

---

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

---

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

Januar 2023

Niels Højberg &  
Melanie Koldby Madsen

## Kolofon

Titel	Borgmestrenes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner  <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med KL</i>
Forfatter(e)	Niels Højberg og Melanie Koldby Madsen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	<a href="https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/2023-01-10_Datarapport_borgmestre_2023.pdf">https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/2023-01-10_Datarapport_borgmestre_2023.pdf</a>
Udgivelsesår	2022
Redaktion afsluttet	9. januar 2023
Emneord	Borgmestre, kommunalbestyrelse, kommunal topledelse, politiske ledelse
Sideantal	31 sider samt bilag

## Indhold

1.0 Hovedpointer og baggrund.....	4
2.0 Borgmesterens rammer og prioriteringer.....	6
3.0 Politisk ledelse og gennemførelse af politik.....	16
4.0 Samspillet med kommunaldirektøren og forvaltningen.....	24
5.0 Referencer .....	31
Bilag 1. Baggrundsvariable og deskriptiv statistik.....	33
Bilag 2. Spørgeskema til borgmestre.....	36
Bilag 3. Følgebrev til borgmestrene .....	42

## 1.0 Hovedpointer og baggrund

Denne datarapport belyser borgmestrenes syn på samspillet mellem borgmestre og forvaltning samt en række øvrige forhold omkring borgmestrenes arbejde i danske kommuner. Undersøgelsen er gennemført i et samarbejde mellem KL og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet.

Undersøgelsen er gennemført som en onlinesurvey i september/oktober 2022, besvarelsesprocenten har været 57,1 og hovedpointerne er:

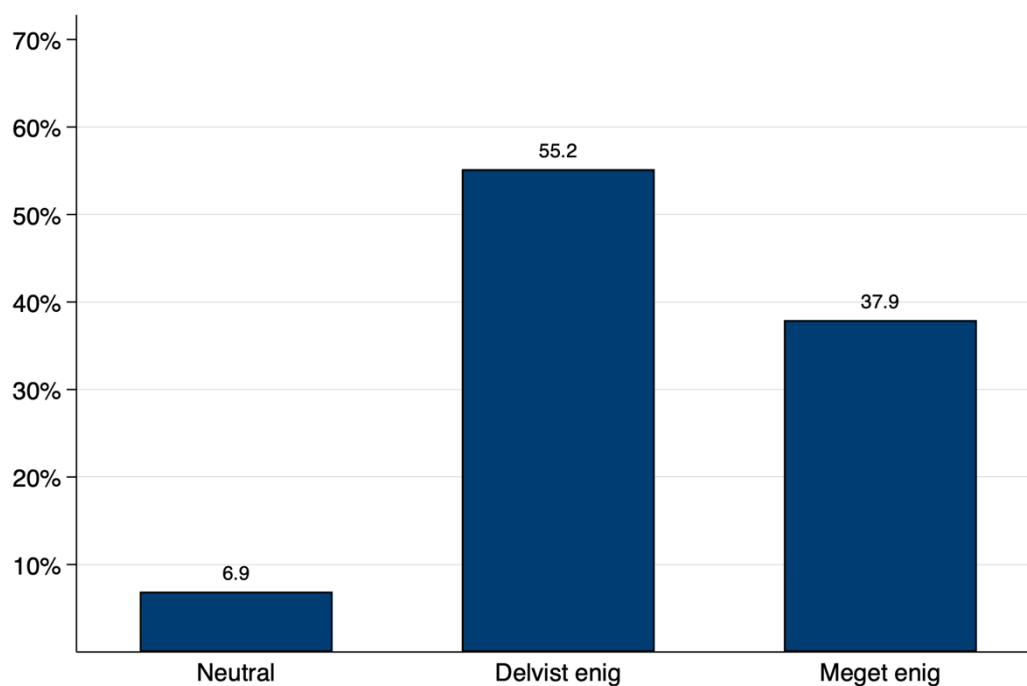
1. Borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år. 9 ud af 10 borgmestre tilkendegiver, at de enten er meget eller delvist enige i, at borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år. Samtidig viser resultaterne, at borgmestrene også vurderer, at borgernes forventninger til klima- og miljøområdet samt den fysiske planlægning er blevet markant større de senere år.
2. Velfærdsløsningerne passer i nogle kommuner ikke til de udfordringer, som kommunen står overfor. 4 ud af 10 borgmestre giver udtryk for, at de er meget eller delvist uenige i, at kommunerne har velfærdsløsninger, der passer til de udfordringer, som kommunen står overfor. Det kan ses i sammenhæng med det demografiske pres og manglen på arbejdskraft, som kommunerne står overfor.
3. Borgmestrene bruger tid på at skabe fælles retning og sikre en tydelig vision for kommunen samt kontrollere, at de politiske beslutninger bliver udmøntet efter hensigten. Borgmestrene ser det som en vigtig opgave at sikre, at kommunalbestyrelsen har fælles visioner og retning for kommunen og at de bruger tid på at skabe opbakning for at sikre flertal for de politiske beslutninger. Mere end 8 ud af 10 borgmestre tilkendegiver også, at de er meget eller delvist enige i, at det er vigtigt, at de kontrollerer, om det der bliver besluttet også føres ud i livet.
4. Sociale medier fylder i borgmesterens hverdag og for debatten i kommunalbestyrelsen. Næsten 7 ud af 10 borgmestre giver udtryk for, at de er meget eller delvist enige i, at sociale medier fylder i deres hverdag og godt halvdelen tilkendegiver, at de sociale medier ofte går tæt på dem som person. På samme måde tilkendegiver næsten 7 ud af 10 borgmestre, at de er meget eller delvist enige i, at diskussionen på de sociale medier fylder stadig mere i kommunalbestyrelsens debatter.
5. Borgmestrene anser rekruttering til velfærd som den vigtigste udfordring i de kommende år. Mere end 9 ud af 10 borgmestre tilkendegiver, at de er meget eller delvist enige i, at rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år.
6. Borgmestrene er dagsordensættende og der er bred enighed både internt i kommunalbestyrelsen og med forvaltningen om de største dagsordner. Borgmestrene giver udtryk for, at de har stor indflydelse på, hvilke temaer der bliver sat på dagsordenen i deres kommune. Videre vurderer næsten 9 ud af 10 borgmestre, at de er meget enige eller delvist enige i, at der i kommunalbestyrelsen er enighed om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år. Tydeligere endnu fremtræder borgmestrenes vurdering af kommunalbestyrelsernes enighed med forvaltningen om de vigtigste udfordringer i de kommende år, hvor mere end 9 ud af 10 borgmestre er enige i udsagnet.
7. Borgmesterens samspil med forvaltningen fungerer generelt godt. Mere end 9 ud af 10 borgmestre svarer, at de er meget eller delvist enige i, at forvaltningen er gode til at vise det politiske råderum. Derudover mener borgmestrene, at forslag fra forvaltningen stemmer overens med den retning, som det politiske flertal i kommunen ønsker at sætte.

8. Der er en god relation og en tydelig arbejdsfordeling mellem borgmestre og kommunaldirektør. I relationen til kommunaldirektøren tilkendegiver borgmestrene, at der generelt både er en tydelig arbejdsdeling, og at det oftest er aftalt, hvorledes opgaverne deles i dagligdagen. Endelig er det værd at fremhæve, at rammerne for borgmestrenes samarbejde med forvaltning er forskellige. Godt hver tredje af borgmestrene deltager altid i direktionsmøder, godt 4 ud af 10 deltager indimellem og godt 2 ud af 10 borgmestre deltager ikke. Derudover oplever borgmestrene, at direktionen er aktiv i oversættelsen af den politiske linje til forvaltningen.

## 2.0 Borgmesterens rammer og prioriteringer

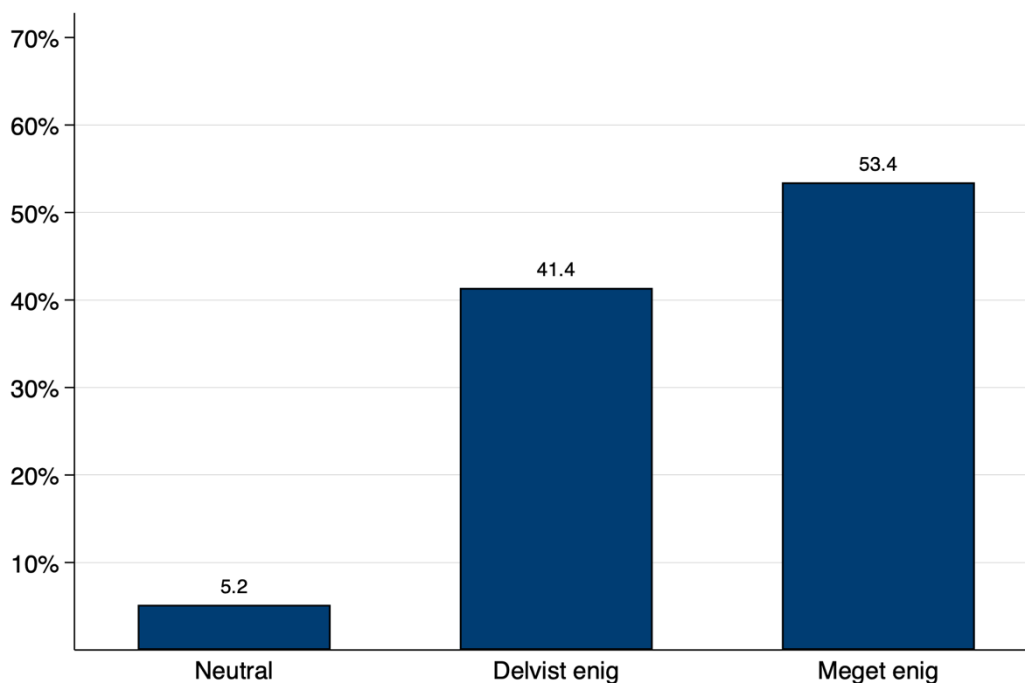
Dette afsnit handler om rammer og prioriteringer i borgmesterens daglige arbejde, herunder hvilke opgaver de prioriterer, deres opfattelser af borgernes forventninger og de sociale mediers betydning. Borgmestrene er bedt om at anføre, om de er enige eller uenige i følgende påstande:

Figur 2.1 ”Borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år”



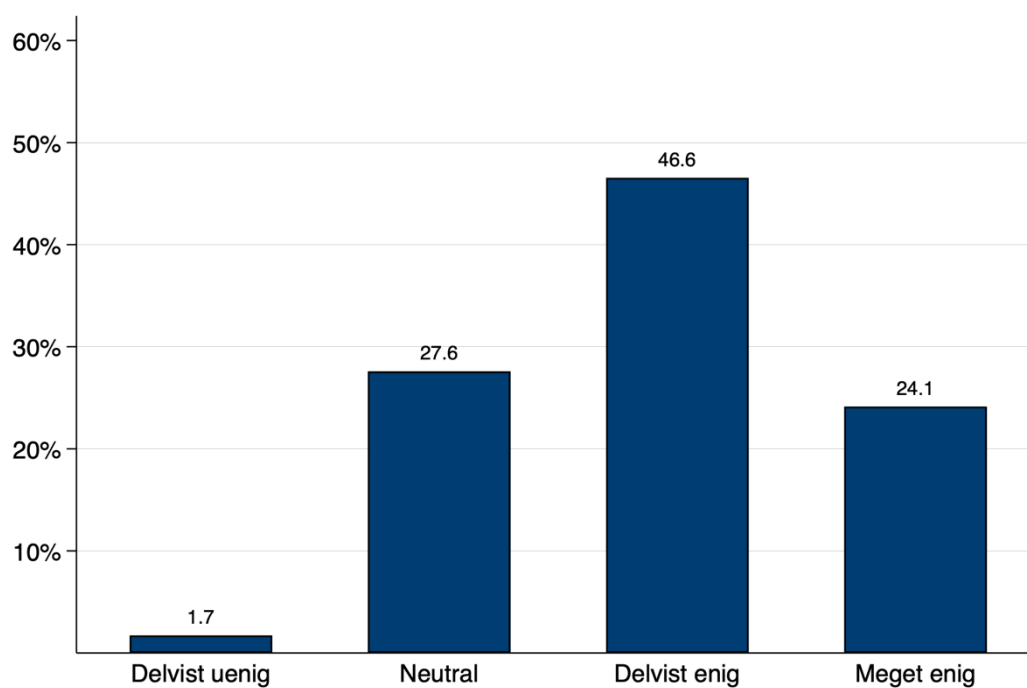
Figur 2.1 viser, at 9 ud af 10 borgmestre tilkendegiver, at de enten er delvist enige eller meget enige i, at borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år. Ingen borgmestre har svaret, at de er delvist uenige eller meget uenige. Det demografiske pres og den generelle indkomstfremgang, der har været hos en meget stor del af befolkningen i det sidste årti frem til inflationens vækst fra 2022, kan være en del af forklaring på, at næsten alle borgmestre oplever stigende forventninger til velfærden hos borgerne.

**Figur 2.2 "Borgernes forventninger til indsatser på klima- og miljøområdet er blevet markant større de senere år"**



Figur 2.2 viser, at mere end 9 ud af 10 borgmestrene er delvist enige eller meget enige i, at borgernes forventninger til klima- og miljøområdet er blevet markant større de senere år. Der er ingen borgmestere, der har svaret, at de er delvist eller meget uenige. Her er der igen stor enighed blandt næsten alle borgmestere om, at forventningen til indsatser på klima- og miljøområdet er blevet markant større de senere år.

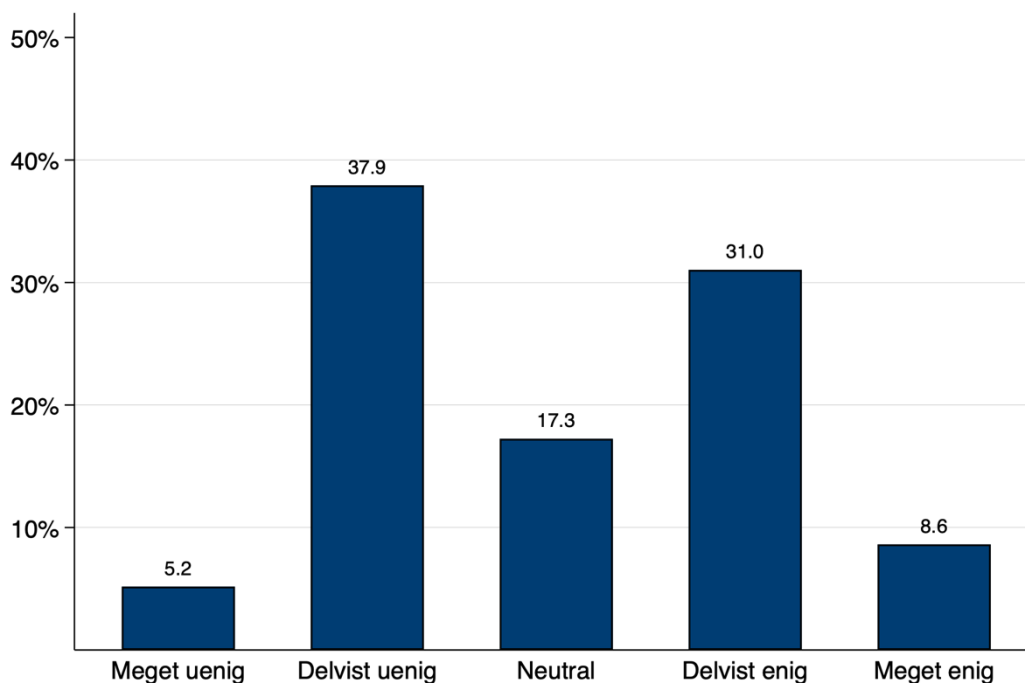
**Figur 2.3 "Borgernes forventninger til den fysiske planlægning er blevet markant større de senere år"**



I figur 2.3 svarer 70,7 pct. af borgmestrene, at de er delvist eller meget enige i, at borgernes forventninger til den fysiske planlægning er blevet markant større de senere år. 27,6 pct. af borgmestrene er neutrale, og de resterende 1,7 pct. er delvist uenige. Ingen svarer, at de er meget uenige i udsagnet.

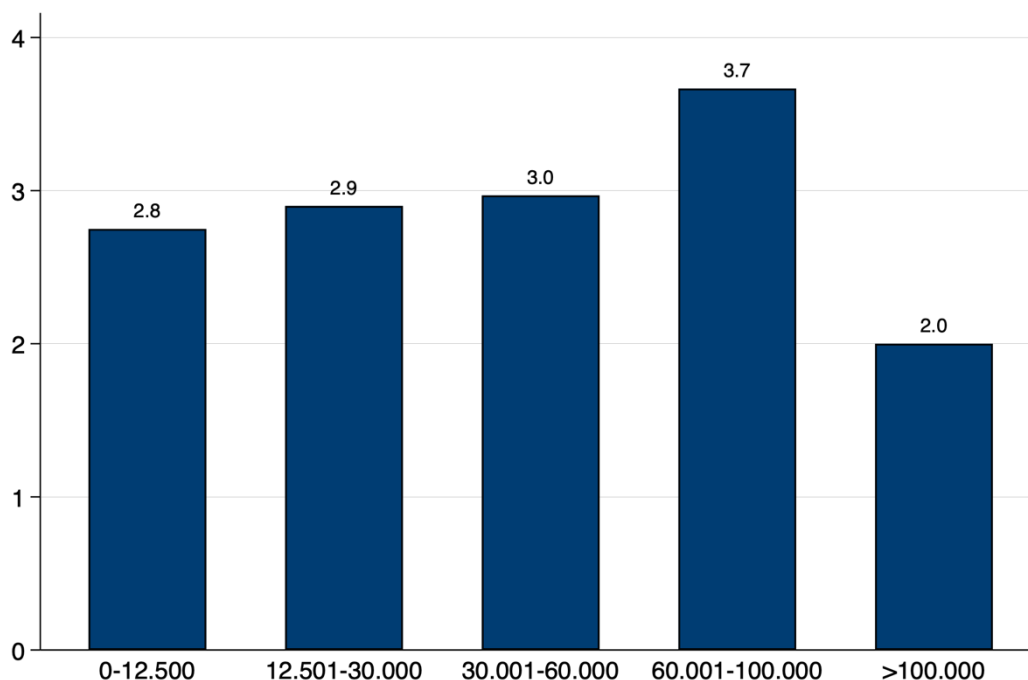


Figur 2.4 "Jeg mener, at de velfærdsløsninger, vi har i kommunen, passer til de udfordringer, vi står over for"



Figur 2.4 viser, at borgmestrene ikke er enige om, hvorvidt velfærdsløsningerne i deres kommune passer til de udfordringer, som de står overfor. 39,6 pct. af borgmestrene mener, at velfærdsløsningerne passer til de udfordringer, som kommunen står overfor, hvorimod 43,1 pct. er delvist eller meget uenige i, at løsningerne stemmer overens med udfordringerne.

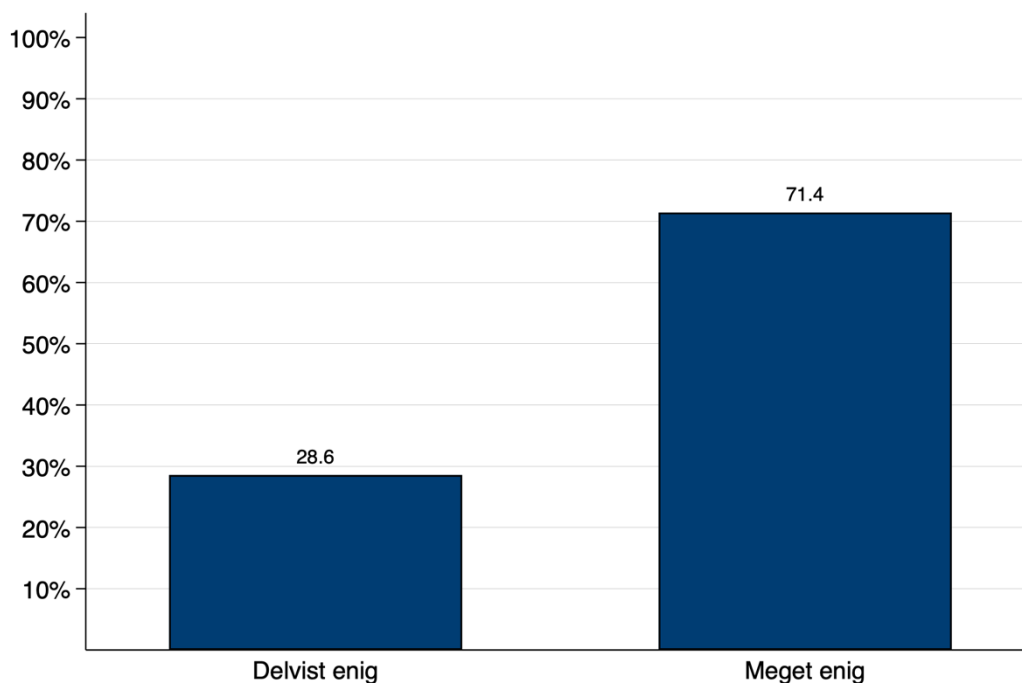
**Figur 2.5 Sammenhæng mellem kommunestørrelse og borgmestrenes holdning til, hvorvidt velfærdsløsningerne i kommunen passer til udfordringerne**



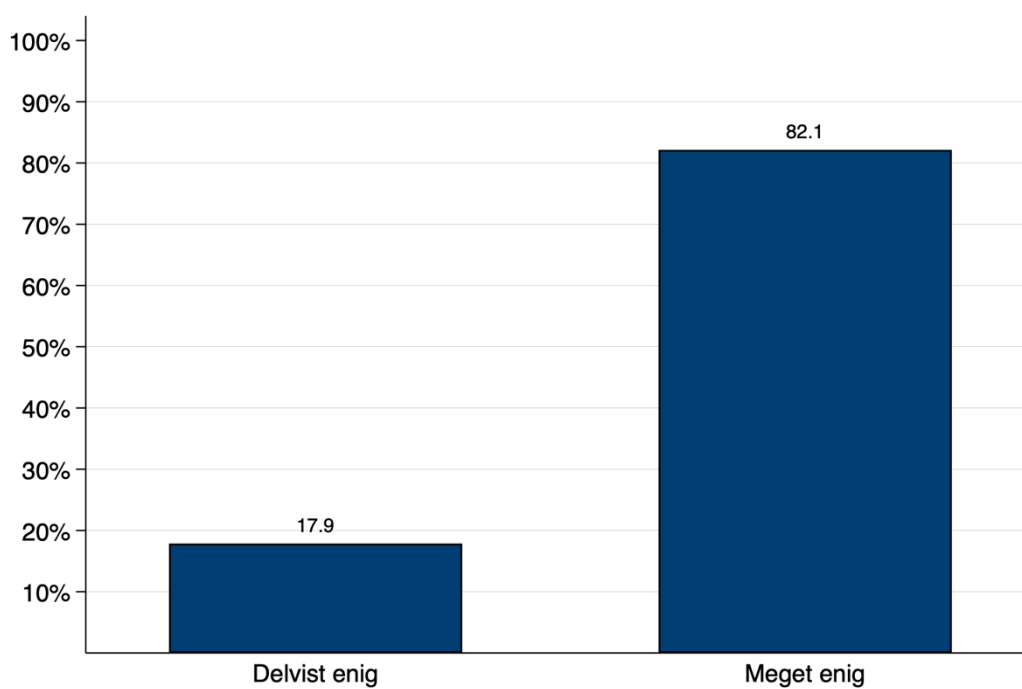
Når borgmestrenes svar, vist i figur 2.4, krydstabuleres med kommunestørrelsen, er der en tendens til, at jo større kommunen er, i jo højere grad tilkendegiver borgmesteren, at vedkommende er uenige i, at velfærdsløsningerne i kommunen passer med de udfordringer, kommunen står overfor.

Der er imidlertid ikke data nok i undersøgelsen til at konkludere sikkert omkring holdningen hos borgmestrene i de allerstørste kommuner, jf. bilag 1.

Hvis der krydstabuleres med partitilhørsforhold, er der ingen tydelige sammenhænge med borgmestrenes besvarelse af udsagnet i figur 2.4.

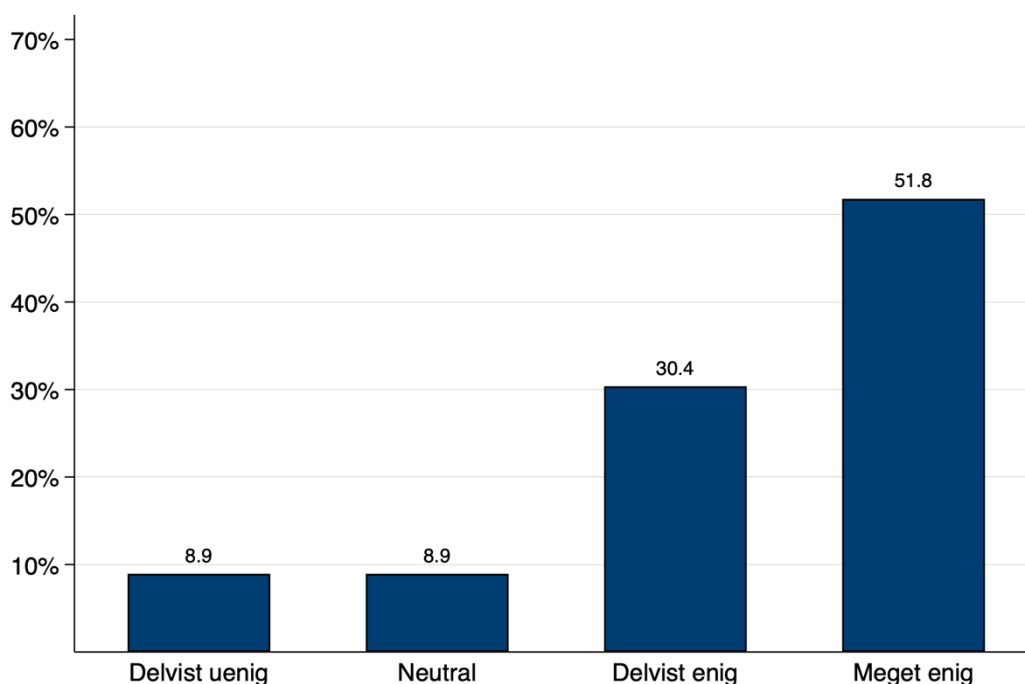
**2.6 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg sikrer, at kommunalbestyrelsen har fælles visioner og retning for kommunen"**

I figur 2.6 ses det, at alle borgmestrene er delvist eller meget enige i, at det er vigtigt, at de sikrer, at kommunalbestyrelsen har fælles visioner og retning for kommunen. Der er ingen borgmestre, som hverken er neutrale, uenige eller meget uenige i udsagnet.

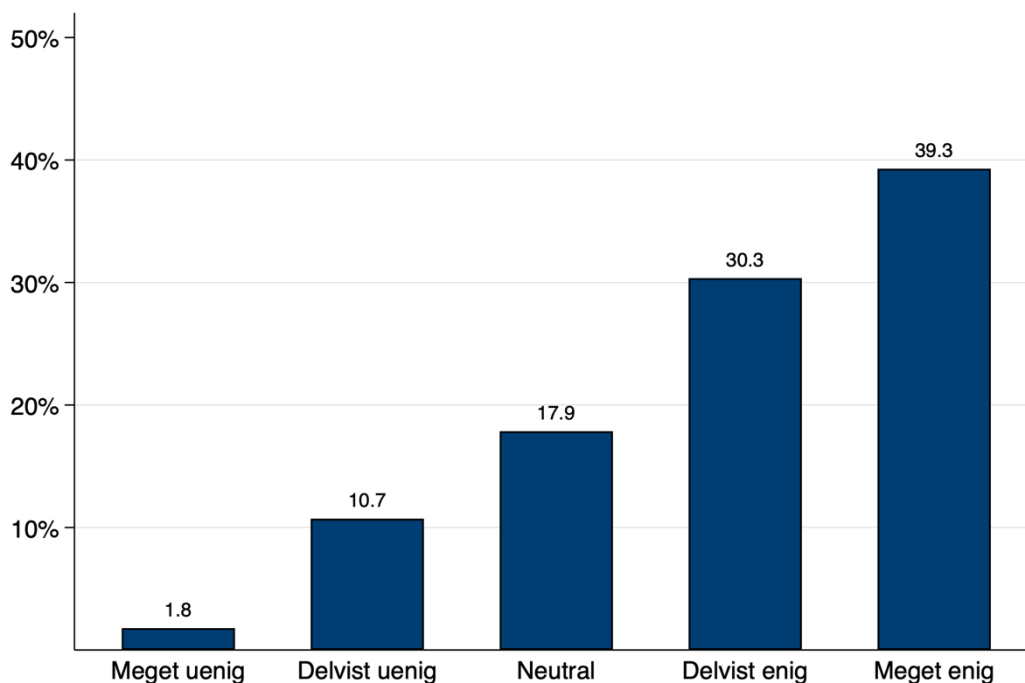
**Figur 2.7 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg bruger tid på at skabe opbakning for at sikre flertal for de politiske beslutninger"**

Figur 2.7 viser, at alle borgmestrene er delvist eller meget enige i, at det er vigtigt at bruge tid på at skabe opbakning for at sikre flertal for de politiske beslutninger. Ingen borgmestre har svaret, at de er neutrale, delvist eller meget uenige. Borgmestrene udviser således stor enighed i opfattelsen af opgaven som borgmester, som illustreret med svarene i figur 2.6 og 2.7.

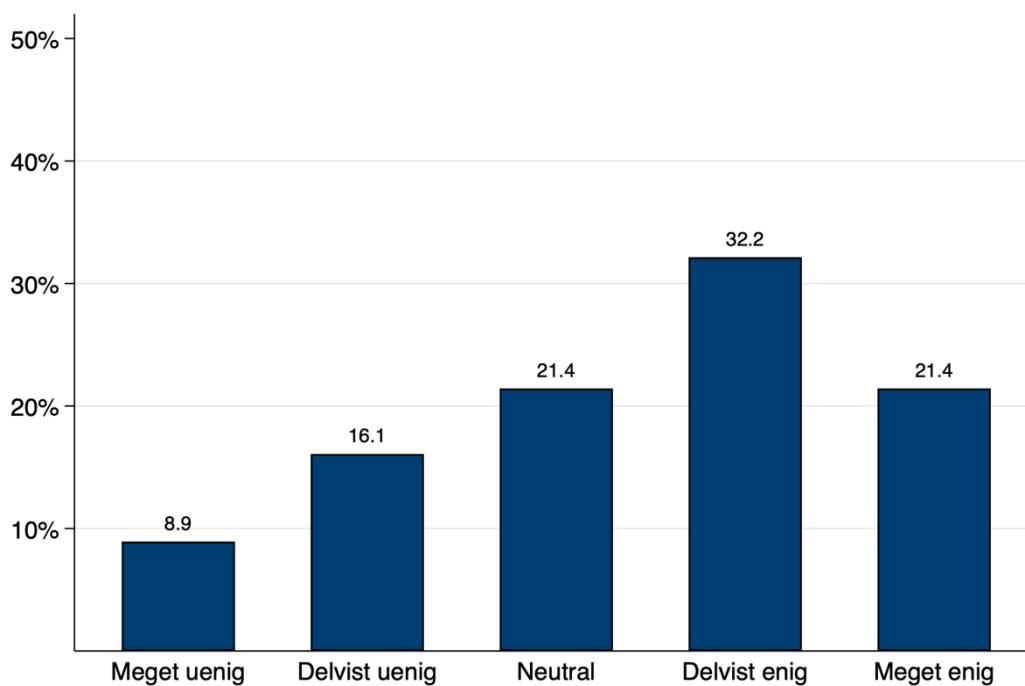
**Figur 2.8 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg kontrollerer, at det der bliver besluttet, også bliver gennemført"**



I figur 2.8 ses det, at 82,2 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at det er vigtigt, at de kontrollerer, at det der bliver besluttet, også bliver gennemført. 8,9 pct. er delvist uenige, mens ingen borgmestre er meget uenige i udsagnet. Her er der igen også stor enighed blandt borgmestrene i, at det er vigtigt, at de kontrollerer, at det der bliver besluttet, også bliver gennemført.

**Figur 2.9 "Sociale medier fylder i min hverdag som borgmester"**

I figur 2.9 er der spurgt til om sociale medier fylder i borgmestrenes hverdag. Her svarer 69,3 pct., at de delvist eller meget enige, hvorimod 12,5 pct. er delvist eller meget uenige i udsagnet. Det er her tydeligt, at et stort flertal af borgmestrene oplever, at de sociale medier fylder i deres hverdag.

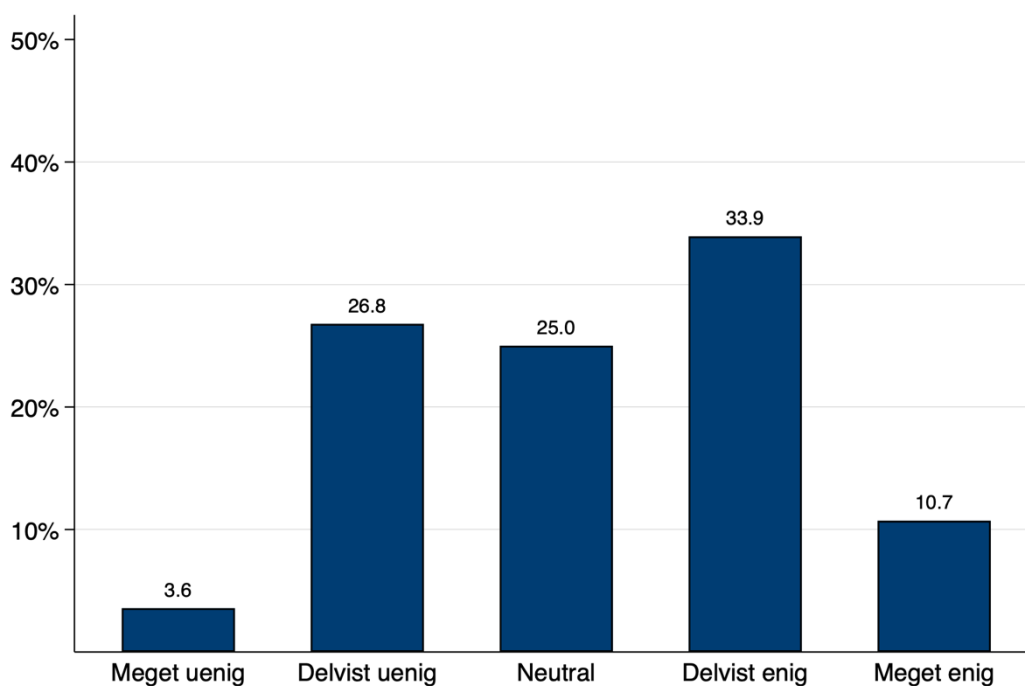
**Figur 2.10 "Debatten på sociale medier går ofte tæt på mig som person"**

Figur 2.10 viser borgmestrenes svar i forhold til, om debatten på sociale medier ofte går tæt på dem som person. 53,6 pct. svarer, at de er delvist eller meget enige i udsagnet, hvorimod 25 pct. er

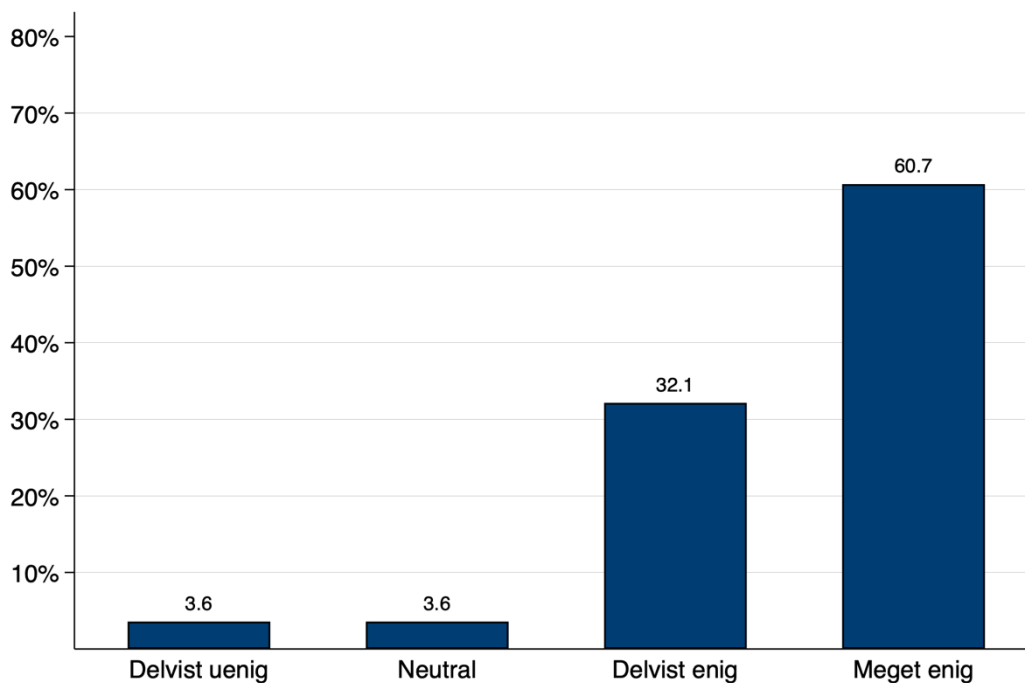
delvist eller meget uenige. Billedet omkring debatten på de sociale medier i forhold til borgmestrenes person er således mere flertydigt end resultaterne vist i figur 2.9.

I forhold til den tidligere gennemførte undersøgelse af kommunaldirektørernes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning (Højberg, N et al. (2022), figur 2.9, s. 13), tilkendegiver kommunaldirektørerne, at de i overvejende grad ikke oplever kritik på de sociale medier. Det er altså som udgangspunkt borgmestrene, der står for skud i debatterne på de sociale medier.

**Figur 2.11 "Hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden"**



Figur 2.11 viser, at 44,6 pct. af borgmestrene svarer, at de er delvist eller meget enige i, at hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden. 30,4 pct. svarer, at de er delvist eller meget uenige, og de resterende 25 pct. forholder sig neutralt til udsagnet. Borgmestrene er således ret spredte i deres svar på udsagnet.

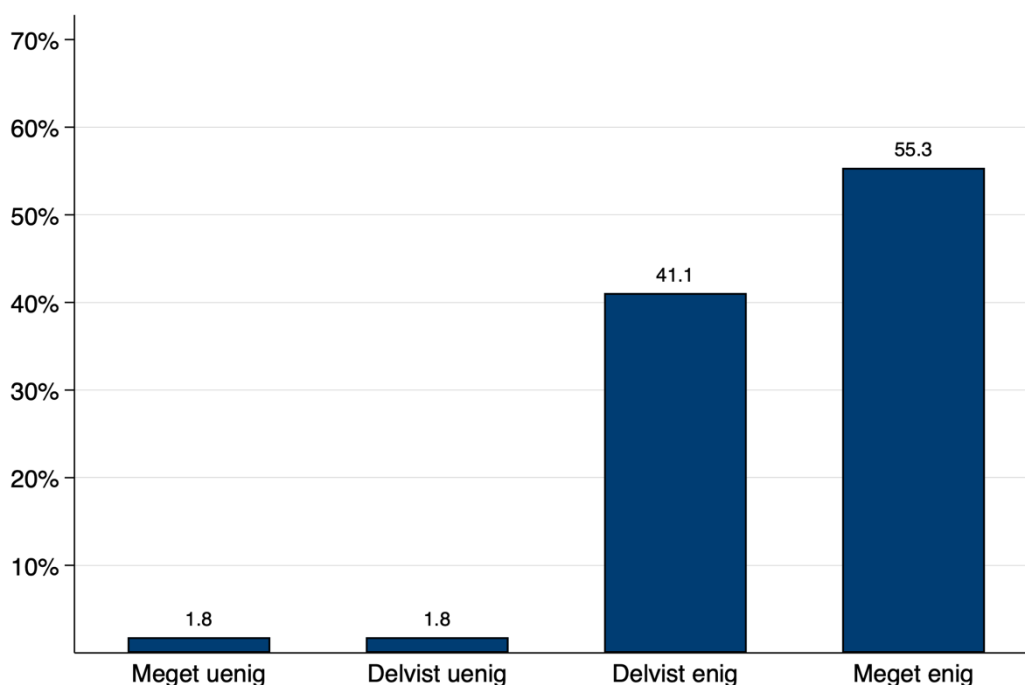
**Figur 2.12 "Rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtige udfordring i de kommende år"**

Figur 2.12 viser, at mere end 9 ud af 10 borgmestre er delvist eller meget enige i, at rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtigste udfordring i de kommende år. Derimod er 7,2 pct. delvist uenige eller forholder sig neutrale til udsagnet. Ingen borgmestre er meget uenige i udsagnet. Borgmestrenes svar til dette udsagn giver i endnu højere grad, end svarene hos kommunaldirektørerne, udtryk for, at rekruttering er den vigtigste opgave de kommende år (Højberg et al. (2022), figur 2.15, s. 18)

## 3.0 Politisk ledelse og gennemførelse af politik

Dette afsnit handler om borgmestrenes politiske ledelse og rammerne herfor. Først vises en række udsagn omkring udførelsen af borgmesterens politiske ledelse og herefter en række udsagn om opbakning til opgavens løsning.

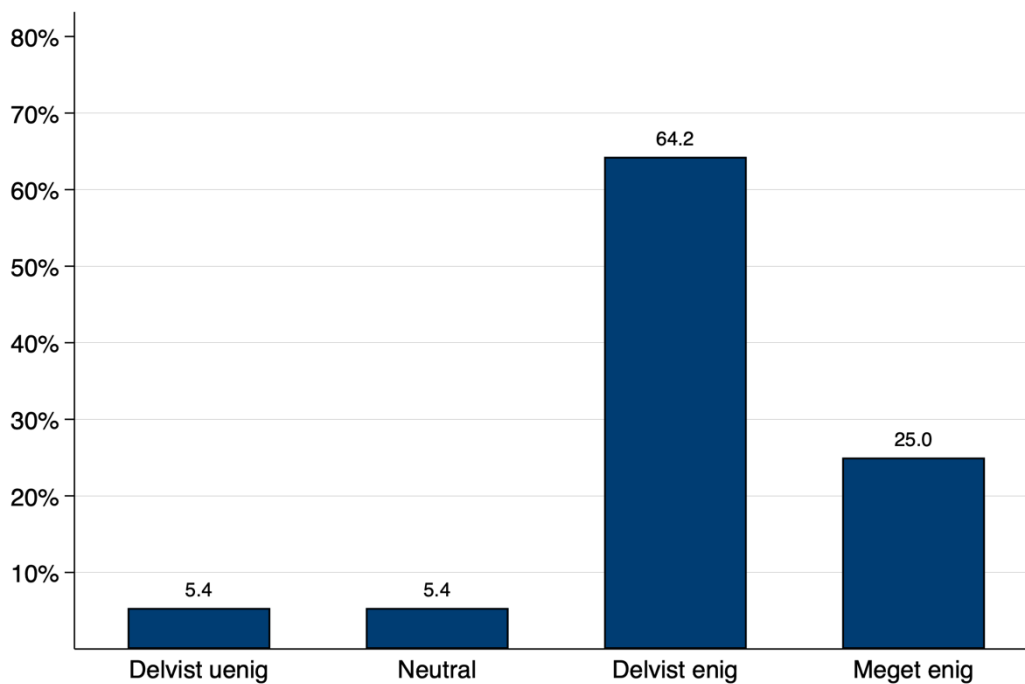
Figur 3.1 "Jeg har stor indflydelse på, hvilke temaer, der bliver sat øverst på dagsordenen i kommunen"



Figur 3.1 viser borgmestrenes svar på, hvorvidt de mener, at de har stor indflydelse på hvilke temaer, der bliver sat øverst på dagsordenen i kommunen. Her svarer 96,4 pct., at de er delvist eller meget enige, mens 3,6 pct. svarer, at de er delvist eller meget uenige i udsagnet. Der er ingen borgmestere, som er neutrale i forhold til udsagnet. Der er altså, med et par enkelte undtagelser, enighed om, at borgmesteren har stor indflydelse på de temaer, der sættes på dagsordenen i den enkelte kommune.

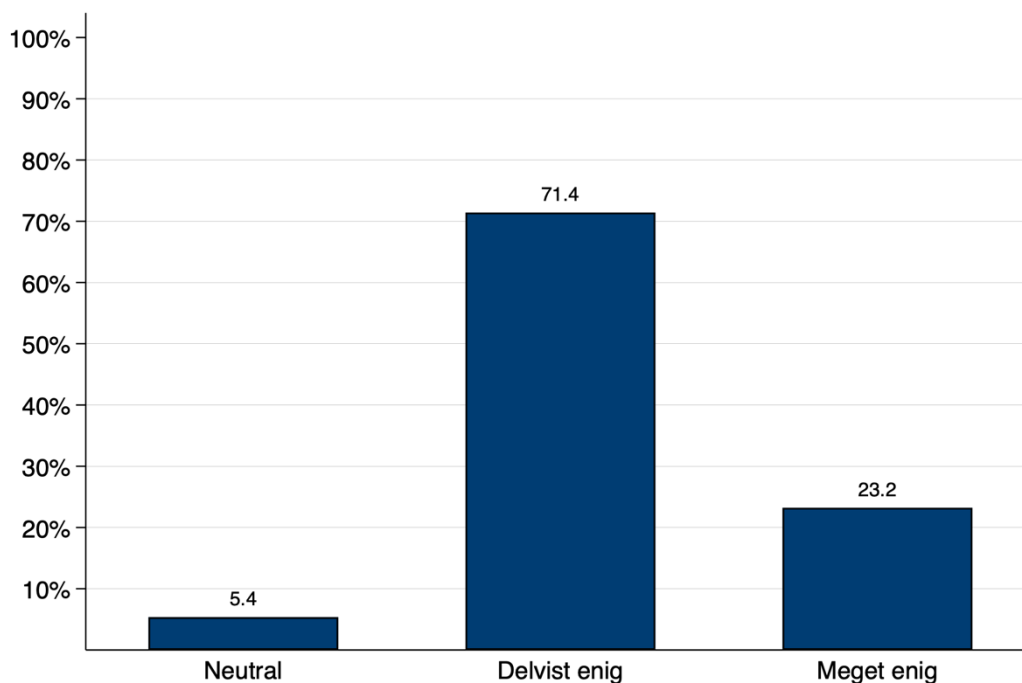


Figur 3.2 "I kommunalbestyrelsen er vi enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år"



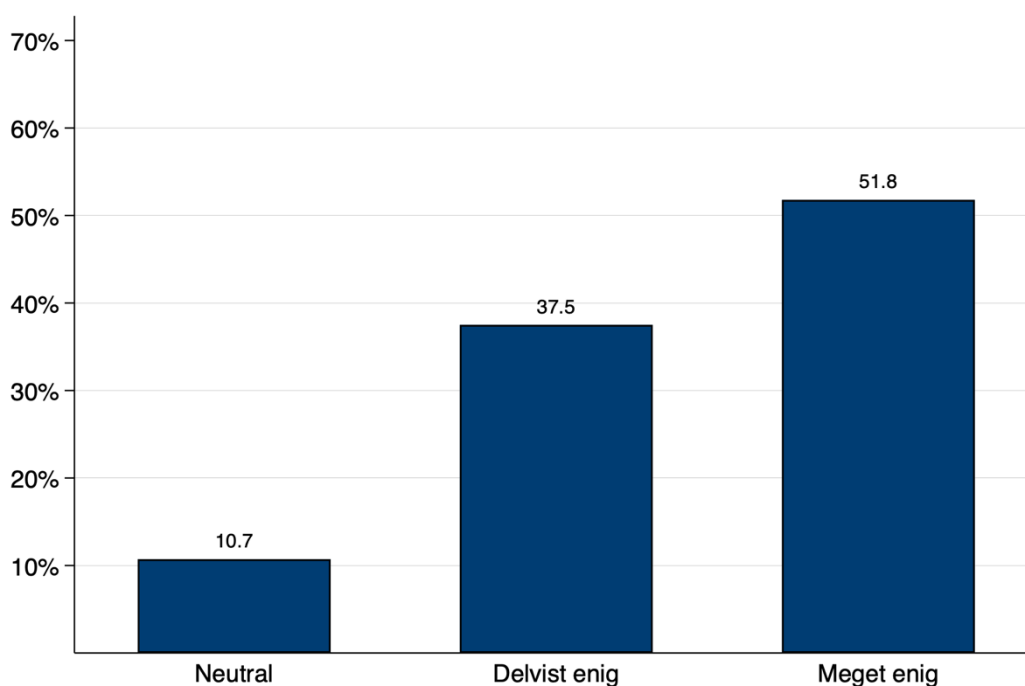
Figur 3.2 viser, at næsten 9 ud af 10 borgmestre (89,2 pct.) er delvist eller meget enige i, at der blandt kommunalbestyrelsesmedlemmerne er enighed om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år. Kun 5,4 pct. er delvist uenige i udsagnet. Ingen er meget uenige i udsagnet.

**Figur 3.3 "Kommunalbestyrelsen og forvaltningen er enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år"**



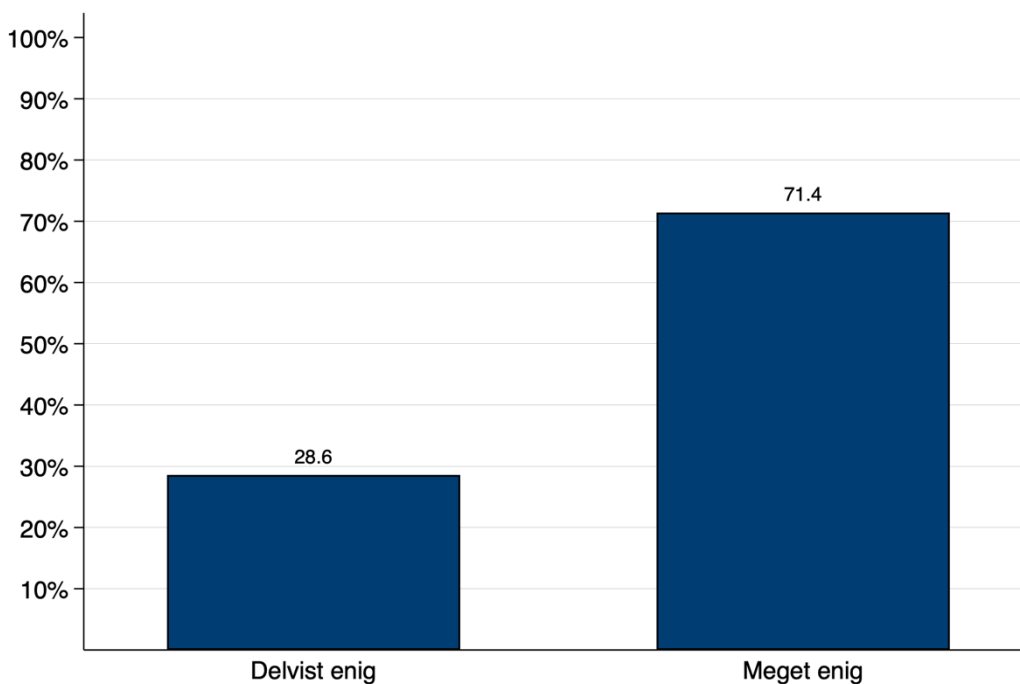
Figur 3.3 viser, at 94,6 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at der mellem kommunalbestyrelsen og forvaltningen er enighed om, hvad der er de vigtigste udfordringer de kommende år. Kun 5,4 pct. af borgmestrene er neutrale, mens ingen er uenige eller meget uenige i udsagnet.

**Figur 3.4 "Jeg bruger aktivt kommunens politik, strategier og visioner i prioriteringen af opgaverne"**



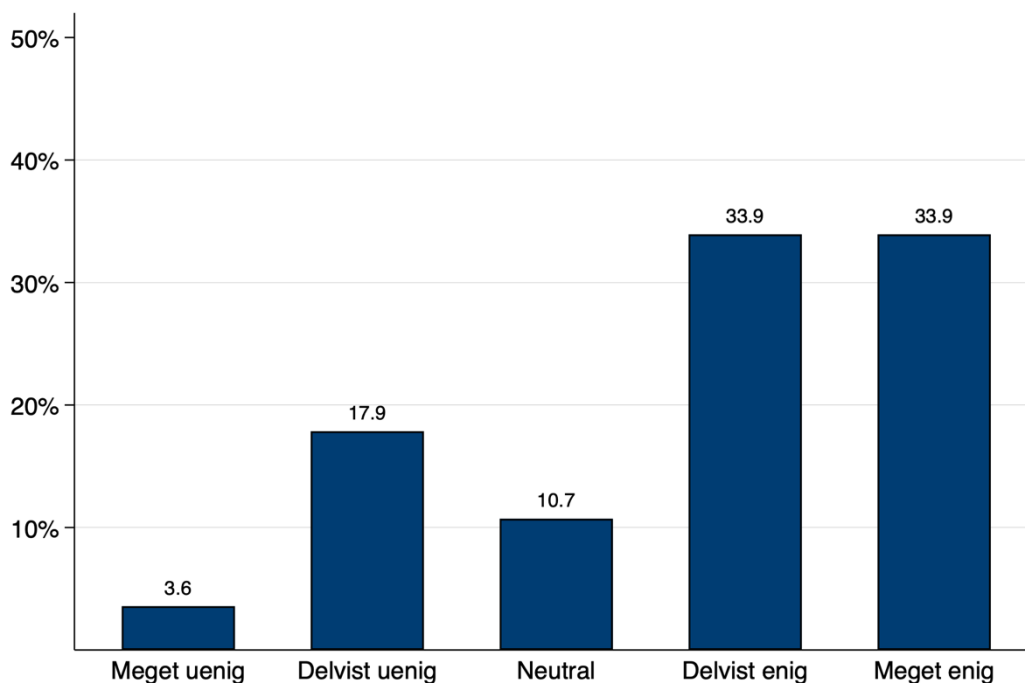
Figur 3.4 viser, borgmestrenes vurdering af, hvorvidt de aktivt bruger kommunens politik, strategier og visioner i prioriteringen af opgaverne. 89,3 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i udsagnet, hvorimod 10,7 pct. forholder sig neutrale. Ingen borgmestre er uenige eller meget uenige i udsagnet.

**Figur 3.5 "Jeg oplever, at partiernes forskellige holdninger er befordrende for at få belyst en sag fra flere forskellige vinkler"**



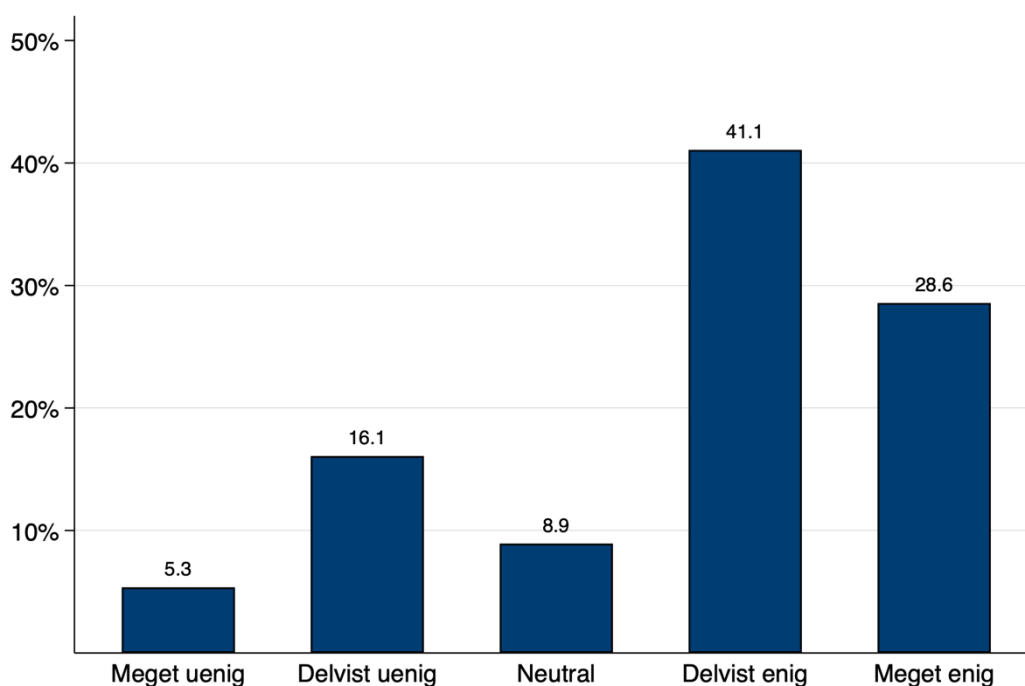
Figur 3.5 tegner et meget tydeligt billede af, at alle borgmestre, der har svaret, har en positiv vurdering af, at de forskellige partiers holdninger er befordrende for at få belyst en sag fra flere forskellige vinkler.

**Figur 3.6 "Jeg oplever ofte, at særinteresser ikke er befordrende for en konstruktiv debat i kommunalbestyrelsen"**



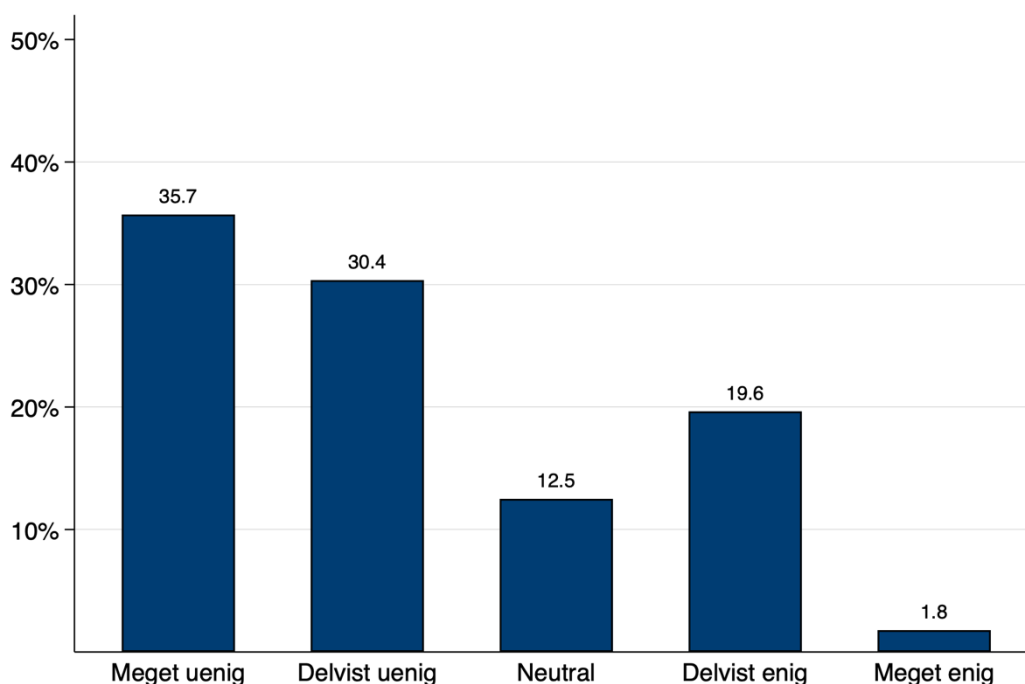
Figur 3.6 viser, at 67,8 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at de ofte oplever, at særinteresser ikke er befordrende for en konstruktiv debat i kommunalbestyrelsen. 21,5 pct. svarer, at de er delvist eller meget uenige, hvorimod 10,7 pct. forholder sig neutrale.

**Figur 3.7 "Jeg oplever, at diskussionen på de sociale medier fylder stadig mere i kommunalbestyrelsens debatter"**

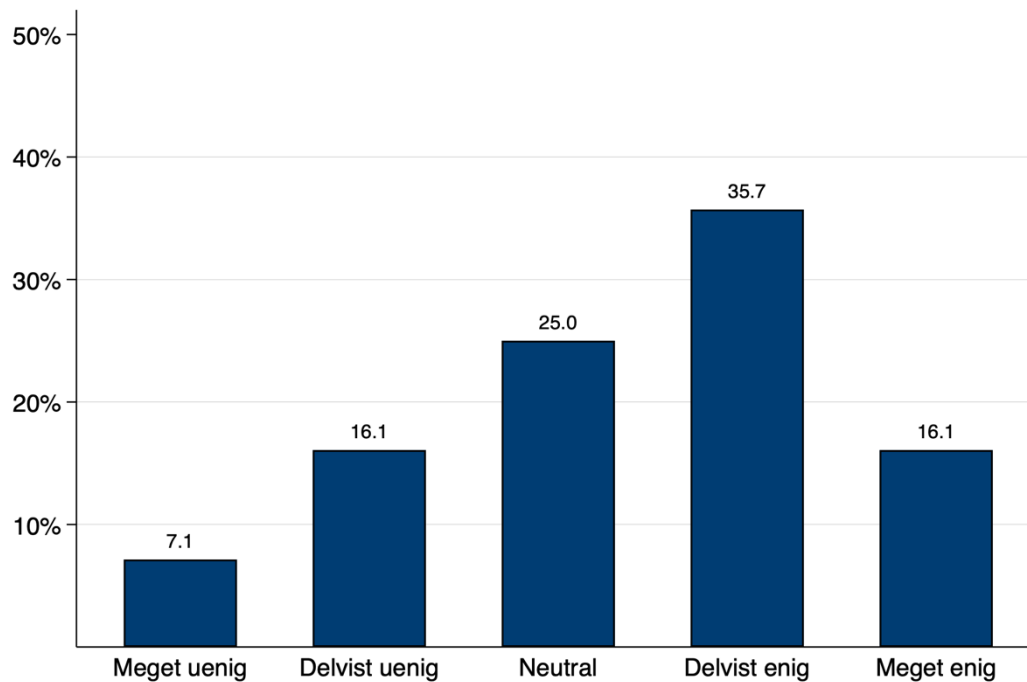


Figur 3.7 viser, at 69,7 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at de oplever at diskussionen på sociale medier fylder stadig mere i kommunalbestyrelsens debatter. 21,4 pct. er delvist eller meget uenige, og 8,9 pct. forholder sig neutrale til udsagnet. Svarene til dette udsagn viser en tendens til, at debatten på de sociale medier fylder stadig mere i kommunalbestyrelsens arbejde.

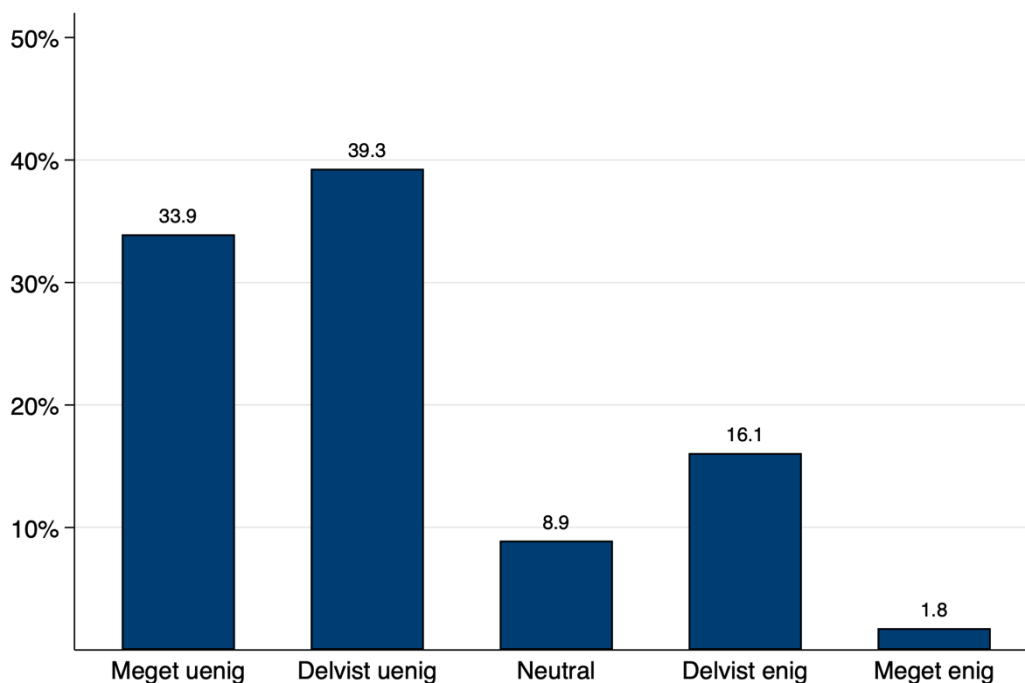
**Figur 3.8 "Jeg oplever, at det er svært at skabe opbakning for at sikre flertal til de politiske beslutninger"**



Figur 3.8 viser borgmestrene svar i forhold til, om de oplever, at det er svært at skabe opbakning for at sikre flertal til de politiske beslutninger. Her svarer 21,4 pct., at de er delvist eller meget enige, hvorimod 66,1 pct. er delvist eller meget uenige i udsagnet. Svarene tegner et billede af, at arbejdet med at skabe opbakning til beslutningerne i kommunalbestyrelsen er mere ligetil i ca. 2/3 af kommunerne, mens der pågår et større arbejde for at sikre flertal i ca. hver 5. kommune.

**Figur 3.9 "Jeg oplever, at medarbejdere fra kommunen ofte bliver kritiseret på de sociale medier"**

Figur 3.9 viser, at 51,8 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at de oplever, at medarbejdere fra kommunen ofte bliver kritiseret på de sociale medier. 23,2 pct. er delvist eller meget uenige heri.

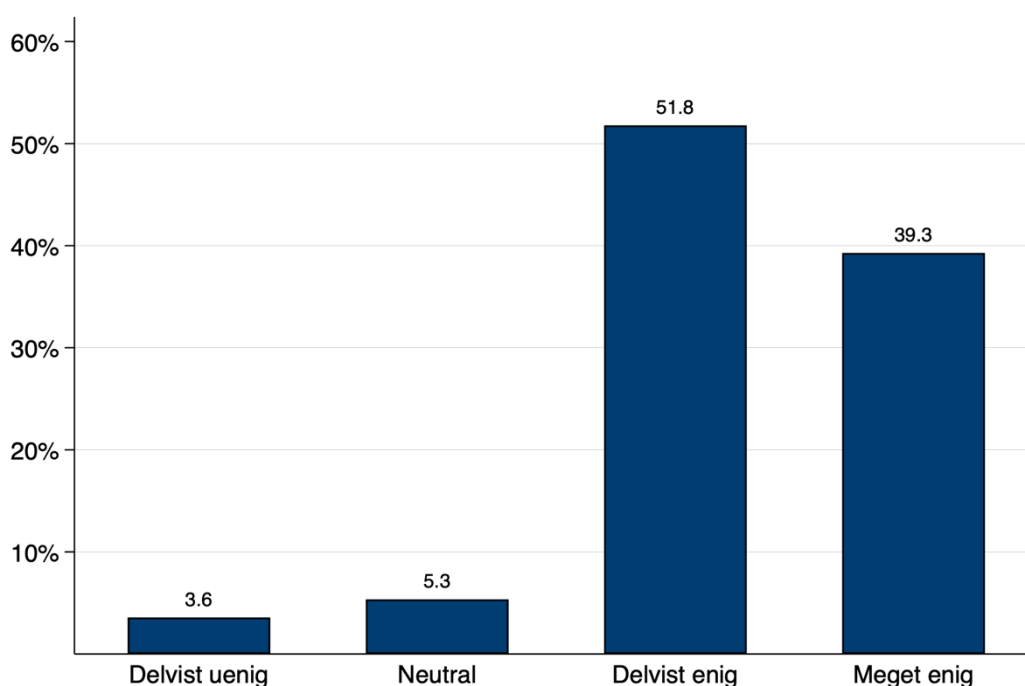
**Figur 3.11 "Kommunalbestyrelsesmedlemmerne udtrykker ofte kritik af min ledelse"**

Figur 3.10 viser, at mere end 7 ud af 10 borgmestre er delvist eller meget uenige i, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne ofte udtrykker kritik af deres ledelse. 17,9 pct. er delvist eller meget enige, hvorimod de resterende 8,9 pct. forholder sig neutrale til udsagnet.

## 4.0 Samspillet med kommunaldirektøren og forvaltningen

I det følgende vises borgmestrenes svar på samarbejdet med kommunaldirektøren og forvaltningen, samt om borgmesteren sidder med i direktionens møder.

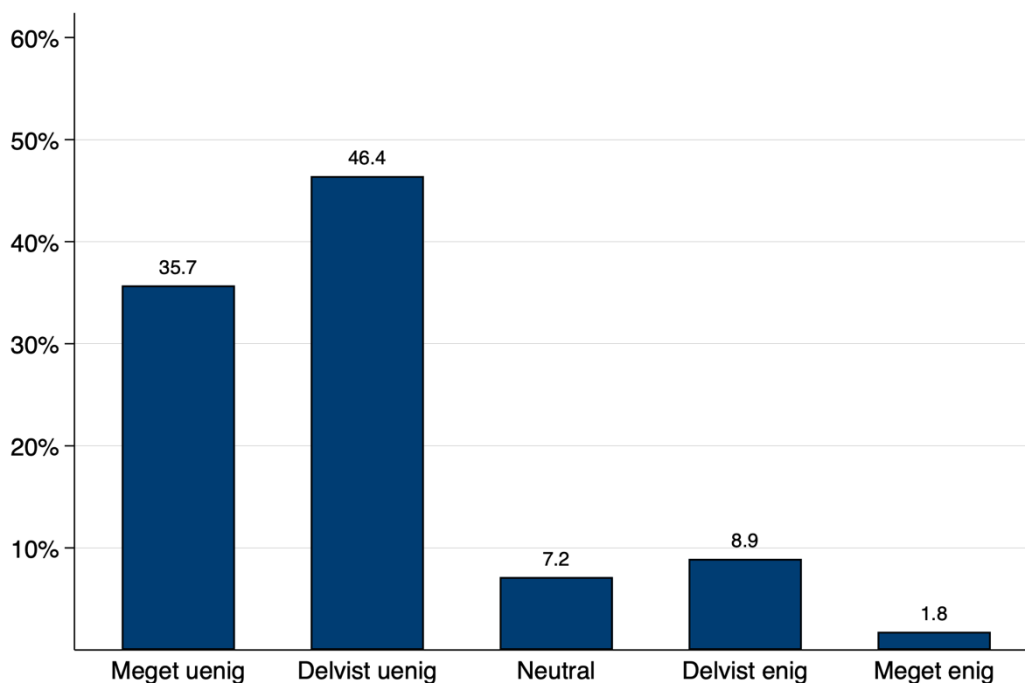
Figur 4.1 "Forvaltningen er gode til at vise det politiske råderum, vi har som kommunalpolitikere"



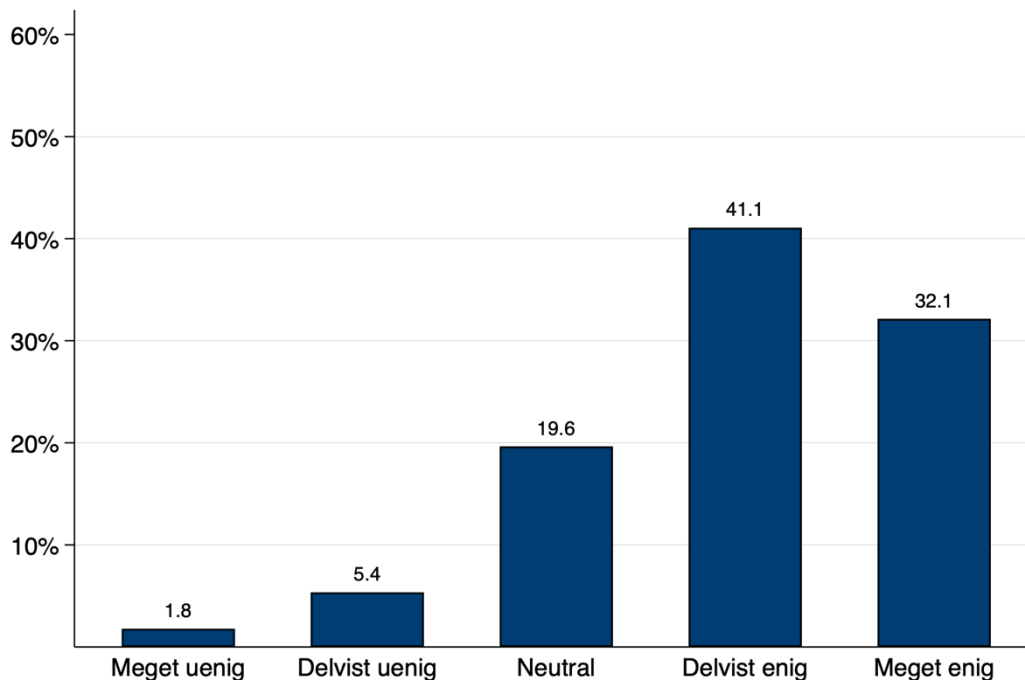
Figur 4.1 viser, at mere end 9 ud af 10 borgmestre er delvist eller meget enige i, at forvaltningen er gode til at vise det politiske råderum for kommunalpolitikere. 5,3 pct. er neutrale, mens 3,6 pct. er delvist uenige i udsagnet. Ingen borgmestre svarer, at de er meget uenige i udsagnet. Her tegner borgmestrene et billede af et generelt velfungerende samspil mellem borgmester og forvaltning.



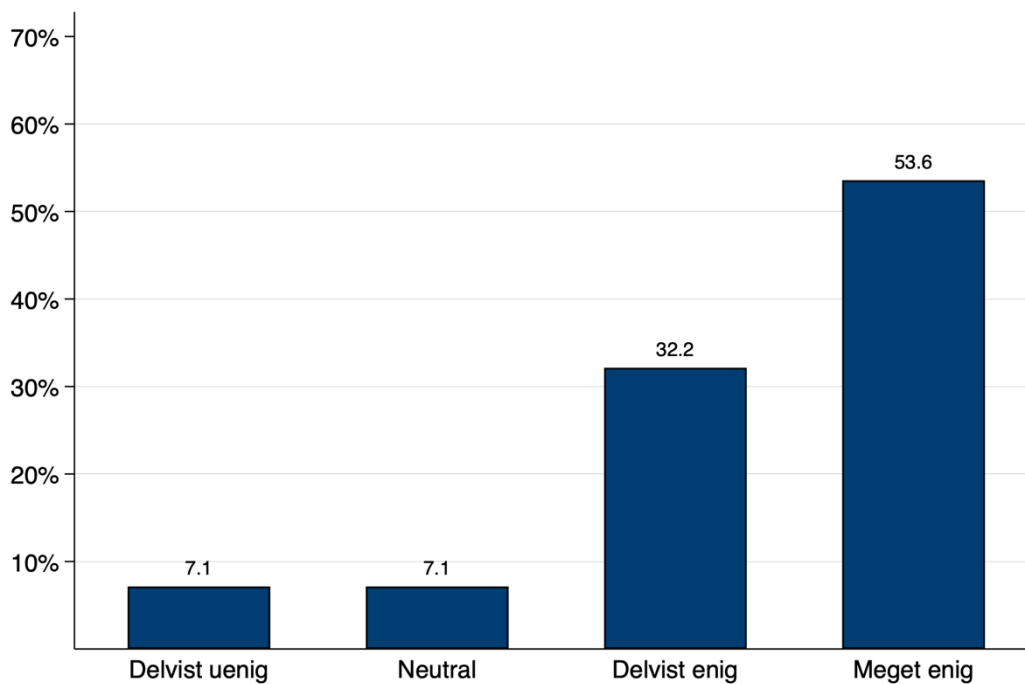
**Figur 4.2 "Forslag fra forvaltningen stemmer ofte ikke overens med den retning, flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte"**



Figur 4.2 viser, at mere end 8 ud af 10 borgmestre er delvist eller meget uenige i, at forslag fra forvaltningen ofte ikke stemmer overens med den retning flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte. 10,7 pct. er delvist eller meget enige, hvor de resterende 7,2 pct. forholder sig neutrale til udsagnet. Borgmestrenes svar giver også her et indtryk af et velfungerende samspil mellem borgmester og forvaltning i de fleste kommuner.

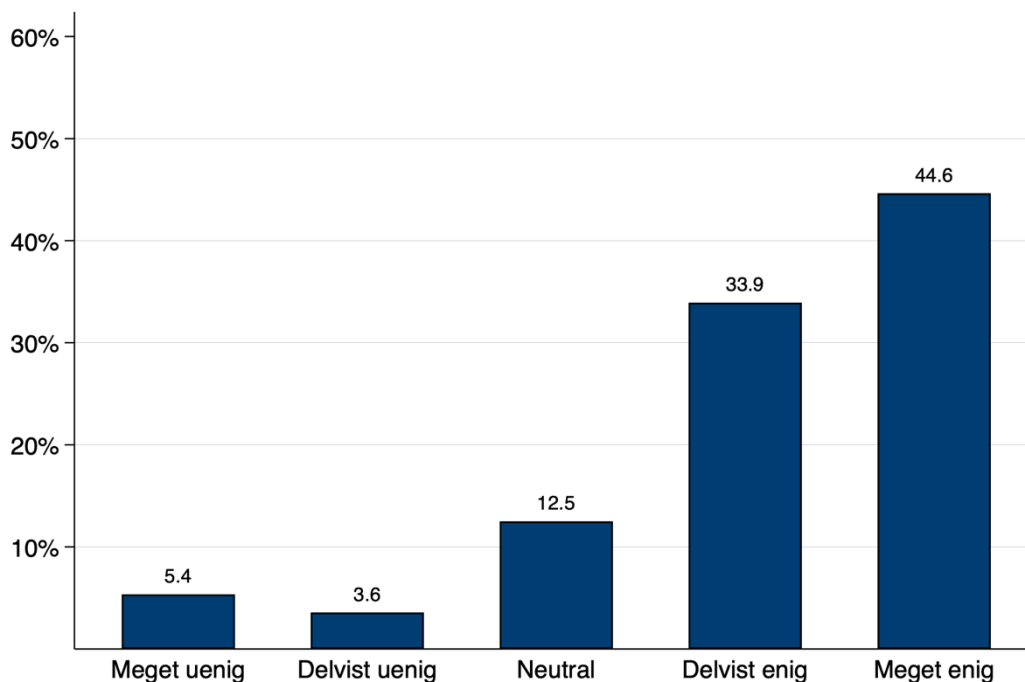
**Figur 4.3 "Jeg oplever, at forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder"**

I figur 4.3 bliver borgmestrene spurgt om, hvorvidt de oplever at forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder. Her svarer 73,2 pct., at de delvist eller meget enige, hvorimod kun 7,2 pct. er delvist eller meget uenige i udsagnet. De resterende 19,6 pct. forholder sig neutralt til udsagnet.

**Figur 4.4 "Jeg har en tydelig opgavefordeling med kommunaldirektøren"**

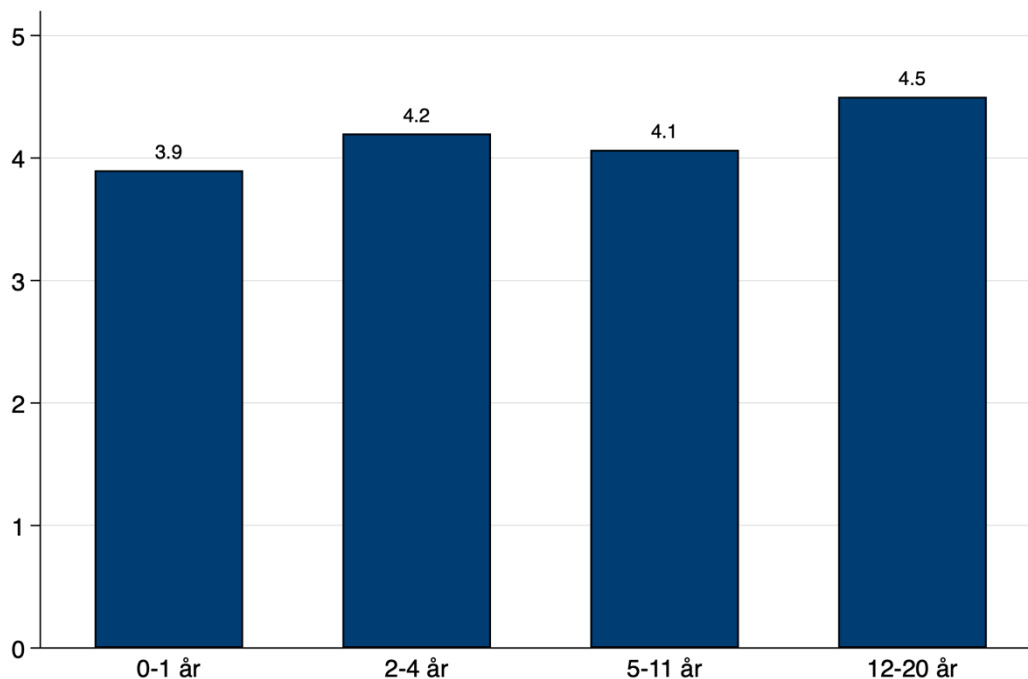
Figur 4.4 viser, at 85,8 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at de har en tydelig opgavefordeling med kommunaldirektøren. 7,1 pct. af borgmestrene er delvist uenige, hvor de resterende borgmestre er neutrale. Ingen borgmestre er meget uenige i udsagnet.

**Figur 4.5 "Jeg har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan vi deler opgaverne"**



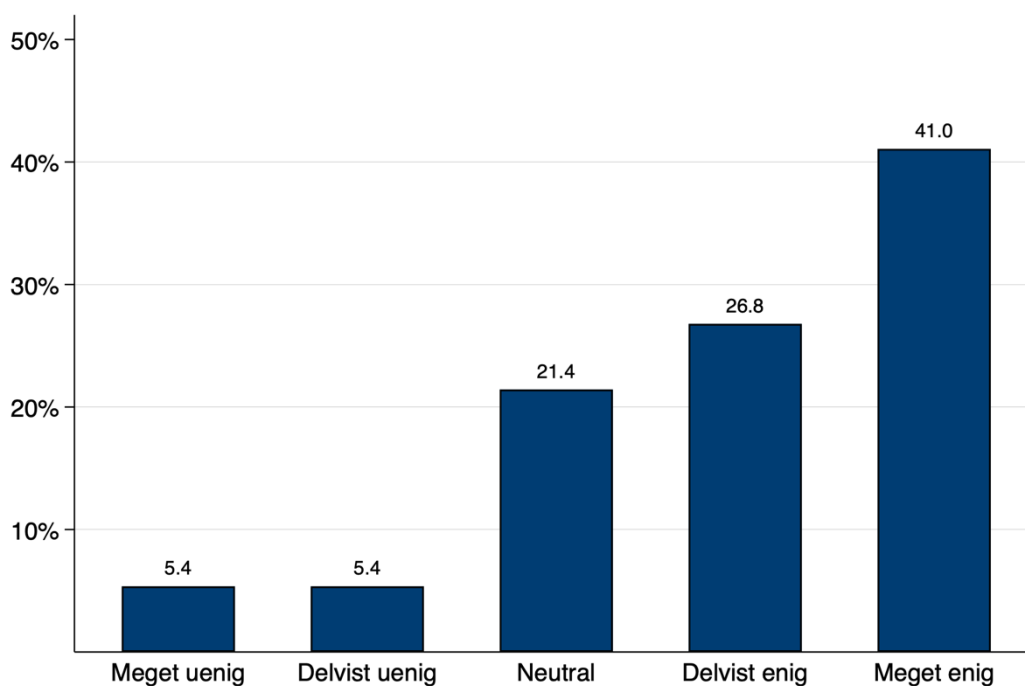
I figur 4.5 er borgmestrene blevet spurgt til, om de mener, at de har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan de fordeler opgaverne mellem sig. Her svarer 78,5 pct., at de er delvist eller meget enige i udsagnet, hvorimod 9 pct. er delvist eller meget uenige. Billedet af et velfungerende samspil mellem borgmester og kommunaldirektør i overlappende roller, der kendetegner det daglige arbejde, bekræftes her. Næsten 8 af 10 borgmestre tilkendegiver, at de har aftaler med kommunaldirektøren om, hvordan de fordeler opgaverne imellem sig.

#### 4.6 Sammenhæng mellem borgmestrenes anciennitet og om borgmestrene har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan de deler opgaverne



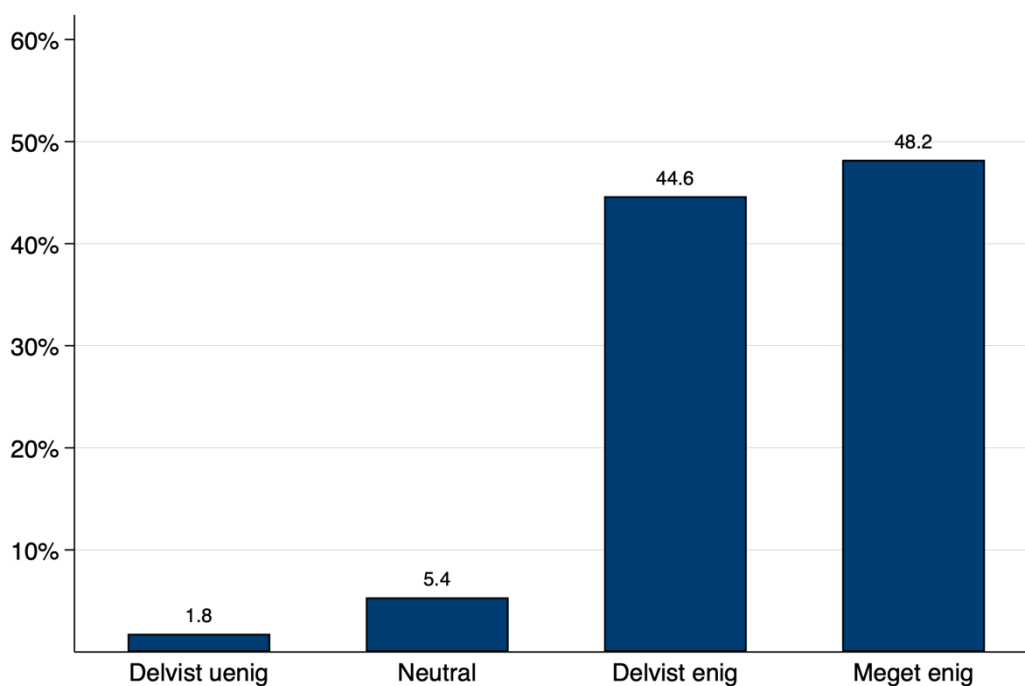
Når borgmestrenes svar til udsagnet vist i figur 4.5 krydstabuleres med borgmestrenes anciennitet, ses en tendens til, at jo længere borgmesteren har været i embedet, jo større er sandsynligheden for, at der er indgået aftale med kommunaldirektøren om deling af opgaverne.

Figur 4.7 "Jeg anser det som en af kommunaldirektørens opgaver at rådgive oppositionen"

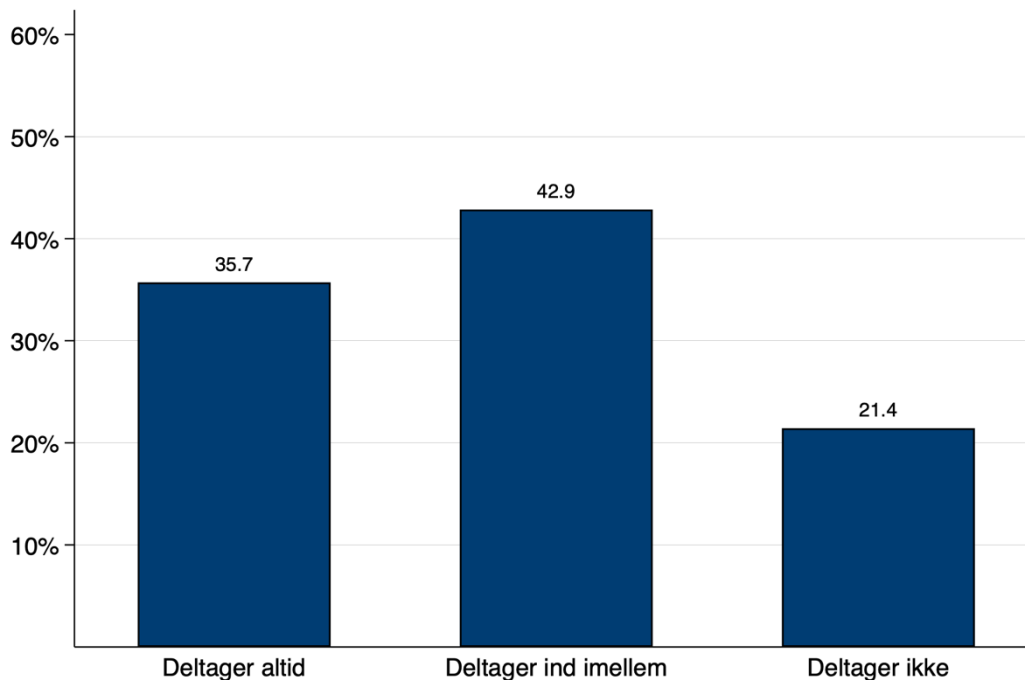


Figur 4.8 viser, at 67,8 pct. af borgmestrene er delvist eller meget enige i, at de anser det som en af kommunaldirektørens opgaver at rådgive oppositionen. 10,8 pct. er delvist eller meget uenige, hvor 21,4 pct. forholder sig neutrale til udsagnet. Det generelle billede er, at det store flertal (ca. 2/3) af borgmestrene anser det som kommunaldirektørens opgave at rådgive oppositionen.

**Figur 4.8 "Jeg oplever, at direktionen spiller en aktiv rolle i oversættelsen af den politiske linje til forvaltningen"**



Figur 4.8 viser, at mere end 9 ud af 10 borgmestre er delvist eller meget enige i, at de oplever, at direktionen spiller en aktiv rolle i oversættelsen af den politiske linje til forvaltningen. Kun 1,8 pct. er delvist uenige, hvor de resterende 5,4 pct. er neutrale. Ingen borgmestre er meget uenige i udsagnet.

**Figur 4.9 "Deltager du i direktionens møder?"**

I figur 4.9 er borgmestrene blevet spurgt til, om de deltager i direktionens møder. Her svarer 78,6 pct., at de altid eller ind imellem deltager i møderne, hvorimod 21,4 pct. svarer, at de ikke deltager. Svarene viser en stor forskellighed i den måde borgmestrene samarbejder med forvaltningen på. Nogle er meget tæt på direktionens daglige arbejde og andre deltager slet ikke i direktionens møder. Forskellighederne i samarbejdsformen bekræftes i undersøgelsen af kommunaldirektørernes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning (Højberg et. al. (2022), figur 4.1, s. 30).

## 5.0 Referencer

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

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

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

Hansen, Morten Balle & Storgaard, Jens Bach (2021) Samspillet mellem borgmestre og kommunaldirektører i danske kommuner, *Økonomi & Politik*, 94 (4), 126-146.

Højberg, Niels, Koldby Madsen & Weiland Agerbo, Lisa (2022), *Kommunaldirektøernes syn på samspillet mellem politikere og forvaltning i danske kommuner*,  
[https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Kommunaldirektoernes\\_syn\\_paa\\_samspillet\\_mellem\\_politikere\\_og\\_forvaltning\\_i\\_danske\\_kommuner.pdf](https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Kommunaldirektoernes_syn_paa_samspillet_mellem_politikere_og_forvaltning_i_danske_kommuner.pdf)

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

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





## Bilag 1. Baggrundsvariable og deskriptiv statistik

### 5.1/ Den potentielle betydning af borgmestrenes baggrund

Som baggrundsvariabel er borgmestrene blevet bedt om at svare på hvor længe, de samlet har været borgmester.

Kategoriene for baggrundsvariable er inddelt således; 0-1 år, 2-4 år, 5-11 år og 12-20 år. Kategoriernes fordeling er vist nedenfor:

Tabel 5.1.1 Anciennitet for borgmestrene i Danmark

	Frekvens	Procent	kumulativ
0-1 år	41	41,8	41,8
2-4 år	20	20,4	62,2
5-11 år	26	26,5	88,8
12-20 år	11	11,2	100,0
Total	98	100	

Tabel 5.1.2 Partifarve for borgmestrene i Danmark

	Frekvens	Procent	kumulativ
Det Konservative Folkeparti	14	14,3	14,3
Socialdemokratiet	44	44,9	59,2
Venstre	34	34,7	93,9
Andre	6	6,1	100,0
Total	98	100,00	

Tabel 5.1.3 Indbyggertal i deltagende borgmestres kommuner

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Indbyggertal	58	3.417	51.725	3.427	355.238

Tabel 5.1.4 Indbyggertal i deltagende borgmestres kommuner

	Frekvens	Procent	kumulativ
0-12.500	4	6,9	6,9
12.501-30.000	10	17,2	24,1
30.001-60.000	32	55,2	79,3
60.001-100.000	9	15,5	94,8
100.000<	3	5,2	100,0
Total	58	100	

### 5.2/ Deskriptiv statistik over relevante variable

Nedenstående tabeller viser deskriptiv statistik for variablene om borgmestrenes rammer og prioriteringer, politisk ledelse og gennemførelse af politik, om samarbejdet med kommunaldirektøren og forvaltningen, samt om borgmesteren sidder med i direktionens møder.

Tabel 5.2.1 Deskriptiv statistik for variablene vedrørende borgmestrenes rammer og prioriteringer

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
--	------	------	-----------	-----	-----

Figur 2.1 "Borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år"	58	4,3	0,6	3	5
Figur 2.2 "Borgernes forventninger til indsatser på klima- og miljøområdet er blevet markant større de senere år"	58	4,5	0,6	3	5
Figur 2.3 "Borgernes forventninger til den fysiske planlægning er blevet markant større de senere år"	58	3,9	0,8	2	5
Figur 2.4 "Jeg mener, at de velfærds løsninger, vi har i kommunen, passer til de udfordringer, vi står over for"	58	3,0	1,1	1	5
Figur 2.6 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg sikrer, at kommunalbestyrelsen har fælles visioner og retning for kommunen"	56	4,7	0,5	4	5
Figur 2.7 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg bruger tid på at skabe opbakning for at sikre flertal for de politiske beslutninger"	56	4,8	0,4	4	5
Figur 2.8 "Jeg ser det som vigtigt, at jeg kontrollerer, at det der bliver besluttet, også bliver gennemført"	56	4,3	1,0	2	5
Figur 2.10 "Sociale medier fylder i min hverdag som borgmester"	56	3,9	1,1	1	5
Figur 2.11 "Debatten på sociale medier går ofte tæt på mig som person"	56	3,4	1,2	1	5
Figur 2.12 "Hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden"	56	3,2	1,1	1	5
Figur 2.14 "Rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtige udfordring i de kommende år"	56	4,5	0,7	2	5

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

Tabel 5.2.2 Deskriptiv statistik for variablerne vedrørende politisk ledelse og gennemførelse af politik

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 3.1 "Jeg har stor indflydelse på, hvilke temaer, der bliver sat øverst på dagsordenen i kommunen"	56	4,5	0,8	1	5
Figur 3.3 "I kommunalbestyrelsen er vi enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år"	56	4,1	0,7	2	5
Figur 3.4 "Kommunalbestyrelsen og forvaltningen er enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år"	56	4,2	0,5	3	5
Figur 3.5 "Jeg bruger aktivt kommunens politik, strategier og visioner i prioriteringen af opgaverne"	56	4,4	0,7	3	5
Figur 3.6 "Jeg oplever, at partiernes forskellige holdninger er befordrende for at få belyst en sag fra flere forskellige vinkler"	56	4,1	0,8	2	5
Figur 3.7 "Jeg oplever ofte, at særinteresser ikke er befordrende for en konstruktiv debat i kommunalbestyrelsen"	56	3,8	1,2	1	5
Figur 3.8 "Jeg oplever, at diskussionen på de sociale medier fylder stadig mere i kommunalbestyrelsens debatter"	56	3,7	1,2	1	5
Figur 3.9 "Jeg oplever, at det er svært at skabe opbakning for at sikre flertal til de politiske beslutninger"	56	2,2	1,2	1	5
Figur 3.10 "Jeg oplever, at medarbejdere fra kommunen ofte bliver kritiseret på de sociale medier"	56	3,4	1,2	1	5
Figur 3.11 "Kommunalbestyrelsesmedlemmerne udtrykker ofte kritik af min ledelse"	56	2,1	1,1	1	5

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

Tabel 5.2.3 Deskriptiv statistik for variableerne vedrørende samarbejdet med kommunaldirektøren og forvaltningen

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 4.1 "Forvaltningen er gode til at vise det politiske råderum, vi har som kommunalpolitikere"	56	4,3	0,7	2	5
Figur 4.2 "Forslag fra forvaltningen stemmer ofte ikke overens med den retning, flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte"	56	1,9	1,0	1	5
Figur 4.3 "Jeg oplever, at forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder"	56	4,0	1,0	1	5
Figur 4.5 "Jeg har en tydelig opgavefordeling med kommunaldirektøren"	56	4,3	0,9	2	5
Figur 4.6 "Jeg har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan vi deler opgaverne"	56	4,1	1,1	1	5
Figur 4.8 "Jeg anser det som en af kommunaldirektørens opgaver at rådgive oppositionen"	56	3,9	1,2	1	5
Figur 4.9 "Jeg oplever, at direktionen spiller en aktiv rolle i oversættelsen af den politiske linje til forvaltningen"	56	4,4	0,7	2	5

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

Tabel 5.2.4 Deskriptiv statistik for om borgmesteren sidder med til direktionens møder

	Obs.	Gns.	Std. afv.	Min	Max
Figur 4.10 "Deltager du i direktionens møder?"	56	2	0,75	1	3

Note: Hvor 1 angiver deltager altid, 2 angiver deltager en gang imellem og 3 angiver deltager ikke

## Bilag 2. Spørgeskema til borgmestere

### **Spørgeskema til borgmestere 2022**

Velkommen til spørgeskemaundersøgelsen om borgmestrenes rolle og samspil med byrådskolleger, borgere og forvaltning.

De følgende spørgsmål drejer sig om borgernes forventninger, dine prioriteringer i dagligdagen, de sociale mediers betydning i arbejdet samt din vurdering af de største udfordringer fremover.

### Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Borgernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgernes forventninger til indsats på klima- og miljøområdet er blevet markant større de senere år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borgernes forventninger til den fysiske planlægning er blevet markant større de senere år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg mener, at de velfærdsløsninger, vi har i kommunen, passer til de udfordringer, vi står over for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Jeg ser det som vigtigt, at jeg sikrer, at kommunalbestyrelsen har fælles visioner og retning for kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ser det som vigtigt, at jeg bruger tid på at skabe opbakning for at sikre flertal for de politiske beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ser det som vigtigt, at jeg kontrollerer, at det der bliver besluttet, også bliver gennemført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale medier fylder i min hverdag som borgmester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Debatten på sociale medier går ofte tæt på mig som person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hensynet til den grønne omstilling fylder mindre end prioriteringen af velfærden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekruttering til velfærdsopgaverne er den vigtige udfordring i de kommende år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De næste spørgsmål drejer sig om din politiske ledelse og rammerne for gennemførelse af politiske initiativer.

**Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Jeg har stor indflydelse på, hvilke temaer, der bliver sat øverst på dagsordenen i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I kommunalbestyrelsen er vi enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalbestyrelsen og forvaltningen er enige om, hvad der er de vigtigste udfordringer i de kommende år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Jeg bruger aktivt kommunens politik, strategier og visioner i prioriteringen af opgaverne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at partiernes forskellige holdninger er befordrende for at få belyst en sag fra flere forskellige vinkler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever ofte, at særinteresser ikke er befordrende for en konstruktiv debat i kommunalbestyrelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?**

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Jeg oplever, at diskussionen på de sociale medier fylder stadigt mere i kommunalbestyrelsens debatter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at det er svært at skabe opbakning for at sikre flertal til de politiske beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at medarbejdere fra kommunen ofte bliver kritiseret på de sociale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalbestyrelsesmedlemmerne udtrykker ofte kritik af min ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I de følgende spørgsmål beder vi dig svare på en række udsagn omkring dit samspil med kommunaldirektøren og forvaltningen.

### Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Forvaltningen er gode til at vise det politiske råderum, vi har som kommunalpolitikere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forslag fra forvaltningen stemmer ofte ikke overens med den retning, flertallet i kommunalbestyrelsen ønsker at sætte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at forvaltningen er gode til at levere nye løsningsmuligheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har en tydelig opgavefordeling med kommunaldirektøren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

	Meget uenig (1)	Delvis uenig (2)	Neutral (3)	Delvis enig (4)	Meget enig (5)
Jeg har aftalt med kommunaldirektøren, hvordan vi deler opgaverne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg anser det som en af kommunaldirektørens opgaver at rådgive oppositionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg oplever, at direktionen spiller en aktiv rolle i oversættelsen af den politiske linje til forvaltningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Deltager du i direktionens møder?**

- Deltager altid
- Deltager en gang i mellem
- Deltager ikke

## Bilag 3. Følgebrev til borgmestrene

Kære [Navn]

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

I nærværende spørgeskema drejer det sig om en undersøgelse af borgmesterens samspil med kommunalbestyrelsen, kommunaldirektøren, forvaltningen og borgere. Formålet er at skabe en bedre forståelse af status og eventuelle ændringer i samspillet mellem borgmester og kommunalbestyrelse, forvaltning, borgere og medier.

I foråret 2023 vil undersøgelsen blive fulgt op af en undersøgelse af holdningerne hos samtlige 2.400 kommunalbestyrelsesmedlemmer, og deres forventninger til samspillet.

[SurveyLink="Klik her for at komme til spørgeskemaet"]

Det tager ca. 15 minutter at svare på spørgsmålene, og svarfrist er 14. oktober 2022, kl. 23.00. Har du spørgsmål til undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte Niels Højberg på telefon 2151 0100 eller per mail på [nh@ps.au.dk](mailto:nh@ps.au.dk).

På forhånd tak for hjælpen!

Venlig hilsen

Kristian Vendelbo og Lotte Bøgh Andersen

### **Fakta om undersøgelsen**

*KL gennemfører undersøgelsen i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet. Vi behandler alle svar fortroligt. Når vi formidler resultaterne, vil svar fra enkeltpersoner eller enkeltkommuner ikke kunne genkendes, medmindre det på forhånd er godkendt af den relevante borgmester.*

*Med henblik på at få kontakt til alle danske borgmestre har vi indhentet oplysninger om dig fra offentlige kilder, specifikt er der tale om oplysninger om navn og mail-adresse, samt informationer om ansættelseskommune, anciennitet og opstillingsparti. Universitetet har indhentet og behandler disse oplysninger med hjemmel i Databeskyttelsesforordningens Artikel 6, stk. 1, litra e og Databeskyttelseslovens §10, som giver Aarhus Universitet ret til at behandle dine personoplysninger til videnskabelige forskningsformål uden dit samtykke. Du kan læse mere om, hvordan vi behandler dine oplysninger ved at trykke her.*

[OptOutLink="Klik her for at afmelde reminders"]

