe gode løsninger.

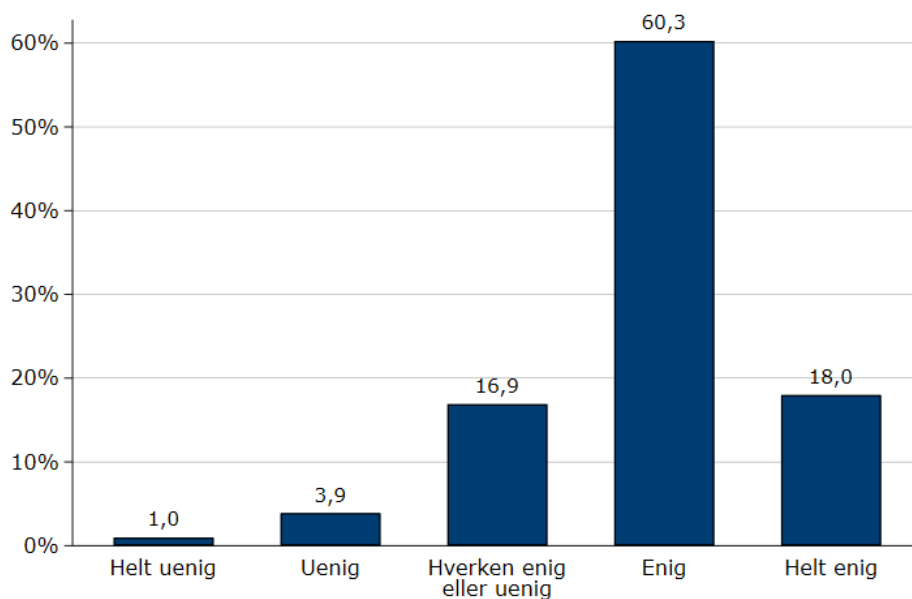
Af Figur 41 fremgår det, at langt de fleste kommunalpolitikere oplever at gøre en forskel. Specifikt er godt 89 % enige i, at de som enkeltpersoner oplever at være med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen.

Figur 41. Individuel oplevelse af at gøre en forskel for udviklingen af kommunen



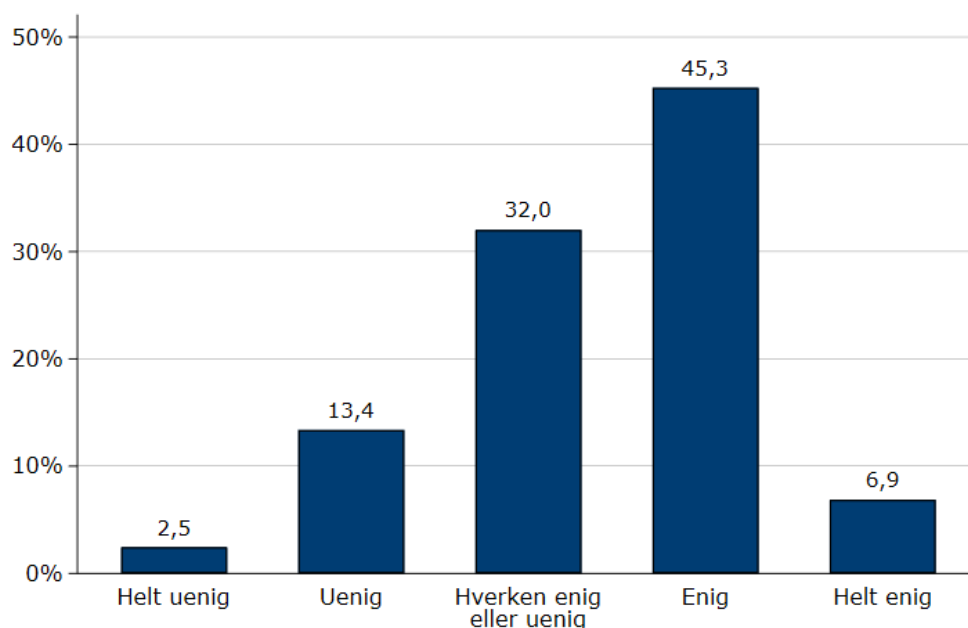
Antal besvarelser: 828. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen.*

Foruden det at gøre en forskel for udviklingen af kommunen som helhed oplever 78,3 % af kommunalpolitikere, at deres kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne.

Figur 42. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne

Antal besvarelser: 823. Spørgsmål: *Jeg oplever, at min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne.*

Hvad angår spørgsmålet om, hvorvidt kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i kommunen, er holdningerne lidt mere spredte. Som Figur 43 viser, er lidt over halvdelen af kommunalpolitikkerne (52,2 %) enige i, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskabet i hele kommunen, mens 32 % hverken er enige eller uenige heri. Samtidig er knap 16 % uenige i, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen.

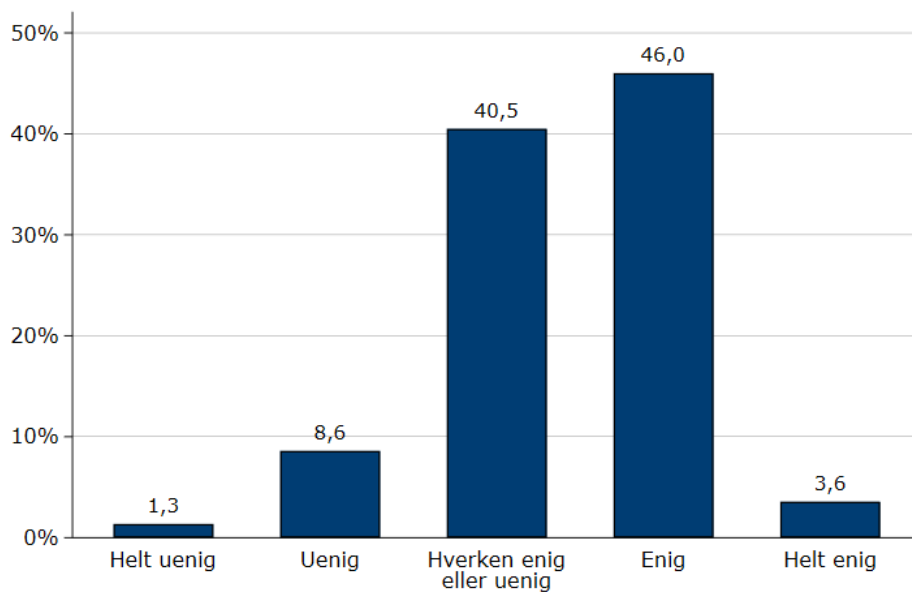
Figur 43. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen

Antal besvarelser: 815. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen.*

10.2/ Opbakning blandt borgerne

Generelt er det værd at bemærke, at der er spredning i opfattelsen af, hvorvidt kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne (Figur 44). Særligt er det interessant, at over 40 % tilkendegiver, at de hverken er enige eller uenige i, at borgerne bakker op om kommunalbestyrelsen. Godt halvdelen (49,6 %) oplever, at der er opbakning blandt borgerne.

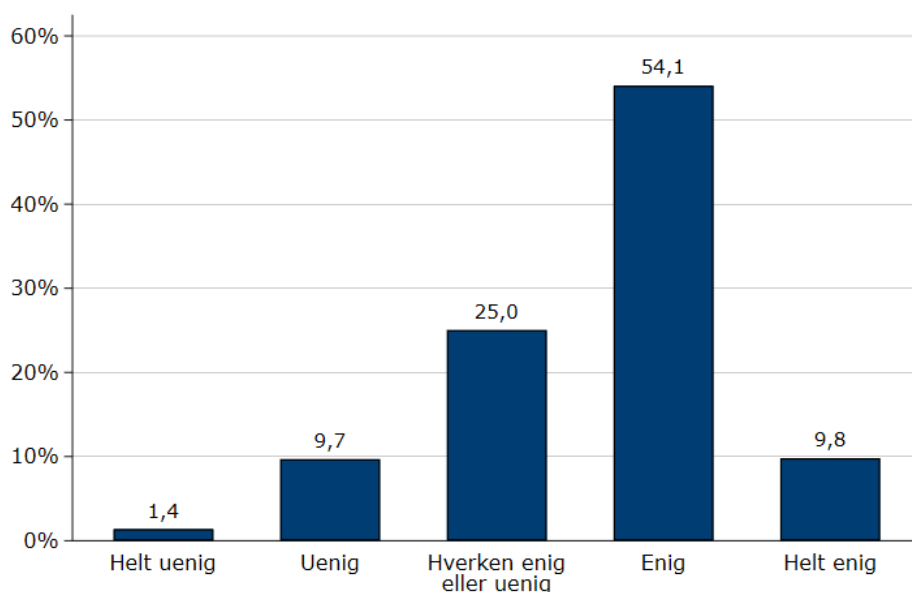
Figur 44. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne



Antal besvarelser: 815. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne.*

I tillæg til borgernes opbakning til kommunalbestyrelsen har vi bedt kommunalpolitikere om at forholde sig til, hvorvidt de oplever, at borgerne har forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati (Figur 45). Flertallet svarer samtykkende hertil (63,9 %).

Figur 45. Forståelse for værdi af repræsentativt demokrati blandt borgerne

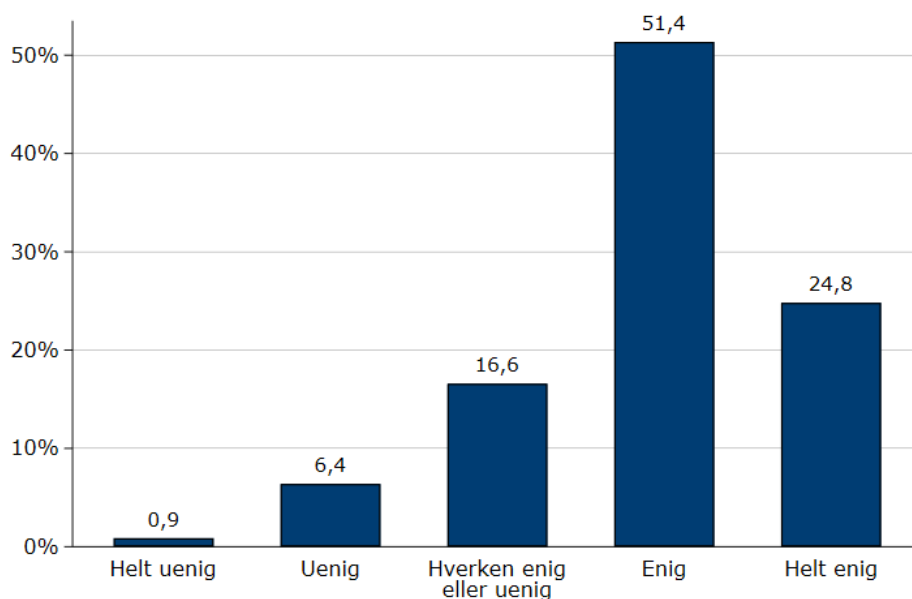


Antal besvarelser: 795. Spørgsmål: *Jeg oplever, at der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne.*

10.3/ At lykkes med at skabe bedre løsninger

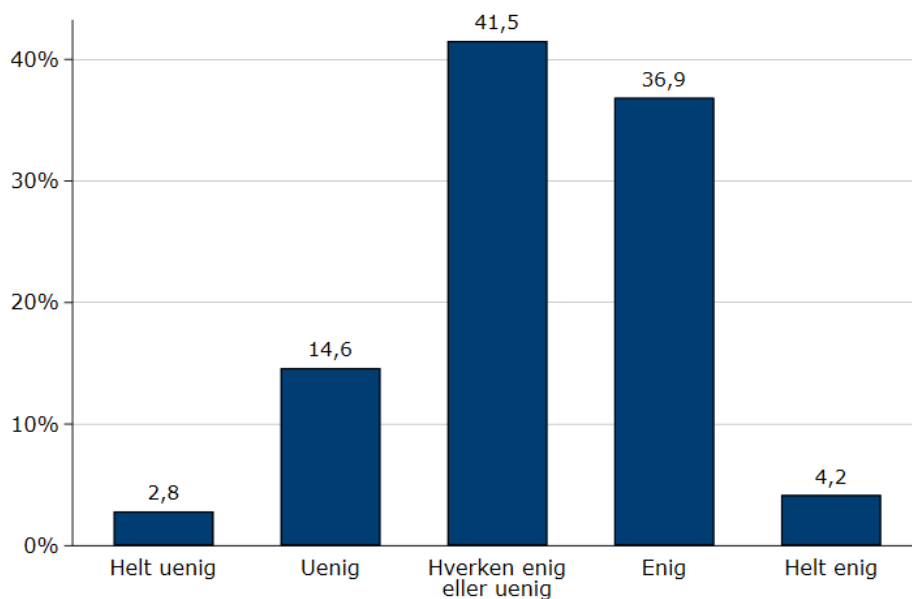
Det sidste tema i dette afsnit handler om, hvordan kommunalpolitikere kan skabe bedre løsninger. Fra afsnit 6.3 blev det tydeligt, at det vigtigste formål med borgerinvolvering var at gå i dialog med borgerne. Derudover tilkendegav flere blandt andet også, at det var vigtigt at få inspiration, forventningsafstemme og bringe borgernes ressourcer i spil. I tillæg hertil har vi spurgt kommunalpolitikere om, hvorvidt de mener, at de opnår bedre løsninger via bred involvering af omgivelserne. Af Figur 46 fremgår det, at 76,2 % oplever, at der skabes bedre løsninger via bred involvering af fx borgere, civilsamfund og virksomheder, mens 7,3 % ikke oplever, at det er tilfældet.

Figur 46. Bedre løsninger via bred involvering af omgivelser



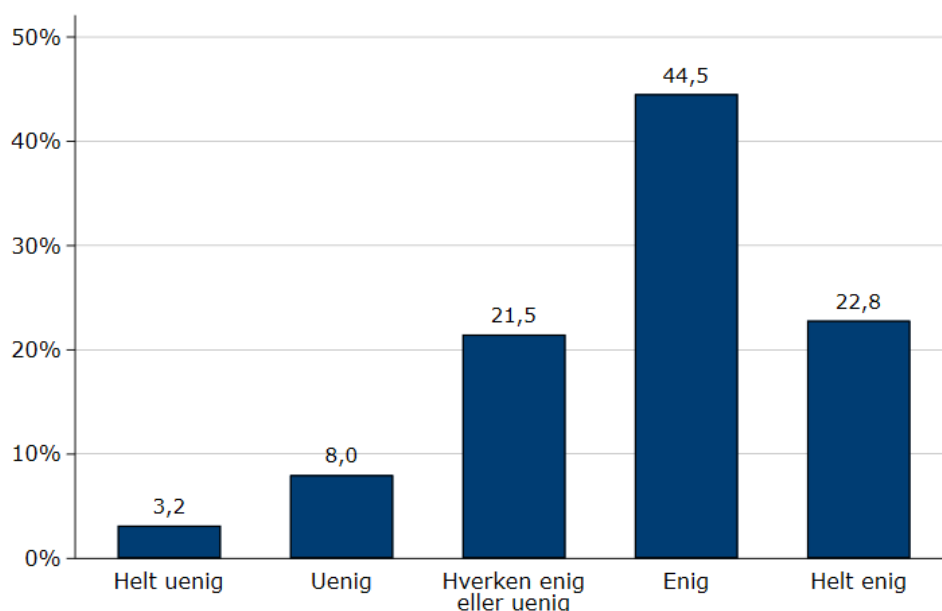
Antal besvarelser: 814. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen opnår bedre løsninger via bred involvering af fx borgere, civilsamfund og virksomheder.*

Der er større forskel, når det kommer til, hvorvidt politikerne oplever, at kommunalbestyrelsen lykkes med at reformere kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd. Til dette placerer en overvægt af kommunalpolitikere sig i midterkategorien og erklærer sig dermed hverken enige eller uenige heri. Der er dog samtidig ca. 41 %, der oplever, at de lykkes, mens 17,4 % ikke oplever at lykkes med at få ressourcer og tilbud til at gå hånd i hånd.

Figur 47. At få ressourcer og tilbud til at gå hånd i hånd

Antal besvarelser: 814. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen lykkes med at reformere kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd.*

Flertallet (67,3 %) oplever, at deres kommunalbestyrelse lykkes med at skabe langsigtede løsninger, der rækker ud over valgperioden. Dog er 11,3 % uenig heri.

Figur 48. At skabe langsigtede løsninger

Antal besvarelser: 824. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen lykkes med at skabe langsigtede løsninger, som rækker ud over valgperioden.*

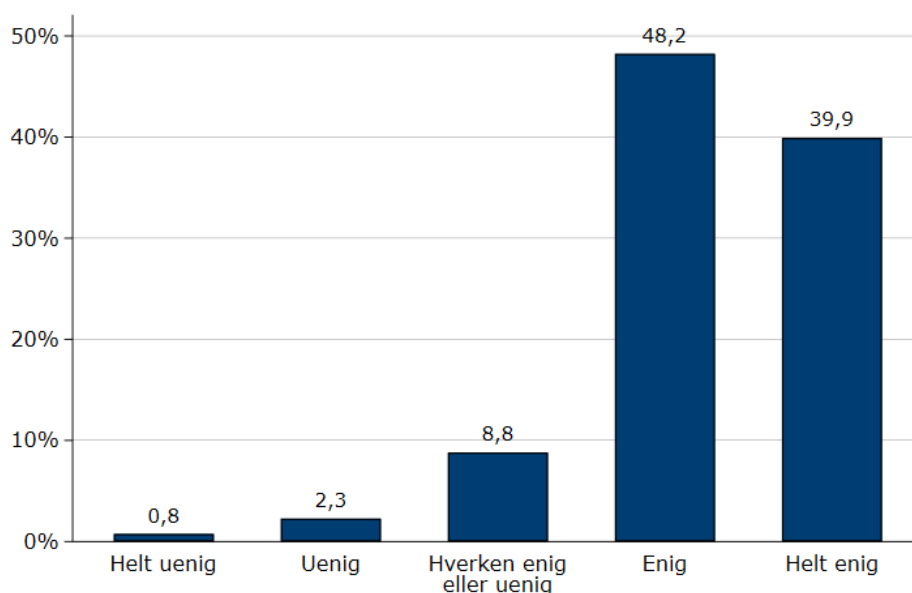
11.0 Arbejdet som kommunalpolitiker

11.1/ Oplevelsen af det kommunalpolitiske arbejde

I dette afsnit undersøger vi, hvordan kommunalpolitikere har det med deres kommunalpolitiske arbejde. Det gør vi ud fra psykologisk forskning, der viser, at fire såkaldte grundbehov har betydning for menneskets psyke og velbefindende. Derudover ser vi på kommunalpolitikernes psykiske arbejdsmiljø. Her ser vi blandt andet på, om kommunalpolitikere har oplevet alt for høj arbejdsbelastning, og om de har været udsat for chikane. Slutteligt ser vi på kommunalpolitikernes villighed til at genopstille.

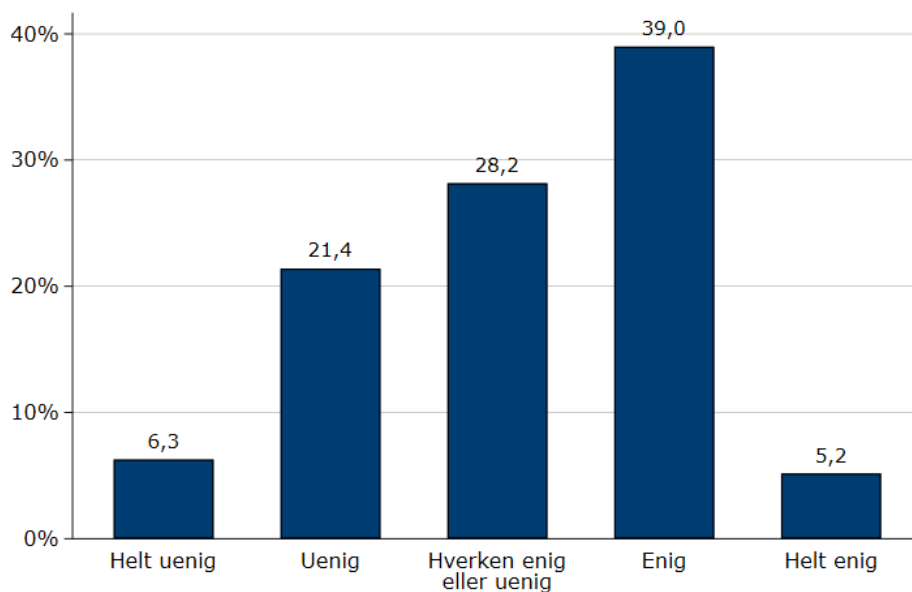
Generelt tyder det på, at kommunalpolitikere har det godt i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem. Figur 49 viser, at godt 88 % af politikere er komfortable i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem.

Figur 49. Oplevelse af at være komfortabel i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem



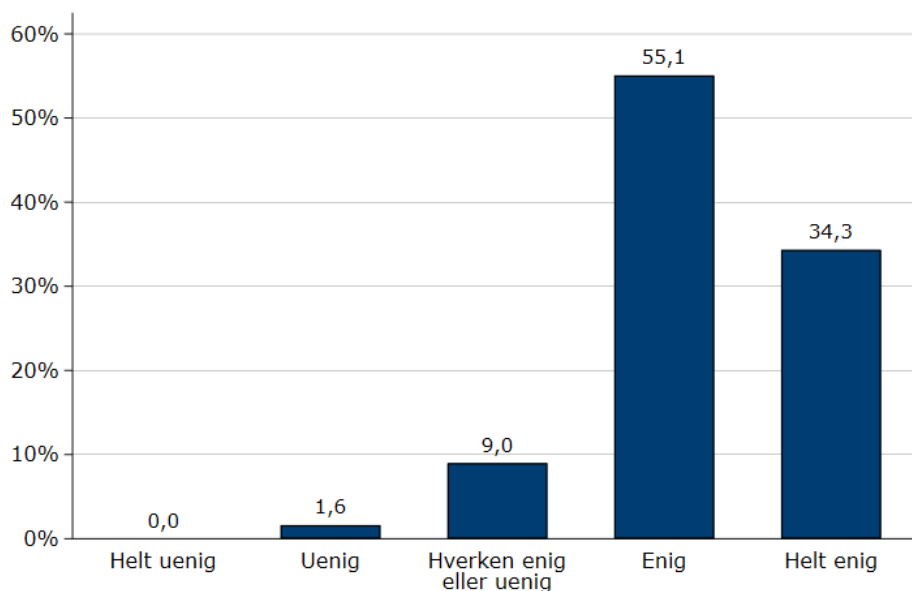
Antal besvarelser: 794. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg er komfortabel i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem.*

Når det kommer til oplevelsen af at have tilstrækkelig mulighed for at formulere politik sammen, er oplevelserne lidt mere forskellige (Figur 50). Her erklærer 44,2 % sig enige, mens 27,7 % erklærer sig uenige, og 28,2 % angiver, at de hverken er enige eller uenige i, at der er tilstrækkelig lejlighed til at formulere politik sammen.

Figur 50. Oplevelse af at have lejlighed til at formulere politik

Antal besvarelser: 813. Spørgsmål: *Jeg oplever, at der i kommunalbestyrelsen er tilstrækkelig lejlighed til at formulere politik sammen.*

Det sidste aspekt af kommunalpolitikernes generelle rolleforståelse handler om, hvorvidt de ser det som deres rolle at skabe nye løsninger på komplekse problemer uden kendte svar. Det gør flertallet af dem, jf. figur 51.

Figur 51. Løsninger på komplekse udfordringer

Antal besvarelser: 868. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg optaget af at skabe nye løsninger på komplekse udfordringer, hvor vi ikke kender svarene på forhånd.*

11.2/ Oplevelsen af autonomi, kompetence, tilknytning og mening

I psykologisk forskning har man identificeret fire grundbehov, der har betydning for den menneskelige psyke (Tønnesvang et al., 2022). Det første behov er behovet for kompetence, der handler om, at man oplever, at man kan mestre de opgaver, man står over for. Det andet behov er behovet for autonomi, der handler om, hvorvidt man har råderum og mulighed for at agere selvbestemmende. Det tredje behov er behovet for tilknytning, der har at gøre med at føle sig tæt på og knyttet til andre mennesker. Det fjerde og sidste behov er behovet for mening, der har at gøre med menneskets søgen mod et større betydningsforhold i verden.

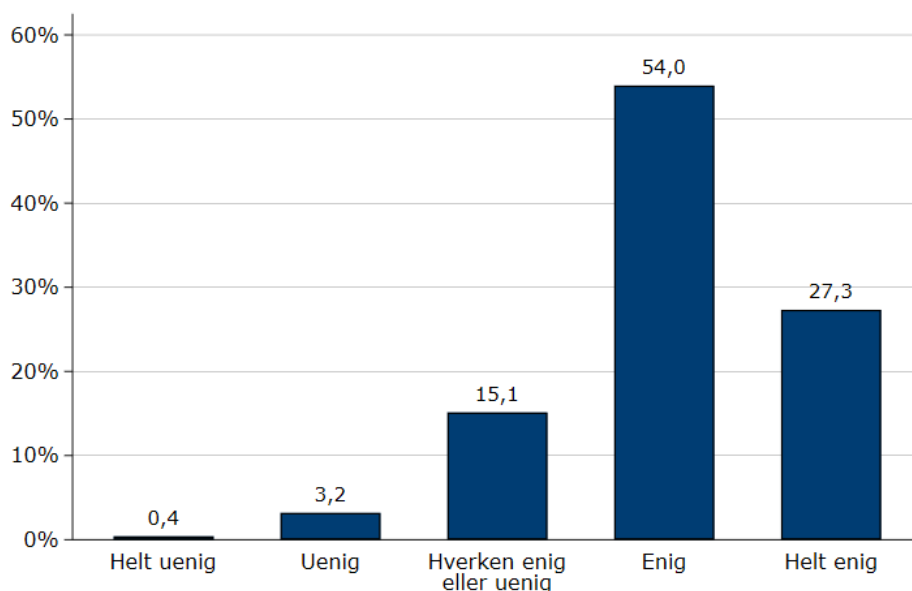
Tabel 5. De fire psykologiske grundbehov

Kompetence	<i>Behov for at opleve, at man (kan) lykkes med sine indsatser og håndterer udfordringer.</i>
Autonomi	<i>Behov for at have råderum og være herre over egne handlinger.</i>
Tilknytning	<i>Behov for at føle sig tæt på og knyttet til andre mennesker. Kommer til udtryk ved at have tillidsfulde relationer til betydningsfulde andre.</i>
Mening	<i>Behov for at opleve større betydningsforhold samt at have idealer og værdier at leve efter.</i>

Kilde: Tønnesvang et al., 2022.

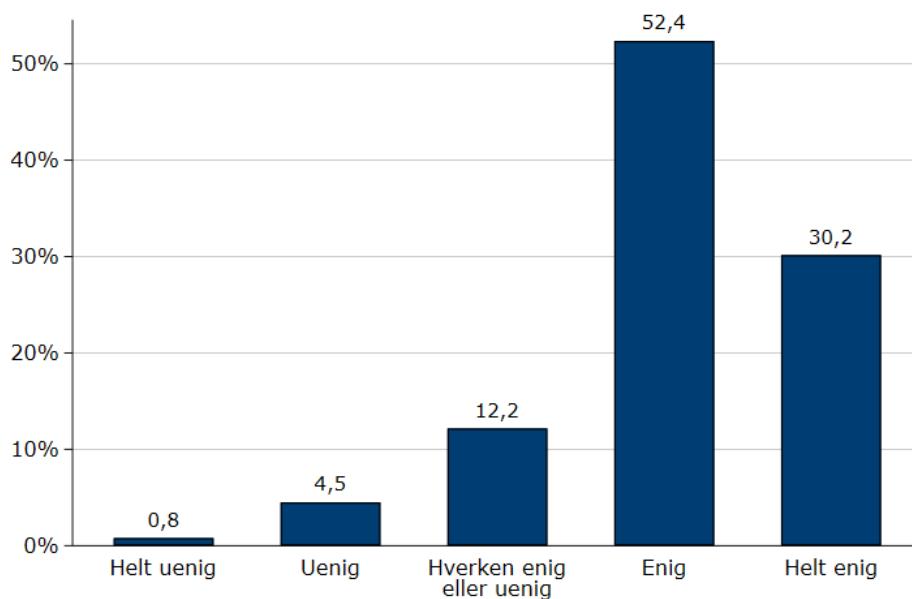
Tilfredsstillelsen af disse fire grundbehov har betydning for menneskets velbefindende og motivation. Af den årsag ser vi på, hvordan kommunalpolitikere oplever at få opfyldt behovet for at føle sig kompetent, autonom, opleve tilknytning og se mening i det kommunalpolitiske arbejde. Af Figur 52 fremgår det, at 81,3 % føler sig kompetente i deres arbejde som kommunalpolitikere. Kun 3,6 % føler sig ikke kompetente, mens godt 15 % erklærer sig "hverken enig eller uenig".

Figur 52. Realisering af behovet for kompetence



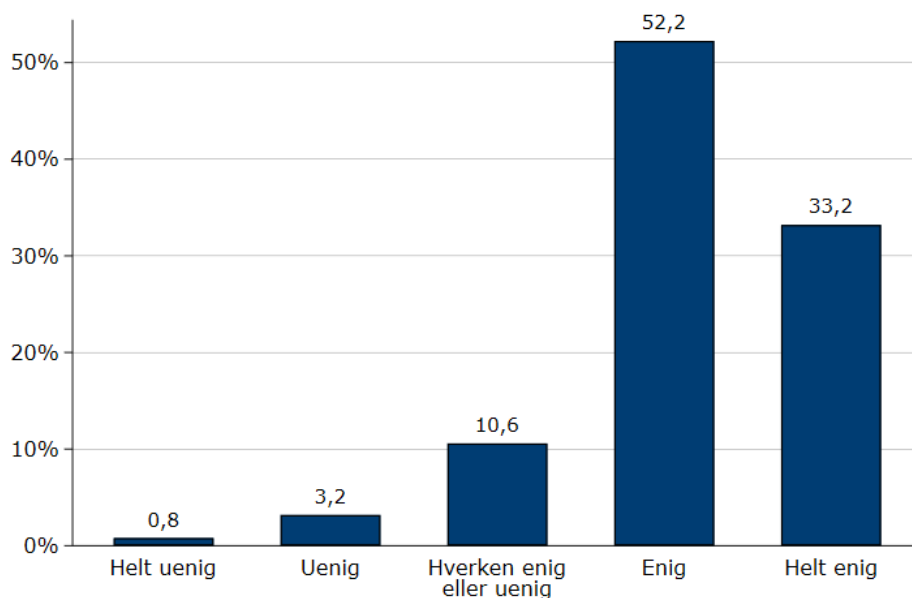
Antal besvarelser: 754. Spørgsmål: *Jeg føler mig meget kompetent i mit arbejde som kommunalpolitiker.*

Et lignende billede tegner sig i forhold til behovet for at føle sig selvbestemmende eller autonom i arbejdet som kommunalpolitiker. Figur 53 viser, at 82,6 % er enige i, at de har gode muligheder for at bestemme, hvordan de udfører deres arbejde som kommunalpolitikere. Med andre ord får 4 ud af 5 kommunalpolitikere opfyldt deres behov for autonomi.

Figur 53. Realisering af behovet for autonomi

Antal besvarelser: 756. Spørgsmål: *Jeg har gode muligheder for selv at bestemme, hvordan jeg udfører mit arbejde som kommunalpolitiker.*

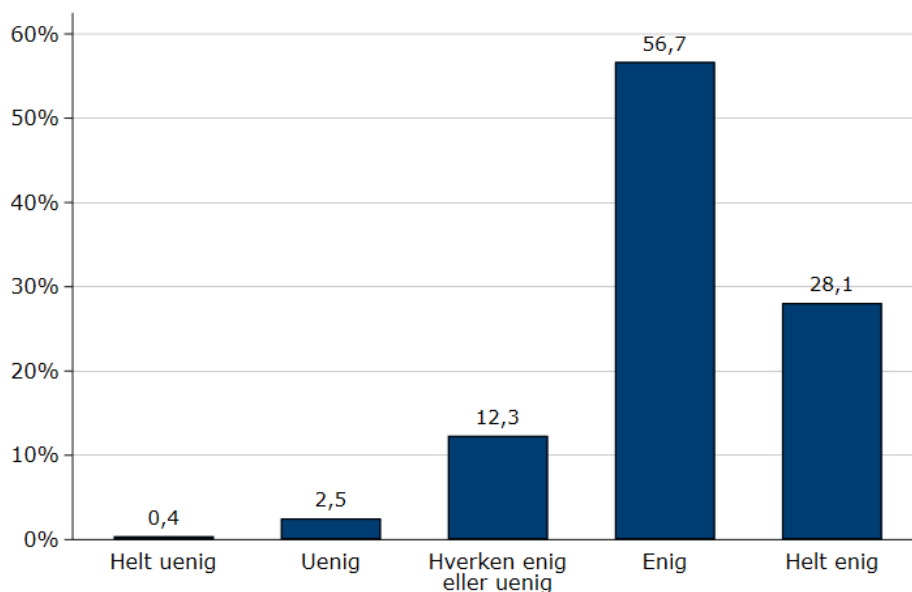
Tilsvarende oplever 85,4 %, at de hører til i kommunalbestyrelsen, hvormed behovet for tilknytning kan betragtes som opfyldt for langt størstedelen af kommunalpolitikere. Der er dertil 4 %, der oplever ikke at høre til i kommunalbestyrelsen, mens 10,6 % erklærer sig hverken enige eller uenige heri.

Figur 54. Realisering af behovet for tilknytning

Antal besvarelser: 756. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg hører til i kommunalbestyrelsen.*

I forhold til det sidste af de fire grundbehov: behovet for mening svarer størstedelen (84,8 %), at de synes, at arbejdet som kommunalpolitiker er forbundet med det, der er vigtigt i livet. Kun 3 % er uenige heri, mens 12,3 % hverken erklærer sig enige eller uenige.

Figur 55. Realisering af behovet for mening



Antal besvarelser 755. Spørgsmål: *Mit arbejde som kommunalpolitiker er forbundet med det, jeg synes er vigtigt i livet.*

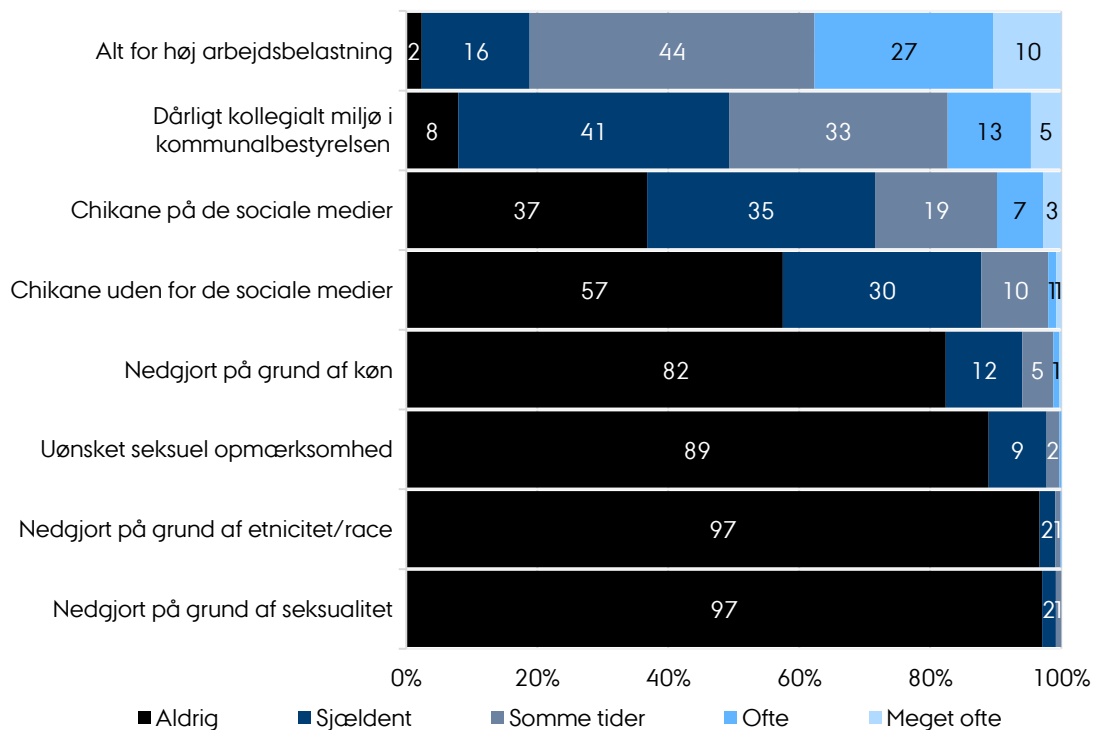
Overordnet set oplever flertallet af de kommunalpolitikere, der indgår i undersøgelsen, at de i høj grad får opfyldt deres fire psykologiske grundbehov. Det giver dermed gode betingelser for trivsel og velbefindende i arbejdet som kommunalpolitiker. Det bliver yderligere belyst i afsnittet nedenfor, der omhandler kommunalpolitikernes psykiske arbejdsmiljø.

11.3/ Psykisk arbejdsmiljø

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan have en negativ indflydelse på kommunalpolitikernes trivsel, hvilket ultimativt kan svække kvaliteten af det politiske arbejde. Det er derfor vigtigt at undersøge det psykiske arbejdsmiljø og kortlægge eventuelle problemer, så det er muligt at sætte ind de rigtige steder. I spørgeskemaet har vi derfor spurgt ind til udvalgte aspekter af det psykiske arbejdsmiljø i kommunalbestyrelserne. Disse aspekter er arbejdspress, kollegialt arbejdsmiljø, uønsket seksuel opmærksomhed, nedgørelse og chikane.

Figur 56 angiver, hvilke udfordringer kommunalpolitikere oftest oplever i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Figur 56 er sorteret ud fra hyppigst forekommende udfordring til sjældnest forekommende udfordring med det psykiske arbejdsmiljø.

Figur 56. Psykisk arbejdsmiljø

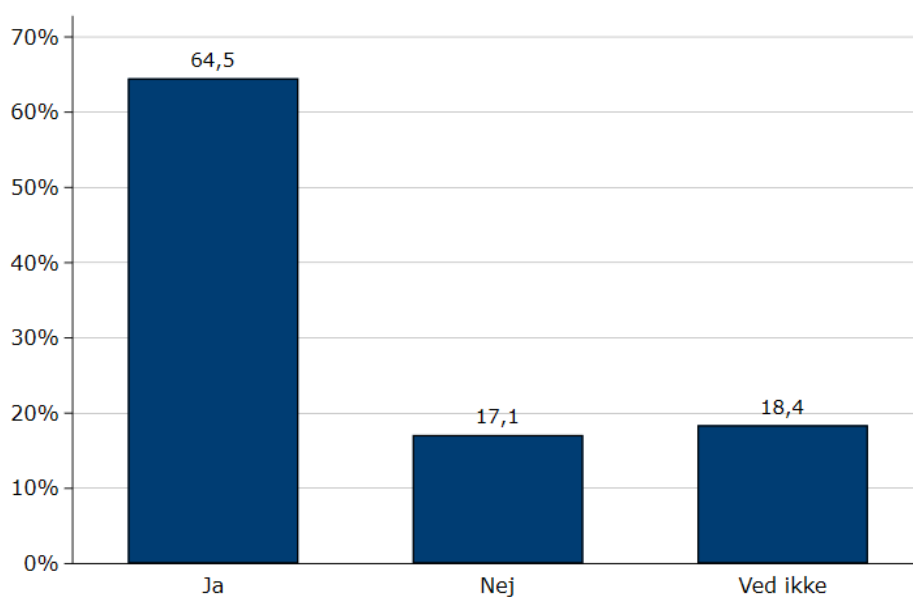


Antal besvarelser: 754-756. Spørgsmål: *Hvorfor ofte har du oplevet følgende i dit arbejde som kommunalpolitiker?*

Af Figur 56 fremgår det, at den hyppigst oplevede udfordring er en for høj arbejdsbelastning. Her angiver 37 %, at de ofte eller meget ofte oplever, at arbejdsbelastningen er for høj. De næstmest udbredte udfordringer er dårligt kollegialt miljø i kommunalbestyrelsen og chikane på de sociale medier. Udfordringer med uønsket seksuel opmærksomhed og nedgørelse grundet seksualitet eller etnicitet og race fylder mindre. Der er 6 %, der ofte eller meget ofte oplever at blive nedgjort på baggrund af deres køn.

11.4/ Villigheden til at genopstille

Som det sidste spørgsmål i afsnittet om kommunalpolitikernes opfattelse af det kommunalpolitiske arbejde har vi spurgt om deres villighed til at genopstille ved kommunalvalget i 2025. Hertil svarer 64,5 % bekræftende, mens 17,1 % ikke ønsker at genopstille, hvis de skulle tage stilling lige nu. Imidlertid er der 18,4 %, der ikke har taget endeligt stilling og svarer dermed, at de på nuværende tidspunkt ikke ved, om de genopstiller til valget i 2025.

Figur 57. Villigheden til at genopstille

Antal besvarelser: 924. Spørgsmål: *Hvis du skulle tage stilling lige nu, genopstiller du så ved kommunalvalget den 18. november 2025?*

12.0 Referencer

- 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
- 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.
- Andersen, Lotte Bøgh og Nanna Thomsen (2019). *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser*. Aarhus: Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening. URL: https://ps.au.dk/fileadmin/user_upload/user_upload/Politisk_ledelse_datarapport.pdf
- Bentzen, Tina Øllgaard og Cecilie Lindgaard Petersen (2021). Tillid på spil i kommunalpolitikken. I Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk lederskab: Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber* (pp. 187-202). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, Ane-Kathrine, Laura Bundgaard og Lotte Bøgh Andersen (2023). Sammenligning af kommunalpolitisk lederskab i 2019 og 2023. Baggrundsrapport. https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/politiskledelse2019_2023.pdf
- Ledelseskommissionen (2018). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommissionens_rapport.pdf
- Lund, Clara Siboni (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica. Tidsskrift for politisk viden-skab* 53(4): 335-357. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i4.130512>
- Madsen, Carsten Lé og Ulrik Kjær (2015). *De sidste sande amatører: Kommunalpolitikere og deres rolle i det lokale demokrati*. København: Gyldendal.
- Pedersen, Lene Holm (2021). Kommunalpolitikernes motivation og indflydelse – at kunne tage ansvar for et fællesskab. I Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk lederskab: Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber* (pp. 45-82). København: Hans Reitzels Forlag.
- Qvick, Christian Nyvang (2021). *Visionsledelse: Sådan skaber du en klar og meningsfuld retning for din organisation*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, Eva (2021). Kommunalpolitisk ledelse af og med borgere, virksomheder og foreninger. I Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk lederskab: Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber* (pp. 121-138). København: Hans Reitzels Forlag.
- Tønnesvang, Jan, Lotte Bøgh Andersen, Cecilie Lindgaard Petersen og Sanne Schou (2023). *Mening og motivation i organisation og ledelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bilag 1: Spørgeskema

Velkommen til spørgeskemaet!

Spørgeskemaet er en del af en undersøgelse af det politiske lederskab, som landets 98 kommunalbestyrelser udøver. Vi sætter stor pris på din deltagelse.

Hvis du er i tvivl om, hvor du skal sætte dit kryds, vil dit bedste bud være at foretrække frem for, at du springer spørgsmålet over.

Hvor mange perioder har du været medlem af en kommunalbestyrelse?

- ☐ Dette er min første periode (ca. 1 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min anden periode (typisk 5 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min tredje periode (typisk 9 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min fjerde periode (typisk 13 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min femte periode (typisk 17 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min sjette periode (typisk 21 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min syvende periode (typisk 25 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Dette er min ottende periode (typisk 29 år som kommunalpolitiker)
- ☐ Denne periode er mere end min ottende periode (mere end 30 år)

Er du gruppeformand for din partigruppeliste i kommunalbestyrelsen?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Er du borgmester?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Er du formand for et af kommunens udvalg?

- ☐ Ja, både mindst et stående udvalg og et §17 stk. 4 (ad hoc) udvalg
- ☐ Ja, mindst et stående udvalg, men ikke et §17 stk. 4 (ad hoc) udvalg
- ☐ Ja, mindst et §17 stk. 4 (ad hoc) udvalg, men ikke et stående udvalg
- ☐ Nej

Er du medlem af et udvalg, der omfatter følgende områder?

Vælg alle relevante, hvis du er medlem af flere udvalg end et

- ☐ Økonomi
- ☐ Børn og skole
- ☐ Teknik og miljø
- ☐ Sundhed og ældre
- ☐ Kultur og fritid
- ☐ Beskæftigelse
- ☐ Socialområdet
- ☐ Erhvervsområdet
- ☐ Udvalg under §17 stk. 4 (ad hoc udvalg)
- ☐ Andet

Hvilket parti eller liste repræsenterer du?

- ☐ Socialdemokratiet
- ☐ Radikale Venstre
- ☐ Det Konservative Folkeparti
- ☐ Nye Borgerlige
- ☐ SF - Socialistisk Folkeparti
- ☐ Liberal Alliance
- ☐ Kristendemokraterne
- ☐ Moderaterne
- ☐ Dansk Folkeparti
- ☐ Frie Grønne, Danmarks Nye Venstrefløjsparti
- ☐ Venstre, Danmarks Liberale Parti
- ☐ Danmarksdemokraterne – Inger Støjberg
- ☐ Enhedslisten – De Rød-Grønne
- ☐ Alternativet
- ☐ Lokalliste
- ☐ Andet

Hvis du skulle tage stilling lige nu, genopstiller du så ved kommunalvalget den 18. november 2025?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Ved ikke

Tilhører du en partigruppe/liste, der indgik i borgermesterkoalitionen efter kommunalvalget i 2021?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Ved ikke

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn vurderet ud fra det daglige politiske arbejde

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
I min kommunalbestyrelse mener jeg, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne	☐	☐	☐	☐	☐
I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, om du er mest enig med A eller B

A: Det er vigtigere at nå til politisk enighed i kommunalbestyrelsen end at få sit partis/sin listes politik igennem

B: Det er vigtigere at få sit partis/sin listes politik igennem i kommunalbestyrelsen end at nå frem til politisk enighed

- ☐ Helt enig med A
- ☐ Næsten enig med A
- ☐ Delvist enig med A
- ☐ Lige enig med A og B
- ☐ Delvist enig med B
- ☐ Næsten enig med B
- ☐ Helt enig med B

Spørgsmålene på de følgende sider handler om din individuelle tilgang til arbejdet som kommunalbestyrelsesmedlem og din adfærd i den sammenhæng.

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn

Som kommunalbestyrelsesmedlem...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... bidrager jeg til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid	☐	☐	☐	☐	☐
... sætter jeg sammen med resten af kommunalbestyrelsen en tydelig retning	☐	☐	☐	☐	☐
... fastlægger jeg målsætninger, som efter min vurdering vil være til gavn for borgerne	☐	☐	☐	☐	☐
... er jeg mere optaget af at træffe beslutninger, som er til gavn for kommunens fælles bedste, end at få mine egne mærkesager igennem	☐	☐	☐	☐	☐
...har jeg som udgangspunkt tillid til kommunens chefer og ledere	☐	☐	☐	☐	☐
... bakker jeg op om kommunens ansatte	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn

Som kommunalbestyrelsesmedlem

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
...er jeg optaget af at reducere omfanget af regler	☐	☐	☐	☐	☐
... er jeg optaget af at skabe nye løsninger på komplekse udfordringer, hvor vi ikke kender svarene på forhånd	☐	☐	☐	☐	☐
... er jeg tålmodig i forhold til at give tid til implementering af de politiske beslutninger	☐	☐	☐	☐	☐
... tør jeg at lave de nødvendige prioriteringer, også hvis det gør ondt på grupper af borgere	☐	☐	☐	☐	☐
...er jeg godt klædt på til at komme med løsninger på udfordringerne i kommunen	☐	☐	☐	☐	☐

De næste spørgsmål handler om samspillet mellem politikere og fagpersoner.

Faglige normer er de skrevne og uskrevne regler for god praksis i en given faggruppe. Sygeplejersker skal fx jf. deres sygeplejeetiske principper udøve omsorg og udvise respekt for den enkelte patients selvbestemmelse.

Faglig viden er den viden, som faggruppens medlemmer har i kraft af uddannelse og erfaring.

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Som kommunalbestyrelsesmedlem...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... arbejder jeg aktivt for, at kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer går hånd i hånd	☐	☐	☐	☐	☐
...arbejder jeg aktivt for, at kommunens målsætninger er informeret af faglig viden	☐	☐	☐	☐	☐
...understøtter jeg arbejdet for at sikre den faglige kvalitet	☐	☐	☐	☐	☐
... arbejder jeg for en høj prioritering af faglig udvikling for medarbejderne	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Som kommunalbestyrelsesmedlem...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... arbejder jeg for, at lederne kan sikre, at medarbejderne handler ud fra deres faglige viden	☐	☐	☐	☐	☐
... giver jeg plads til, at lederne kan understøtte, at medarbejderne kan handle ud fra deres faglige normer	☐	☐	☐	☐	☐
... understøtter jeg, at lederne i kommunen kan skabe sammenhæng mellem kommunens målsætninger og medarbejdernes faglige normer	☐	☐	☐	☐	☐
... arbejder jeg for, at lederne kan prioritere faglig udvikling	☐	☐	☐	☐	☐

Hvad er de vigtigste formål for dig med borgerinvolveringsprocesser?

Marker gerne alle formål (om nogen), som du ser som vigtige

- ☐ At vise, at jeg lytter til borgerne
- ☐ At få inspiration
- ☐ At indgå i dialog med borgerne
- ☐ At forventningsafstemme med borgerne
- ☐ At borgerne får indflydelse på de politiske beslutninger
- ☐ At hente legitimitet til mine politiske beslutninger
- ☐ At bringe borgernes ressourcer i spil
- ☐ At borgerne kommer til at kende mig bedre som person
- ☐ At borgerne kommer til at kende mine politiske synspunkter bedre
- ☐ At facilitere fællesskaber
- ☐ Andet

Hvis "Andet" vælges: Uddyb gerne hvilke(t) formål

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... konkreti- sere en klar vision for ud- valgsområ- dernes frem- tid	☐	☐	☐	☐	☐
... skabe bedre løsnin- ger	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen	☐	☐	☐	☐	☐
... statslig regulering er begrænsende for at skabe kvalitet for borgerne	☐	☐	☐	☐	☐
... der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater	☐	☐	☐	☐	☐
... min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne	☐	☐	☐	☐	☐
...kommunalbestyrelsen lykkes med at skabe langsigtede løsninger, som rækker ud over valgperioden	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... der i kommunalbestyrelsen er tilstrækkelig lejlighed til at formulere politik sammen	☐	☐	☐	☐	☐
... kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen	☐	☐	☐	☐	☐
... kommunalbestyrelsen opnår bedre løsninger via bred involvering af fx borgere, civilsamfund og virksomheder	☐	☐	☐	☐	☐
... kommunalbestyrelsen lykkes med at reformere kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd	☐	☐	☐	☐	☐
... kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... direktio- nen lykkes med at give os politikere indsigt i kom- munens bor- gernære virke	☐	☐	☐	☐	☐
... forslag fra forvaltningen ofte ikke stemmer overens med den retning, flertallet i kommunalbe- styrelsen øn- sker at sætte	☐	☐	☐	☐	☐
... jeg får rådgivning fra kommunaldi- rektøren, hvis jeg henven- der mig og beder om det	☐	☐	☐	☐	☐
... kommunal- bestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske ar- bejde	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
...jeg har tilstrækkelig indsigt i kommunens borgernære virke til at vide, om vi sætter ind de rigtige steder	☐	☐	☐	☐	☐
... jeg er komfortabel i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem	☐	☐	☐	☐	☐
... vi i min kommunalbestyrelse har blik for, hvordan vores adfærd påvirker ledelsen i kommunen	☐	☐	☐	☐	☐
... der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere	☐	☐	☐	☐	☐
... vi har tillid til hinanden i min kommunalbestyrelse	☐	☐	☐	☐	☐
...vi i min kommunalbestyrelse har tillid til embedsværket	☐	☐	☐	☐	☐
... direktionen lykkes med at oversætte kommunalbestyrelsens politiske beslutninger til chefer, ledere og medarbejdere	☐	☐	☐	☐	☐

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... embedsværket lykkes med at understøtte, at kommunalbestyrelsen kan tage hånd om komplekse udfordringer uden kendte løsninger	☐	☐	☐	☐	☐
... forvaltningen arbejder for at ændre kommunens tilbud til borgerne, så ressourcer og tilbud går hånd i hånd	☐	☐	☐	☐	☐
... forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder	☐	☐	☐	☐	☐

For at kunne besvare de næste spørgsmål vil vi bede dig om at tænke tilbage på den første tid efter valget. De næste spørgsmål handler nemlig om din oplevelse af onboardingen til den nuværende byrådsperiode. Med onboarding forstår vi de aktiviteter, kommunerne iværksatte i månederne efter valget med henblik på at understøtte, at kommunalbestyrelserne kom godt i gang med det politiske arbejde og fik etableret et godt samspil med kommunens ansatte og borgere.

Hvor passende fyldte følgende elementer i onboardingen?

	Fyldte alt for lidt	Fyldte for lidt	Fyldte tilpas	Fyldte for meget	Fyldte alt for meget
Politikudvikling	☐	☐	☐	☐	☐
Interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbejde med forvaltning	☐	☐	☐	☐	☐
“Takt og tone” i kommunalbestyrelsen	☐	☐	☐	☐	☐
Overblik over kommunens organisering	☐	☐	☐	☐	☐
Besøg ved kommunens institutioner	☐	☐	☐	☐	☐
Juridisk viden (styrelseslov mv.)	☐	☐	☐	☐	☐
Økonomisk viden	☐	☐	☐	☐	☐
Mødeledelse	☐	☐	☐	☐	☐
Arbejdsdeling mellem politikere og embedsværket	☐	☐	☐	☐	☐

Var der i forbindelse med onboarding andre aspekter, der fyldte for lidt eller helt manglede?

Hvor meget fyldte rammer for politikudvikling i onboarding?

- ☐ 0: Slet ikke
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10: I meget høj grad

Hvor meget fyldte interne samarbejdsrelationer i kommunalbestyrelsen i onboarding?

- ☐ 0: Slet ikke
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10: I meget høj grad

Hvor meget fyldte emner knyttet til samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og embedsværket i onboarding?

- ☐ 0: Slet ikke
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10: I meget høj grad

Alt i alt, hvordan vurderer du den samlede kvalitet af onboardingen internt i din kommune?

- ☐ 0: Meget lav kvalitet
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10: Meget høj kvalitet

Har dit syn på embedsværket ændret sig i løbet af denne valgperiode?

- ☐ Ja, jeg ser nu embedsværket som mere understøttende for det politiske arbejde
- ☐ Ja, jeg ser nu embedsværket som mere begrænsende for det politiske arbejde
- ☐ Nej, mit syn på embedsværket er det samme som ved indgangen til denne valgperiode

De næste spørgsmål handler om ansvar for fællesskabet.

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre borgernes forhold, er at deltage i det lokale politiske arbejde	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg føler en stærk personlig forpligtelse til at forbedre forholdene i kommunen	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg føler, at det er min pligt at gøre noget for min kommune, også uden at jeg får noget igen	☐	☐	☐	☐	☐

Spørgsmålene på denne side handler om, hvordan du har det med dit kommunalpolitiske arbejde.

Angiv venligst, hvor enig/uenig du er i følgende udsagn

	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Jeg føler mig meget kompetent i mit arbejde som kommunalpolitiker	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg oplever, at vi har gensidig respekt for hinanden i kommunalbestyrelsen	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg oplever, at jeg hører til i kommunalbestyrelsen	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har gode muligheder for selv at bestemme, hvordan jeg udfører mit arbejde som kommunalpolitiker	☐	☐	☐	☐	☐
Mit arbejde som kommunalpolitiker er forbundet med det, jeg synes er vigtigt i livet	☐	☐	☐	☐	☐

Det følgende handler om det psykiske arbejdsmiljø i arbejdet som kommunalpolitiker.

Hvor ofte har du oplevet følgende i dit arbejde som kommunalpolitiker?

	Aldrig	Sjældent	Somme tider	Ofte	Meget ofte
Alt for høj arbejdsbelastning	☐	☐	☐	☐	☐
Dårligt kollegialt miljø i kommunalbestyrelsen	☐	☐	☐	☐	☐
Uønsket seksuel opmærksomhed	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har nedgjort dig på grund af dit køn	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har nedgjort dig på grund af din seksualitet	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har nedgjort dig på grund af etnicitet eller race	☐	☐	☐	☐	☐
Chikane på de sociale medier*	☐	☐	☐	☐	☐
Chikane udenfor de sociale medier*	☐	☐	☐	☐	☐

* Chikane finder sted, når en person bliver udsat for krænkende handlinger, trusler eller forfølgelse fra personer, som man har kontakt med gennem sit arbejde - fx borgere eller virksomheder

Til sidst spørger vi ind til få baggrundsoplysninger.

I hvilket år er du født?

▼ 1930 ... 2004

Køn

- ☐ Mand
- ☐ Kvinde
- ☐ Andet

Hvad er din sidst afsluttede uddannelse?

- ☐ Grundskole
- ☐ Almengymnasial uddannelse
- ☐ Erhvervsgymnasial uddannelse
- ☐ Erhvervsuddannelse
- ☐ Erhvervsuddannelse og tidligere gymnasial uddannelse
- ☐ Kort videregående uddannelse
- ☐ Mellemlang videregående uddannelse
- ☐ Bachelor
- ☐ Lang videregående uddannelse
- ☐ Forskeruddannelse/Ph.d. o.lign.

Hvad er din stilling?

Hvis du ikke har erhvervsarbejde ved siden af dit politiske arbejde, kan du springe spørgsmålet over.

Tusind tak for, at du har besvaret spørgeskemaet. Det sætter vi stor pris på. Hvis du afslutningsvist har kommentarer til spørgeskemaet, er du meget velkommen til at give os kommentarerne i nedenstående i nedenstående tekstfelt.

Du afslutter din besvarelse ved at trykke næste.
