

Ledere og ledelse i den offentlige sektor

Undersøgelse om rammer og vilkår
for ledere og ledelse i den offentlige sektor



Indledning

Denne undersøgelse belyser rammer og vilkår for ledere i den offentlige sektor. Der sættes desuden fokus på, hvilke hindringer de oplever for at kunne udøve god ledelse.

Undersøgelsen belyser endvidere deres vurdering af, om bedre muligheder for en mere individuel aflønning af medarbejderne vil skabe bedre resultater, samt hvilke ledelsesudfordringer de står over for de næste tre år.

Respondenterne svarer på, i hvilken grad de trives på deres arbejde, og om de føler sig stressede.

Undersøgelsen omfatter ledere ansat inden for staten, i regionerne og i kommunerne (se nærmere om respondenterne i afsnittet "Om undersøgelsen").

Hvordan rekrutteres de offentligt ansatte ledere

Respondenterne er blevet spurgt, hvad deres seneste stilling var, før de blev ansat i deres nuværende lederjob. Svarene fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Hvad var din seneste stilling, før du blev ansat i dit nuværende job?

	Procent
Leder i den offentlige sektor	40
Medarbejder i den offentlige sektor	43
Leder i den private sektor	7
Medarbejder i den private sektor	7
Andet	3
Total	100

Som det fremgår, er det meget få af de offentligt ansatte ledere, der kom direkte fra et job i den private sektor. Mere end otte ud af ti kom enten fra et job som medarbejder i den offentlige sektor eller fra et lederjob i den offentlige sektor.

Rammer og vilkår for offentligt ansatte ledere

Rammerne og vilkårene for ledelse i den offentlige sektor har gennem en årrække været genstand for debat. Det har med jævne mellemrum været drøftet, om politiske krav til afrapportering og dokumentation betød, at såvel medarbejdere som ledere bruger så meget tid herpå, at det tager tiden fra kerneopgaverne. Samtidig er der en kontinuerlig fokus på, om der styres for detaljeret gennem lovgivning og regler. I kombination med kravene til afrapportering og dokumentation er det blandt andet blevet påpeget, at konsekvensen er at fokus flyttes fra fokus på resultater til fokus på processer.

Respondenterne er blevet stillet en række spørgsmål om deres vurdering af de ledelsesmæssige rammer og vilkår i den kontekst. Svarene fremgår af tabel 2.

Table 2. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn? Eksklusiv "Ved ikke" og "Ikke relevant". "Meget uenig og uenig" lagt sammen. "Enig/Meget enig" lagt sammen. Prioriteret efter "Enig/Meget enig".

Procent	Meget uenig/ Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig/ Meget enig
Større frihedsgrader til at realisere målene inden for mit ledelsesområde vil skabe bedre drift og resultater	8	17	71
Jeg har indflydelse på målene for mit ledelsesområde	12	17	70
Målene for mit ledelsesområde er realistiske	11	21	67
Mindre politisk detailstyring inden for mit ledelsesområde vil skabe bedre drift og resultater	10	20	66
Mit ledelsesansvar er klart defineret	17	22	60
Dokumentationskravene og kravene til skriftlig registrering på mit ledelsesområde er unødvendigt omfattende	20	21	56
Jeg har indflydelse på dokumentationskravene og kravene til skriftlig registrering på mit ledelsesområde	35	21	41

Note: Se desuden bilagstabel 1, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

Mere end syv ud af ti ledere mener, at større frihedsgrader til at realisere målene inden for deres ledelsesområde vil skabe bedre drift og resultater, og knap to ud af tre peger på, at mindre politisk detailstyring tilsvarende vil skabe bedre drift og resultater.

Over halvdelen peger på, at dokumentationskravene og kravene til skriftlig registrering er unødigt omfattende. Kun fire ud af ti kan erklære sig enige i, at de har indflydelse på de dokumentationskrav og krav til skriftlig registrering, der gælder på deres ledelsesområde.

Til gengæld kan man konstatere, at langt hovedparten – syv ud af ti – vurderer, at de har indflydelse på målene for deres ledelsesområde, næsten lige så mange mener, at målene for deres ledelsesområde er realistiske, og seks ud af ti vurderer, at deres ledelsesansvar er klart defineret.

Alt i alt er det således langt fra et entydigt billede, der tegner sig, når det gælder ledernes vurdering af på den ene side deres indflydelse på målene for deres ledelsesområde, og på den anden side frihedsgraderne, kravene til dokumentation og politisk detailstyring.

Rammerne og vilkårene for den offentligt ansatte leder drejer sig ikke kun om indflydelse på mål, processer og dokumentation, men også om lederens vurdering af opbakning til de ledelsesmæssige beslutninger samt mulighederne for efteruddannelse.

Respondenterne er blevet stillet en række spørgsmål herom. Svarene fremgår af tabel 3.

Tabel 3. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn? Eksklusiv "Ved ikke" og "Ikke relevant". "Meget uenig og uenig" lagt sammen. "Enig/Meget enig" lagt sammen. Prioriteret efter "Enig/Meget enig".

Procent	Meget Uenig/ Uenig	Hverken enig eller Uenig	Enig/ Meget enig
Jeg har generelt mine medarbejderes opbakning i mine ledelsesmæssige beslutninger	2	9	88
Jeg har generelt opbakning hos min nærmeste chef i mine ledelsesbeslutninger	5	12	81
Mine ledelseskompetencer matcher mit lederjob	7	14	78
Mine muligheder for at deltage i relevant efteruddannelse er gode	12	19	67
Jeg oplever i mit job et dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed	15	19	64
Handlemulighederne i mit lederjob er tilfredsstillende	15	24	60
Det er af og til nødvendigt for mig som leder at "bøje eller omgå" de formelle regler	16	23	60
Jeg oplever i mit job en konflikt mellem behovet for at fastholde kendte rutiner og behovet for nytænkning	26	21	51
Jeg savner viden om "best practice" indenfor innovation og effektivisering i andre offentlige enheder	31	34	30

Note: Se desuden bilagstabel 2, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

Samlet set må man sige, at respondenterne generelt oplever opbakning både fra deres medarbejdere og deres nærmeste chef, når det gælder de ledelsesbeslutninger, de træffer.

Samtidig vurderer to ud af tre, at deres muligheder for at deltage i relevant efteruddannelse er gode, og knap otte ud af ti mener, at deres ledelseskompetencer matcher deres lederjob.

Til gengæld oplever 64 procent et dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed, og seks ud af ti finder, at det er af og til er nødvendigt at "bøje eller omgå" de formelle regler.

Ledernes vurdering af deres samlede indflydelse på de beslutninger, der vedrører deres ansvarsområde, fremgår af tabel 4.

Tabel 4. Er du alt i alt tilfreds eller utilfreds med din egen indflydelse på de beslutninger, der vedrører ledelsen af dit ansvarsområde?

	Meget utilfreds	Utilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Tilfreds	Meget tilfreds
Procent	4	12	21	51	12

- 63 procent er tilfredse/meget tilfredse med deres indflydelse på de beslutninger, der vedrører ledelsen af deres eget ansvarsområde.
- 16 procent er meget utilfredse/utilfredse med deres indflydelse på de beslutninger, der vedrører ledelsen af deres eget ansvarsområde.

Hindringer for den gode ledelse

Respondenterne er blevet bedt om at svare på, i hvilken grad en række henholdsvis interne og eksterne forhold begrænser deres mulighed for at udøve god ledelse. Svarene herpå fremgår af tabel 5 og tabel 6.

Tabel 5. I hvilken grad begrænser følgende interne forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Eksklusiv "Ved ikke" og "Ikke relevant". "Slet ikke/I mindre grad lagt sammen". "I høj grad/I meget høj grad lagt sammen". Prioriteret efter "I høj grad/I meget høj grad".

Procent	Slet ikke/I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad
For få økonomiske ressourcer	22	32	43
For lidt tid til mine opgaver	27	36	36
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	31	31	36
Mange modsatrettede krav	29	36	32
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	38	30	31
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	39	27	31
For få medarbejdere	37	32	28
Manglende koordinering	36	36	25
Strategien er uklar	46	29	23
Mange udsættelser af planer/opgaver	38	37	22

Note: Se desuden bilagstabel 3, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

Table 6. In which degree do the following external conditions limit your opportunities for good leadership? Exclusive "Don't know" and "Not relevant". "Delete not/less degree together". "High degree/very high degree together". Prioritized after "High degree/very high degree".

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	30	33	34
Brugernes krav til service/ydelser indenfor mit ansvarsområde	45	33	18
Befolkningens krav til service/ydelser inden for mit ansvarsområde	45	31	18
Pressens/Mediernes bevågenhed	59	20	15
Pres fra andre interessegrupper	56	26	12
Pres fra fagforeninger	68	17	11
Pres fra erhvervsinteresser	72	13	6

Note: See also table 4, where the answers are distributed on the full response scale.

In table 7 below are the answers to the internal and external conditions combined.

Table 7. Obstacles to good leadership. Sorted by the percentage of respondents who answered "High degree/very high degree". Prioritized.

Procent	I høj grad/I meget høj grad
For få økonomiske ressourcer	43
For lidt tid til mine opgaver	36
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	36
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	34
Mange modsatrettede krav	32
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	31
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	31
For få medarbejdere	28
Manglende koordinering	25
Strategien er uklar	23
Mange udsættelser af planer/opgaver	22
Brugernes krav til service/ydelser inden for mit ansvarsområde	18
Befolkningens krav til service/ydelser inden for mit ansvarsområde	18
Pressens/Mediernes bevågenhed	15
Pres fra andre interessegrupper	12
Pres fra fagforeninger	11
Pres fra erhvervsinteresser	6

Overenskomsters og aflønningsforhold betydning for resultater og service

Respondenterne er blevet spurgt om deres vurdering af henholdsvis overenskomsters og aflønningsforholds betydning for resultater og service.

Svarene fremgår af tabel 8 og tabel 9.

Tabel 8. Overenskomster og faggrænser. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Eksklusiv "Ved ikke" og "Ikke relevant". "Meget uenig og Uenig" lagt sammen. "Enig/Meget enig" lagt sammen. Prioriteret efter "Enig/Meget enig".

Procent	Meget uenig/Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig/Meget enig
Bedre muligheder for, at arbejdstid og arbejdstidens tilrettelæggelse aftales lokalt på den enkelte arbejdsplads, vil skabe bedre drift og bedre resultater og/eller service	12	21	62
Mere fleksible faggrænser ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	16	26	53
Mere fleksible overenskomster ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	19	28	47

Note: Se desuden bilagstabel 5, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

- 62 procent er enige/meget enige i, at bedre muligheder for at arbejdstid og arbejdstidens tilrettelæggelse aftales lokalt på den enkelte arbejdsplads, vil skabe bedre drift og bedre resultater og/eller service.
- 53 procent er enige/meget enige i, at mere fleksible faggrænser ville skabe bedre resultater og/eller bedre service.
- 47 procent er enige/meget enige i, at mere fleksible overenskomster ville skabe bedre resultater og/eller bedre service.

Table 9. Pay ratios. How agree or disagree are you with the following statements?

Excluding "Don't know" and "Not relevant". "Very disagree and Disagree" grouped together. "Agree/Very agree" grouped together. Prioritized after "Agree/Very agree".

Procent	Meget uenig/Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig/Meget enig
Bedre muligheder for, at jeg som leder kan belønne et team/gruppe af medarbejdere, der har leveret en ekstraordinær indsats, vil skabe bedre resultater	13	16	66
Bedre muligheder for, at jeg som leder kan belønne en enkelt medarbejder, der har leveret en ekstraordinær indsats, vil skabe bedre resultater	14	19	62
Bedre muligheder for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil i højere grad kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere	15	23	56
Bedre muligheder for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil skabe bedre resultater	19	24	51

Note: See also appendix table 6, where the answers are distributed on the full response scale.

- 66 percent are agree/very agree in, that better opportunities for, that as leaders can reward a team/group of employees, who have delivered an extraordinary effort, will create better results.
- 62 percent are agree/very agree in, that better opportunities for that as leaders can reward an individual employee, who has delivered an extraordinary effort, will create better results.
- 56 percent are agree/very agree in, that better opportunities for individualization in setting their employees' wages in a higher degree will be able to attract and retain the right employees.
- 51 percent are agree/very agree in, that better opportunities for individualization in setting their employees' wages will create better results.

Overall it can be concluded, that the respondents generally assess that greater flexibility and better opportunities for individual pay of employees can improve service and results.

The coming year's leadership challenges

The respondents were asked, what importance a series of leadership tasks will have for them in the next three years. The answers are shown in table 10.

Tabel 10. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år? Stor/Meget stor betydning lagt sammen. Prioriteret.

Procent	Stor/Meget stor betydning
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	75
Det psykiske arbejdsmiljø	69
Ledelse af forandringsprocesser	69
Kvalitets- og serviceudvikling	62
Effektivisering af arbejdsprocesser	60
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	58
Økonomistyring	57
Forbedre bruger/borgertilfredshed	53
Det fysiske arbejdsmiljø	44
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	43
Personalemæssige reduktioner	39
Reduktion af sygefravær	39
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	33
Udlicitering eller øget partnerskab/samarbejde med private virksomheder	16

Note: Se desuden bilagstabel 7, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

Ser man på medarbejderdelen kan det konstateres, at udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere, det psykiske arbejdsmiljø samt rekruttering af kvalificerede medarbejdere prioriteres højt. Således tillægger henholdsvis 75 procent, 69 procent og 58 procent de tre ledelsesopgaver stor/meget stor betydning.

Der er løbende stort politisk fokus på effektivisering og udvikling af den offentlige sektor. På den baggrund er det meget naturligt, at langt over halvdelen af lederne tillægger forandringsprocesser (69 procent), kvalitets- og serviceudvikling (62 procent), effektivisering af arbejdsprocesser (60 procent) samt økonomistyring (57 procent) stor/meget stor betydning.

Løn, trivsel og stress

Hænger ledernes løn og ansvar sammen? Det er lederne i undersøgelsen blevet spurgt om. Svarene fremgår af tabel 11.

Tabel 11. Min løn er passende i forhold til mit ansvar.

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Procent	13	34	23	22	6	1	1

Knap halvdelen (47 procent) er meget uenig/uenig heri, mens 28 procent mener, at der er en god balance mellem løn og ansvar.

Når det gælder trivsel kan det konstateres, at langt de fleste ledere trives på deres arbejde, se tabel 12.

Tabel 12. I hvilken grad trives du på dit arbejde?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Procent	2	6	22	44	25	1

- 70 procent¹ svarer, at de i høj grad/i meget høj grad trives
- 8 procent svarer, at de slet ikke/i mindre grad trives på deres arbejde

I hvilken grad, de offentlige ledere føler sig stressede, fremgår af tabel 13.

Tabel 13. I hvilken grad føler du dig stresset? ²

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Procent	12	38	33	10	5	0

- 50 procent svarer, at de slet ikke/i mindre grad føler sig stresset.
- 16³ procent svarer, at de i høj grad/i meget høj grad føler sig stresset.

De respondenter, som har svaret, at de i nogen grad/i høj grad/i meget høj grad føler sig stresset, er efterfølgende blevet spurgt om årsagerne hertil.

Tabel 14. Hvad er årsagen/årsagerne til, at du føler dig stresset? Flere svarmuligheder. Prioriteret. (N=362).

	Procent
Mine arbejdsforhold	62
Mine egne forventninger og ambitioner	47
Det psykiske arbejdsmiljø	38
Mine arbejdsgivere stiller for høje krav	23
Mit familieliv/privatliv	15
Min personlighed	14
Livs- eller karrierebegivenheder	14
Andet	13
Ved ikke	1

Mere end seks ud af ti ledere peger på deres arbejdsforhold som årsagen til at føle sig stresset, og knap halvdelen peger på egne forventninger og ambitioner som årsagen.

¹ "I høj grad" og "I meget høj grad" er ved sammenlægning et procentpoint højere end opgjort hver for sig. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

² En sammentælling viser en sum på 98 procent og ikke 100 procent. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

³ "I høj grad" og "I meget høj grad" er ved sammenlægning et procentpoint højere end opgjort hver for sig. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Læring fra den private sektor

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt, om man kan lære af den private sektor. Svarene fremgår af tabel 15.

Tabel 15. Ledelse i den offentlige sektor kunne forbedres ved i højere grad at lade sig inspirere af den private sektor.

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Procent	8	18	31	24	14	4	1

Respondenterne er delte i deres vurdering. Selv om de fleste (38 procent) er enige/meget enige, svarer 31 procent "hverken eller", mens 26 procent er meget uenige/uenige.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 735 CAWI-interview med offentligt ansatte ledere i perioden 20. september til 14. oktober 2013. Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Tabel A. Respondenternes køn

	Antal	Procent
Mænd	369	50
Kvinder	366	50
<i>Total</i>	<i>735</i>	<i>100</i>

Tabel B. Sektor

	Antal	Procent
Stat	226	31
Region	135	18
Kommune	374	51
<i>Total</i>	<i>735</i>	<i>100</i>

Tabel C. Respondenternes alder

	Antal	Procent
Under 40 år	78	11
40-44 år	53	7
45-49 år	114	16
50-54 år	158	21
55-59 år	219	30
60 år eller mere	113	15
<i>Total</i>	<i>735</i>	<i>100</i>

Tabel D. Uddannelsesniveau

	Antal	Procent
Folkeskoleniveau, Student/HF/HH/HTX o.l.	30	4
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	57	8
Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	71	10
Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	357	49
Lang videregående master eller mere/Ph.d. eller mere	209	28
Anden uddannelse	11	1
<i>Total</i>	735	100

Tabel E. Ledelsesniveau

	Antal	Procent
Direktion ⁴	20	3
Mellemledere ⁵	191	26
Linjeledere ⁶	524	71
<i>Total</i>	735	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere. Tilsvarende kan en sammenlægning af for eksempel "I høj grad" og "I meget høj grad" vise en procent, der er 1 procentpoint højere/lavere end opgjort hver for sig. Hvis for eksempel 10,3 procent har svaret "I høj grad", og 5,3 procent har svaret "I meget høj grad" vil det ved en sammenlægning betyde, at 16 procent tilsammen har svaret "I høj grad og I meget høj grad".

Det er således ikke udtryk for fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk telefon 32 83 32 83.

Bilagstabeller

⁴ Administrerende direktør samt øvrig direktion

⁵ Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere

⁶ Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere

Bilagstabel 1. Rammer og vilkår. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn?

Procent	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Større frihedsgrader til at realisere målene inden for mit ledelsesområde vil skabe bedre drift og resultater	1	7	17	38	33	1	3
Mindre politisk detailstyring inden for mit ledelsesområde vil skabe bedre drift og resultater	2	8	20	31	34	1	3
Jeg har indflydelse på målene for mit ledelsesområde	2	10	17	47	24	0	1
Målene for mit ledelsesområde er realistiske	2	9	21	48	19	1	1
Mit ledelsesansvar er klart defineret	3	14	22	39	21	1	1
Dokumentationskravene og kravene til skriftlig registrering på mit ledelsesområde er unødvendigt omfattende	3	17	21	30	26	1	2
Jeg har indflydelse på dokumentationskravene og kravene til skriftlig registrering på mit ledelsesområde	10	25	21	28	13	1	2

Bilagstabel 2. I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn?

Procent	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Jeg har generelt mine medarbejderes opbakning i mine ledelsesmæssige beslutninger	0	1	9	54	33	1	1
Jeg har generelt opbakning hos min nærmeste chef i mine ledelsesbeslutninger	1	4	12	40	41	1	1
Mine ledelseskompetencer matcher mit lederjob	0	6	14	49	29	1	1
Jeg oplever i mit job et dilemma mellem økonomiske hensyn og faglig bæredygtighed	2	13	19	34	30	1	2
Mine muligheder for at deltage i relevant efteruddannelse er gode	2	11	19	44	24	1	1
Handlemulighederne i mit lederjob er tilfredsstillende	2	13	24	46	14	1	1
Det er af og til nødvendigt for mig som leder at "bøje eller omgå" de formelle regler	3	13	23	46	13	1	1
Jeg oplever i mit job en konflikt mellem behovet for at fastholde kendte rutiner og behovet for nytænkning	4	22	21	38	13	2	1
Jeg savner viden om "best practice" inden for innovation og effektivisering i andre offentlige enheder	5	26	34	23	7	3	3

Bilagstabel 3. I hvilken grad begrænser følgende interne forhold dine muligheder for at udøve god ledelse?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant
For få økonomiske ressourcer	3	19	32	26	18	1	1
For lidt tid til mine opgaver	5	22	36	20	15	1	1
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	8	23	31	24	12	2	1
Mange modsatrettede krav	8	21	36	21	11	2	1
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	10	27	30	17	14	1	1
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	14	25	27	16	15	2	2
For få medarbejdere	12	26	32	17	11	1	1
Manglende koordinering	8	29	36	17	8	2	0
Mange udsættelser af planer/opgaver	9	29	37	15	7	1	1
Strategien er uklar	13	32	29	14	9	2	1

Bilagstabel 4. I hvilken grad begrænser følgende eksterne forhold dine muligheder for at udøve god ledelse?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	10	21	33	20	15	2	1
Brugernes krav til service/ydelser inden for mit ansvarsområde	15	30	33	12	6	2	2
Befolkningens krav til service/ydelser inden for mit ansvarsområde	18	27	31	12	6	2	3
Pres fra andre interessegrupper	21	35	26	9	3	2	4
Pressens/Mediernes bevågenhed	28	31	20	10	5	2	4
Pres fra fagforeninger	33	35	17	8	3	2	3
Pres fra erhvervsinteresser	40	32	13	5	1	3	6

Bilagstabel 5. Overenskomster og faggrænser. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Procent	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Bedre muligheder for, at arbejdstid og arbejdstidens tilrettelæggelse aftales lokalt på den enkelte arbejdsplads, vil skabe bedre drift og bedre resultater og/eller service	12	9	21	35	27	2	4
Mere fleksible faggrænser ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	16	12	26	31	22	2	2
Mere fleksible overenskomster ville skabe bedre resultater og/eller bedre service	19	14	28	27	20	3	2

Bilagstabel 6. Aflønningsforhold. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Procent	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Ikke relevant
Bedre muligheder for, at jeg som leder kan belønne et team/gruppe af medarbejdere, der har leveret en ekstraordinær indsats, vil skabe bedre resultater	4	9	16	43	23	1	4
Bedre muligheder for, at jeg som leder kan belønne en enkelt medarbejder, der har leveret en ekstraordinær indsats, vil skabe bedre resultater	5	10	19	41	20	1	4
Bedre muligheder for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil i højere grad kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere	4	11	23	39	18	2	4
Bedre muligheder for individualisering i fastsættelsen af mine medarbejders løn vil skabe bedre resultater	4	14	24	36	15	2	4

Bilagstabel 7. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år?

Procent	Ingen betydning	Mindre betydning	Nogen betydning	Stor betydning	Meget stor betydning	Ved ikke	Ikke relevant
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	1	2	18	39	36	2	2
Ledelse af forandringsprocesser	2	5	20	37	31	2	2
Det psykiske arbejdsmiljø	1	7	20	37	32	1	1
Kvalitets-og serviceudvikling	1	5	28	40	22	2	3
Effektivisering af arbejdsprocesser	1	7	28	38	22	2	2
Økonomistyring	2	9	26	34	24	2	3
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	2	10	25	34	24	2	3
Forbedre bruger/borger-tilfredshed	3	9	30	35	18	1	4
Mål- og resultatstyring/kontrakt styring	3	14	31	29	15	3	5
Det fysiske arbejdsmiljø	3	18	32	27	17	1	2
Personalemæssige reduktioner	7	17	27	24	16	3	5
Reduktion af sygefravær	7	20	27	25	14	1	5
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	6	20	33	24	8	3	6
Udlicitering eller øget partnerskab/samarbejde med private virksomheder	22	27	19	12	4	4	13