

# Ledermobilitet

Afdækning af motiver og barrierer



Maria Falk Mikkelsen, Bente Bjørnholt, Niels Bjørn Grund Petersen og  
Mads Rindom

**VIVÉ**

*Ledermobilitet – Afdækning af motiver og barrierer*

© VIVE og forfatterne, 2022

e-ISBN: 978-87-7582-095-5

Projekt: 302200

Finansiering: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

**VIVE**

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



## Forord

Staten har i samarbejde med KL og Danske Regioner nedsat en taskforce, der skal identificere, hvad der henholdsvis motiverer og udfordrer lederjobskifte internt i det offentlige (mellem stat, region og kommune) samt fra det private til det offentlige område. Taskforcen har til formål at undersøge og komme med anbefalinger til, hvordan man kan styrke ledermobilitet mellem sektorer jf. aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor.

Denne rapport har til formål at bidrage til taskforcens arbejde ved at foretage en analyse af, hvilke faktorer ledere oplever, fremmer og hæmmer tværsektoriel ledermobilitet blandt offentlige ledere. Analysen bygger på registerdata samt en spørgeskemaundersøgelse besvaret af 2.005 offentlige ledere.

Rapporten er udarbejdet af projektleder og forsker Maria Falk Mikkelsen, seniorforsker Bente Bjørnholt, forsker Niels Bjørn Grund Petersen og student Mads Rindom. To reviewere har lavet en ekstern bedømmelse af rapporten. Vi vil gerne takke alle de ledere, som har deltaget i undersøgelsen.

Projektet er finansieret af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.

*Ulrik Hvidman*

Forsknings- og analysechef for VIVE Styling og Ledelse



# Indholdsfortegnelse

---

Sammenfatning	6
---------------	---

---

1	Indledning	13
1.1	Baggrund og undersøgelsesspørgsmål	13
1.2	Undersøgelsens overordnede design og metode	16
1.3	Rapportens opbygning	19

---

2	Hvad kendetegner sektorskifterne?	20
2.1	Sektor- og jobskifters stilling og arbejdsplads	22
2.2	Køn, alder og uddannelse	27
2.3	Civilstatus og børn	31
2.4	Jobhistorik og lønudvikling	33

---

3	Hvilke forhold oplever offentlige ledere, motiverer og udfordrer sektorskifte?	41
3.1	Push- og pull-motiver for job- og sektorskiftene	44
3.2	Barrierer for sektorskifte	51

---

4	Opleves sektorskiftene at have et potentiale for at skabe værdi i den offentlige sektor?	57
4.1	Udfordringer i jobstart	58
4.2	Jobtilfredshed og jobpræstation	60
4.3	Opfattelse hos ledere af ledere af kandidaters forudsætninger for værdiskabelse	61

---

5	Hvad ved vi om omfanget af sektormobilitet?	66
5.1	Ledere og sektorskiftene opgjort via registerdata	68
5.2	Sektorskiftene i register- og i spørgeskemadata	73

---

Litteratur	75
Bilag 1 Lønudvikling	77
Bilag 2 Metode og dataindsamling	82
Bilag 3 Spørgeskema	88

# Sammenfatning

Der findes meget få danske og internationale studier af ledermobilitet mellem sektorer herunder undersøgelser af, hvad der motiverer og udfordrer et ledersektorskifte (se tidligere mindre danske undersøgelser: Djøf 2020, Ledelseskommissionen 2018 og Lederne 2010). Særligt er ledermobilitet på tværs af stat, regioner og kommuner underbelyst. Denne rapport er den første større undersøgelse af ledermobilitet mellem sektorer i Danmark. Rapporten undersøger ledermobilitet mellem stat, regioner og kommuner samt ledermobilitet fra det private til det offentlige område.

Rapporten indgår som grundlag for arbejdet i 'Taskforce om ledermobilitet mellem sektorer' nedsat af staten, KL og Danske Regioner. Taskforcen har til opgave at komme med anbefalinger, der kan øge ledermobilitet mellem sektorer. Nedenfor sammenfattes rapportens centrale fund på tværs af rapportens forskellige kapitler.

Vi skelner i rapporten mellem følgende fire sektorer: den statslige sektor, den regionale sektor, den kommunale sektor og den private sektor. Det betyder, at betegnelsen 'sektor' i rapporten refererer til tre sektorer på det offentlige område (den statslige sektor, den regionale sektor og den kommunale sektor) samt til én samlet privat sektor.

## Rapportens fire sektorer

### Det offentlige område:

- Den statslige sektor
- Den regionale sektor
- Den kommunale sektor

### Det private område:

- Den private sektor

Undersøgelsen besvarer følgende fire undersøgelsesspørgsmål.

### Undersøgelsesspørgsmål

- Hvad kendetegner sektorskiftere?
- Hvilke forhold oplever offentlige ledere, motiverer og udfordrer sektorskifte?
- Hvilke udfordringer og potentialer har sektorskiftere for at skabe værdi ifølge ledere af ledere?
- Hvad ved vi om omfanget af sektormobilitet?

Vi sammenligner i undersøgelsen sektorskiftere med jobskiftere (jf. boksen nedenfor). Det vil sige, at, de ledere, der skifter sektor, sammenlignes med de ledere, der skifter job men bliver i egen sektor. Både ledere, som skifter job fra det private til det offentlige, og ledere, som skifter job fra en sektor i det offentlige til en anden (fx fra den kommunale sektor til den statslige sektor), betegnes som sektorskiftere i denne undersøgelse.

### Hvad er hhv. sektorskiftere og jobskiftere?

**Sektorskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor (stat, region, kommune, den private sektor) til en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune<sup>1</sup>).

**Jobskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor til en lederstilling i samme sektor (men ikke samme organisation<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Undersøgelsen omfatter ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

<sup>2</sup> Interne jobskiftere (ledere, som skifter fra en stilling i en organisation til en anden lederstilling i samme organisation) medregnes ikke i gruppen af jobskiftere og er ikke en del af denne undersøgelse.

I rapporten skelnes mellem intra- og inter-sektormobilitet for at adskille sektorskifte mellem sektorer inden for den offentlige sektor (intra-sektoriel mobilitet) fra sektorskifte fra den private til den offentlige sektor (inter-sektoriel mobilitet) jævnfør boksen nedenfor.

### Definition af sektor og sektormobilitet

**Intra-sektoriel ledermobilitet:** Ledermobilitet inden for det offentlige område (mellem stat, regionerne og kommunerne)

**Inter-sektoriel ledermobilitet:** Ledermobilitet fra det private til det offentlige område

**Sektormobilitet:** Både intra-sektoriel og inter-sektoriel ledermobilitet

Undersøgelsens resultater bygger på analyser af en spørgeskemaundersøgelse udsendt til en stikprøve af offentlige ledere og en registerbaseret undersøgelse af sektorskifters baggrundskarakteristika. Vi sammenligner i analyserne sektor- og jobskiftere for at afdække, hvorvidt sektorskiftere oplever særlige motiver og barrierer i forbindelse med deres jobskifte sammenlignet med jobskiftere. Analyserne er deskriptive og afdækkende i forhold til at belyse, hvad der kendetegner sektorskiftere, mens rapporten ikke giver svar på, *hvorfor* det forholder sig sådan.

Både register- og spørgeskemadata er afgrænset til jobskifte foretaget i perioden 2017-2021. Undersøgelsens data giver mulighed for at identificere sektor- og jobskiftere både ved hjælp af registerdata og spørgeskemadata og giver dermed muligheder for at sammenligne på tværs af de to datakilder.

På tværs af kapitlernes resultater finder vi nedenstående 10 hovedtendenser.

#### **Den typiske sektorskifter er en mand på 50-59 år med en lang videregående uddannelse og en baggrund i den private sektor**

Forskelle på sektor- og jobskifters personlige baggrundskarakteristika er generelt små. Dog finder vi en højere andel mænd blandt sektorskiftere end blandt jobskiftere, mens sektorskifterne har lidt kortere ledererfaring end jobskifterne. En større andel af sektorskifterne arbejder i staten sammenlignet med jobskifterne, og over 55 % af sektorskifterne kommer fra et lederjob i det private. En større andel sektorskiftere end jobskiftere arbejder på det tekniske



område end jobskifterne. Vi finder også, at en større andel af sektorskifterne går på deltid i den undersøgte tidsperiode. Dette tyder på, at nogle ledere bruger sektorskiftet til at gå ned i tid.

### **Sektorskifterne er mere mobile, men mobiliteten kan skyldes nødvendighed**

Sektorskifterne har en mere volatil arbejdshistorik end jobskiftere med flere jobskifte og mere ledighed. Sektorskiftere har i højere grad end jobskifterne også tidligere skiftet sektor og job, og en række sektorskiftere skifter i forbindelse med sektorskiftet ikke kun sektor, men også branche. Der er således en række indikationer på, at sektorskifterne generelt er meget mobile. En større andel af sektorskifterne har dog også en ledighedsperiode i perioden 2017-2021. Den mere volatile arbejdshistorik kan have gjort det mere nødvendigt for sektorskifterne at afprøve muligheder i andre sektorer og i andre brancher.

### **Sektorskifterne skifter i højere grad job pga. utilfredshed med deres eksisterende job**

Der er mange ligheder mellem sektor- og jobskifteres motiver for jobskifte. Både sektor- og jobskiftere angiver fx muligheden for at afprøve deres kompetencer i en ny sammenhæng som vigtigste årsag til at skifte job. Der er dog også klare forskelle i motiver. Sektorskifterne begrundes i højere grad end jobskifterne deres jobskifte med en utilfredshed med det gamle job og medfølgende vilkår. Denne tendens er særligt tydelig for jobtilfredshed. Sektorskiftere angiver i signifikant højere grad end jobskiftere, at lav jobtilfredshed i det gamle job har været afgørende for deres sektorskifte – en utilfredshed, som leder til, at sektorskifteren ikke alene skifter lederjob, men også sektor.

### **Ønsket om faglig udvikling spiller en mindre rolle for sektorskiftet end for jobskiftet**

Mulighed for faglig udvikling vægtes lavere af sektorskiftere end af jobskiftere. Et sektorskifte synes således i mindre grad end et jobskifte at handle om at sikre muligheder for faglig udvikling for lederen. Resultatet kan også indikere, at ledere, som prioriterer faglig udvikling højt, kan have sværere ved at se, hvordan den faglige udvikling kan sikres i andre sektorer, hvorfor de bliver i egen sektor.

### **Jobsikkerhed spiller en væsentlig rolle for inter-sektoriel mobilitet**

Ledere, der er skiftet fra det private til det offentlige område, begrundes i højere grad jobskiftet med ønsket om øget jobsikkerhed og udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstruktureringer end ledere, der har skiftet lederjob

internt i det offentlige. For inter-sektoriel mobilitet synes jobsikkerhed således at spille en væsentlig rolle. Højere løn og gode karrieremuligheder spiller til gengæld en mindre rolle for jobskiftet for de ledere, der skifter fra den private til den offentlige sektor, i forhold til ledere, der skifter lederjob internt i det offentlige. Et jobskifte fra det private til det offentlige synes således ikke at blive forbundet med bedre karrieremuligheder og/eller højere løn. Analyser af lønudviklingen for sektor- og jobskiftere understøtter dette billede. Vi finder en tendens til, at lønudviklingen for sektorskiftere med en baggrund i den private sektor er svagere end for jobskifterne. Jobsikkerheden og vilkårene for lederjobs på det offentlige område kan således på den ene side motivere nogle private ledere til at skifte til det offentlige område. På den anden side kan et ønske om høj løn og gode karrieremuligheder være en barriere for den inter-sektorielle mobilitet.

### **Sektorskiftere oplever flere udfordringer ved jobskifte, men samme niveau af jobtilfredshed**

Sektorskifterne oplever i højere grad end jobskifterne udfordringer, når de starter i det nye lederjob. De bruger flere ressourcer på at sætte sig ind i kerneopgaven samt den politiske og organisatoriske kontekst. Der er således et større oversætterarbejde forbundet med at omsætte lederens kompetencer til den nye kontekst.

Sektor- og jobskiftere er lige positive over for onboarding-processen i deres nye arbejde, det vil sige den oplæringsproces, de får efter at være startet i et nyt job. De vurderer i høj grad, at de bliver taget godt imod, og at de kan bidrage med nye idéer. Givet sektorskifternes oversætterarbejde kan der imidlertid være behov for en mere omfattende onboarding-proces for sektorskifterne. Dette sker ikke på nuværende tidspunkt. Særligt oplever både job- og sektorskiftere, at de i mindre grad får feedback på deres ledelse i det nye job

Vi finder ingen forskelle i job- og sektorskifternes oplevelser af deres egen jobperformance og jobtilfredshed. Både job- og sektorskiftere vurderer, at de opfylder alle de krav, som jobbet stiller, præsterer godt på deres arbejde og som minimum udfører deres arbejdsopgaver som forventet. Sektorskifterne finder således ikke, at den hårdere jobstart har givet anledning til lavere jobperformance eller lavere jobtilfredshed.

### **Sektorerfaring opleves som vigtig i egen organisation, men forventes mindre vigtig i andre organisationer**

Jobskiftere mener i højere grad end sektorskiftere, at sektorerfaring er nødvendigt for at kunne begå sig som leder i den organisation, som de arbejder i, og at deres organisation primært ansætter nye ledere med sektorerfaring.

Denne forskel mellem sektor- og jobskifttere kan være et udtryk for forskellige holdninger til nødvendigheden af sektorerfaring. Forskellen kan dog også afspejle reelle forskelle på arbejdspladserne, herunder at sektorskifterne arbejder steder, hvor sektorerfaring er mindre vigtig.

Både sektor- og jobskifttere er paradoksalt nok mere optimistiske end pessimistiske i forhold til jobmulighederne i andre sektorer, på trods af at sektorerfaring fremhæves som vigtig i egen organisation. Særligt vurderes jobmulighederne i kommunerne som gode af regionale og statslige ledere, på trods af at kommunale ledere er den gruppe, som er mest enig i, at deres organisation primært ansætter nye ledere med sektorerfaring. Der er således indikation på, at ledere mangler viden om jobindhold og muligheder i andre sektorer. Jobskifterne angiver da også i signifikant højere grad end sektorskifterne, at de mangler viden om jobmulighederne i andre sektorer. Der kan således være et behov for mere information om jobmulighederne i andre sektorer, hvis man gerne vil styrke mulighederne for, at ledere foretager sektorskifte.

### **Barrierer på arbejdspladserne kan mindske sektormobiliteten**

Sektor- og jobskifttere er enige om, at den lavere sektormobilitet både skyldes, at det er svært at få ansættelse i en anden sektor, og at for få ledere søger jobs på tværs af sektorer. Vi finder dog indikationer på, at barrierer kan spille en rolle. 22 % af jobskifterne har ifølge eget udsagn forsøgt at få et lederjob i en anden sektor i løbet af undersøgelsesperioden. Hovedparten af disse ledere angiver, at de ikke fik lederjobbet, fordi de ikke kom til samtale eller ikke fik tilbudt jobbet efter en samtale. Det indikerer, at der trods alt er en mellemstor gruppe af jobskifttere, der faktisk ønsker at foretage et sektorskifte, men som af forskellige årsager, herunder potentielle barrierer på arbejdspladserne, ikke får den søgte stilling.

### **Ledere fra andre sektorer kan bidrage med nye perspektiver ifølge lederes ledere**

Langt de fleste ledere af ledere (de, der ansætter lederne) mener, at en leder med erfaring fra en anden sektor kan bidrage med nye perspektiver eller idéer. De vurderer dog i lidt mindre grad, at det er tilfældet, hvis lederen har erfaring fra den kommunale sektor.

Ledere med en baggrund i den kommunale sektor vurderes i højere grad end kandidater fra de tre øvrige sektorer ikke at have hverken særlige fordele eller særlige ulemper. Dette kan hænge sammen med, at kommunale ledere i høj grad anses som 'generalist'-ledere og derfor har færre ulemper, mens de om-

vendt ikke vurderes til at have særlige fordele i form af ekspertviden. Resultatet kan dog også indikere, at ledere af ledere mangler viden om, hvilke kompetencer kommunale ledere kan bringe i spil.

Omvendt vurderes ledere med en baggrund i det private i højere grad end ledere fra det offentlige at have særlige fordele (fx kan de udfordre organisationens måde at gøre tingene på), men samtidig også oftere at have særlige ulemper (fx kan de mangle et blik for den politiske kontekst).

### **Sammen med andre undersøgelser peger denne undersøgelse på, at sektormobiliteten internt i det offentlige er begrænset**

Djøf finder i en tidligere undersøgelse, at omkring 28 % af alle jobskifte blandt offentlige og private ledere i 2017-2018 (2020) er et sektorskifte. Den samlede sektormobilitet kan også i denne undersøgelse opgøres på baggrund af registerdata. Vi finder, at ca. 22 % af det samlede antal ledere, som skiftede job, foretog et sektorskifte. Ledermobilitet er dog lavere internt i den offentlige sektor. Det gælder særligt i staten og i kommunerne. 7 % af lederne, der skiftede til et lederjob i staten, kom fra et lederjob i en region eller en kommune. Den tilsvarende procentandel for kommunerne er 5 % og for regionerne 21 %. Vi finder dog samtidig, at den registerbaserede identifikation langt fra er fejlfri. Vi identificerer flere sektorskiftere blandt ledere, når vi anvender den registerbaserede identifikation, end når vi spørger lederne i spørgeskemaundersøgelsen. Mens sådanne uoverensstemmelser både kan skyldes fejl i registrene og fejl i besvarelserne af spørgeskemaet, peger yderligere analyser primært på det første. Den registerbaserede identifikation kan således ikke anvendes til at give et præcist estimat på antallet af sektorskiftere eller omfanget af sektormobiliteten. Ovenstående resultater flugter dog med Djøfs tidligere resultater samt med Ledelseskommisionens rapport, som også konstaterer, at ledere i mindre grad skifter stilling mellem sektorerne i det offentlige (Ledelseskommisionen 2018). Samtidig understøttes resultaterne af rapportens andre fund. Vi finder fx, at over 55 % af de spørgeskemaidentificerede sektorskifterne kommer fra en lederstilling i det private. Inter-sektormobiliteten vejer således tungest i den samlede sektormobilitet.

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrund og undersøgelsesspørgsmål

Hvorfor vælger nogle ledere en karrierevej inden for en sektor, mens andre ledere vælger at skifte mellem sektorer? Er der forskel på ledere, som vælger at skifte sektor, og ledere, som ikke gør? Vores viden om, hvad der motiverer og udfordrer et ledersektorskifte, er yderst begrænset. Kun få danske og internationale studier har studeret ledermobilitet mellem sektorer (Cregård, Corin, and Skagert 2017, Djøf 2020, Ledelseskommisionen 2018, Lederne 2010, Hansen 2014), og særligt ledermobiliteten på tværs af stat, regioner og kommuner er underbelyst. Denne rapport er første større undersøgelse af ledermobilitet mellem sektorer i Danmark. Rapporten undersøger ledermobilitet mellem stat, regioner og kommuner samt ledermobilitet fra det private til det offentlige område.

Rapporten indgår som grundlag for arbejdet i 'Taskforce om ledermobilitet mellem sektorer' nedsat af staten, KL og Danske Regioner. Taskforcen skal identificere, hvad der henholdsvis motiverer og udfordrer, at danske ledere skifter sektor inden for det offentlige område (mellem stat, region og kommune) samt fra det private til det offentlige område. Derudover skal Taskforcen komme med anbefalinger til, hvordan man kan styrke ledermobilitet mellem sektorer.

Ifølge formanden for taskforcen, Marie Louise Refsgaard, er Taskforcens formål *'helt fundamentalt at undersøge og give anbefalinger til, hvordan vi kan styrke offentlige lederes mobilitet på tværs af stat, regioner og kommuner. Det er et temmelig ubelyst område, som der er behov for at stille skarpt på. Det er der, fordi et godt kendskab til andre sektorer kan have stor betydning for, om vi i den enkelte sektor formår at løfte vores opgave, så den skaber værdi for borgerne'*. (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 2022)

Som input til Taskforcens arbejde har VIVE gennemført en undersøgelse af, hvilke faktorer lederne oplever, fremmer og hæmmer tværsektoriel ledermobilitet blandt offentlige ledere. Denne rapport beskriver undersøgelsens resultater. Undersøgelsen belyser ledernes sektormobilitet herunder sektorskifternes karakteristika samt offentlige lederes oplevelse af motiver og barrierer for sektorskifte samt forudsætninger for værdiskabelse.

Konkret besvarer undersøgelsen de fire spørgsmål oplistet i Boks 1.1.

## Boks 1.1    Undersøgelsesspørgsmål

- Hvad kendetegner sektorskiftere?
- Hvilke forhold oplever offentlige ledere, motiverer og udfordrer sektorskifte?
- Hvilke udfordringer og potentialer har sektorskiftere for at skabe værdi ifølge ledere af ledere?
- Hvad ved vi om omfanget af sektormobilitet?

Undersøgelsen bygger på registerdata og en spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere og har en fortrinsvis deskriptiv og afdækkende karakter. Vi forsøger således ikke at finde kausale forklaringer på, hvorfor ledere skifter sektor, eller undersøger, i hvilket omfang sektorskiftere bidrager med værdi.

### 1.1.1    **Hvad er et sektorskifte?**

Undersøgelsen har fokus på sektorskifte i det offentlige, dvs. ledere, som skifter mellem stat, regioner og kommuner, eller ledere, som skifter fra det private til det offentlige område<sup>3</sup>. Det betyder, at betegnelsen 'sektor' i rapporten refererer til tre sektorer på det offentlige område (den statslige sektor, den regionale sektor og den kommunale sektor) samt til én samlet privat sektor, som dækker hele det private område (jf. Boks 1.2).

---

<sup>3</sup> Undersøgelsen omfatter ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

## Boks 1.2 Rapportens fire sektorer

### Det offentlige område:

- Den statslige sektor
- Den regionale sektor
- Den kommunale sektor

### Det private område:

- Den private sektor

Rapporten skelner desuden mellem intra- og inter-sektormobilitet, som definerer sektorskifte henholdsvis mellem sektorer inden for den offentlige sektor (intra-sektoriel mobilitet) og fra den private til den offentlige sektor (inter-sektoriel mobilitet), hvilket også fremgår af Boks 1.3.

## Boks 1.3 Definition af sektor og sektormobilitet

**Intra-sektoriel ledermobilitet:** Ledermobiliteten inden for det offentlige område (mellem stat, regionerne og kommunerne)

**Inter-sektoriel ledermobilitet:** Ledermobiliteten fra det private til det offentlige område

**Sektormobilitet:** Både intra-sektoriel og inter-sektoriel ledermobilitet.

Vi sammenligner gennem hovedparten af rapporten sektorskiftere og jobskiftere (se Boks 1.4 for definition) for at kunne belyse, i hvilken grad motiver og barrierer for sektorskiftet afviger fra de tilsvarende motiver og barrierer for jobskifte inden for en sektor. Vi undersøger således, hvorvidt sektorskifterne har andre og særlige overvejelser i forhold til deres sektorskifte, som afviger

fra de overvejelser jobskifterne har i forbindelse med deres jobskifte. Det giver et mere validt billede af, hvorvidt sektorskifterne oplever særlige motiver og barrierer, når vi sammenligner med de offentlige ledere, som har været aktivt jobsøgende. I modsætning hertil vil ledere uden jobskifte og ledere, som internt er blevet rekrutteret til et nyt lederjob (internt jobskifte), ikke nødvendigvis have været aktivt jobsøgende med dertilhørende jobskifteovervejelser. Denne gruppe af ledere er derfor mindre sammenlignelig med sektorskiftere.

#### Boks 1.4 Definition på sektorskiftere og jobskiftere

**Sektorskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i én sektor (stat, region, kommune, den private sektor) til en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune<sup>4</sup>).

**Jobskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i én sektor til en lederstilling i samme sektor (men ikke samme organisation<sup>5</sup>).

## 1.2 Undersøgelsens overordnede design og metode

Undersøgelsen kombinerer en spørgeskemaundersøgelse udsendt til en stikprøve af offentlige ledere og en registerbaseret undersøgelse af sektorskifternes baggrundskarakteristika. Kombinationen af de to datakilder giver mulighed for både at indfange og sammenligne sektor- og jobskifteres baggrundsfaktorer og jobmobilitet samt deres oplevelser af dette.

Begge datakilder sammenligner sektor- og jobskiftere og tager afsæt i hhv. sektor- og jobskifte i perioden 2017-2021, hvilket gør det muligt direkte at sammenligne resultater på tværs af de to datakilder.

Nedenfor beskrives de to datakilder på et overordnet niveau, mens mere uddybende design- og metodeovervejelser findes i bilag 2 og bilag 3.

<sup>4</sup> Undersøgelsen omfatter ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

<sup>5</sup> Interne jobskiftere (ledere, som skifter fra en stilling i en organisation til en anden lederstilling i samme organisation) medregnes ikke i gruppen af jobskiftere og er ikke en del af denne undersøgelse.



## 1.2.1 Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen har til formål at belyse offentlige lederes oplevelse af motiver og barrierer for jobskifte. Danmarks Statistik har identificeret sektorskifterne på baggrund af registerdata samt varetaget udsendelse af spørgeskemaundersøgelsen. VIVE har udviklet og testet spørgeskemaundersøgelsen samt gennemført efterfølgende analyser og rapportskrivning.

Undersøgelsen er udsendt til en stratificeret stikprøve af offentlige ledere (uanset lederniveau) for at sikre et tilstrækkeligt stort antal sektorskiftere til at kunne belyse tværsektoriel mobilitet. Konkret betyder det, at der er trukket en stikprøve inden for tre grupper/strata. Disse tre strata inkluderer, ud over sektorskiftere og jobskiftere, også ledere af ledere i de organisationer, som har ansat en sektor- og/eller jobskifter. Dette stratum medtages for at få perspektivet fra ledere af ledere på, hvilke forudsætninger sektorskiftere har for at skabe værdi på en ny arbejdsplads.

### Boks 1.5 Undersøgelsens tre strata

- 1. Sektorskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor (stat, region, kommune, den private sektor) til en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune<sup>6</sup>).
- 2. Jobskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor til en lederstilling i samme sektor (men ikke samme organisation<sup>7</sup>).
- 3. Ledere til sektorskiftere og jobskifter:** Offentlige ledere, der er ledere af ledere i de organisationer, som har ansat enten en sektor- eller jobskifter.

Undersøgelsens spørgeskema er udsendt til i alt 4.930 ledere, herunder alle de sektorskiftere, som Danmarks Statistik kunne identificere via registrene, for at sikre en tilstrækkelig stor stikprøve af sektorskiftere til at kunne foretage statistiske analyser. Yderligere er den fulde population af jobskiftere ansat i regionen samt ledere af ledere ansat i regionen udtrukket, da disse grupper

---

<sup>6</sup> Undersøgelsen belyser ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

<sup>7</sup> Interne jobskiftere (ledere, som skifter fra en stilling i en organisation til en anden lederstilling i samme organisation) medregnes ikke i gruppen af jobskiftere og er ikke en del af denne undersøgelse.

generelt er små. Stikprøven af jobskifttere samt ledere af ledere i stat og kommune er trukket tilfældigt blandt den samlede population. Den samlede svarprocent er 45 % (for mere information omkring dataindsamlingen se bilag 2).

Undersøgelsens spørgeskema indeholder 53 spørgsmål, der vedrører ledernes baggrund og fagområde, motiver og barrierer for sektor- og jobskifte samt oplevelse af værdiskabelse og forudsætninger herfor (se spørgeskemaet i bilag 3).

Vi sammenligner i analyser primært svar fra jobskifttere og sektorskifttere og – hvor det er relevant – foretager vi yderligere opdelinger og skelner bl.a. mellem svar fra ledere med erfaring fra den kommunale, regionale, statslige og private sektor. I andre analyser undersøger vi svarerne fra ledere af ledere. Flere steder foretages statistiske test for at belyse forskelle (se bilag 2 for mere information).

## 1.2.2 Registerdata

Data fra spørgeskemaundersøgelsen er koblet til registerdata for den samlede population af sektorskifttere, jobskifttere og ledere af ledere (defineret af Danmarks Statistik). Disse registerdata er oplistet i Boks 1.6.

### **Boks 1.6 Baggrundsforhold, der inddrages i registerundersøgelsen**

- Køn, alder, uddannelse og civil- og familiestatus
- Arbejdspladsens geografi og afstand til arbejdspladsen
- Tidligere ledererfaring
- Tidligere ledighedsperioder
- Tidligere job- og sektorskifte
- Lønudvikling.

Sammenligninger af registerdata og survey-data viser, at registerdataenes identifikation af job- og sektorskifttere samt ledere af ledere er mangelfuld, idet mange ikke lever op til enten 1) at være ledere eller 2) at have skiftet lederjob. Kun 36 % af de sektorskifttere, som er identificeret som

sektorskiftere i registrene, og som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, angiver selv, at de er sektorskiftere. Vi anvender derfor i rapportens analysekapitler alene spørgeskemaidentifikationen af sektor- og jobskifterne samt ledere af ledere.

## **1.3 Rapportens opbygning**

Den resterende rapport er opbygget i fire kapitler, der er struktureret efter de fire undersøgelsesspørgsmål. Undersøgelsens samlede konklusioner findes i kapitlet 'Hovedkonklusioner', mens hvert kapitel indledes med en kortfattet delkonklusion.

Kapitel 2 sætter fokus på sektorskifternes karakteristika, og vi sammenligner sektor- og jobskifters køn, alder, uddannelse, civilstatus og lønudvikling. Kapitel 3 dykker nærmere ned i sektor- og jobskifters oplevelser af motiver og barrierer for at skifte job, mens kapitel 4 analyserer lederens oplevelse af, hvorvidt og hvordan sektorskifte kan skabe værdi. I kapitel 5 undersøger vi, hvad vi ved om omfanget af sektormobiliteten.

## 2 Hvad kendetegner

# sektorskifterne?

En række internationale studier finder, at demografiske forhold og individuelle karakteristika som alder, erfaring, køn m.m. kan påvirke medarbejderes mobilitet (Ertas 2015; Lee 2020; Ali 2018; Lee and Kim 2020;). I dette kapitel undersøger vi derfor, om sektorskifterne har særlige karakteristika sammenlignet med jobskifterne. Kapitlet giver et billede af, hvad der kendetegner sektorskif-tere samlet set, og i hvilket omfang sektorskif-tere adskiller sig fra jobskif-tere.

Kapitlet sætter specifikt fokus på sektor- og jobskif-teres baggrundskarakteristika, karakteristika hos arbejdspladsen og løn.

Kapitlets hovedkonklusioner er opsummeret i Boks 2.1.

### Boks 2.1 Kapitlets hovedkonklusioner

- Størstedelen af sektorskifterne kommer fra den private sektor. Over 55 % af sektorskifterne har haft et lederjob i det private i perioden 2017-22. De tilsvarende tal for stat, region og kommune er hhv. 21, 11 og 25 %.
- Der er generelt små forskelle på sektor- og jobskif-teres personlige baggrundskarakteristika. Dog finder vi, at andelen af kvinder blandt sektorskifterne er signifikant lavere end den tilsvarende andel hos job-skifterne. Den typiske sektorskifter er således en mand.

Der er visse forskelle på sektor- og jobskif-teres arbejdspladser. Vi finder, at

- en større andel af sektorskifterne er ansat i staten sammenlignet med jobskifterne. Omvendt er en mindre andel af sektorskifterne ansat i kommunerne.
- forskelle på arbejdspladsens geografiske placering er små mellem sek-tor- og jobskif-tere. Både sektor- og jobskif-tere arbejder oftest i hoved-staden. Bemærkelsesværdigt er det, at andelen af sektorskif-tere med

arbejdsplads i Midtjylland er betydeligt mindre end den tilsvarende andel hos jobskifterne. Dette kan indikere, at mulighederne for sektorskifte er sværere i denne region.

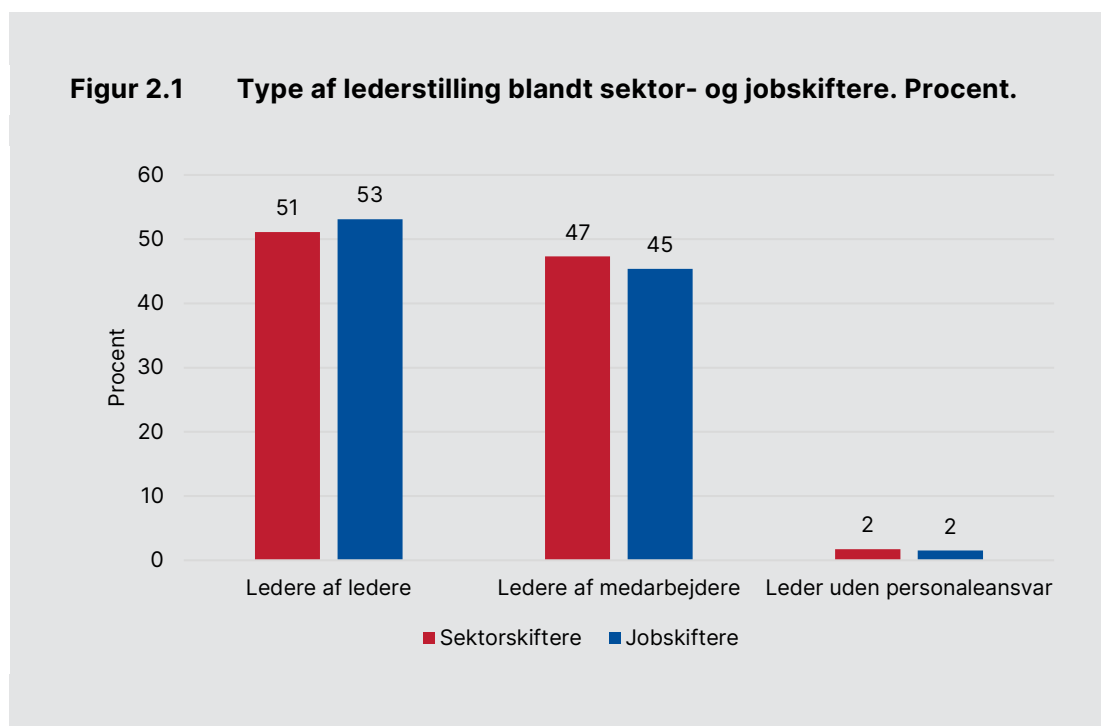
- en større andel sektorskiftere end jobskiftere arbejder på det tekniske område. Vi finder yderligere, at andelen af sektorskiftere, som arbejder inden for brancher som generel ledelse, finans-, skat-, erhvervs- og indenrigsområdet samt kultur, kirke og det internationale område, er større end den tilsvarende andel for jobskiftere. Flest sektor- og jobskiftere arbejder med børn, unge, uddannelses- og forskningsområdet, men andelen af sektorskiftere, der arbejder på dette område, er markant mindre end andelen af jobskiftere.

Sektor- og jobskifternes arbejdshistorik er forskellige. Vi finder, at

- sektorskifterne i højere grad end jobskifterne også tidligere (end det undersøgte sektorskifte) har skiftet sektor og job. Cirka 45 % har arbejds erfaring fra både det private og det offentlige område. Det tyder på, at sektorskiftere er særligt mobile.
- en større andel af sektorskifterne har haft en ledighedsperiode i den undersøgte tidsperiode (2016-2021) sammenlignet med jobskifterne. Sektorskifterne har således en lidt mere usikker tilknytning til arbejdsmarkedet. Andelen, som i løbet af et år har en ledighedsperiode, er dog lav for begge grupper.
- en ikke ubetydelig andel af sektorskifterne går på deltid i den undersøgte tidsperiode. Dette tyder på, at nogle ledere bruger sektorskiftet til at gå ned i tid.
- sektorskifterne før jobskiftet tjente en signifikant højere løn end jobskifterne. Denne forskel udlignes imidlertid over tid, og i 2021 er der ikke længere forskel på sektor- og jobskifters løn. Lønudviklingen er således samlet set dårligere for sektorskiftere end for jobskifterne. Yderligere analyser viser, at det primært er sektorskiftere med en baggrund i den private sektor, som oplever en dårligere lønudvikling end jobskifterne.

## 2.1 Sektor- og jobskifters stilling og arbejdsplads

Sektor- og jobskifters er overordnet set på samme ledelsesniveau. Ledere kan være ledere af andre ledere, ledere af medarbejdere eller ledere uden personaleansvar. Sektor- og jobskifters minder om hinanden i forhold til type af lederstilling, idet andelen af hhv. ledere af ledere og ledere af medarbejdere er nogenlunde lige stor blandt sektor- og jobskifters. Det viser Figur 2.1. Omkring 51 % af sektorskifterne fungerer som ledere af ledere, mens det er tilfældet for 53 % af jobskifterne. Tilsvarende er 47 %, af sektorskifterne ledere af medarbejdere, mens det gælder for 45 % af jobskifterne. Tilsvarende er 2 %, af sektorskifterne ledere uden personaleansvar, mens det gælder for 2 % af jobskifterne.

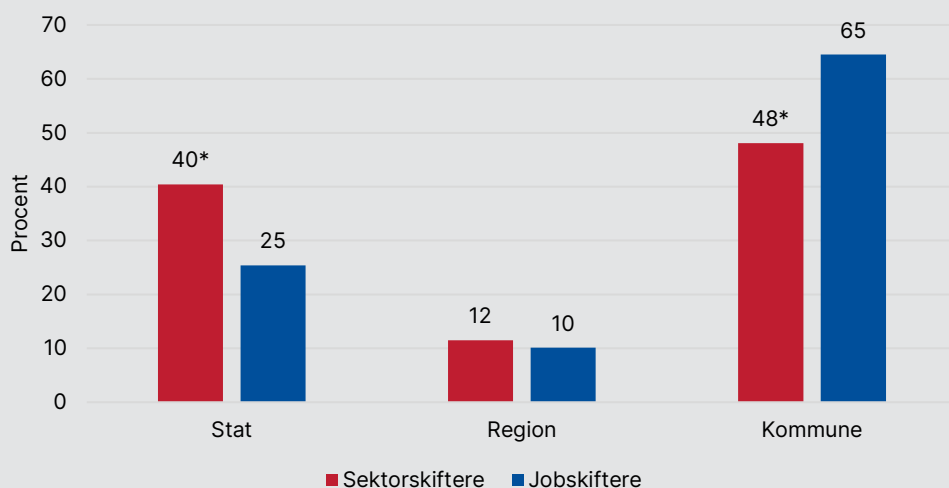


Anm.: N(jobskifters) = 544, N(sektorskifters) = 364.

Kilde: Danmark Statistik.

En større andel af sektorskifterne er ansat i staten sammenlignet med jobskifterne (jf. Figur 2.2). Mens 40 % af sektorskifterne i 2021 er ansat i staten, gælder det kun 25 % af jobskifterne. Denne forskel er statistisk signifikant. Omvendt er der en langt større og signifikant andel af jobskifterne (ca. 65 %), som er ansat i en kommune sammenlignet med sektorskifterne (48 %). Andelen af ledere ansat i regionerne er marginalt større for sektorskifterne (12 %) end for jobskifterne (10 %).

**Figur 2.2 Sektor, som sektorskiftere og jobskiftere er ansat i i 2021. Procent.**



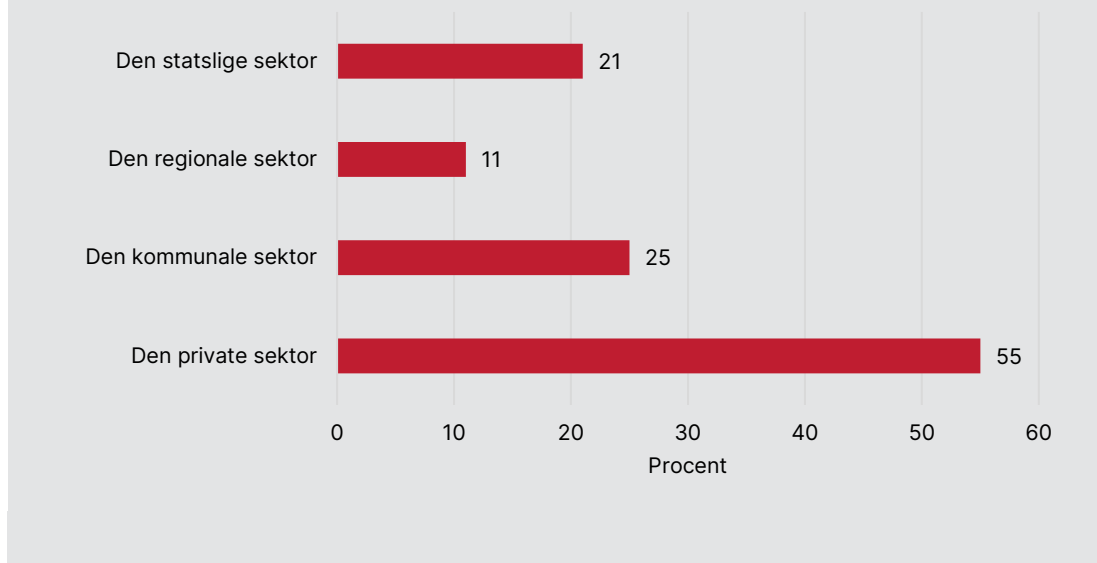
Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

Note: \* = Forskel mellem sektorskiftere og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

Størstedelen af sektorskifterne har tidligere haft et lederjob i den private sektor. Dette gælder hele 55 % af sektorskifterne. 25 % har haft et lederjob i den kommunale sektor, 21 i den statslige sektor og endelig 11 % i den regionale sektor. Da den private sektor har et langt større arbejdsmarkedet for ledere end den offentlige sektor (jf. kap. 5), er det ikke overraskende, at flere sektorskiftere kommer fra det private område.

**Figur 2.3 Andelen af sektorskiftere, som har haft lederjob i perioden 2017-2021 i de fire sektorer. Procent.**



Anm.: Nogle sektorskiftere har haft flere lederjob i perioden 2017-2021, hvorfor procenterne summerer til mere end 100.

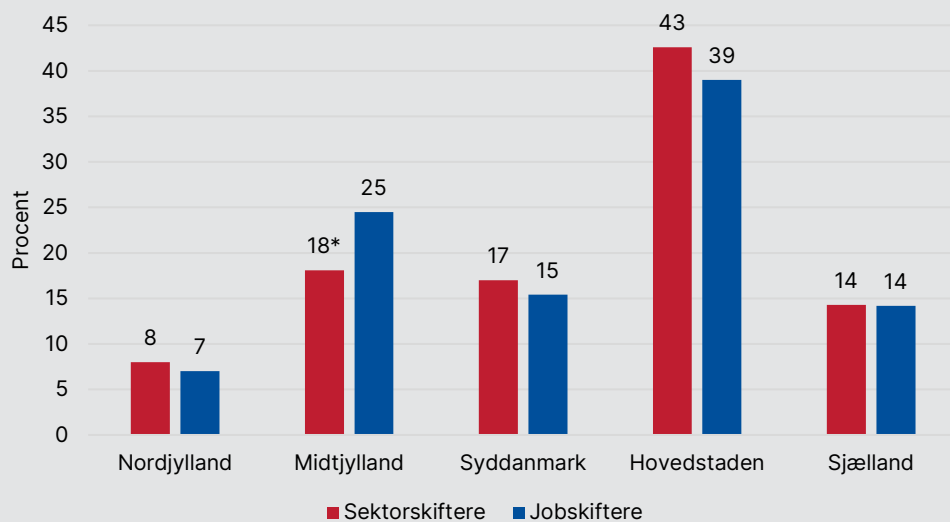
N(sektorskiftere) = 364.

Kilde: Danmark Statistik.

Geografi kan spille en rolle i forhold til mulighederne for at kunne foretage et sektorskifte. Figur 2.4 viser, at både sektor- og jobskiftere ofte arbejder i hovedstaden. Det kan hænge sammen med, at det er her, der findes flest lederjobs. Andelen af sektor- og jobskiftere i de fem regioner er stor set ens. Sektorskifterne er således i samme grad som jobskifterne spredt ud over de fem regioner. Størst forskel på sektor- og jobskiftere er der i Midtjylland og i hovedstaden. Mens knap 25 % af jobskifterne har arbejde i Midtjylland, gælder dette 18 % af sektorskifterne. Denne forskel er statistisk signifikant. 43 % af sektorskifterne har job i hovedstaden, mens dette gælder 39 % af jobskifterne. Denne forskel er imidlertid ikke statistisk signifikant.



**Figur 2.4 Geografisk placering af sektor- og jobskifters arbejdsplads i 2021. Procent.**



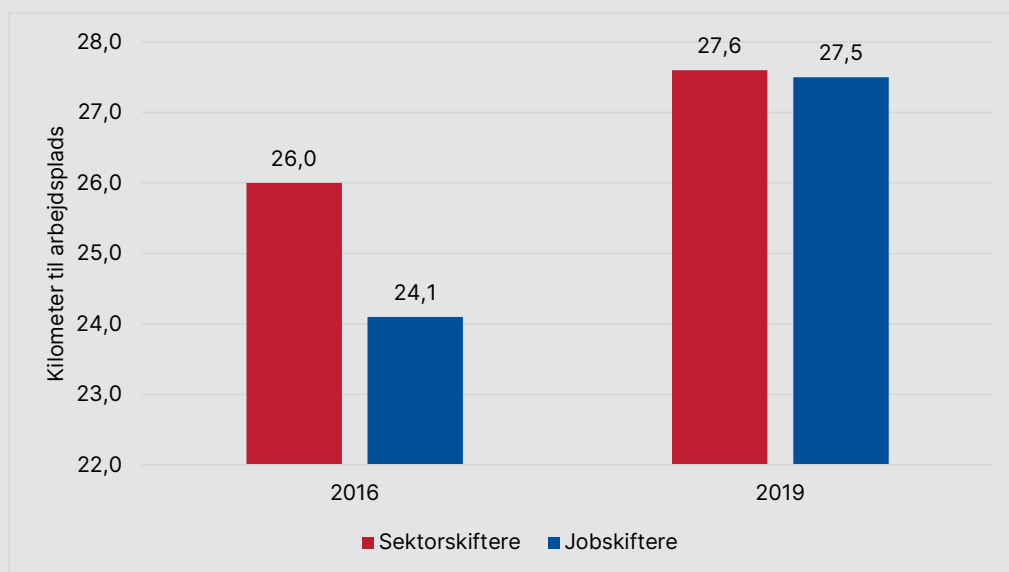
Anm.: N(jobskiftetere) = 544, N(sektorskiftetere) = 364.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftetere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

Sektorskifterne og jobskifterne har også stort set lige langt på arbejde både inden job- eller sektorskiftet foretages (i 2016), og i perioden efter/under sektor- eller jobskifte (i 2019). Ifølge Figur 2.5 har jobskifterne i 2016 i gennemsnit ca. 26 km på arbejde, mens sektorskifterne har 24 km. I 2019 er de tilsvarende tal knap 28 km for begge grupper.

**Figur 2.5** Antal kilometer til arbejdsplads for sektor- og jobskiftere

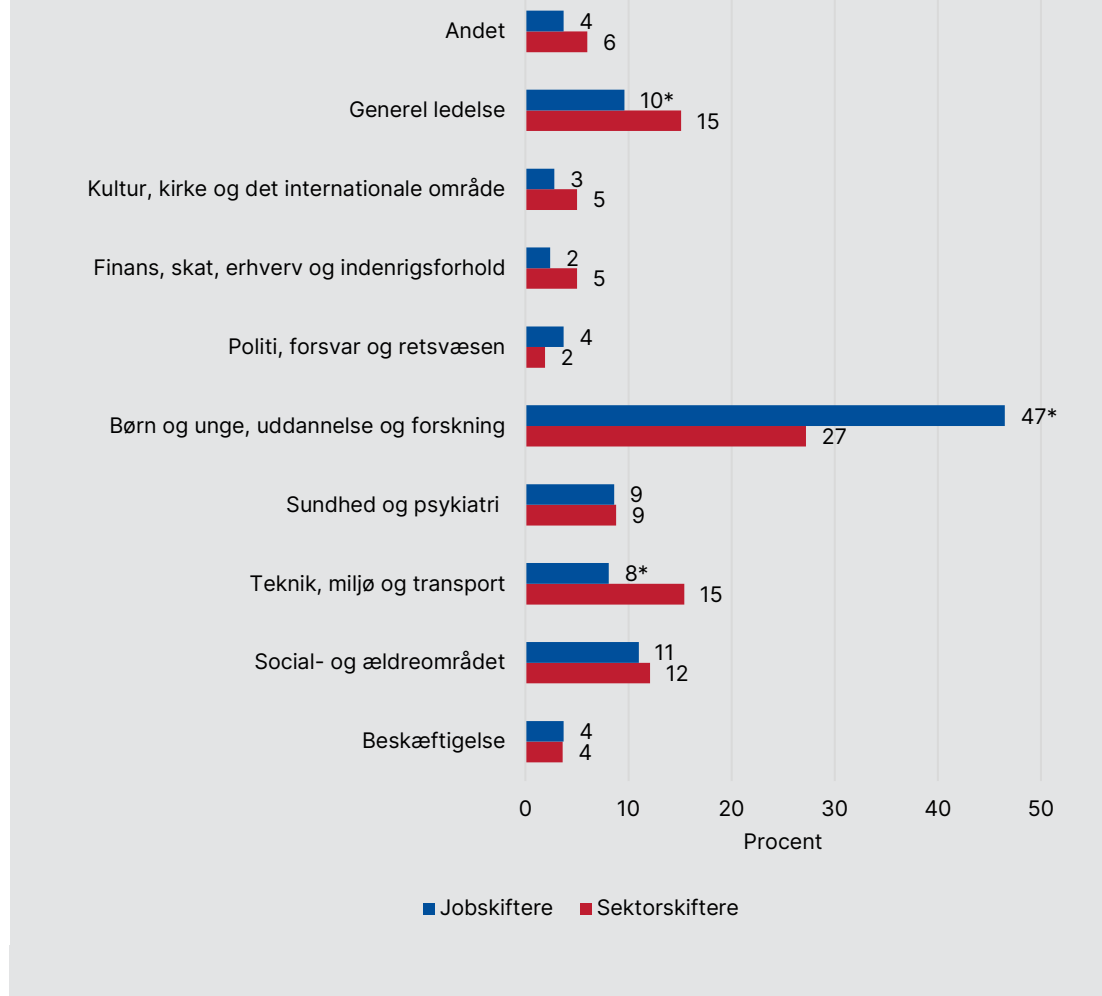


Anm.: 2016 resultater bygger på data om afstand til arbejdsplads for 354 sektorskiftere og 530 jobskiftere. 2019-resultaterne bygger på data om afstand til arbejdsplads for 356 sektorskiftere og 532 jobskiftere.

Kilde: Danmark Statistik.

Da nogle brancher kan have en høj koncentration af jobs inden for én sektor, men langt færre jobs i de øvrige sektorer (fx sundhedsområdet, hvor mange job er placeret i regionerne), er det relevant at undersøge, hvorvidt sektorskifte primært finder sted inden for bestemte brancher. Figur 2.6 viser, at sektorskifte finder sted inden for alle brancheområder. Tabellen viser dog også brancheforskelle mellem sektor- og jobskiftere. Vi finder, at en større andel sektorskiftere end jobskiftere arbejder inden for det tekniske område (teknik, miljø og transport) (15 %). Den tilsvarende andel for jobskifterne er 8 %. Tabellen viser også, at en større andel af sektorskifterne arbejder med generel ledelse (15 %) i forhold til jobskifterne (10 %). Til gengæld arbejder en langt mindre andel af sektorskifterne med børn, unge, uddannelse og forskning (27 %) i forhold til jobskifterne (47 %).

**Figur 2.6 Sektor- og jobskifters arbejdsplads i 2021 opdelt på selvangivet branche. Procent.**



Anm.: N(jobskifttere) = 544, N(sektorskifttere) = 364.

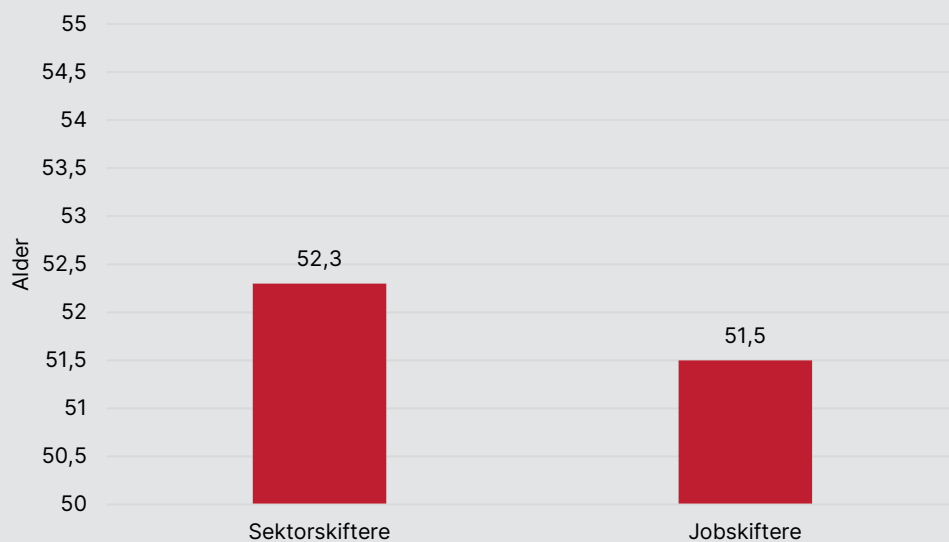
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

## 2.2 Køn, alder og uddannelse

Figur 2.7 viser, at sektorskifterne generelt er lidt ældre end jobskifterne. Gennemsnitsalderen er for sektorskifterne 52,3 år, mens den er 51,5 år for jobskifterne. Der er tale om en lille og ikke statistisk signifikant forskel.

**Figur 2.7** Sektor- og jobskifters gennemsnitlige alder



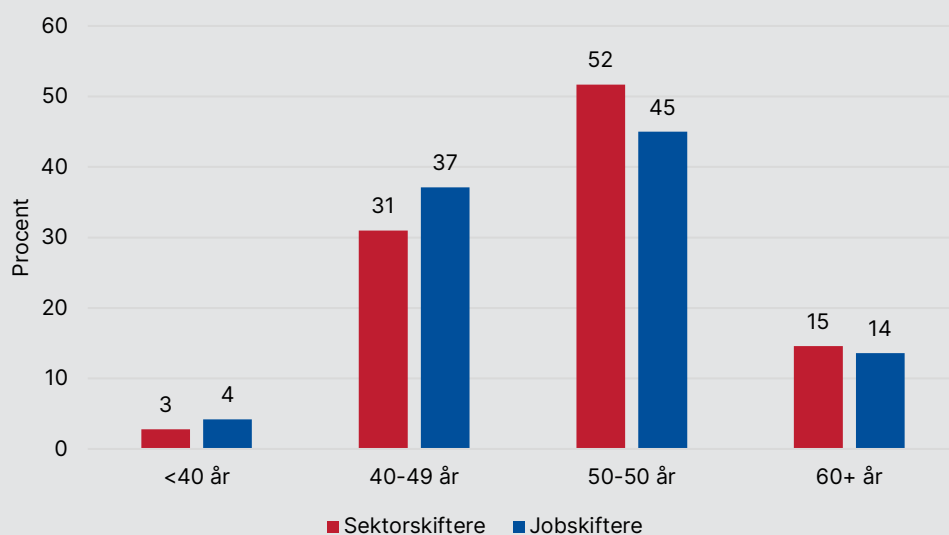
Anm.: N(jobskifttere) = 544, N(sektorskifttere) = 364.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere og Danmark Statistik.

Figur 2.8 viser sektor- og jobskifttere opdelt på aldersgruppe. I tråd med resultaterne i Figur 2.7, viser tabellen, at andelen af yngre ledere (<50 år) er mindre blandt sektorskifterne end blandt jobskifterne. Til gengæld er andelen af ældre ledere (50+ år) større blandt sektorskifterne end blandt jobskifterne.

**Figur 2.8 Aldersgrupper for sektor- og jobskiftere. Procent.**



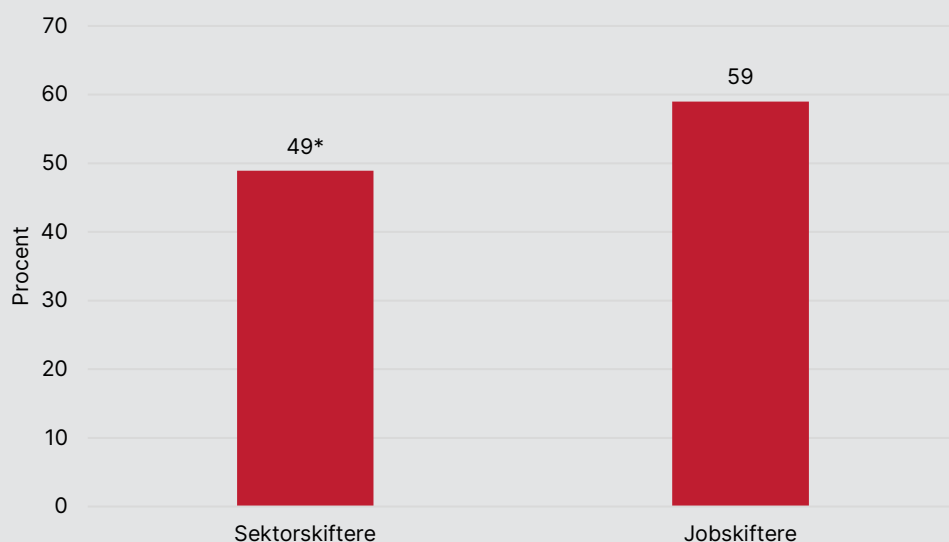
Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere og Danmark Statistik.

Den typiske sektorskifter er en mand. Mens omkring 59 % af jobskifterne er kvinder, gælder dette blot 49 % af sektorskifterne. Denne forskel er klart statistisk signifikant og fremgår af Figur 2.9.

**Figur 2.9 Andel af kvinder blandt sektor- og jobskiftere. Procent.**



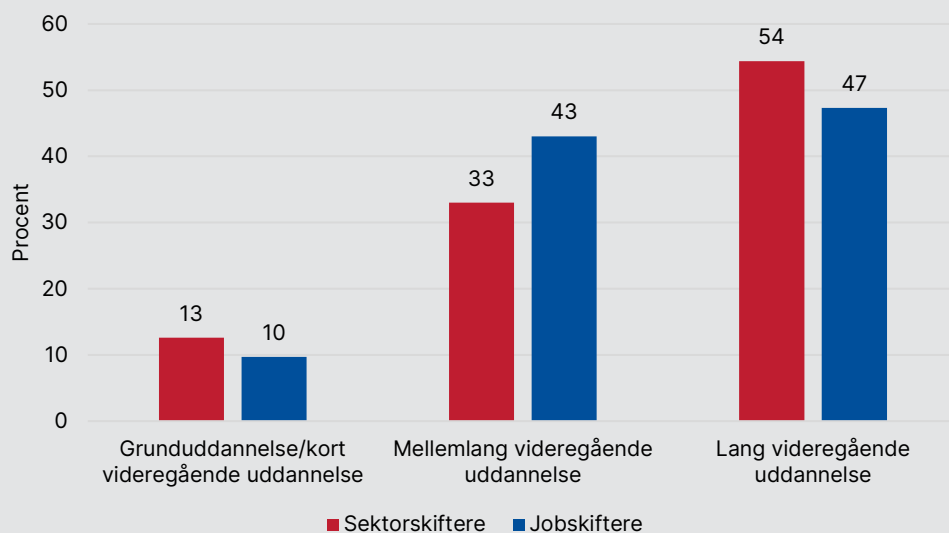
Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

Der er også forskel på sektor- og jobskiftere i forhold til uddannelsesbaggrund. Disse forskelle er dog ikke statistisk signifikante. Det ses af Figur 2.11, at andelen af sektorskiftere, som har en mellemlang videregående uddannelse, er mindre end for jobskifterne. 33 % af sektorskifterne har en mellemlang videregående uddannelse, mens dette gælder 43 % af jobskifterne. Til gengæld har en større andel sektorskiftere end jobskiftere en grunduddannelse/kort videregående uddannelse (13 % mod 10 %), og en større andel af sektorskiftere har en lang videregående uddannelse. Knap 55 % af sektorskifterne har en lang videregående uddannelse, mens dette gælder 47 % af jobskifterne. Blandt både sektorskiftere og jobskiftere har flest ledere en lang videregående uddannelse.

**Figur 2.10 Uddannelsesniveau for sektor- og jobskiftere. Procent.**



Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

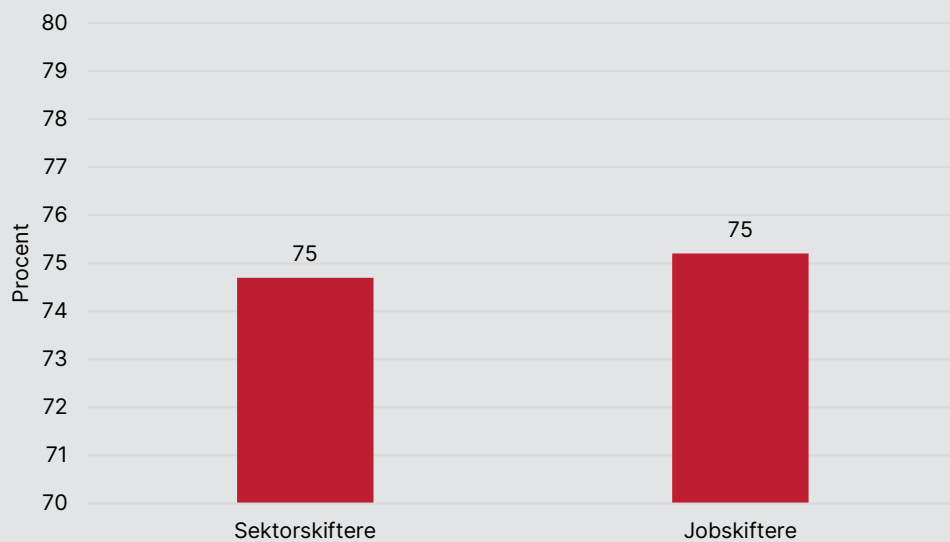
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

## 2.3 Civilstatus og børn

Det fremgår af registeranalyserne, at sektor- og jobskiftere ligner hinanden med hensyn til civil- og familiestatus. Figur 2.11 viser, at stort set samme andel af sektorskiftere og jobskiftere er gifte/i registreret partnerskab. For både sektor- og jobskiftere er det tilfældet for omkring 75 %.

**Figur 2.11 Andel, som er gift/i registeret partnerskab, blandt sektorskiftere og jobskiftere i 2021. Procent.**



Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

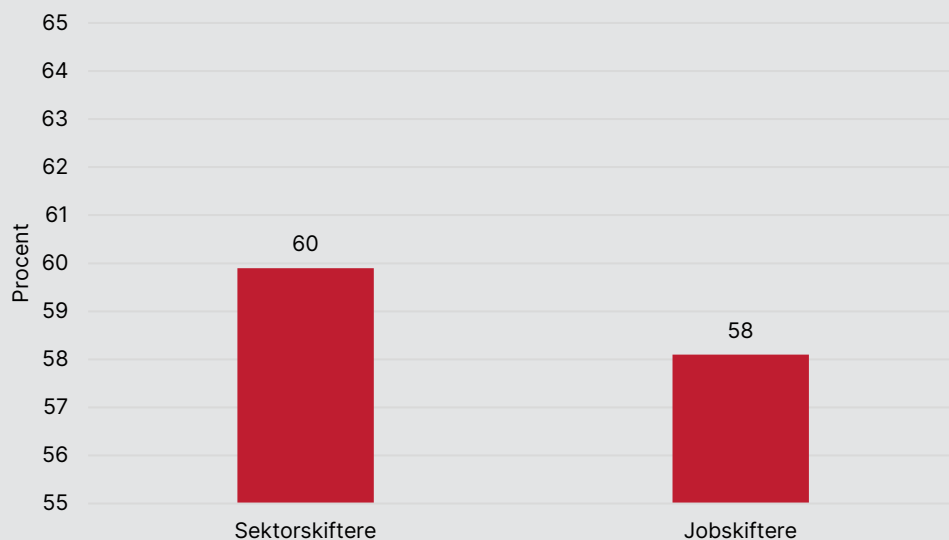
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

Ifølge Figur 2.12 er der ingen statistisk signifikante forskelle mellem sektor- og jobskiftere med hensyn til hjemmeboende børn. 60 % sektorskiftere og 58 % jobskiftere har minimum et hjemmeboende barn.



**Figur 2.12 Andel med minimum et hjemmeboende barn blandt sektorskiftere og jobskiftere i 2021. Procent.**



Anm.: N(jobskiftere) = 544, N(sektorskiftere) = 364.

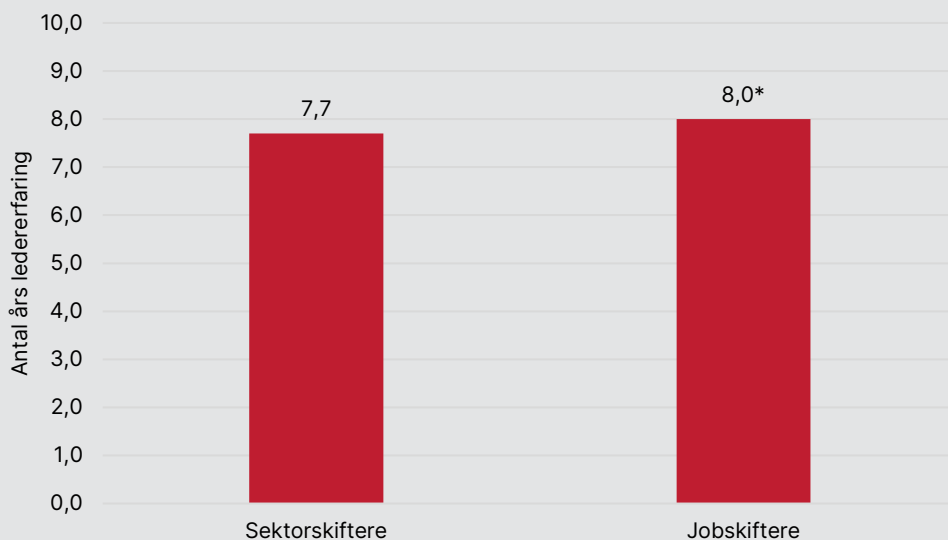
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ .

Kilde: Danmark Statistik.

## 2.4 Jobhistorik og lønudvikling

Jobskifterne har signifikant længere erfaring som ledere sammenlignet med sektorskifterne. Figur 2.13 viser, at sektorskifterne i gennemsnit har været ledere i 7,7 år, mens jobskifterne i gennemsnit har været ledere i 8 år.

**Figur 2.13 Sektor- og jobskifters gennemsnitlige antal års ledererfaring**



Anm.: N(jobskifttere) = 544, N(sektorskifttere) = 364.

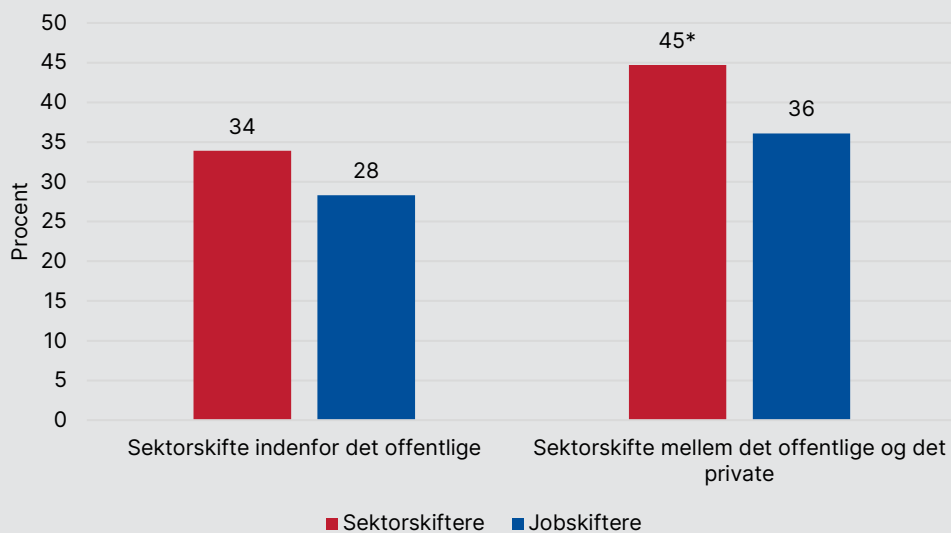
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Ledererfaring i perioden 1980-2021

Kilde: Danmark Statistik.

Sektorskifttere synes mere mobile end jobskifttere. Figur 2.14 viser procentandelen af sektor- og jobskifttere, som før 2016 har foretaget et sektorskifte (både leder- og ikke-lederjobs er medtaget)<sup>8</sup>. En højere andel sektorskifttere end jobskifttere har tidligere erfaring med sektorskifte. Knap 34 % af sektorskifterne har således tidligere foretaget et sektorskifte inden for den offentlige sektor, mens dette gør sig gældende for 28 % af jobskifterne. Denne forskel er dog ikke statistisk signifikant. Til gengæld viser figuren en statistisk signifikant forskel på sektor- og jobskifttere med hensyn til sektorskifte mellem det offentlige og det private. Knap 45 % af sektorskifterne har arbejdserfaring både fra den private og den offentlige sektor, mens dette kun gælder 36 % af jobskifterne.

<sup>8</sup> Sektor- og jobskifternes samlede arbejdshistorik både som ledere og ikke-ledere (i perioden fra 1980-2021) anvendes til at bestemme, hvorvidt sektor- og jobskifttere har foretaget et sektorskifte tidligere i arbejdslivet. I figuren skelnes mellem et sektorskifte inden for den offentlige sektor (dvs. mellem stat, kommune og region) og et sektorskifte mellem den offentlige og private sektor

**Figur 2.14 Andel af sektor- og jobskiftere, som før 2016 har skiftet sektor. Procent.**



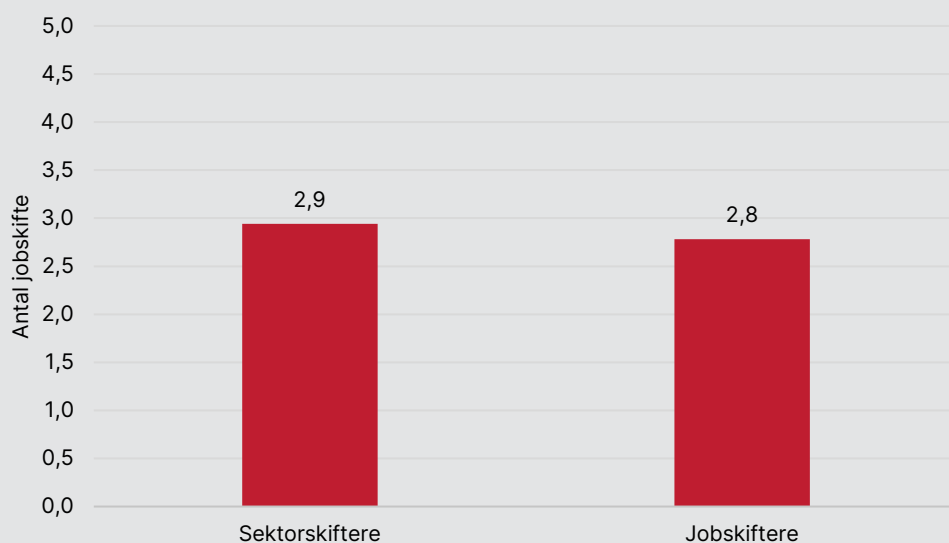
Anm.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Sektor- og jobskifternes samlede arbejdshistorik både som ledere og ikke-ledere (i perioden fra 1980-2016) anvendes til at bestemme, hvorvidt sektor- og jobskiftere har foretaget et sektorskifte tidligere i arbejdslivet.

Note: N(jobskiftere) = 537, N(sektorskiftere) = 360.

Kilde: Danmark Statistik.

Figur 2.15 angiver sektor- og jobskifternes gennemsnitlige antal jobskifte (i både leder- og ikke-lederjobs) før 2016. Det fremgår, at sektorskifterne i signifikant højere grad end jobskifterne også tidligere har skiftet job. Forskellen er dog lille. Mens sektorskifterne i gennemsnit har haft 2,9 jobs, har jobskifterne haft 2,8 jobs.

**Figur 2.15 Sektor- og jobskifters gennemsnitlige antal jobskifte for sektor- og jobskiftere før 2016**



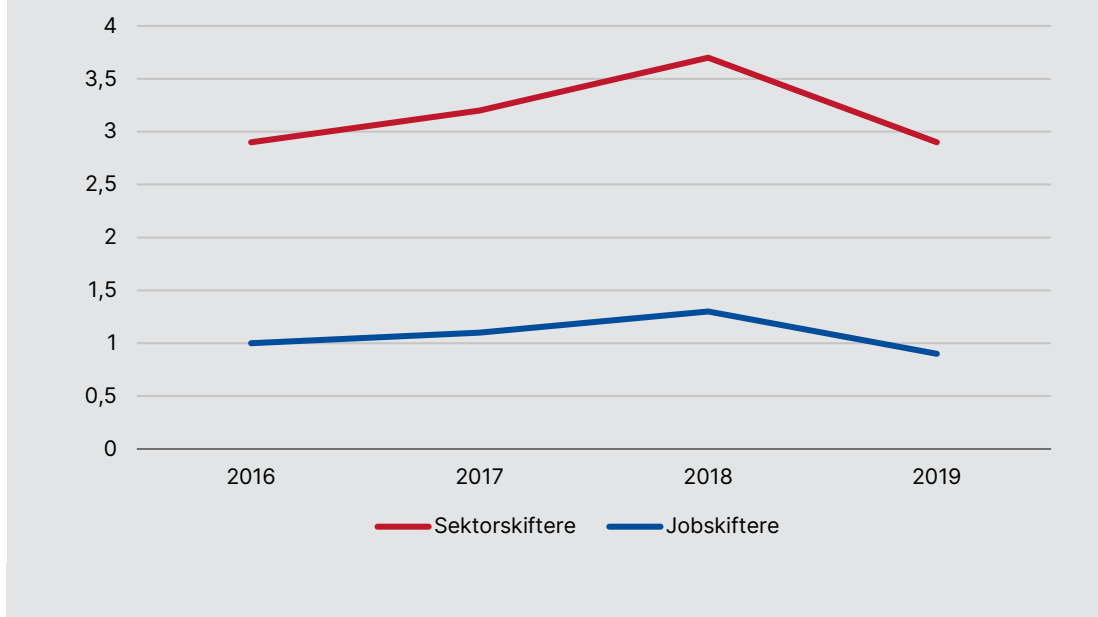
Anm.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Sektor- og jobskifternes samlede arbejdshistorik fra 1980-2016 anvendes.

Note: N(jobskifttere) = 544, N(sektorskifttere) = 364

Kilde: Danmark Statistik

Figur 2.16 viser udviklingen i andelen af sektor- og jobskifttere, som har været ledige i perioden 2016-2019. Figuren viser, at der er en højere andel ledige blandt sektorskifterne end blandt jobskifterne i alle årene. Ledigheden er størst i 2018 og falder i 2010 til omkring 3 % for sektorskifttere og 1 % for jobskifttere.

**Figur 2.16 Andel ledige blandt sektor- og jobskiftere. Procent.**



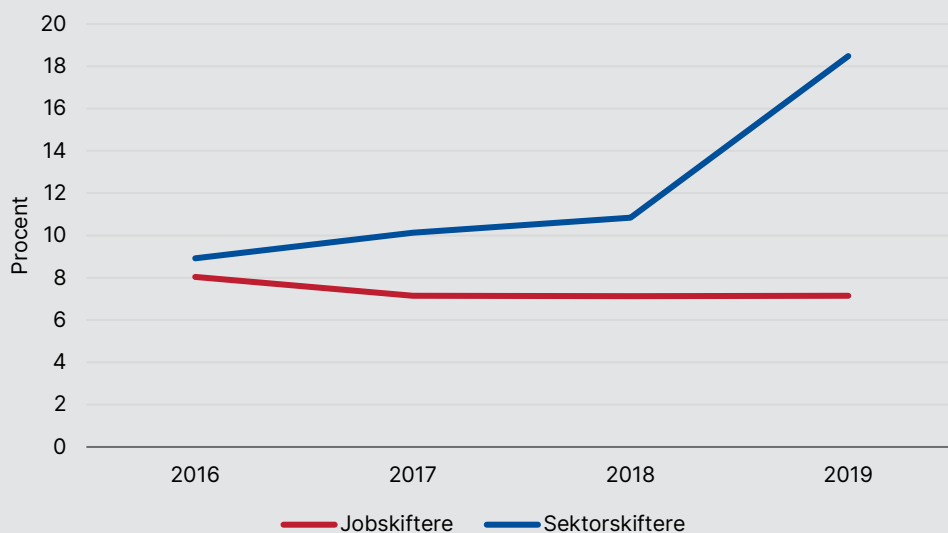
Anm.: Forskelle mellem sektor- og jobskiftede er signifikante ved  $p < 0,5$  for alle år.

Note: 2016-resultater bygger på data for 350 sektorskiftede og 526 jobskiftede. 2017 resultater bygger på data for 347 sektorskiftede og 529 jobskiftede. 2018-resultater bygger på data for 352 sektorskiftede og 531 jobskiftede. 2019-resultater bygger på data for 349 sektorskiftede og 528 jobskiftede.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere og Danmark Statistik.

Det ses af Figur 2.17, at andelen af sektorskiftede, der arbejder på deltid (<37 timer pr. uge), bliver større i undersøgelsesperioden. I 2016 er 8-9 % sektor- og jobskiftede på deltid. I 2019 er ca. 19 % af sektorskifterne på deltid, mens andelen af jobskiftede på deltid er faldet til 7 %. Dette tyder på, at nogle sektorskiftede går ned i tid i forbindelse med sektorskiftet. Gruppen af sektorskiftede, som går på deltid, er lidt ældre end sektorskiftede, som bliver på fuldtid. Langt de fleste sektorskiftede, som går ned i tid, arbejder i staten (66 %).

**Figur 2.17 Andel af ledere på deltid. Procent.**



Anm.: Forskelle mellem sektor- og jobskiftere er signifikante ved  $p < 0,5$  i 2019

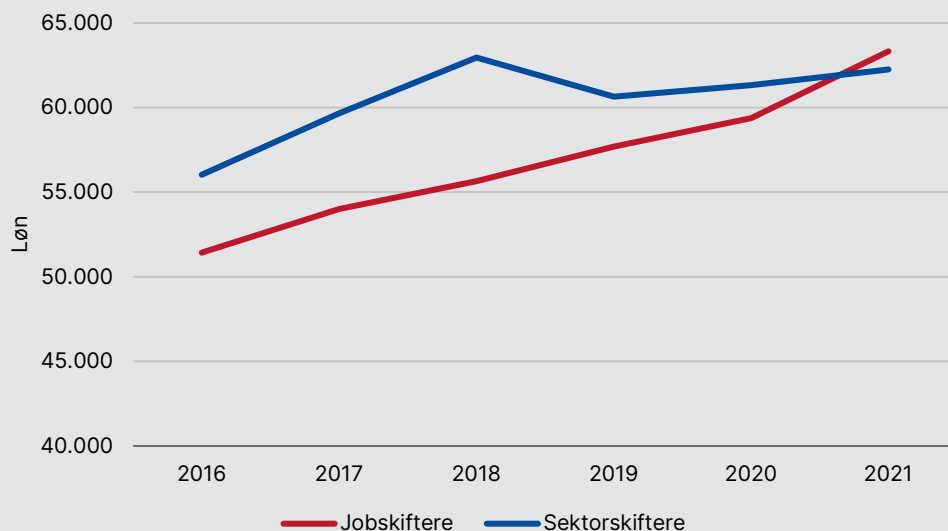
Note: 2016-resultater bygger på data for 314 sektorskiftere og 510 jobskiftere. 2017-resultater bygger på data for 316 sektorskiftere og 518 jobskiftere. 2018-resultater bygger på data for 323 sektorskiftere og 519 jobskiftere. 2019-resultater bygger på data for 314 sektorskiftere og 518 jobskiftere.

Kilde: Danmarks Statistik.

I Figur 2.18 fremgår udviklingen i hhv. job- og sektorskifters bruttoløn (opgjort som gennemsnit pr. måned) i perioden 2016-2021<sup>9</sup>. I 2016 (inden job- eller sektorskifte) har sektorskifterne en statistisk signifikant højere løn end jobskifterne. I gennemsnit tjener sektorskifterne 56.000 kr. pr. måned, mens jobskifterne tjener omkring 51.500 kr. I 2021 har jobskifterne imidlertid indhentet lønforskellen, og der er ikke længere statistisk signifikant forskel på lønnen for de to grupper. Indeværende undersøgelse kan ikke besvare, hvorvidt et sektorskifte er årsagen til den forskellige lønudvikling for gruppen af sektorskiftere, men alene kortlægge lønforskellene mellem de to grupper.

<sup>9</sup> Deltidsansatte vil have en anden lønudvikling end fuldtidsansatte, hvorfor lønnen er opgjort uden personer, som i perioden 2016-2019 har været deltidsansatte.

**Figur 2.18** Udviklingen i gennemsnitlige løn (pr. måned) for jobskiftere og sektorskiftere



Anm.: Løn er opgjort vha. Danmarks Statistiks brede lønbeløb og består af A-indkomst, som er arbejdsmarkedsbidragspligtig, A-indkomst, som ikke er arbejdsmarkedsbidragspligtig, frynsegoder og ATP-bidrag.

Note: Forskelle mellem sektor- og jobskiftere er signifikante ved  $p < 0,05$  i 2016, 2017 og 2018. 2016-resultater bygger på data for 360 sektorskiftere og 537 jobskiftere. 2017-resultater bygger på data for 361 sektorskiftere og 538 jobskiftere. 2018-resultater bygger på data for 362 sektorskiftere og 544 jobskiftere. 2019-resultater bygger på data for 362 sektorskiftere og 544 jobskiftere. 2020-resultater bygger på data for 362 sektorskiftere og 544 jobskiftere. 2021-resultater bygger på data for 364 sektorskiftere og 544 jobskiftere.

Kilde: Danmarks Statistik.

Det er særligt de stats- og regionsansatte sektorskiftere, som oplever en dårligere lønudvikling over tid (se Bilagsfigur 1.1, Bilagsfigur 1.2 og Bilagsfigur 1.3). Samtidig finder vi, at det særligt er sektorskiftere med en baggrund som ledere i det private, som oplever en dårligere lønudvikling over tid. Dette kan skyldes, at sektorskiftet til det offentlige område medfører en lønnedgang fra den private (ofte lønførende) sektor. Vi finder ingen nævneværdig forskel i lønudviklingen for sektor- og jobskiftere, når vi alene undersøger ledere med en baggrund i det offentlige (se Bilagsfigur 1.4).

Yderligere analyser viser, at forskellen i løn mellem sektor- og jobskiftere i 2016 især skyldes, at ældre (>50 år) sektorskiftere har en højere løn end ældre jobskiftere. Der er ingen statistisk signifikant lønforskel mellem yngre ( $\leq 50$  år) sektor- og jobskifters løn, hverken i 2016 eller i 2021. De ældre sektorskiftere oplever dog en dårligere lønudvikling over tid sammenlignet med de tilsvarende jobskiftere. Da flere, særligt ældre, ledere også går på deltid i den undersøgte periode, kan dette potentielt være en medvirkende årsag til den dårligere lønudvikling. Vi finder dog fortsat – selv når vi tager personer

på deltid ud af analyserne – en tendens til dårligere lønudvikling for gruppen af ældre sektorskifttere. Samlet set kan resultaterne give indtryk af, at sektorskiftet for nogle ældre ledere fungerer som en retrætepost, hvor arbejdstid og lønudvikling aftager.



### **3 Hvilke forhold oplever offentlige ledere, motiverer og udfordrer sektorskifte?**

Der kan være mange årsager til, at ledere vælger at foretage et job- eller sektorskifte, såsom eksempelvis individuelle baggrundskarakteristika (jf. kapitel 3), præferencer, jobmuligheder, jobkarakteristika og organisatoriske strukturer (se eks. Cregård & Corin 2019). I dette kapitel undersøger vi nærmere, hvad danske ledere oplever, hhv. motiverer og udfordrer på den ene side jobskifte og på den anden side sektorskifte.

I kapitlet undersøger vi særligt betydningen af push- og pull-motiver for lederes sektor- og jobskifte. Push-motiver vedrører negative forhold på den eksisterende arbejdsplads, der gør, at lederne ønsker at søge væk fra deres arbejde. Pull-motiver er tiltrækkende forhold på en potentiel ny arbejdsplads, der indebærer, at lederne ønsker at søge derhen. Vi undersøger også, hvilke barrierer der kan besværliggøre eller forhindre et sektorskifte.

### Boks 3.1 Kapitlets hovedkonklusioner

- Der er mange ligheder mellem sektor- og jobskifters motiver for jobskifte. For eksempel fremhæver både sektor- og jobskifters muligheden for at afprøve kompetencer i en ny sammenhæng som den vigtigste årsag til deres jobskifte.
- Der er dog også klare forskelle mellem sektor- og jobskifters. Sektorskifters begrundes i højere grad end jobskifters deres jobskifte med en negativ oplevelse af forhold på deres eksisterende arbejdsplads. Sektorskifters angiver således i højere grad udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstrukturering, samarbejdsproblemer, lav jobtilfredshed og behov for bedre work-life-balance som årsag til jobskifte. Denne tendens er særlig tydelig for jobtilfredshed. Sektorskifters angiver i signifikant højere grad end jobskifters, at lav jobtilfredshed i det gamle job har været afgørende for deres sektorskifte.
- Motiver for jobskifte som øget jobsikkerhed og udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstruktureringer fylder desuden langt mere blandt ledere, der er skiftet fra det private til det offentlige område, end det er tilfældet for ledere, der har skiftet lederjob internt i det offentlige. For inter-sektoriel mobilitet synes jobsikkerhed således at spille en væsentlig rolle. Højere løn og gode karrieremuligheder spiller til gengæld en mindre rolle for jobskiftet for de ledere, der skifter fra den private til den offentlige sektor i forhold til ledere, der skifter lederjob internt i det offentlige.
- Mulighed for faglig udvikling vægtes lavere af sektorskifters end af jobskifters. Et sektorskifte synes således i mindre grad end et jobskifte at handle om at sikre muligheder for faglig udvikling for lederen. Resultatet kan også indikere, at ledere, som prioriterer faglig udvikling højt, kan have sværere ved at se, hvordan den faglige udvikling kan sikres i andre sektorer, hvorfor de bliver i egen sektor.
- Jobskifters er sammenlignet med sektorskifters mere enige i, at sektorerfaring er nødvendigt for at kunne begå sig som leder i den organisation, som de arbejder i, og at deres egen organisation primært ansætter nye ledere med sektorerfaring. Denne forskel kan både være et udtryk for forskellige holdninger til nødvendigheden af sektorerfaring, men forskellen kan også afspejle reelle forskelle på arbejdspladserne. Det er muligt, at sektorskifterne arbejder steder, hvor sektorerfaring er

mindre vigtig. Vi finder yderligere, at det særligt er kommunalt ansatte, som er enige i, at sektorerfaring er vigtig.

- Cirka 22 % af jobskifterne har søgt job i en anden sektor uden at få jobbet. Hovedparten af dem angiver, at det skyldes, at de ikke kom til samtale eller ikke fik tilbudt jobbet efter en samtale.
- Lederne vurderer generelt, at sektormobiliteten både udfordres af, at få ledere søger til en anden sektor, og af, at kun få arbejdspladser er villige til at ansætte ledere fra en anden sektor.
- Både sektor- og jobskifterne er generelt mere optimistiske end pessimistiske omkring deres muligheder for at finde et nyt job i en anden sektor. Dette kan forekomme paradoksalt, da mange ledere samtidig mener, at sektorerfaring er vigtig i deres egen organisation. Flere jobskiftere oplever desuden, at de ved meget lidt om jobmulighederne i andre sektorer.
- Sektor- og jobskiftere er generelt enige om, at sektorskifte ikke udgør en hæmsko for deres fremtidige karriere, og de er generelt ikke bekymrede for, at et sektorskifte vil gøre det svært at vende tilbage til egen sektor igen.

### 3.1 Push- og pull-motiver for job- og sektorskiftene

#### Push- og Pull-motiver

Push-motiver er faktorer, som 'skubber' en leder væk fra den nuværende stilling, dvs. forhold i det nuværende job, som ikke er tilfredsstillende. Det skyldes ofte en negativ oplevelse af forhold på den eksisterende arbejdsplads som fx lav jobtilfredshed, dårligt arbejdsmiljø, lav løn, lang transporttid, ringe avanceringsmuligheder m.m.

Pull-motiver er omvendt faktorer, som 'trækker' en leder over i en anden stilling, dvs. faktorer ved en potentiel ny arbejdsplads, som er tiltrækkende. Det kan fx være attraktive karrieremuligheder, høj løn, attraktive arbejdsopgaver m.m.

Litteraturen skelner ofte mellem hhv. 'push' og 'pull' som to overordnede typer af motiver for jobskifte (Choi & Park, 2020; March & Simon, 1958) (se boks for beskrivelse). I praksis kan der være overlap mellem push- og pull-motiver, fordi det, der kan trække en leder hen imod en ny arbejdsplads, kan afspejle mangler eller problemer ved den gamle arbejdsplads (fx transporttid).

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen spurgt til, i hvilken grad følgende 14 hhv. push- og pull-motiver<sup>10</sup> har været afgørende for job- og sektorskifternes seneste jobskifte.

Pull-motiver	Push-motiver
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det var karrierefremmende at skifte job</li> <li>▪ Mulighed for højere løn</li> <li>▪ Mulighed for faglig udvikling</li> <li>▪ Ønske om at afprøve sine kompetencer i en ny sammenhæng</li> <li>▪ Ønske om kortere transporttid</li> <li>▪ Ønske om at komme tættere på de politiske beslutninger</li> <li>▪ Ønske om at gøre en mere konkret forskel for borgeren</li> <li>▪ Ønske om et bedre fysisk eller psykisk arbejdsmiljø</li> <li>▪ Ønske om bedre jobsikkerhed</li> <li>▪ Ønske om bedre arbejdsvilkår</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstrukturering</li> <li>▪ Samarbejdsproblemer på det gamle job</li> <li>▪ Lav jobtilfredshed i det gamle job</li> <li>▪ Behov for bedre work-life-balance</li> </ul>

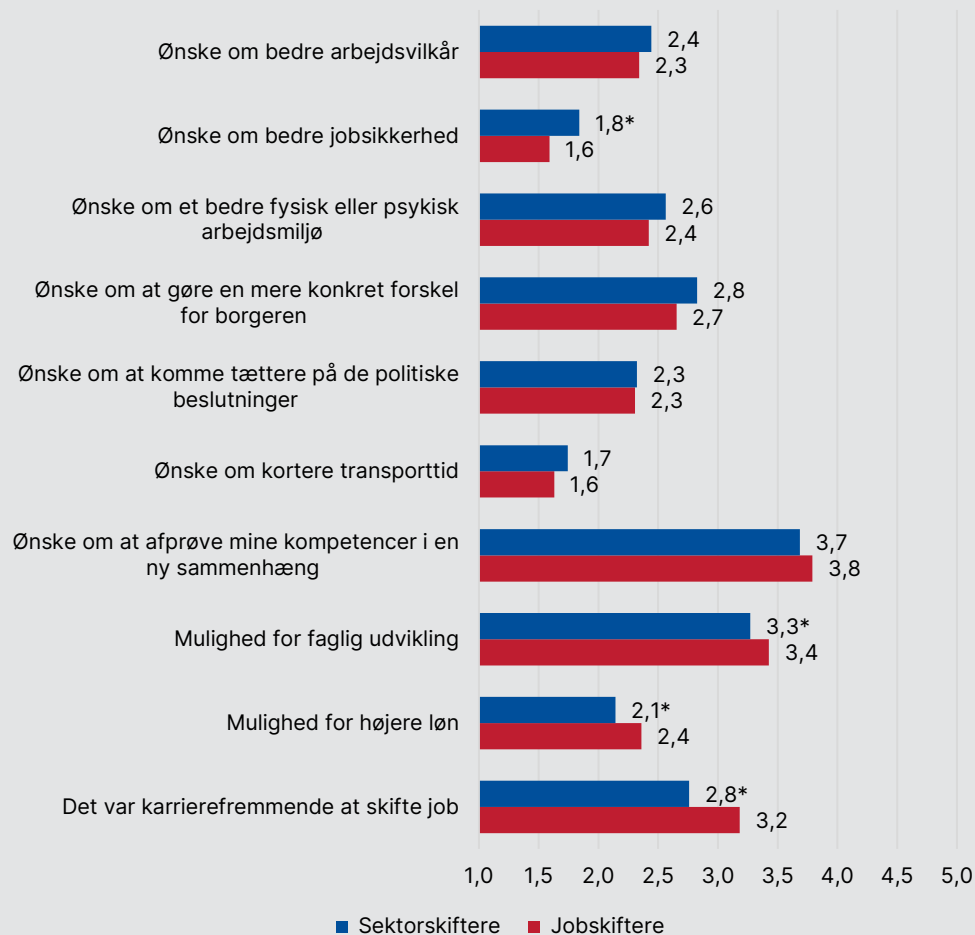
For både job- og sektorskifttere fremhæves muligheden for at afprøve kompetencer i en ny sammenhæng som den vigtigste årsag til at skifte til et nyt job (jf. Figur 3.1). Denne årsag er nogenlunde lige vigtig for begge grupper, og der er ikke en statistisk signifikant forskel på de to grupper.

Figur 3.1 viser imidlertid også forskelle mellem de øvrige pull-motiver for de to grupper. Jobskifttere fremhæver i statistisk signifikant højere grad karrieremuligheder, højere løn og faglig udvikling som forhold, der havde betydning for

<sup>10</sup> Listen af relevante motiver er ikke udtømmende. For at begrænse spørgeskemaets omfang har vi spurgt ind til de motiver, som vurderedes som mest centrale.

deres jobskifte sammenlignet med sektorskiftere. Det indikerer, at det i mindre grad er karrieremæssige årsager, der får sektorskiftere til at skifte sektor end jobskifterne til at skifte job. Både sektor- og jobskiftere angiver dog karriere-muligheder, løn og faglig udvikling som vigtige motiver for at skifte job.

**Figur 3.1 Oplevet betydning af pull-motiver for job- og sektorskiftere. Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskiftere) = 541, N(sektorskiftere) = 359.

Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Omvendt fremhæver sektorskiftere i statistisk signifikant højere grad end jobskiftere jobsikkerhed som afgørende for deres jobskifte. Jobsikkerhed synes således særlig vigtig for sektorskifterne. Sektorskifterne fremhæver også i hø-

jere grad end jobskifterne muligheden for at gøre en konkret forskel for borgeren som afgørende for deres jobskifte. Forskellen er på grænsen til at være statistisk signifikant. Der er ingen forskel på job- og sektorskiftes vurdering af, hvad transporttid, tæthed på politiske beslutningsprocesser, arbejdsmiljø og arbejdsvilkår betyder for deres jobskifte.

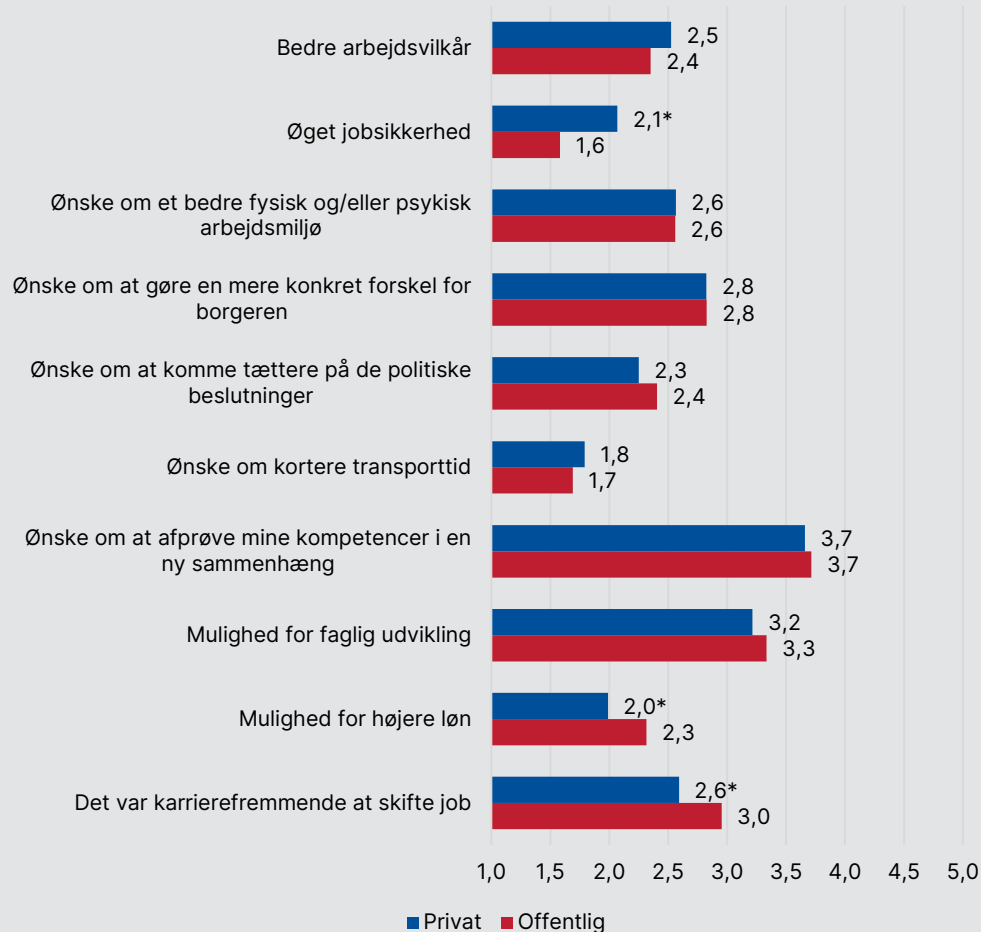
Vi finder desuden (jf. Figur 3.2), at det særligt er ledere med en baggrund i den private sektor, som fremhæver, den øgede jobsikkerhed som årsag til deres sektorskifte<sup>11</sup>. Ledere med en baggrund i det private område angiver i signifikant højere grad end ledere med en offentlig baggrund, at jobsikkerhed var afgørende for deres jobskifte. Samtidig vurderer ledere med en baggrund i det private område i statistisk signifikant mindre grad end ledere med en offentlig baggrund, at årsagen til sektorskiftet var, at skiftet var karrierefremmende og gav mulighed for en højere løn. Ledere, der skifter fra det private til det offentlige område, synes således at være tiltrukket af en øget jobsikkerhed, mens overvejelser omkring karriere og løn har været mindre afgørende for deres jobskifte.

På trods af at der kan identificeres forskelle på de tre pull-motiver, er det bemærkelsesværdigt, at sektorskiftet på tværs af det private og offentlige oplever, at langt de fleste pull-motiver har den samme betydning for deres sektorskifte. Vi kan således ikke identificere nogen statistisk signifikant sammenhæng mellem sektorskiftet på tværs af det private og det offentlige i forhold betydningen af arbejdsvilkår, ønsket om at gøre en forskel for borgeren, at komme tættere på politiske beslutninger, at reducere transporttid, at afprøve kompetencer i en ny sammenhæng eller muligheden for faglig udvikling. Derudover bør det nævnes, at både sektorskiftet med en baggrund i det private og sektorskiftet med en baggrund i det offentlige angiver ønsket om at afprøve kompetencer i en ny sammenhæng og mulighed for faglig udvikling som de vigtigste pull-motiver.

---

<sup>11</sup> Bilagstabel 1.1 giver derudover mulighed for at undersøge motiverne for job- og sektorskiftet særskilt for ledere ansat i henholdsvis stat, region og kommune.

**Figur 3.2 Oplevet betydning af pull-motiver for sektorskiftere med en baggrund i det private og en baggrund i det offentlige. Gennemsnit.**



Anm.: N(private sektorskiftere) = 191, N(offentlige sektorskiftere) = 168.

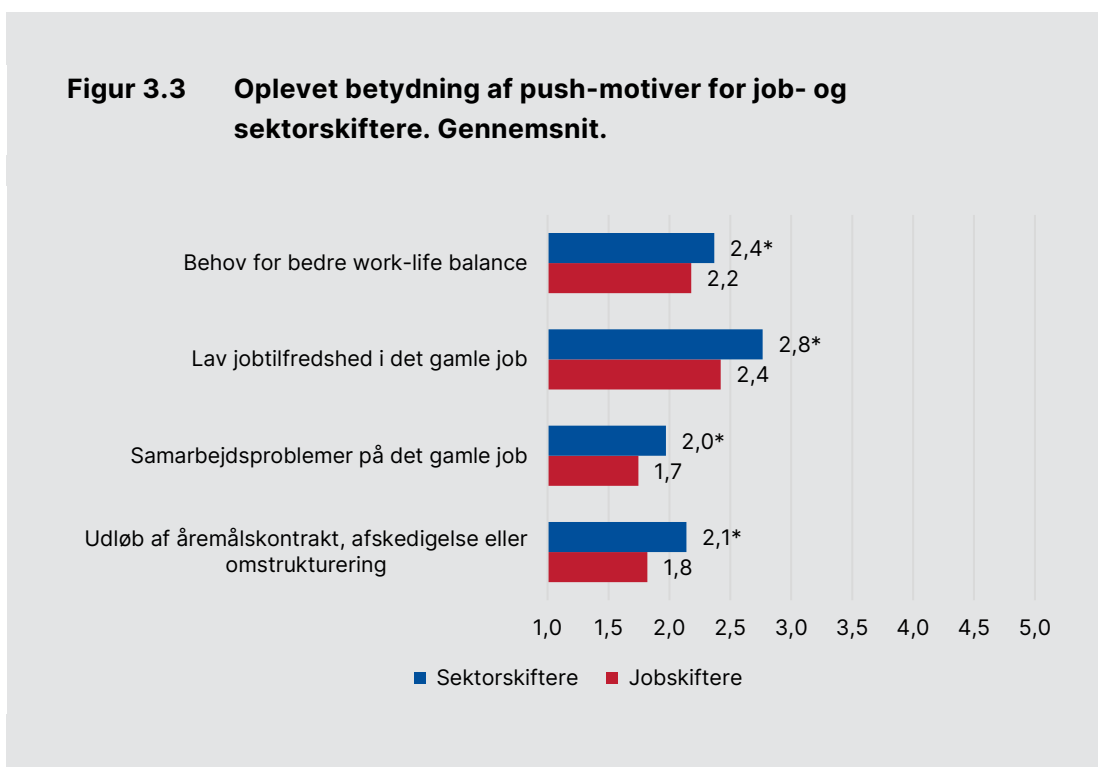
Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Figur 3.3 viser, i hvilken grad push-motiverne har været afgørende for job- og sektorskifternes jobskifte. Figuren viser, at push-motiverne i højere grad synes at motivere sektorskifterne end jobskifterne. Sektorskifterne tilkendegiver således i højere grad end jobskiftere, at de valgte at skifte job på grund af forhold på deres eksisterende arbejdsplads – en forskel der er statistisk signifikant. Konkret betyder det, at sektorskifterne ofte ser udløb af åremålskon-



trakt, afskedigelse eller omstrukturering, samarbejdsproblemer, lav jobtilfredshed og behov for bedre work-life-balance som årsagen til jobskiftet. Det fremgår desuden, at lav jobtilfredshed er den vigtigste push-motiv for både sektorskiftere og jobskiftere.



Anm.: N(jobskiftere) = 541, N(sektorskiftere) = 359.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstruktureringer motiverer i højere grad til intermobilitet end intra-mobilitet. Det fremgår af Figur 3.4. Ledere med en baggrund i det private fremhæver således i (statistisk) signifikant højere grad end ledere i det offentlige, at udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstruktureringer var årsag til deres sektorskifte. At netop disse push-motiver opleves som vigtige for sektorskiftet for ledere med en baggrund i det private, hænger formentlig sammen med ønsket om øget jobsikkerhed (jf. ovenfor). Både sektorskiftere med en baggrund i det private og i det offentlige fremhæver lav jobtilfredsheds i det gamle job som den vigtigste push-motiver. Der er ingen statistisk forskel på de to grupper.

**Figur 3.4 Oplevet betydning af push-motiver for sektorskiftere med en baggrund i det private og en baggrund i det offentlige. Gennemsnit.**



Anm.: N(private sektorskiftere) = 191, N(offentlige sektorskiftere) = 168.

Note.: \* = Forskel mellem private og offentlige sektorskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Analysen af push- og pull-motiver tegner samlet et billede af, at sektorskiftere i højere grad end jobskiftere vælger at skifte arbejde, fordi der er forhold ved deres eksisterende arbejdsplads, som de ikke bryder sig om. Denne tendens er særligt tydelig for jobtilfredshed. Både sektorskiftere med en baggrund i det private og sektorskiftere med en baggrund i det offentlige oplever i signifikant højere grad end jobskiftere, at lav jobtilfredshed i det gamle job er afgørende for deres sektorskifte. Da sektorskifterne ikke alene vælger at skifte job, men også sektor, kunne resultatet tyde på, at den lave jobtilfredshed i det gamle job ikke kun er knyttet til jobbet karakteristika, men også er udtryk for en bredere utilfredshed med jobmulighederne og mulighederne for at udøve ledelse i den pågældende sektor.

Job- og sektorskiftere tillægger også flere pull-motiver forskellig betydning. For inter-sektoriel mobilitet synes jobsikkerhed at spille en væsentlig rolle, mens løn og karrieremuligheder potentielt kan forhindre en sådan mobilitet. Disse motiver synes mindre vigtige for intra-sektoriel mobilitet. Mulighed for faglig udvikling vægtes lavere af sektorskiftere end af jobskiftere. Et sektorskifte handler således i mindre grad end et jobskifte om at sikre muligheder

for faglig udvikling. Dette kan potentielt være en medvirkende årsag til, at jobskifterne har valgt ikke at skifte sektor. Hvis jobskifterne har samme oplevelse som sektorskifterne af, at sektorskifte ofte ikke bunder i et ønske om faglig udvikling, kan ledere, som ønsker faglig udvikling, fravælger et sektorskifte. Ønsket om at kunne gøre en forskel for borgeren fremhæves også som vigtigere for sektorskiftere end for jobskiftere. Dette resultat kan skyldes, at jobskifterne allerede sidder i en sektor, som giver de ønskede muligheder for at gøre en forskel for borgeren (hvorfor man ikke ønsker at skifte sektor), eller at denne faktor er mindre vigtig for jobskifterne.

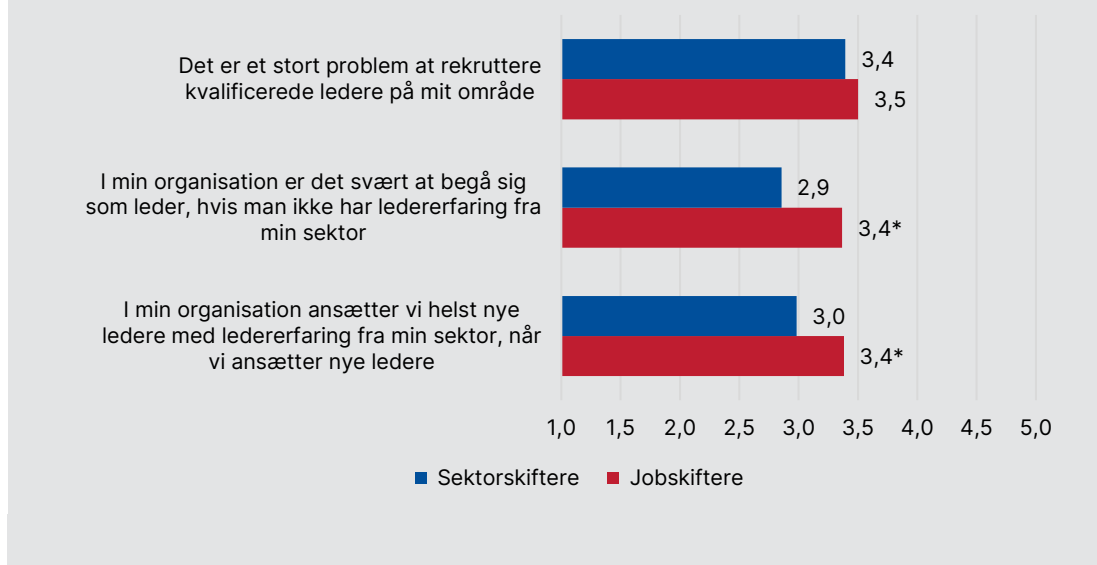
## **3.2 Barrierer for sektorskifte**

Tidligere undersøgelser peger på, at offentlige arbejdspladser ofte efterspørger en lederkandidat med sektorspecifik erhvervserfaring (Lederne 2010), og at offentlige organisationer har en tendens til at rekruttere ledere med erfaring inden for samme enhed (Forum for Offentlig Topleddelse 2004). Der kan således være en række faste forestillinger om, hvordan det er at arbejde i de forskellige dele af det offentlige, som kan fungere som barrierer for at skifte sektor. I dette afsnit ser vi nærmere på forhold, der kan udgøre en barriere for sektorskifte.

### **3.2.1 Barrierer på arbejdspladsen**

Figur 3.5 viser i tråd med tidligere undersøgelser, at der kan være barrierer i forhold til at ansætte kandidater fra andre sektor. Figuren viser således, at der blandt jobskiftere i overvejende grad er en opfattelse af, at man foretrækker ledere med erfaring inden for den sektor, man selv arbejder i. Jobskifterne er mere enige i, at det er svært at begå sig som leder i deres organisationer uden sektorerfaring, og at man helst ansætter nye ledere med sektorerfaring. Forskellene mellem job- og sektorskiftere er statistisk signifikante. Forskellene kan være et udtryk for forskellige holdninger til nødvendigheden af sektorerfaring. Det er muligt, at sektorskifterne er ansat i organisationer, der er mere åbne over for ledere med erfaring fra andre sektorer. Forskellene kan dog også afspejle reelle forskelle på arbejdspladserne. Det er muligt, at sektorskifterne arbejder steder, hvor sektorerfaring er mindre vigtig.

**Figur 3.5 Barrierer for ansættelse. Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskiftere) = 536, n(sektorskiftere) = 356.

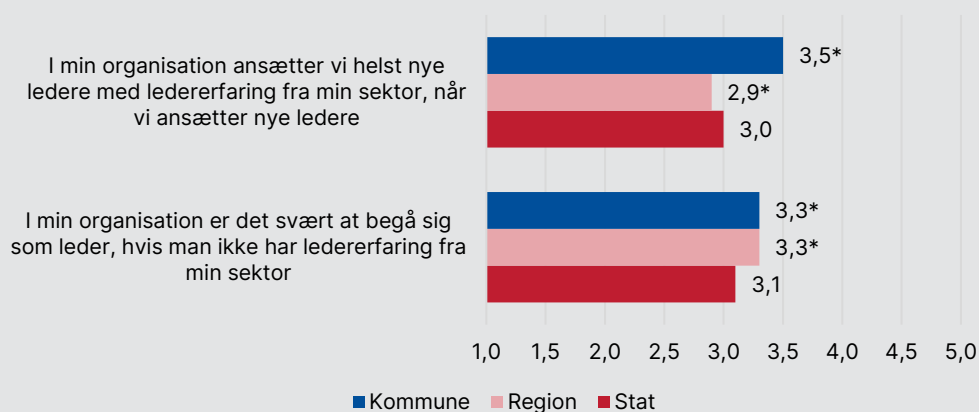
Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Det kan imidlertid være en udfordring, at ledere foretrækker at ansætte andre ledere fra samme sektor, da det i høj grad indskrænker antallet af potentielle kandidater. Dette bekræftes, da både job- og sektorskiftere er overvejende enige i, at det er et stort problem at rekruttere kvalificeret ledere på deres område.

Vi finder, at det særligt er i kommunerne, at man gerne ansætter ledere med sektorerfaring, når vi sammenligner barrierer særskilt for de tre sektorer (jf. Figur 3.6). Ledere ansat i kommunerne er i højere grad enige i, at det er nødvendigt med sektorerfaring for at kunne begå sig som leder, og at man helst ansætter nye ledere med sektorerfaring.

**Figur 3.6 Barrierer for ansættelse opdelt på sektor. Gennemsnit.**



Anm.: N(Kommune) = 965, N(region) = 244, N(stat) = 545.

Note: \* = Forskel til kommune statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Begrænset sektormobilitet kan både skyldes forhold på arbejdspladserne og hos lederne selv. Job- og sektorskiftere vurderer da også begge, at den lave sektormobilitet både skyldes, at det er svært at få ansættelse i en anden sektor, og at for få ledere søger jobs på tværs af sektorer. Vi har bedt lederne prioritere mellem to udsagn, hvor det ene relaterer til begrundelser på arbejdspladsen (efterspørgslen), mens det andet peger på en individbaseret forklaring (udbud) (jf. Boks 3.2).

### **Boks 3.2 Spørgsmål til vurdering af mangel på sektorskifte**

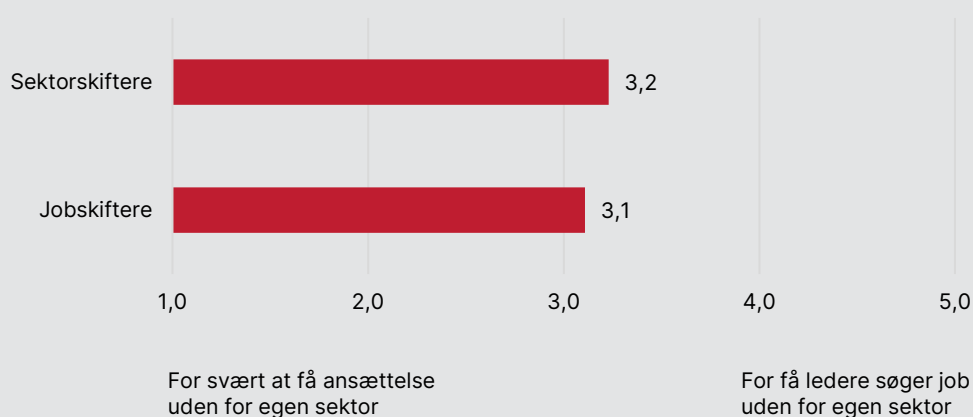
Er du mest enig med A eller B? (Skala: Mest enig med A (1) til Mest enig med B (5))

**A:** Siger, at den primære årsag til, at få ledere skifter job på tværs af den statslige, den regionale, den kommunale og den private sektor er, at det er svært af få ansættelse uden for egen sektor.

**B:** Siger, at den primære årsag til, at få ledere skifter job på tværs af den statslige, den regionale, den kommunale og den private sektor er, at få ledere søger job uden for egen sektor.

Figur 3.7 viser, at det er en blanding af de to forklaringer. Høje værdier i figuren indikerer en høj grad af enighed med udsagn B, mens lave værdier indikerer en høj grad af enighed med udsagn A. Mens både sektor- og jobskiftere generelt er mest enig med B (dvs. at få ledere søger job uden for egen sektor), er gennemsnittet for de to grupper tæt på middelværdien 3. Der er ingen statistisk signifikant forskel på de to grupper.

**Figur 3.7 Skyldes den lave sektormobilitet, at det er for svært for ledere at få ansættelse uden for egen sektor, eller at få ledere søger væk fra egen sektor? Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskiftere) = 537, n(sektorskiftere) = 356.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Enig med A, 5 = Enig med B. En høj værdi indikerer en høj grad af enighed med udsagn B (for få ledere søger job uden for egen sektor), mens lave værdier indikerer en høj enighed med udsagn A (vanskeligheder ved at få ansættelse uden for egen sektor).

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

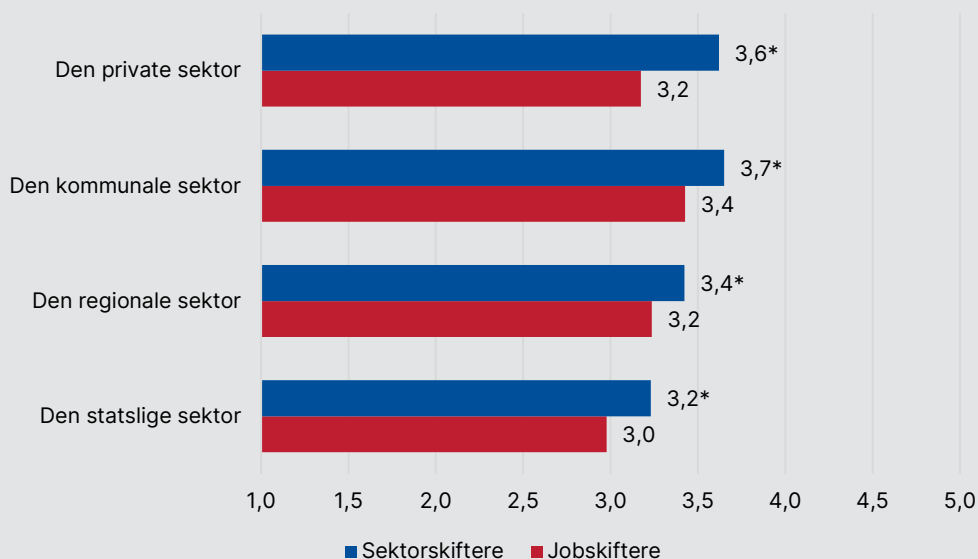
Det ligger ikke inden for denne rapports rammer at teste, hvorvidt barrierer forhindrer nogle ledere i at søge ansættelse uden for deres egen sektor. Der er dog nogle indikationer på, at barrierer kan spille en rolle. 22 % af jobskifterne har ifølge eget udsagn forsøgt at få et lederjob i en anden sektor i løbet af undersøgelsesperioden. Hovedparten af disse ledere angiver, at de ikke fik lederjobbet, fordi de ikke kom til samtale eller ikke fik tilbudt jobbet efter en samtale. Det indikerer, at der trods alt er en mellemstor gruppe af jobskiftere, der faktisk ønsker at foretage et sektorskifte, men som af forskellige årsager, herunder fx barrierer, ikke får den søgte stilling.

Sektorskifterne er generelt optimistiske i forhold til mulighederne for at få et job i en anden sektor end den, hvor de selv er ansat. Sektorskifterne er i gennemsnit enige i, at det vil være muligt for en leder med tilsvarende kompetencer at få et lederjob i den private, kommunale, regionale og statslige sektor.

Det fremgår af Figur 3.8. Figuren viser yderligere, at lederne generelt er mere optimistiske end pessimistiske i forhold deres muligheder for at få et job i en anden sektor. Dette kan synes paradoksalt, når mange ledere samtidig mener, at sektorkendskab er nødvendig i deres egen organisation (jf. resultaterne i Figur 3.5).

Særlig interessant er det, at både sektor- og jobskifttere er mest optimistiske omkring deres ansættelsesmuligheder i den kommunale sektor. Dermed modsiges resultaterne i Figur 3.8 resultaterne i Figur 3.6. Mens ledere ansat i kommunerne således på den ene side vurderer, at man helst ansætter nye ledere med sektorerfaring, angiver ledere i stat og regioner på den anden side, at det vil være relativt nemt at få en lederstilling i en kommune. Dette modsatte resultat kan skyldes, at ledere i stat og kommune har en urealistisk høj forventning til deres ansættelsesmuligheder i den kommunale sektor. Figur 3.8 viser, at både sektor- og jobskifterne samlet set vurderer det som sværest at få en stilling i den statslige sektor.

**Figur 3.8 Ledernes vurdering af, hvorvidt en leder med deres kvalifikationer nemt vil kunne finde en lederstilling i ... Gennemsnit.**



Anm.: Den statslige sektor: N(jobskifttere) = 403, N(sektorskifttere) = 213. Den regionale sektor: N(jobskifttere) = 483, N(sektorskifttere) = 317. Den kommunale sektor: N(jobskifttere) = 190, N(sektorskifttere) = 186. Den private sektor: N(jobskifttere) = 538, N(sektorskifttere) = 358.

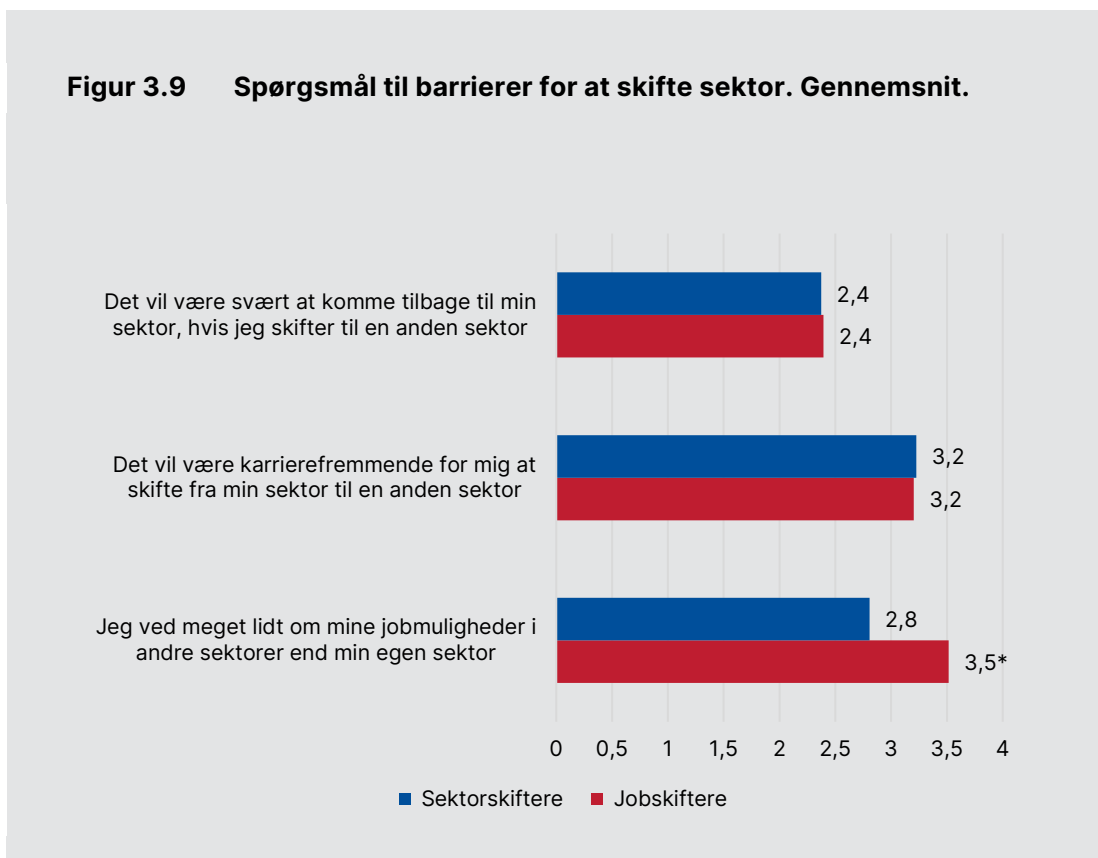
Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

### 3.2.2 Barriere hos lederne

Barrierer hos lederne selv kan også hindre sektormobilitet. For eksempel kan det begrænse mobiliteten, hvis et sektorskifte opleves som mindre karrierefremmende. Figur 3.9 viser imidlertid ingen tegn på sådanne faste forestillinger. Både sektor- og jobskifttere er gennemsnitligt uenige i, at det vil være svært at vende tilbage til deres nuværende sektor, hvis de skifter sektor. Der er ingen forskel på sektor- og jobskiftternes vurdering af dette spørgsmål. Det er heller ingen forskel på sektor- og jobskiftternes holdning til, hvorvidt et sektorskifte er karrierefremmende. Begge grupper er hverken enige eller uenige i, at et sektorskifte kan være karrierefremmende.

En årsag til, at ledere ikke søger job uden for egen sektor, kan også være, at de ganske enkelt ikke kender til jobmulighederne i andre sektorer end den, de befinder sig i. Det fremgår af Figur 3.9, at jobskifterne i langt højere grad end sektorskifterne erklærer sig enige i, at de ved meget lidt om jobmulighederne i andre sektorer. Der kan således være et behov for information om jobmulighederne i andre sektorer, hvis man gerne vil styrke mulighederne for at ledere foretager sektorskifte.



Anm.: N(jobskifttere) = 536, N(sektorskifttere) = 356.

Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.



## **4 Opleves sektorskiftere at have et potentiale for at skabe værdi i den offentlige sektor?**

I litteraturen er det ikke entydigt, hvorvidt sektormobilitet kan bidrage til værdiskabelse. På den ene side kan sektorskifte potentielt bidrage til værdiskabelse, da sektorskiftere kan bibringe nye perspektiver og understøtte idéudveksling og kreativitet i opgaveløsningen (Lee et al. 2015). På den anden side kan sektorskifte også udfordre den offentlige sektors værdiskabelse pga. forringede mulighed for at udføre faglig ledelse, ekstra omkostninger til oplæring og tab af institutionel viden og erfaring (Etas 2015; Cho & Lewis, 2012; Moynihan & Landuyt, 2009).

Vi undersøger i dette kapitel, hvorvidt sektorskiftere og jobskiftere oplever at have de samme forudsætninger for værdiskabelse, når de begynder i et nyt job. Disse udfordringer kan i sidste ende få betydning for, hvordan sektorskifterne præsterer på jobbet, samt hvorvidt de er tilfredse med deres nye job. Derudover undersøger vi, hvilke kvaliteter og muligheder for værdiskabelse ledere af andre ledere ser hos jobkandidater fra andre sektorer.

Kapitlets konklusioner er opsummeret i Boks 4.1.

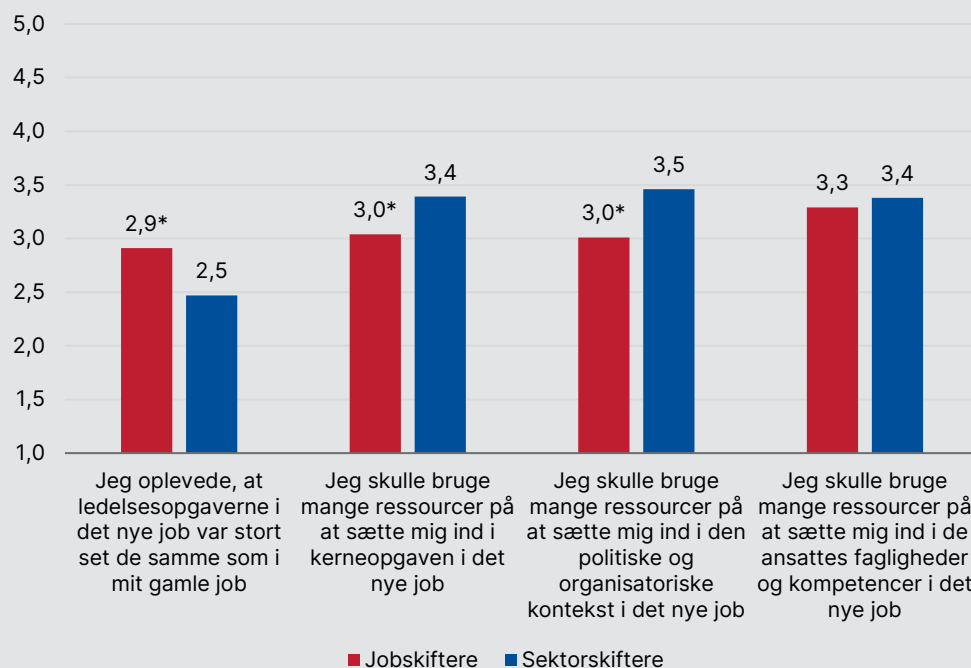
- Sektorskifterne oplever i højere grad end jobskifterne udfordringer, når de starter i et nyt job. Konkret finder vi, at sektorskifterne angiver, at de i højere grad end jobskifterne må bruge flere ressourcer på at sætte sig ind i kerneopgaven samt den politiske og organisatoriske kontekst.
- Vi finder ingen forskel i job- og sektorskifternes oplevelse af onboarding-processen i deres nye arbejde. Begge grupper af ledere oplever i høj grad, at de bliver taget godt imod og kan bidrage med nye idéer. Til gengæld vurderer både job- og sektorskifttere, at de i mindre grad oplever at få feedback på deres ledelse i det nye job. Givet det større oversætterarbejde, som sektorskifterne oplever i forbindelse med at starte et nyt lederjob i en ny sektor, kan der dog være et behov for at lette denne proces ved en mere omfattende onboarding-proces for sektorskifttere end for jobskifttere. Dette sker ikke i øjeblikket.
- Vi finder ingen forskelle i job- og sektorskifters subjektive jobperformance og jobtilfredshed. Det indikerer, at forskellene i startvanskelighederne ifølge sektorskifternes eget udsagn ikke forplanter sig videre i deres arbejde.
- Endelig ser vi, at ledere af ledere vurderer, at kandidater har forskellige forudsætninger for værdiskabelse afhængigt af den sektor, de kommer fra. Eksempelvis vurderes kandidater fra den private sektor som bedre til at kunne udfordre organisationens måde at gøre tingene på, men også at mangle et blik for den politiske kontekst.

## 4.1 Udfordringer i jobstart

Vi undersøger, hvilke udfordringer job- og sektorskifttere oplever i forbindelse med jobstart, ved hjælp af fire spørgsmål, hvor lederne er blevet bedt om at angive deres grad af enighed (jf. Figur 4.1). Figuren viser, at sektorskifttere i signifikant mindre grad end jobskifttere er enige i, at ledelsesopgaverne i det nye job minder om ledelsesopgaverne i det gamle job. Sektorskifterne oplever således en større ændring i ledelsesopgaverne, end jobskifterne gør. Flere sektorskifttere end jobskifttere oplever også at skulle bruge flere ressourcer på at sætte sig ind i kerneopgaven og den politiske og organisatoriske kontekst.

Til gengæld er der ingen signifikant forskel på job- og sektorskiftere med hensyn til behovet for at skulle sætte sig ind i de ansattes fagligheder og kompetencer. Dette er en lige stor udfordring på tværs af job- og sektorskiftet.

**Figur 4.1 Udfordringer ved jobstart. Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskiftere) = 540, N(sektorskiftere) = 359.

Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskiftere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig.

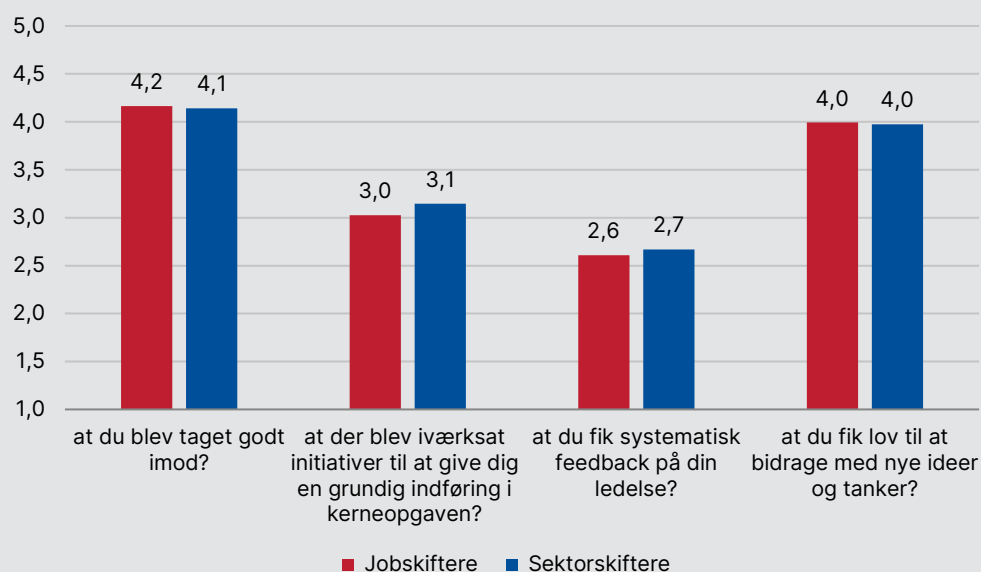
Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Sammenlagt oplever sektorskifterne større udfordringer ved jobstart end jobskifterne. Der er så at sige et større oversætterarbejde forbundet med at starte op i en ny sektor. For at sektorskifterne kan få mulighed for at bringe deres kompetencer i spil, oplever de i højere grad end jobskifterne et behov for at bruge mange ressourcer på at sætte sig ind i kerneopgaven og i den politiske og organisatoriske kontekst. Dette 'oversætterarbejde' kan potentielt afhjælpes igennem en grundning onboarding-proces, hvor lederen får en indføring i kerneopgaven og konteksten samt får løbende feedback.

Figur 4.2 viser imidlertid, at job- og sektorskiftere har mere eller mindre samme oplevelse af deres onboarding i forbindelse med jobstart. Både job- og sektorskiftere angiver således i høj grad, at de bliver taget godt imod på deres nye arbejdsplads. Begge grupper af ledere er også i høj grad enige i, at de får

lov til at bidrage med nye idéer og tanker på deres nye job tidligt i forløbet. Både jobskifttere og sektorskifttere scorer lavest på spørgsmålet om, hvorvidt de får systematisk feedback på deres ledelse, samt hvorvidt der er blevet igangsat initiativer til at sætte dem grundigt ind i kerneopgaven. Givet de udfordringer, som sektorskifterne oplever (jf. Figur 4.1), kan der måske netop for denne gruppe være et større behov for at blive indført i kerneopgaven samt få systematisk feedback. Dette kan give anledning til overvejelser om særlige onboarding-forløb for sektorskifttere for at imødekomme nogle af de udfordringer, som denne gruppe oplever.

**Figur 4.2 I forbindelse med dit jobskifte, i hvilken grad oplevede du på dit nye job... Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskifttere) = 540, N(sektorskifttere) = 358.

Note: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I nogen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

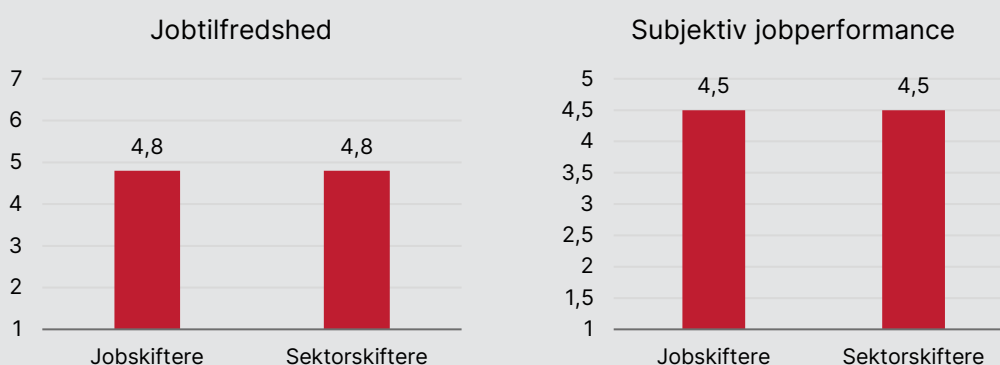
Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

## 4.2 Jobtilfredshed og jobpræstation

De forrige resultater tydeliggør, at sektorskifttere oplever særlige udfordringer forbundet med at starte op i det nye job. Dette kan udfordre sektorskifternes muligheder for at bidrage til værdiskabelsen i deres nye organisation og deres jobtilfredshed – i hvert fald på kort sigt. Dette finder vi imidlertid, ikke er tilfældet.

Job- og sektorskifterne har en gennemsnitlig tilfredshedsscore på 4,8 på en skala fra 1-7. Begge grupper er således over middel tilfredse med deres arbejde. Lederne vurderer selv deres subjektive jobperformance meget højt. Både job- og sektorskifttere placerer sig på en score på 4,5 på en skala fra 1-5. Der er dermed ingen tendens til, at sektorskifternes oplevede startudfordringer forplanter sig til betydelige forskelle mellem job- og sektorskifternes subjektive jobperformance eller jobtilfredshed.

**Figur 4.3 Job- og sektorskifternes jobtilfredshed og subjektive jobperformance. Gennemsnit.**



Anm.: N(jobskifttere) = 543, N(sektorskifttere) = 363.

Note.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskifttere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala for jobtilfredshed: 1-7. Anvendt skala for subjektiv jobperformance: 1-5.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

### 4.3 Opfattelse hos ledere af ledere af kandidaters forudsætninger for værdiskabelse

Mens job- og sektorskifterne vurderer deres egen subjektive jobperformance stort set ens, er det interessant at undersøge, hvordan ledere af ledere – som står for at ansætte nye ledere – oplever sektorskifternes forudsætninger for værdiskabelse. Dette er vigtigt, idet det kan indikere, om kandidater fra bestemte sektorer vurderes som mere eller mindre attraktive.

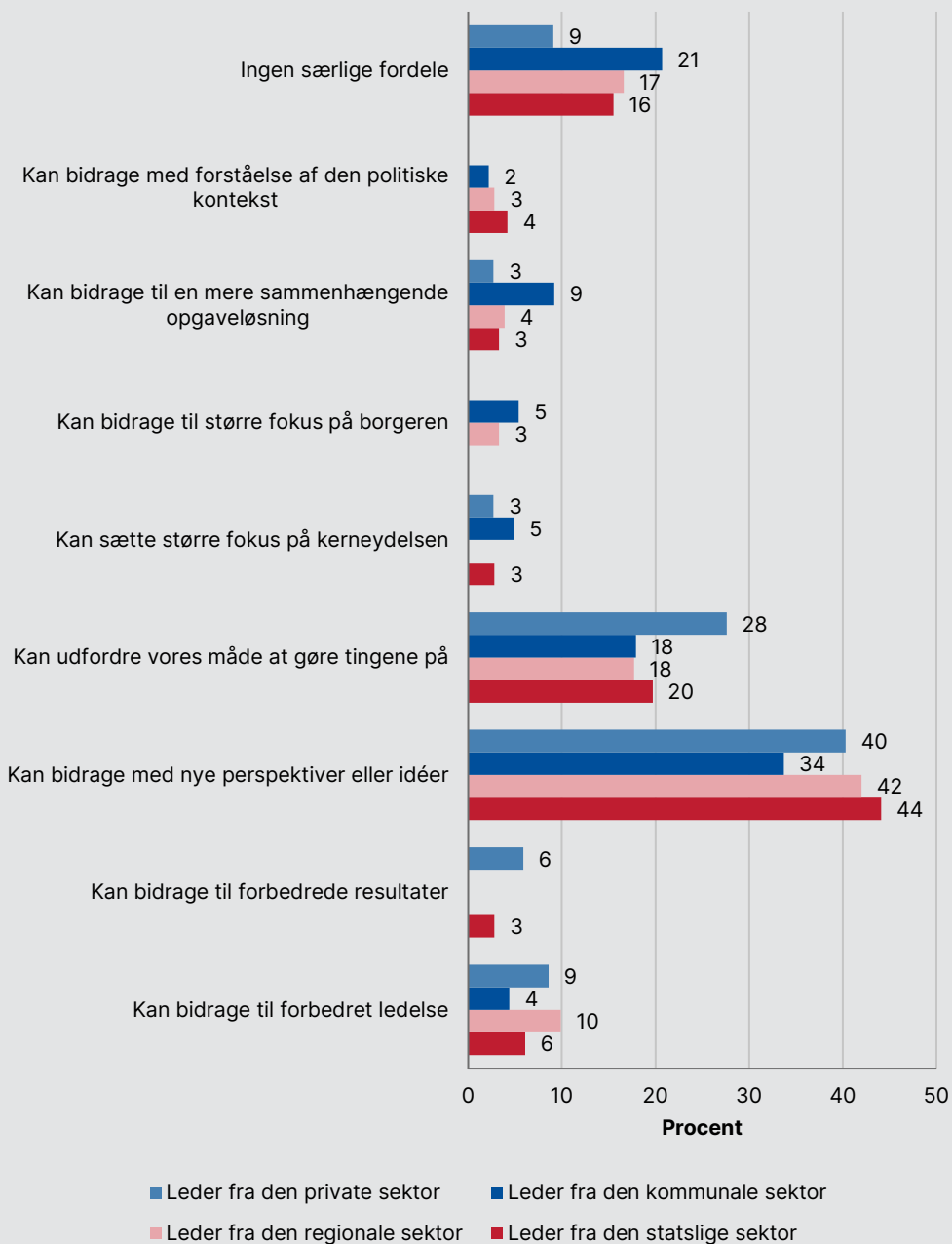
Figur 4.4 og Figur 4.5 viser vurderingerne hos ledere af ledere af hhv. fordele og ulemper ved ansættelse af en kandidat fra en *anden sektor* sammenlignet

med en kandidat fra lederens egen sektor til et nyt lederjob. Lederne er tilfældigt blevet bedt om at vurdere en kandidat fra en af de tre sektorer, som lederen ikke selv arbejder i, sammenlignet med en kandidat fra lederens egen sektor.

Figur 4.4 viser, at der er enkelte væsentlige forskelle i ledernes opfattelse af fordele ved ansættelse af ledere fra forskellige sektorer. Det er særligt iøjefaldende, at langt de fleste ledere af ledere angiver, at en leder fra en anden sektor end deres egen kan bidrage med nye perspektiver eller idéer. Andelen af ledere, der angiver dette, er dog kun 33 %, når kandidaten har en baggrund i kommunen, sammenlignet med 44 %, 42 % og 40 %, når kandidaten har en baggrund i hhv. staten, regionen og den private sektor. Kommunale ledere forventes således i mindre grad at kunne bidrage med nye perspektiver og idéer end ledere fra andre sektorer. Derudover angiver omkring 28 % af de ledere, der vurderer en kandidat fra den private sektor, at en sådan leder kan udfordre måden at gøre tingene på. Til sammenligning er denne andel under 20 % for kandidater med en baggrund i de tre andre offentlige sektorer.

Det er yderligere værd at bemærke den store variation i ledernes angivelse af, hvorvidt det overhovedet er en fordel at ansætte en leder, der kommer fra en anden sektor end deres egen. Konkret vurderer 21 % af de ledere, som vurderer en kandidat med en baggrund i den kommunale sektor, at der ingen særlige fordele er ved at ansætte denne kandidat, mens dette kun gælder 9 % for kandidater med en baggrund i den private sektor. For kandidater med en baggrund i den statslige og regionale sektor er dette tal hhv. 15 % og 17 %. Der tegner sig således et billede af, at ledere af ledere oplever kandidater fra den private sektor som mere havende flere fordele i forhold til kandidater fra det offentlige område, særligt den kommunale sektor.

**Figur 4.4 Vurderingen hos ledere af ledere af den største fordel ved ansættelse af kandidater fra andre sektorer. Procent.**



Anm.: N(ledere af ledere) = 799.

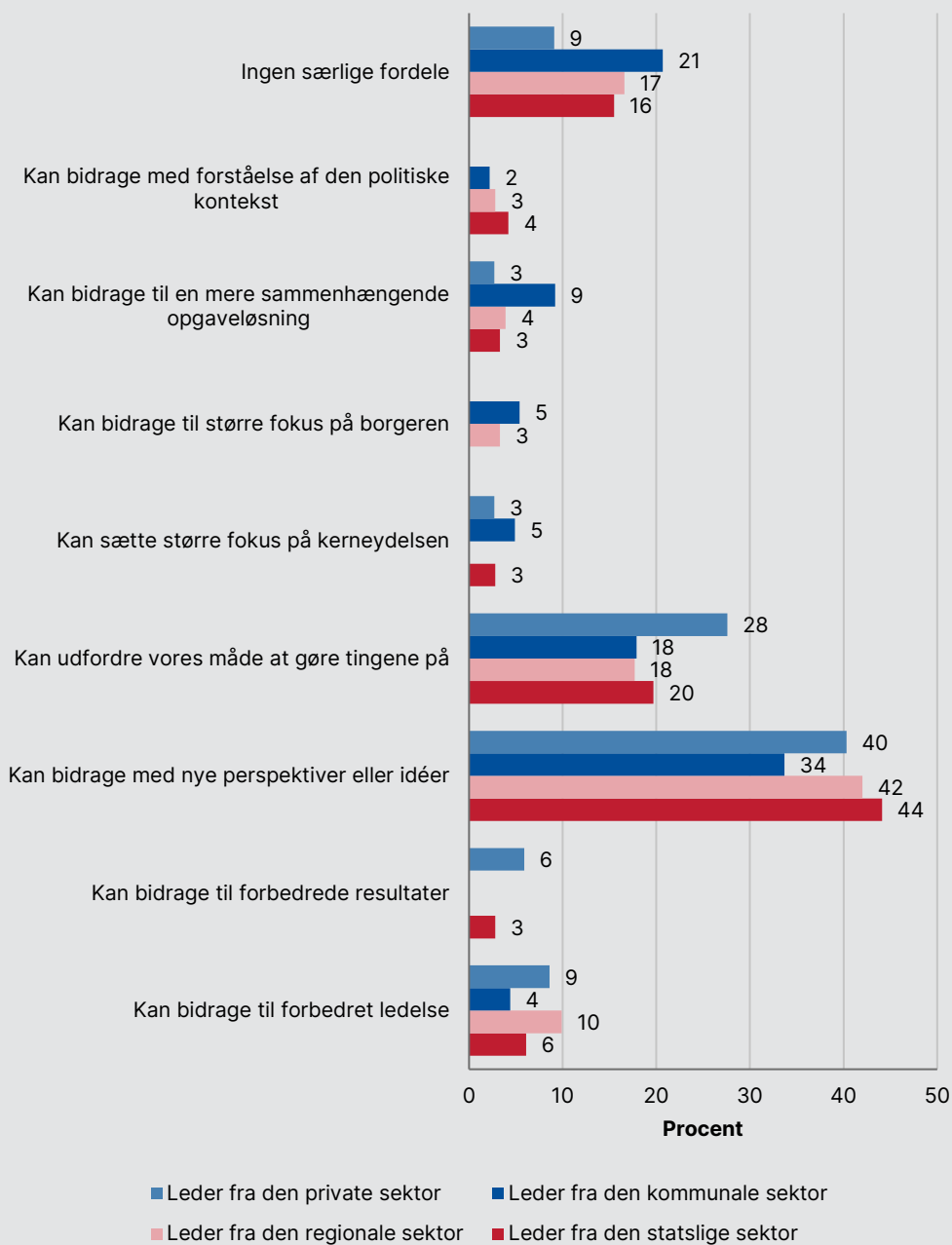
Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

Der er imidlertid også væsentlige forskelle i vurderingen hos ledere af ledere af ulemperne ved at ansætte kandidater med en bestemt sektorbaggrund. Dette fremgår af Figur 4.5, at lederne eksempelvis i høj grad angiver, at ledere fra den statslige sektor mangler en forståelse for kerneopgaven. Samtidig mener hele 43 % af lederne, at en kandidat med en baggrund i den private sektor mangler en forståelse for den politiske kontekst. Endelig angiver mellem 10-30 % af lederne, at der ingen særlige ulemper er ved at ansætte en kandidat med en anden sektorbaggrund end deres egen. Kun 10 % af lederne mener, at der ingen særlige ulemper er ved at ansætte en kandidat med en baggrund i det private, mens dette tal er 30 % for kandidater med en baggrund i det kommunale.

Det er interessant, at ledere med en kommunal baggrund både opleves som nogle, der ikke bidrager med særlige fordele sammenlignet med kandidater fra andre sektorer, samtidig med at de opleves som nogle, der ikke bidrager med særlige ulemper. Det kan hænge sammen med, at kommunale ledere opleves i højere grad at være generalist-ledere end specialist-ledere. De vurderes således ikke at have særlige ulemper pga. deres generelle lederkompetencer, men vurderes samtidig heller ikke at have særlige fordele, da de ikke har ekspertviden. Yderligere interessant er det, at ledere fra det private i højere grad vurderes til at have ulemper end kandidater fra det offentlige område (særligt den kommunale sektor).



**Figur 4.5 Vurderingen hos ledere af ledere af den største ulempe ved ansættelse af kandidater fra andre sektorer**



Note: N (ledere af ledere) = 799.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

## 5 Hvad ved vi om omfanget af sektormobilitet?

De få hidtidige undersøgelser af sektormobilitet har især fokuseret på mobiliteten mellem den offentlige og den private sektor (se eks. Boardman et al., 2010; Su & Bozeman, 2009). I dansk sammenhæng finder Djøf på baggrund af registerdata, at ca. 27 % af alle ledere, som skifter job i det offentlige eller i det private i perioden 2010-2018, er sektorskiftere (Djøf 2020). Andre undersøgelser har fokus på intra-sektormobiliteten på baggrund af selvrapporterede data. For eksempel konkluderer Ledelseskommisionen, at mobiliteten inden for det offentlige område er begrænset. De finder, at 21-22 % af de kommunale og statslige ledere ifølge eget udsagn har ledererfaring fra andre dele af den offentlige sektor, mens dette gælder for omkring 30 % af de regionale ledere (Ledelseskommisionen 2018). I dette kapitel undersøger vi omfanget af ledermobilitet på tværs af sektorer.

Mens tidligere undersøgelser bygger enten på spørgeskema- eller registerdata, har denne rapport adgang til begge typer af data til at belyse omfanget af sektormobilitet. Vi sammenholder i dette kapitel den registerbaserede identifikationen af sektorskifterne foretaget af Danmarks Statistik (se boks) med ledernes egen selvrapporterede status i spørgeskemaet som henholdsvis sektor- eller jobskifter (den spørgeskemabaserede identifikation) samt perspektiverer til den eksisterende viden. Det giver mulighed for at sammenholde de to datakilder og give et mere validt billede af ledernes mobilitet.

## Boks 5.1 Identifikation af sektorskiftere

- **Den registerbaserede identifikation:** Personer, som er registreret i et lederjob i enten staten, regionerne, kommunerne<sup>12</sup> i november 2021 (EIR), som i deres seneste jobskifte i perioden 2017-2021 skiftede fra en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune, den private sektor) end den nuværende, er kategoriseret som sektorskiftere.
- **Den spørgeskemabaserede identifikation:** Respondenterne, som i spørgeskemaundersøgelsen (februar 2022) angiver, at de 1) i dag arbejder som ledere og 2) arbejder på det offentlige område (stat, region, kommune) og 3) i deres seneste jobskifte i perioden 2017-2021 skiftede fra en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune, den private sektor) end den nuværende, er kategoriseret som sektorskiftere.

## Boks 5.2 Kapitlets hovedkonklusioner

- Den registerbaserede identifikation foretaget af Danmarks Statistisk viser, at sektorskifterne udgør ca. 22 % af det samlede antal ledere, som har foretaget et jobskifte.
- Den registerbaserede identifikation viser yderligere, at lederstillinger i stat og kommuner besættes overvejende af ledere med en baggrund i den pågældende sektor. Knap 73 % af de ledere, som i 2017-2021 skiftede til en lederstilling i staten, kom fra en anden lederstilling i staten. Den tilsvarende procentandel for kommunerne er 82 %.
- Sektormobiliteten er lidt højere i regionerne. Lige i underkanten af 60 % af lederne, der skiftede til et lederjob i regionerne, kom fra et andet regionalt lederjob. Dette kan skyldes, at antallet af ledere er forholdsvis lavt i regionerne, hvorfor der er et større behov for at skele til andre sektorer, når lederstillinger skal besættes.

<sup>12</sup> Undersøgelsen omfatter ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

- I tråd med resultaterne fra Ledelseskommisionen finder vi, at den intra-sektorielle ledermobilitet synes begrænset. Få ledere i én sektor i det offentlige skifter til en anden sektor i det offentlige. Kun 7 % af lederne, der skiftede til et lederjob i staten, kom fra et lederjob i en region eller en kommune. Den tilsvarende procentandel for kommunerne er 5 % og for regionerne 21 %.
- Vi finder et betydeligt mindre omfang af sektormobilitet i spørgeskemaundersøgelsen, hvor lederne selv rapporterer hvilke(n) sektor(er), de har arbejdet i, end vi gør i den registerbaserede identifikation. Kun 36 % af de ledere, som blev identificerede som sektorskiftere gennem registrene, mener også selv, at de er sektorskiftere. Omkring 6 % af ledere, som ikke blev identificerede som sektorskiftere i registrene, angiver til gengæld selv, at de er sektorskiftere.
- Både registerbaseret og spørgeskemabaseret identifikation kan være fejlbehæftet. Yderligere analyser giver dog anledning til at tro, at årsagen til diskrepansen mellem registerbaseret og selvrapporteret sektorskifteridentifikation skyldes fejl i registrene. Den registerbaserede identifikation kan således ikke anvendes til at give et præcist estimat på antallet af sektorskiftere eller omfanget af sektormobiliteten. Denne rapport's resultater matcher dog fund fra tidligere undersøgelser.
- Undersøgelses kombination af register og spørgeskemadata viser en hidtil ukendt uoverensstemmelse mellem register- og spørgeskemaidentifikation af sektormobilitet. Rapportens fund gør, at kommende undersøgelser af sektormobilitet bør overveje behovet for nye og bedre målemetoder i forhold til at opgøre det samlede omfang af sektormobilitet.

## 5.1 Ledere og sektorskiftere opgjort via registerdata

Danmarks Statistik har på baggrund af registerdata identificeret job- og sektorskiftere i undersøgelsen. Dette er gjort på baggrund af den samlede population af ledere ansat i henholdsvis stat, regioner, kommuner og på det private område opgjort i Tabel 5.1. Det fremgår tydeligt, at det private område udgør et langt større arbejdsmarked for ledere end stat, regioner og kommuner.

**Tabel 5.1 Antal ledere i stat, region, kommune og på det private område i 2021**

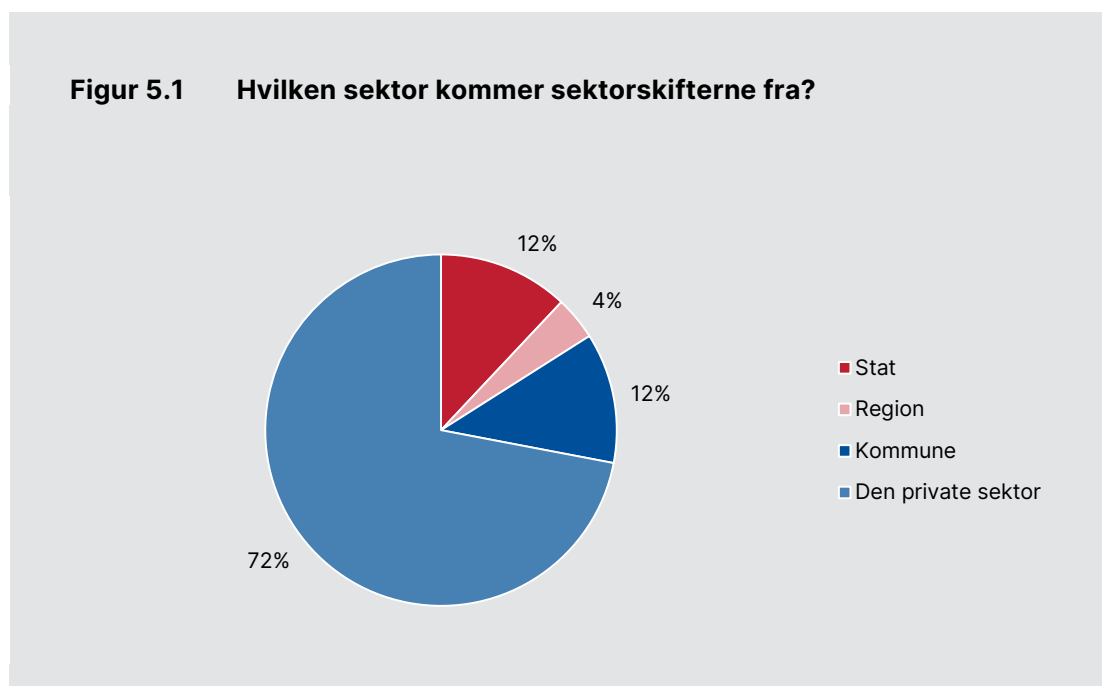
	Stat	Regioner	Kommuner	Det private område
Antal ledere	9.503	919	13.495	80.548

Kilde: Danmarks Statistik

Danmarks Statistik identificerede i alt 1.721 sektorskiftere og 6.052 jobskiftere. Det betyder, at sektorskifterne udgør ca. 22 % af det samlede antal ledere, som har foretaget et jobskifte. Denne andel flugter med resultaterne fra Djøfs undersøgelse (2020).

### 5.1.1 Ledere og sektorskiftere i tal

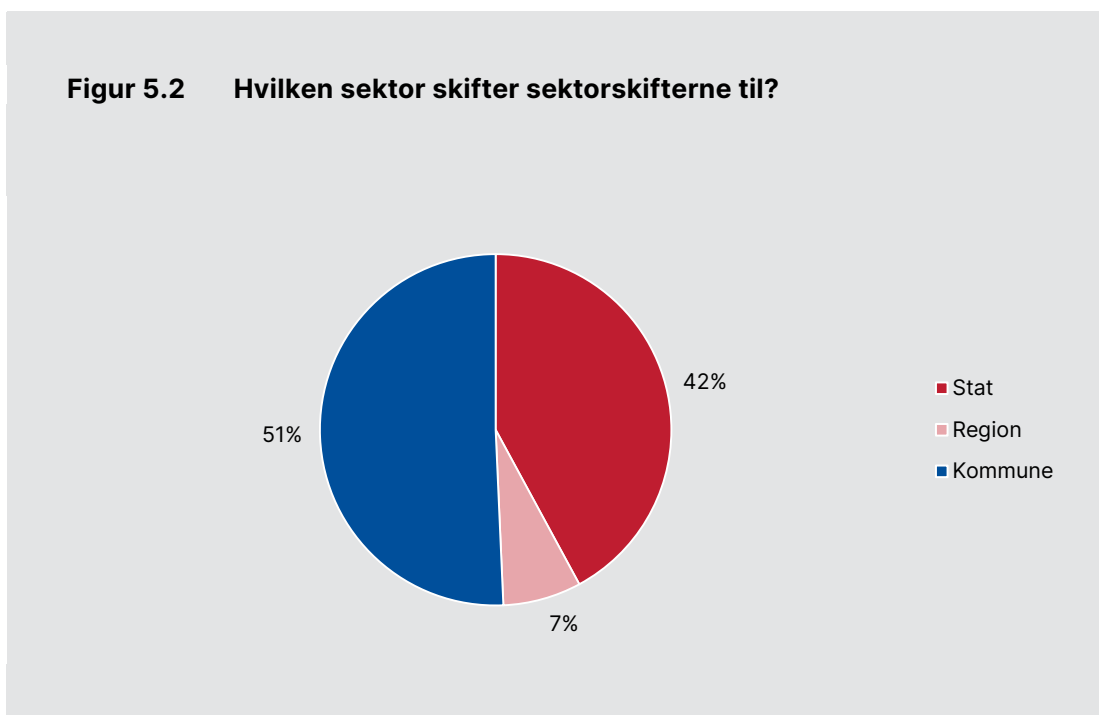
Hovedparten af de 1.721 sektorskiftere kommer fra en lederstilling i den private sektor. Figur 5.1 viser, at over 72 % (1.245) af sektorskifterne senest har arbejdet i den private sektor. 12 % (214) af sektorskifterne kommer fra et lederjob i staten, 12 % (201) fra et lederjob i en kommune og knap 4 % (61) fra et job i en region. Denne fordeling er ikke overraskende, da der er langt flere ledere ansat i den private sektor end i den offentlige sektor.



Anm.: N = 1.721.

Kilde: Danmark Statistik

Det fremgår af Figur 5.2, at mange sektorskiftere skifter til et lederjob i en kommune, hvilket gælder over 50 % af sektorskifterne (873). Knap 42 % (725) skifter til et job i staten, mens omkring 7 % (123) skifter til et lederjob i en region.

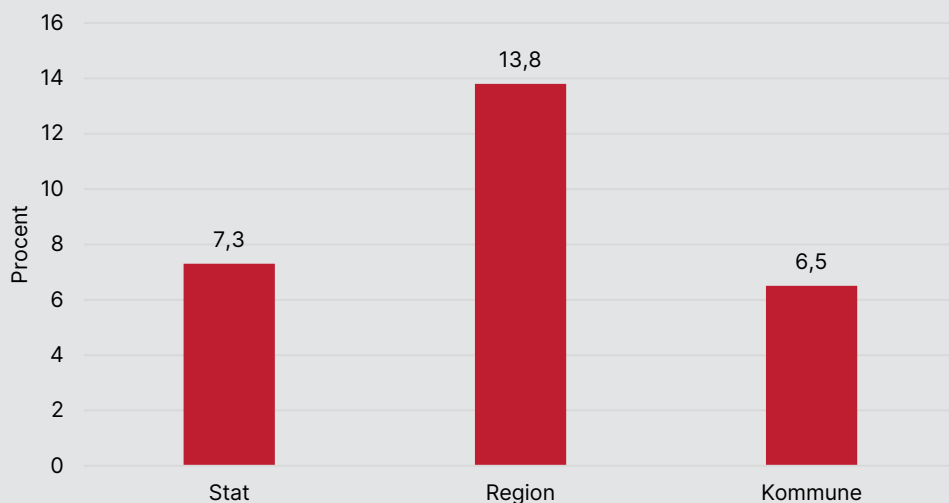


Anm.: N = 1.721.

Kilde: Danmark Statistik.

Figur 5.3 viser, hvor stor en andel de identificerede sektorskifterne udgør af det samlede antal ledere i sektoren. Sektorskifterne, som skifter til den pågældende sektor i perioden 2017-2021, udgør således omkring 7 % af de statslige ledere, knap 14 % af de regionale ledere og knap 7 % af de kommunale ledere.

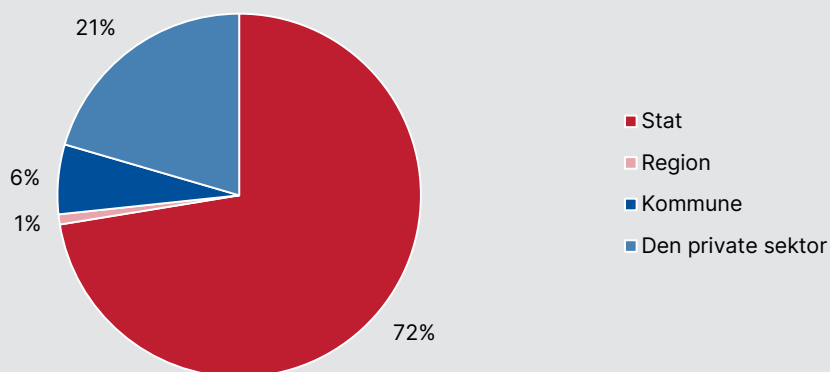
**Figur 5.3 Sektorskiftere i procent af det samlede antal ledere i sektoren. Procent.**



Kilde: Danmark Statistik.

Staten rekrutterer ofte ledere fra andre statslige arbejdspladser, når lederstillinger i staten besættes. Figur 5.4 viser de ledere, der i perioden 2017-2021 har skiftet til et job i staten. Sammenlagt er det tilfældet for 2.636 ledere. Hovedparten (knap 73 %) kommer fra en anden lederstilling i staten. Omkring 20 % kom fra en lederstilling i det private, mens 6 % kom fra en lederstilling i en kommune og 1 % fra en lederstilling i en region. Rekruttering fra den kommunale og regionale sektor er således særligt begrænset.

**Figur 5.4 Skiftet til lederjob i staten. Kommer fra en lederstilling i...**

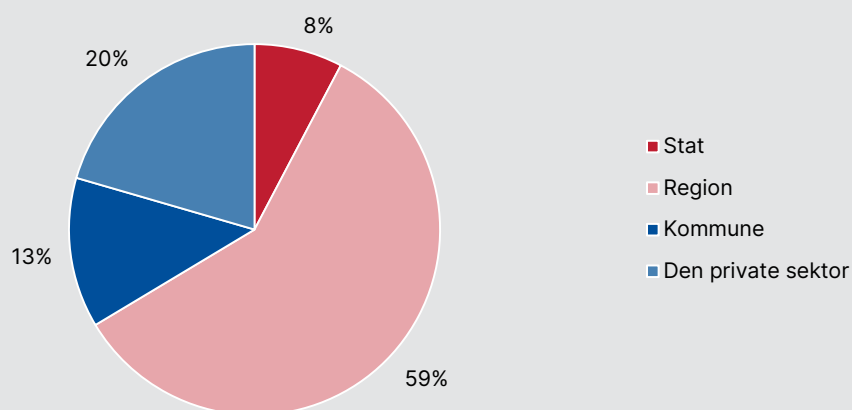


Anm.: N = 2.636.

Kilde: Danmark Statistik.

Lederstillinger i regionen besættes ligeledes ofte af ledere fra andre regionale arbejdspladser, når lederstillinger besættes af eksterne ledere (jf. Figur 5.5). Andelen er dog mindre end på det statslige område. Lige i underkanten af 60 % af de ledere, der skifter job til en region, kommer fra et andet regionalt lederjob. Omkring 20 % af lederne kommer fra et lederjob i det private, mens hhv. 13 % kommer fra et lederjob i en kommune, og 8 % kommer fra et lederjob i staten.

**Figur 5.5 Skiftet til lederjob i en region. Kommer fra en lederstilling i...**

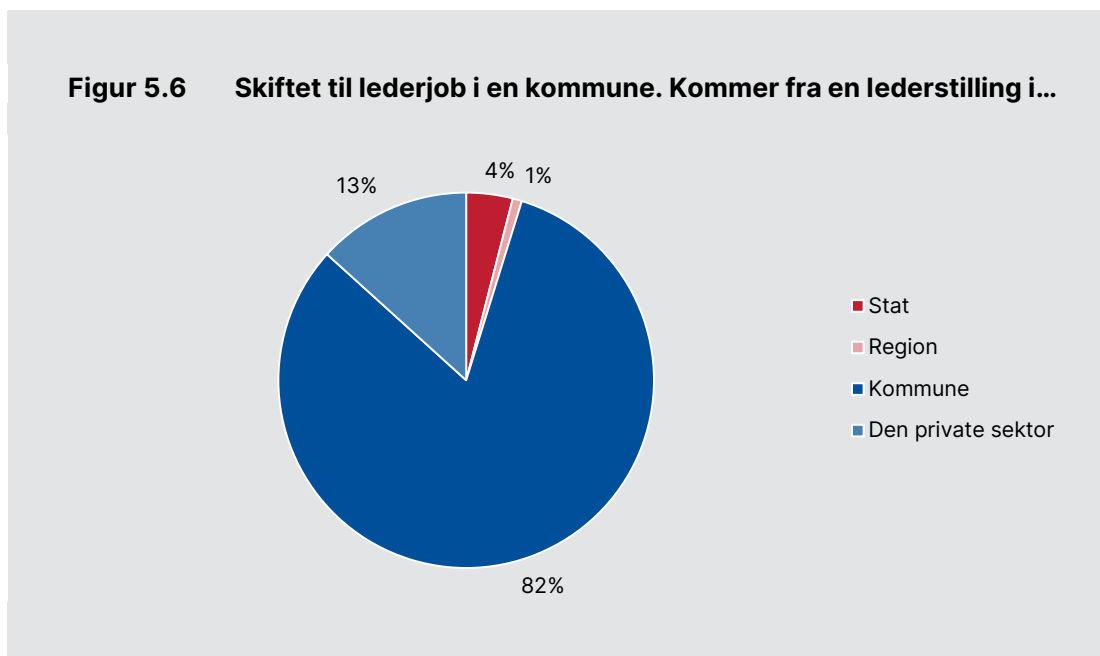


Anm.: N = 289.

Kilde: Danmark Statistik.



Det fremgår af Figur 5.6, at sektorskifterne udgør en lille andel af de ledere, som skifter til en lederstilling i kommunen. 82 % af de ledere, som er skiftet til en lederstilling i en kommune, kommer fra en anden kommunal lederstilling. 5 % af lederne kommer fra en anden offentlig lederstilling (4 % fra en lederstilling i staten og 1 % fra en lederstilling i en region). Omkring 13 % kommer fra en lederstilling i det private. Når den største andel af identificerede sektorskiftere findes i den kommunale sektor sammenlignet med de øvrige tre sektorer (jf. Figur 5.2), hænger det sammen med, at der er relativt flere lederjob i kommunerne.



Anm.: N = 4.839

Kilde: Danmark Statistik

## 5.2 Sektorskiftere i register- og i spørgeskemadata

Kombinationen af datakilder giver mulighed for at teste validiteten af den registerbaserede identifikationen af sektorskifterne, da vi både kan identificere sektorskifterne ved hjælp af registerdata og spørgeskemadata

Vi finder, at blot 269 ledere (36 %) ud af de 745 ledere, som i registrene er registreret som sektorskiftere og har besvaret spørgeskemaet selv, angiver, at de har foretaget et sektorskifte i perioden 2017-2021. En stor andel af de registeridentificerede sektorskiftere viser sig ikke at definere sig selv som ledere, mens andre angiver enten ikke at have foretaget et sektorskifte og/eller ikke at arbejde i den offentlige sektor i dag. Under halvdelen af de ledere, som er

identificeret som sektorskiftere ifølge registrene, mener således selv, at de har foretaget et ledersektorskifte. Omvendt finder vi 95 sektorskiftere blandt de øvrige respondentgrupper, dvs. ledere, som ifølge registrene ikke burde være sektorskiftere. Vi finder ligeledes udfordringer med den registerbaserede identifikation af jobskiftere og i mindre grad med den registerbaserede identifikation af ledere af ledere.

Forskellene mellem register- og spørgeskemadata kan skyldes fejl i registrene, men kan også skyldes fejl i ledernes besvarelse af undersøgelsens spørgeskema. Særligt spørgsmål omkring, hvilke(n) sektor(er) man arbejder i og tidligere har arbejdet i, kan i nogle tilfælde være svære at svare på, da det ikke nødvendigvis er oplagt, hvilken sektor ens arbejdsplads (fx en offentlig virksomhed) tilhører. Omvendt viser sammenligningen af register- og spørgeskemadataene, at diskrepansen mellem register- og spørgeskemadata især skyldes, at en række personer i registrene står registreret som ledere, mens respondenterne selv ikke mener at være ledere. Da de fleste respondenter formentlig uden problemer kan afgøre, om de er ledere eller ej, må man forvente en relativt lav fejlrapportering på et spørgeskemaspørgsmål omkring, hvorvidt man er leder.

På baggrund af udfordringerne med sektormobiliteten er det ikke i denne undersøgelse muligt at opgøre det præcise omfang af sektormobilitet. Sammenligningen af spørgeskema- og registerdata giver imidlertid en formodning om, at antallet af sektorskiftere er lavere end opgjort ved hjælp af registerdataene. Denne undersøgelse kan dog ikke endegyldigt svare på, hvorvidt dette er tilfælde. Såfremt man fremadrettet gerne vil følge udviklingen i antallet af sektorskiftere, kan det være nødvendigt med andre værktøjer end registerbaserede opgørelser.

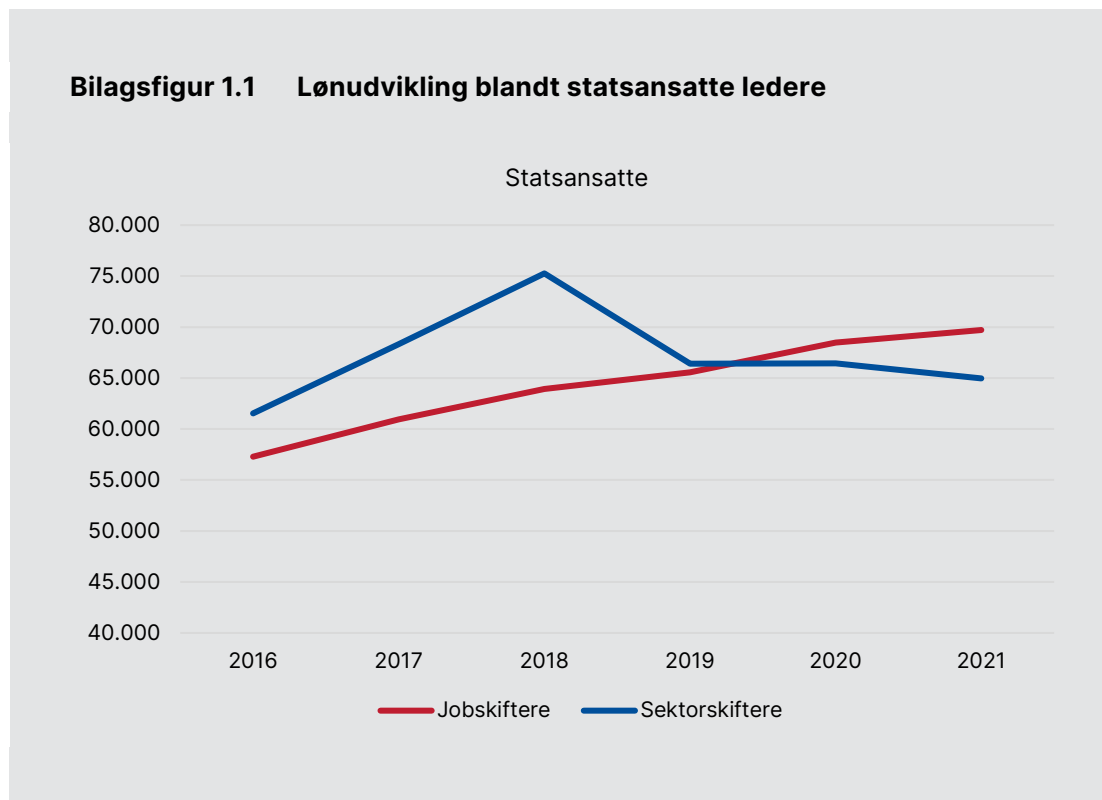
På trods af udfordringerne med den registerbaserede identifikation støttes kapitlets resultat om den begrænsede intra-sektormobilitet af anden forskning. Ledelseskommisionens rapport konkluderer også, at omfanget af intra-sektormobilitet er begrænset, og denne rapport's kapitel 2 (baseret på den spørgeskemabaserede identifikation) viser ligeledes, at under halvdelen af sektorskifterne kommer fra en lederstilling i det offentlige.

# Litteratur

- Agresti, A. & Finlay, B. (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International Edition.
- Ali, S. B. (2018). Is all turnover intent the same? Exploring future job preference and environmental considerations. *Public Management Review*, 20(12), 1768–1789.
- Boardman, C., Bozeman, B. & Ponomariov, B. (2010). Private sector imprinting: An examination of the impacts of private sector job experience on public manager's work attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50–59.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4-23.
- Choi, Y., & Park, N. K. (2020). Examining the pull, the push, and their simultaneous effects on managerial turnover. *Management Decision*, 58(12), 2639–2654. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0822>
- Cregård, A. & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job, *Human Resource Development International*, 22(2), 1-19
- Cregård, A., Corin, L. & Skagert, K. (2017). "Voluntary Turnover among Public Sector Managers: A Review." *Scandinavian Journal of Public Administration* 21 (2): 89–114
- Djøf (2020). §20 Djøf Dokumentation. Mange skifter job- men kun få skifter sektor. Februar 2020. København: Djøf, tilgængelig på: <https://services.djoef.dk/omdjoef/politikker/undersogelser/paragraf-20.aspx>.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service, *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423.
- Forum for Offentlig Topleddelse (2004). *Sammenfatning af Forums tre e-surveys*. Lokaliseret d. 20 februar på: <http://www.publicgovernance.dk/docs/0504210243.pdf>.
- Hansen, J. R. (2014). From Public to Private Sector: Motives and explanations for sector switching. *Public Management Review*, 16(4), 590–607.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Hove, East Sussex: Routledge.

- Lederne (2010). *Sektormobilitet - undersøgelse af privatansatte lederes mobilitet*. Tilgængelig på: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/ledere-og-ledelse/sectormobilitet-undersogelse-af-privatansatte-lederes-mobilitet>.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt Borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på driften. Ledelseskommisionens rapport*. København: Ledelseskommisionen.
- Lee, H. W. (2020). A career stage analysis of the US federal employees' job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 717–742.
- Lee, D. S., Lee, K. C., Seo, Y. W., & Choi, D. Y. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior, 42*, 47–56.
- Lee, H. W. & Kim, K. (2020). Determinants of job attitudes in the FBI: A multidimensional comparison. *International Journal of Law, Crime and Justice, 63*:100418, 1-14.
- Medarbejder- og Kompetencestyrelsen 2022. *Taskforce om Ledermobilitet mellem sektorer*. Tilgået 7. sept. 2022 på: <https://medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/om-tvaeroffentlige-ledelsesinitiativer/ledermobilitet-mellem-sektorer/>.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. 1. ed. John Wiley & Sons.
- Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging structural and cultural divides. *Public Administration Review, 69*(6), 1097-1105.
- Su, X., & Bozeman, B. (2009). Dynamics of sector switching: Hazard models predicting changes from private sector jobs to public and nonprofit sector jobs. *Public Administration Review, 69*(6), 1106–1114.

# Bilag 1 Lønudvikling

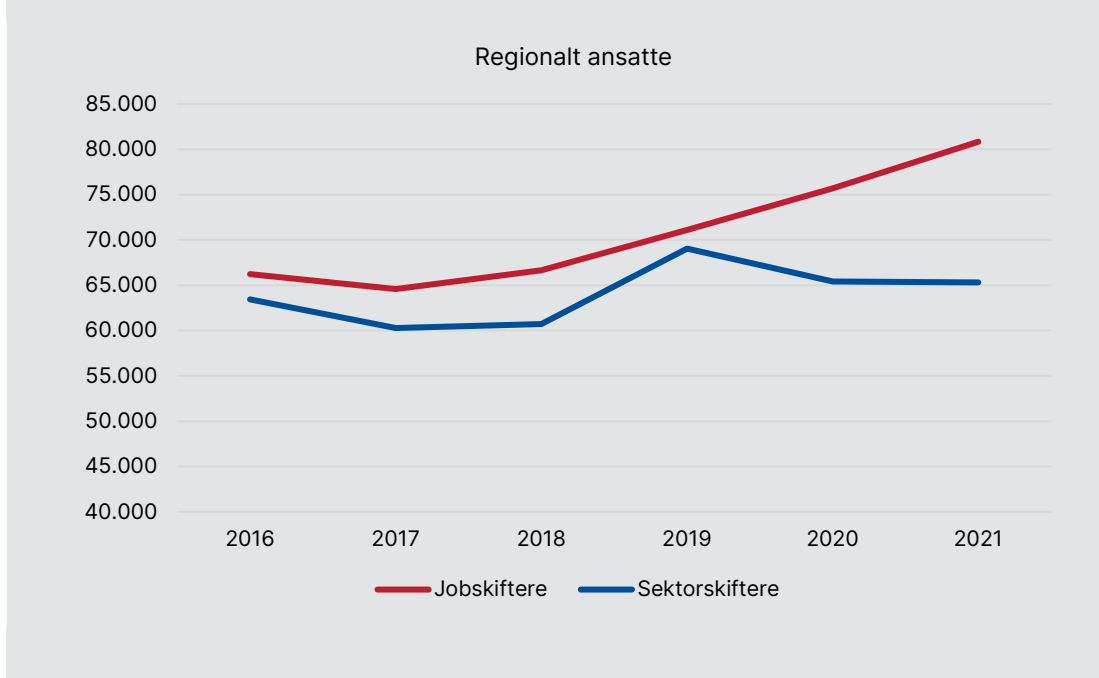


Anm.: Der er ikke signifikant forskel mellem statsansatte sektor- og jobskifttere for nogen år.

2016-resultater bygger på data for 146 sektorskifttere og 137 jobskifttere. 2017-resultater bygger på data for 147 sektorskifttere og 137 jobskifttere. 2018-resultater bygger på data for 147 sektorskifttere og 136 jobskifttere. 2019-resultater bygger på data for 145 sektorskifttere og 138 jobskifttere. 2020-resultater bygger på data for 145 sektorskifttere og 138 jobskifttere. 2021-resultater bygger på data for 147 sektorskifttere og 138 jobskifttere.

Kilde: Danmarks Statistik.

**Bilagsfigur 1.2 Lønudvikling blandt regionalt ansatte ledere**

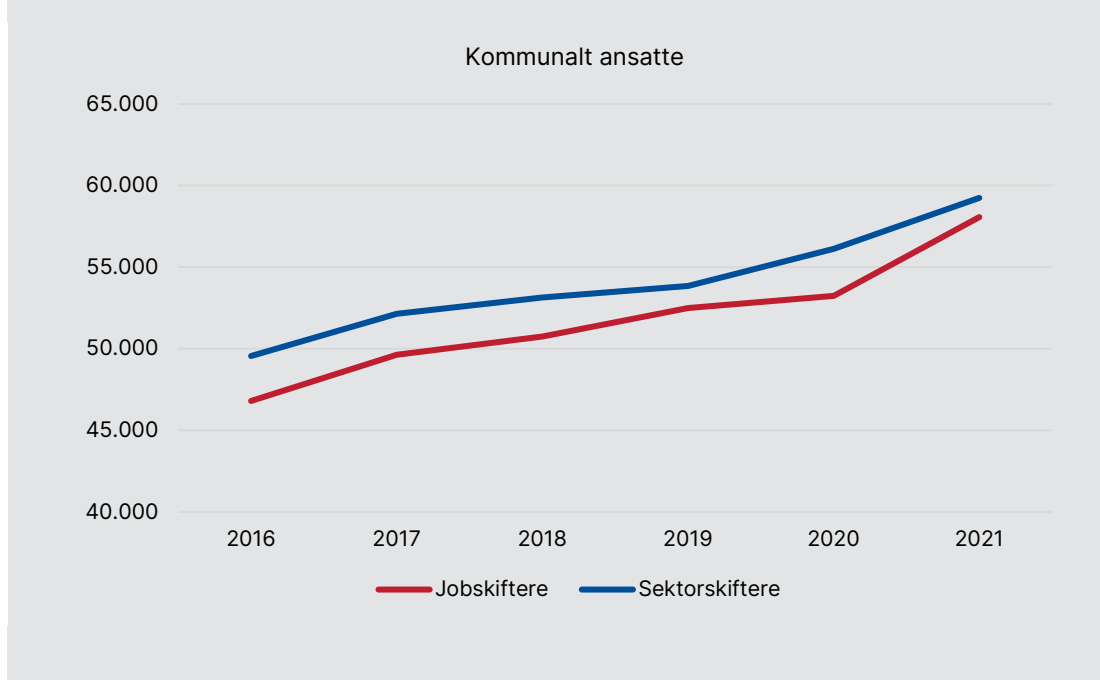


Anm.: Løn er opgjort vha. Danmarks Statistiks brede lønbeløb og består af A-indkomst, som er arbejdsmarkedsbidragspligtig, A-indkomst, som ikke er arbejdsmarkedsbidragspligtig, frynsegoder og ATP-bidrag. Forskelle mellem sektor- og jobskifttere er signifikante for år 2020 og 2021 ( $p < 0.05$ ). For de øvrige år er der ikke signifikant forskel.

2016-resultater bygger på data for 42 sektorskifttere og 54 jobskifttere. 2017-resultater bygger på data for 41 sektorskifttere og 54 jobskifttere. 2018-resultater bygger på data for 41 sektorskifttere og 54 jobskifttere. 2019-resultater bygger på data for 42 sektorskifttere og 55 jobskifttere. 2020-resultater bygger på data for 42 sektorskifttere og 55 jobskifttere. 2021-resultater bygger på data for 42 sektorskifttere og 55 jobskifttere.

Kilde: Danmarks Statistik.

**Bilagsfigur 1.3 Lønudvikling for kommunalt ansatte ledere**

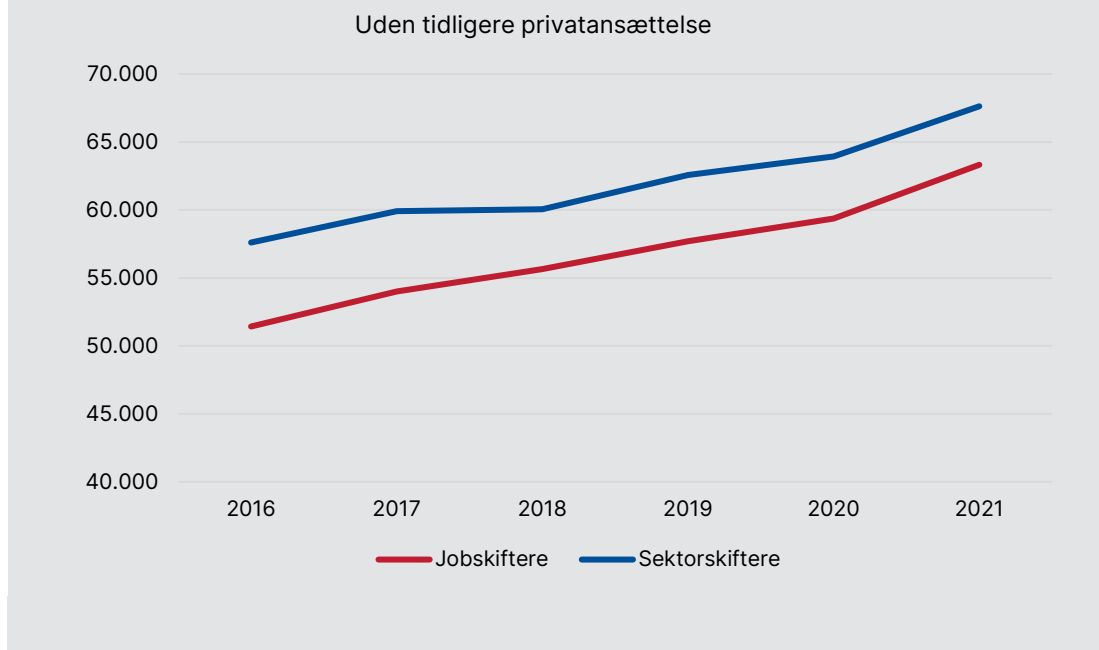


Anm.: Der er ikke signifikant forskel for nogen år. Løn er opgjort vha. Danmarks Statistiks brede lønbeløb og består af A-indkomst, som er arbejdsmarkedsbidragspligtig, A-indkomst, som ikke er arbejdsmarkedsbidragspligtig, frynsegoder og ATP-bidrag.

2016-resultater bygger på data for 172 sektorskifttere og 346 jobskifttere. 2017-resultater bygger på data for 173 sektorskifttere og 347 jobskifttere. 2018-resultater bygger på data for 175 sektorskifttere og 350 jobskifttere. 2019-resultater bygger på data for 175 sektorskifttere og 351 jobskifttere. 2020-resultater bygger på data for 175 sektorskifttere og 351 jobskifttere. 2021-resultater bygger på data for 175 sektorskifttere og 351 jobskifttere.

Kilde: Danmarks Statistik.

**Bilagsfigur 1.4 Lønudvikling blandt offentlige ledere uden tidligere privatansættelse**



Anm.: Forskelle mellem sektor- og jobskifttere er signifikante ved  $p < 0,5$  for alle år. Løn er opgjort vha. Danmarks Statistiks brede lønbeløb og består af A-indkomst, som er arbejdsmarkedsbidragspligtig, A-indkomst, som ikke er arbejdsmarkedsbidragspligtig, frynsegoder og ATP-bidrag.

2016-resultater bygger på data for 167 sektorskifttere og 537 jobskifttere. 2017-resultater bygger på data for 168 sektorskifttere og 538 jobskifttere. 2018-resultater bygger på data for 169 sektorskifttere og 540 jobskifttere. 2019-resultater bygger på data for 169 sektorskifttere og 544 jobskifttere. 2020-resultater bygger på data for 169 sektorskifttere og 544 jobskifttere. 2021-resultater bygger på data for 169 sektorskifttere og 544 jobskifttere.

Kilde: Danmark Statistik.



**Bilagstabel 1.1 Motiver for sektorskifte blandt stats- regionalt og kommunalt ansatte**

	Statsansatte			Regionaltansatte			Kommunalt ansatte		
	Job-skif-tere	Sektor-skif-tere	P-værdi	Job-skif-tere	Sek-tor-skif-tere	P-værdi	Job-skif-tere	Sektor-skif-tere	P-værdi
Udløb af åremålskon-trakt, afskedigelse eller omstrukturering	2,051	2,171	0,522	1,655	1,976	0,265	1,754	2,151	0,005*
Samarbejdsproblemer på det gamle job	1,603	2,007	0,004*	1,364	1,854	0,028*	1,860	1,971	0,352
Det var karrierefrem-mende at skifte job	3,118	2,685	0,009*	3,564	2,707	0,002*	3,146	2,837	0,018*
Lav jobtilfredshed i det gamle job	2,309	2,637	0,038*	2,182	2,854	0,006*	2,503	2,855	0,004*
Behov for bedre work-life-balance	1,985	2,253	0,082	1,964	2,049	0,717	2,289	2,541	0,046*
Mulighed for højere løn	2,257	2,116	0,335	2,345	1,902	0,054	2,400	2,221	0,122
Mulighed for faglig udvik-ling	3,522	3,192	0,017*	3,691	3,195	0,021*	3,349	3,355	0,957
Ønske om at afprøve mine kompetencer i en ny sammenhæng	3,750	3,582	0,230	3,964	3,585	0,110	3,777	3,797	0,858
Ønske om kortere trans-porttid	1,581	1,644	0,625	1,673	1,707	0,885	1,643	1,837	0,089
Ønske om at komme tæt-tere på de politiske be-slutninger	2,257	2,212	0,773	2,236	1,878	0,132	2,334	2,523	0,141
Ønske om at gøre en mere konkret forskel for borgeren	2,375	2,616	0,129	2,945	3,000	0,840	2,717	2,959	0,053
Ønske om et bedre fysisk eller psykisk arbejdsmiljø	2,110	2,377	0,107	1,818	2,659	0,001*	2,637	2,698	0,653
Ønske om bedre jobsik-kerhed	1,471	1,774	0,009*	1,491	1,732	0,228	1,651	1,924	0,008*
Ønske om bedre arbejds-vilkår	2,044	2,288	0,099	2,018	2,341	0,157	2,506	2,599	0,464
N	136	146		55	41		350	172	

Anm.: \* = Forskel mellem sektor- og jobskif-tere statistisk signifikant ved  $p < 0,05$ . Anvendt skala: 1 = Slet ikke, 2 = I mindre grad, 3 = I no-gen grad, 4 = I høj grad, 5 = I meget høj grad.

Kilde: Spørgeskema til offentlige ledere.

## Bilag 2 Metode og dataindsamling

### Datamateriale

Data i indeværende undersøgelse består af registerdata og spørgeskemadata. I dette metodenotat beskrives det, hvordan stikprøven til undersøgelsens spørgeskema blev udvalgt, udfordringer i udsendelsen af spørgeskemaet, frafald i dataindsamlingen og metodiske dispositioner i rapportens analyse.

### Udvælgelse af stikprøve til spørgeskemaet

Spørgeskemaet er sendt til et udsnit af *offentlige* ledere, som tilfører et af følgende tre strata: sektorskiftere, jobskiftere og ledere af ledere i organisationer, hvor der er ansat en sektor/og eller jobskifter. Undersøgelsens tre strata er nærmere beskrevet i Boks B2.1.

#### Boks B2.1 Undersøgelsens tre strata

- **Sektorskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor (stat, region, kommune, den private sektor) til en lederstilling i en anden sektor (stat, region, kommune<sup>13</sup>).
- **Jobskiftere:** Offentlige ledere, hvis seneste jobskifte har været fra en lederstilling i en sektor til en lederstilling i samme sektor (men ikke samme organisation<sup>14</sup>).
- **Ledere til sektorskiftere og jobskiftere:** Offentlige ledere, der er ledere af ledere i de organisationer, som har ansat enten en sektorskifter eller en jobskifter.

Populationen for undersøgelsens spørgeskema er dermed defineret som offentlige ledere fra stat, region og kommune, der enten er sektorskiftere, jobskiftere eller ledere af ledere i perioden 2017-2021. De tre strata er gensidigt udelukkende, idet en leder først og fremmest er kategoriseret på baggrund af lederens seneste bevægelse (dvs. jobskifte eller sektorskifte). En leder, som

<sup>13</sup> Undersøgelsen afdækker ikke ledere, som skifter fra en lederstilling i den offentlige sektor til en lederstilling i den private sektor.

<sup>14</sup> Interne jobskiftere (ledere, som skifter fra en stilling i en organisation til en anden lederstilling i samme organisation) medregnes ikke i gruppen af jobskiftere og er ikke en del af denne undersøgelse.

har foretaget et job- eller sektorskifte bliver kategoriseret som sektor- eller jobskifter, uagtet at denne person potentielt også er leder af ledere. Derefter blev ledere af ledere på de arbejdspladser, som job- og sektorskiftere er ansat på, udvalgt.

Den registerbaserede opgørelse af job- og sektorskiftere samt ledere af ledere i undersøgelsen er foretaget af Danmarks Statistik. Dette er gjort på baggrund af den samlede population af ledere (personer, som i november 2021 var registreret i et job med discokode=1 i E-indkomstregisteret EIR) ansat i henholdsvis stat, regioner, kommuner og på det private område.

I alt har Danmarks Statistik identificeret 11.939 ledere pr. 31 december 2021, der indgår i undersøgelsens population. Ud af disse ledere er 1.721 sektorskiftere, 6.052 jobskiftere og 4.166 ledere af ledere. Det betyder, at sektorskifterne udgør ca. 22 % af det samlede antal ledere, som har foretaget et jobskifte i vores population. Dette resultat flugter med en tidligere registerundersøgelse foretaget af Djøf, som finder, at 27 % ud af samtlige ledere, der skiftede job fra 2010-2018, foretog et sektorskifte mellem den private og den offentlige sektor (2018).

Baseret på identifikationen af populationen og de tre strata er der herefter foretaget en udsendelse af vores spørgeskema til i alt 4.930 ledere. Da andelen af sektorskiftere er forholdsvis lav, valgte vi at udsende spørgeskemaet til alle de sektorskiftere, som Danmarks Statistik kunne identificere via registrene. Vi traf dette valg for at sikre en tilstrækkeligt stor stikprøve af sektorskiftere til at kunne foretage statistiske analyser.

Yderligere er den fulde population af jobskiftere og ledere af ledere ansat i regionen udtrukket, da disse grupper generelt er små. Dataindsamlingen blev gennemført i perioden 24. februar til 30. marts 2022. Der blev udsendt påmindelser til undersøgelsen den 4., 10. og 23. marts. Samlet set besvarede 2.230 ledere spørgeskemaet svarende til 45 %.

## **Fejl i spørgerammen**

Der blev identificeret en fejl i spørgerammen af Danmarks Statistik. Fejlen betød konkret, at nogle respondenter ikke fik stillet alle spørgsmål i spørgeskemaet. I alt var der 226 respondenter, som derfor manglede at besvare enkelte spørgsmål. For at rette op på denne fejl, blev de 226 respondenter kontaktet med et supplerende spørgeskema, der indeholdte de manglede spørgsmål. Her besvarede 161 respondenter (71 %) det supplerende spørgeskema. Stikprøven blev desuden suppleret med flere deltagere for at kompensere for det mindre tab af besvarelser.

## Frafaldsanalyse

I det følgende gennemføres en frafaldsanalyse med det formål at undersøge, om der er eventuelle skævheder i stikprøven sammenlignet med populationen. Frafaldsanalysen gennemføres for sektorskiftere, jobskiftere og ledere af ledere hver for sig, da disse grupper er udvalgt med forskellige sandsynligheder.

Bilagstabel 2.1 viser, at sektorskiftere i stikprøven adskiller sig fra populationen ved at have en større andel kvinder (cirka 15 procentpoint), en gennemsnitligt lavere alder (cirka 2,7 år), flere børn, længere uddannelse og en væsentligt højere løn (17.363 kr.). Forskellen på variableerne er ikke kun statistisk signifikante, men også substantielt forskellige.

En del af forklaringen på forskellene er formentlig den usikre registerbaserede identifikation. Da vi ved, at en række af de registeridentificerede ledere (herunder sektorskifterne) slet ikke er ledere, er der grund til at forvente en lavere svarprocent for disse 'fejlregistrerede' sektorskiftere. Undersøgelsen vil formentlig synes mindre relevant at besvare for denne gruppe af ikke-ledere. Dette kan potentielt forklare forskellene i alder, køn og løn, da offentlige ikke-ledere oftere er yngre, har lavere løn og i højere grad er kvinder end offentlige ledere.

**Bilagstabel 2.1 Frafaldsanalyse, sektorskiftere**

	Populationen	Stikprøve	Forskel	t-værdi	P-værdi
Kvinde	0,367	0,514	0,147	-5,344	0,000
Alder	55,477	52,816	-2,661	5,334	0,000
Gift	0,723	0,744	0,021	-0,855	0,393
Børn	0,461	0,588	0,127	-4,621	0,000
LVU	0,326	0,521	0,195	-7,140	0,000
Ledererfaring (år)	8,647	7,984	-0,662	1,652	0,099
Løn	42.392,692	59.755,844	17.363,152	-8,339	0,000

Anm.: I tabellen er der ikke taget højde for, at alle regionale ledere er udtrykket til undersøgelsen. Undersøgelsens resultater ændrer sig ikke nævneværdigt, når der tages højde for dette.

Note: N i population af sektorskiftere: 1.287. N i stikprøve: 434.

Bilagstabel 2.2 viser også mindre forskelle mellem populationen og stikprøvens jobskiftere. Vi kan således observere en lille overvægt i andelen af kvinder, en lavere gennemsnitsalder (0,6 års forskel), en mindre forskel i uddannelsesniveaut samt en højere løn (5.894 kr.). Vi finder også en lille forskel i

antal års ledererfaring på cirka 0,4 år. Der er ingen statistisk signifikante forskelle mellem stikprøven og populationen på civilstatus og børn. Sammenlignet med forskellene mellem population og stikprøve for sektorskifterne (jf. Bilagstabel 2.1) er forskellene mellem jobskifterne mindre substantielle. Som nævnt ovenfor er registreringen af personer som ledere i registrene, selvom disse personer reelt ikke er ledere, formentlig også en medvirkende årsag til de konstaterede forskelle mellem population og stikprøve for jobskifterne.

**Bilagstabel 2.2 Frafaldsanalyse, jobskiftere**

	Populationen	Stikprøve	Forskel	t-værdi	P-værdi
Køn	0,544	0,592	0,048	-2,652	0,008
Alder	53,172	52,569	-0,603	2,176	0,030
Gift	0,722	0,736	0,014	-0,845	0,398
Børn	0,512	0,517	0,005	-0,272	0,786
LVU	0,340	0,378	0,038	-2,128	0,034
Ledererfaring (år)	7,906	8,298	0,392	-2,246	0,025
Løn	53.374,594	59.268,389	5.893,795	-6,257	0,000

Anm.: I tabellen er der ikke taget højde for, at alle regionale ledere er udtrukket til undersøgelsen. Undersøgelsens resultater ændrer sig ikke nævneværdigt, når der tages højde for dette.

Note: N i population af jobskiftere: 5.201. N i stikprøve: 851.

Bilagstabel 2.3 viser forskelle mellem populationen og stikprøvens deltagere for ledere af ledere. De deltagende ledere af ledere er i gennemsnit en anelse yngre (0,7 år), har længere uddannelse og en højere løn (5086 kr.). Selvom forskellene er signifikante, er det kun lønnen, der er substantielt større. Samlet set er forskellene mellem population og stikprøvens deltagere derfor mindre end for sektorskiftere og jobskiftere. Også for ledere af ledere må fejlregistreringen af ledere forventes at være en medvirkende årsag til de konstaterede forskelle.

**Bilagstabel 2.3 Frafaldsanalyse, ledere af ledere**

	Populationen	Stikprøve	Forskel	t-værdi	P-værdi
Køn	0,477	0,500	0,023	-1,028	0,304
Alder	55,257	54,519	-0,738	2,269	0,024
Gift	0,740	0,766	0,026	-1,341	0,180
Børn	0,446	0,474	0,028	-1,227	0,220
LVU	0,450	0,565	0,115	-5,121	0,000
Ledererfaring (år)	8,087	8,328	0,241	-1,065	0,287
Løn	61.670,695	66.756,559	5.085,864	-4,035	0,000

Note: N i population af sektorskiftere: 3.597. N i stikprøve: 568.

Det er forventeligt i alle spørgeskemaundersøgelser, at deltagere adskiller sig fra populationen på nogle variable. Samtidig er der i denne undersøgelse grund til at forvente, at i hvert fald en del af årsagen til de konstaterede forskelle mellem population og stikprøve skyldes udfordringerne med den registerbaserede identifikation af ledere. På den baggrund er det svært at drage en entydig konklusion omkring stikprøvens repræsentativitet. Samlet set bør man derfor være varsom med at generalisere rapportens fund til den fulde population af job- og sektorskiftere.

## Signifikans

Vi anvender relevante signifikanstest i form af t-test til at teste, om besvarelserne af et givent spørgsmål for én gruppe af ledere er forskellige fra svar på samme spørgsmål fra en anden gruppe af ledere. Testene muliggør under forskellige antagelser at undersøge, om forskelle mellem forskellige gruppers besvarelser af de samme spørgsmål statistisk set er forskellige, eller om de blot er udtryk for statistiske tilfældigheder (Agresti & Finlay, 2009). I denne rapport anvender vi løbende ovenstående metoder til at sammenligne forskellige mål på tværs af sektorskiftere, jobskiftere, ledere af ledere samt på tværs af forskelle mellem ledere fra forskellige sektorer. De forskelle, som vi rapporterer i kapitlerne, er statistisk signifikante på mindst et fem-procent-niveau. Det vil sige, at man betragter det som usandsynligt, at eventuelle forskelle i kortlægningen fremkommer på grund af statistiske tilfældigheder, idet sandsynligheden herfor er på under 5 %. I forlængelse heraf er det vigtigt at understrege, at selvom vi finder en statistisk signifikant forskel, så er det ikke det samme som at sige, at der er en substantiel betydningsfuld forskel på vores resultater. At et resultat er statistisk signifikant, betyder ikke i sig selv, at det er inte-

ressant eller relevant i praksis. Vi bestræber os derfor på fortrinsvis at kommentere på forskelle, hvor vi vurderer, at forskellene er både statistisk signifikante og af substantiel betydning.

Indeks er mål, der i de fleste tilfælde omfatter et sammensat mål af besvarelser på flere spørgsmål eller underspørgsmål (items). Vi anvender indeks, da disse ofte udgør mere pålidelige og robuste mål end enkelte variable/svar på spørgsmål (Bryman, 2004; Kline, 1994). I undersøgelsen anvendes et indeks til at måle ledernes subjektive performance. Her består indekset af tre spørgsmål: 1) "Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller.", 2) "Jeg præsterer samlet set godt på mit job." og 3) "Jeg udfører som minimum arbejdsopgaverne, som det forventes."

Der er foretaget en faktoranalyse for at vurdere, om de tre spørgsmål meningsfuldt kan anvendes i et samlet indeks. Faktoranalysen (se bilag 1) viser som forventet, at spørgsmålene reflekterer én overordnet bagvedliggende dimension. Desuden viser tabellen i bilag 1, at et indeks bestående af de tre spørgsmål har en Cronbachs Alpha værdi på 0,74, hvilket indikerer en mellemhøj reliabilitet.

## Bilag 3 Spørgeskema

Survey-spørgsmål	Værdier
1. Er du leder?	(1) Ja (2) Nej
2. Hvilken type lederstilling har du?	(1) Leder af andre ledere (2) Leder af medarbejdere (3) Leder uden personaleansvar
3. Inden for hvilke af følgende fagområder er du ansat som leder? (Vælg det fagområde, som passer bedst)	(1) Beskæftigelse (2) Socialområdet/ældreområdet (2) Teknik/miljø/transport (3) Sundhed/psykiatri (4) Børn og unge/uddannelse/forskning (5) Politi/forsvar/retsområdet (6) Finans/skat/erhverv/indenrigsforhold (7) Internationale forhold (8) Kultur/kirke (9) Generel ledelse/administration (fx leder i statsministeriet eller i en direktion i en kommune eller region) (10) Andet (Skriv)_____
4. I hvilken sektor er du ansat? (Vælg den sektor, som passer bedst)	(1) Den statslige sektor (fx i et departement eller i en statsfinansieret, selvejende institution som fx et gymnasium)? (2) Den regionale sektor (fx i en region eller en regional institution eller organisation som et hospital)? (3) Den kommunale sektor (fx i en kommune eller en kommunal institution eller organisation som en folkeskole)? (4) Den private sektor? (fx i en privat virksomhed, organisation eller NGO)
5. Har du i perioden 2017-2021 haft andre lederstillinger?	(1) Ja (2) Nej
6. Inden for hvilke af følgende fagområder var din(e) tidligere lederstilling(er) i perioden 2017-2021? (Vælg et fagområde for hvert af dine tidligere lederjobs, hvis du har haft flere)	(1) Beskæftigelse (2) Socialområdet/ældreområdet (2) Teknik/miljø/transport (3) Sundhed/psykiatri (4) Børn og unge/uddannelse/forskning (5) Politi/forsvar/retsområdet (6) Finans/skat/erhverv/indenrigsforhold



	<p>(7) Internationale forhold</p> <p>(8) Kultur/kirke</p> <p>(9) Generel ledelse (fx leder i statsministeriet eller i en direktion i en kommune eller region)</p> <p>(10) Produktion</p> <p>(11) Andet (Skriv) _____</p>
7. I den for hvilke sektorer var din(e) tidligere lederstilling(er)? (Sæt gerne flere kryds)	<p>(1) Den statslige sektor (fx i et departement eller i en statsfinansieret, selvejende institution som fx et gymnasium)?</p> <p>(2) Den regionale sektor (fx i en region eller en regional institution eller organisation som et hospital)?</p> <p>(3) Den kommunale sektor (fx i en kommune eller en kommunal institution eller organisation som en folkeskole)?</p> <p>(4) Den private sektor? (fx i en privat virksomhed, organisation eller NGO)</p>
8. Har du i perioden 2017-2021 ansøgt om et eller flere lederjob i en anden sektor end din egen?	<p>(1) Ja</p> <p>(2) Nej</p>
9. Hvad var årsagen til, at du ikke blev ansat i det/de lederjob, du ansøgte i en anden sektor end din egen? (Sæt gerne flere kryds)	<p>(1) Trak min ansøgning</p> <p>(2) Kom ikke til samtale</p> <p>(3) Kom til samtale, men fik ikke tilbudt jobbet</p> <p>(4) Sagde nej tak til jobbet efter samtale</p>
10. Hvilke af følgende sektorer har du været ansat i, siden du blev færdiguddannet (inkl. din nuværende stilling)?	<p>(1) Den statslige sektor (fx i et departement eller i en statsfinansieret, selvejende institution som fx et gymnasium)?</p> <p>(2) Den regionale sektor (fx i en region eller en regional institution eller organisation som et hospital)?</p> <p>(3) Den kommunale sektor (fx i en kommune eller en kommunal institution eller organisation som en folkeskole)?</p> <p>(4) Den private sektor? (fx i en privat virksomhed, organisation eller NGO)</p>
11. På en skala fra 1-7 hvor tilfreds er du med dit nuværende job?	<p>(1) Meget lidt tilfreds</p> <p>...</p> <p>(7) Meget tilfreds</p>
Angiv, hvor enig eller uenig du er i følgende udsagn:	<p>(1) Meget uenig</p> <p>(2) Uenig</p> <p>(3) Hverken/eller</p> <p>(4) Enig</p> <p>(5) Meget enig</p>
12. Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller	
13. Jeg præsterer samlet set godt på mit arbejde	
14. Jeg udfører arbejdsopgaverne, som det forventes	

<p>I hvilket omfang var følgende faktorer afgørende for dit jobskifte?</p> <p>15. Udløb af åremålskontrakt, afskedigelse eller omstrukturering</p> <p>16. Samarbejdsproblemer på det gamle job</p> <p>17. Det var karrierefremmende at skifte job</p> <p>18. Lav jobtilfredshed i det gamle job</p> <p>19. Behov for bedre work-life-balance</p> <p>20. Mulighed for højere løn</p> <p>21. Mulighed for faglig udvikling</p> <p>22. Ønske om at afprøve mine kompetencer i en ny sammenhæng</p> <p>23. Ønske om kortere transporttid</p> <p>24. Ønske om at komme tættere på de politiske beslutninger</p> <p>25. Ønske om at gøre en mere konkret forskel for borgeren</p> <p>26. Ønske om et bedre fysisk og/eller psykisk arbejdsmiljø</p> <p>27. Øget jobsikkerhed</p> <p>28. Bedre arbejdsvilkår</p>	<p>(1) Slet ikke</p> <p>(2) I mindre grad</p> <p>(3) I nogen grad</p> <p>(4) I høj grad</p> <p>(5) I meget høj grad</p>
<p>Angiv, hvor enig eller uenig du er i følgende udsagn om dit jobskifte.</p> <p>31. Jeg oplevede, at ledelsesopgaverne i det nye job var stort set de samme som i mit gamle job.</p> <p>32. Jeg skulle bruge mange ressourcer på at sætte mig ind i kerneopgaven i det nye job.</p> <p>33. Jeg skulle bruge mange ressourcer på at sætte mig ind i den politiske og organisatoriske kontekst i det nye job.</p> <p>34. Jeg skulle bruge mange ressourcer på at sætte mig ind i de ansattes fagligheder og kompetencer i det nye job.</p>	<p>(1) Meget uenig</p> <p>(2) Uenig</p> <p>(3) Hverken/eller</p> <p>(4) Enig</p> <p>(5) Meget enig</p>
<p>I forbindelse med dit jobskifte, i hvilken grad oplevede du på dit nye job...</p> <p>35. at du blev taget godt imod?</p> <p>36. at der blev iværksat initiativer til at give dig en grundig indføring i kerneopgaven?</p> <p>37. at du fik systematisk feedback på din ledelse?</p> <p>38. at du fik lov til at bidrage med nye ideer og tanker?</p>	<p>(1) Slet ikke</p> <p>(2) I mindre grad</p> <p>(3) I nogen grad</p> <p>(4) I høj grad</p> <p>(5) I meget høj grad</p>

<p>Er du enig eller uenig i følgende udsagn?</p> <p>En leder med mine kvalifikationer vil have nemt ved at finde en anden lederstilling i...</p> <p>39. Den statslige sektor (fx i et departement eller i en statsfinansieret, selvejende institution som fx et gymnasium)?</p> <p>40. Den regionale sektor (fx i en region eller en regional institution eller organisation som et hospital)?</p> <p>41. Den kommunale sektor (fx i en kommune eller en kommunal institution eller organisation som en folkeskole)?</p> <p>42. Den private sektor? (fx i en privat virksomhed, organisation eller NGO)</p>	<p>(1) Meget uenig</p> <p>(2) Uenig</p> <p>(3) Hverken/eller</p> <p>(4) Enig</p> <p>(5) Meget enig</p>
<p>43. Er du mest enig med A eller B?</p> <p>A) siger, at den primære årsag til, at få ledere skifter job på tværs af den statslige, den regionale, den kommunale og den private sektor, er, at det er svært at få ansættelse uden for egen sektor.</p> <p>B) siger, at den primære årsag til, at få ledere skifter job på tværs af den statslige, den regionale, den kommunale og den private sektor, er, at få ledere søger job uden for egen sektor.</p>	<p>1) Enig med A</p> <p>5) Enig med B</p>
<p>Er du enig eller uenig i følgende udsagn om at skifte sektor?</p> <p>44. Det vil være svært at komme tilbage til min sektor, hvis jeg skifter til en anden sektor.</p> <p>45. Det vil være karrierefremmende for mig at skifte fra min sektor til en anden sektor.</p> <p>46. Jeg ved meget lidt om mine jobmuligheder i andre sektorer i forhold til min sektor.</p>	<p>(1) Meget uenig</p> <p>(2) Uenig</p> <p>(3) Hverken/eller</p> <p>(4) Enig</p> <p>(5) Meget enig</p>
<p>Er du enig eller uenig i følgende udsagn?</p> <p>47. I min organisation er det svært at begå sig som leder, hvis man ikke har ledererfaring fra sektoren.</p> <p>48. I min organisation ansætter vi helst nye ledere med ledererfaring fra sektoren, når vi ansætter nye ledere.</p> <p>49. Det er et stort problem at rekruttere kvalificerede ledere på mit område.</p>	<p>1) Meget uenig</p> <p>(2) Uenig</p> <p>(3) Hverken/eller</p> <p>(4) Enig</p> <p>(5) Meget enig</p>
<p>50. Er du mest enig med A eller B?</p> <p>A) siger, at ledere med erfaring fra andre sektorer skaber værdi, da de kommer med nye perspektiver.</p>	<p>1) Enig med A</p> <p>5) Enig med B</p>

<p>B) siger, at ledere med erfaring fra andre sektorer har svært ved at skabe værdi på grund af manglende sektorkendskab.</p>	
<p>Forestil dig, at du er med i ansættelsesudvalget, som står over for at skulle ansætte en ny leder i din organisation. Ansættelsesudvalget står med valget mellem to kandidater, som er nogenlunde lige kompetente.</p> <p>Kandidat A har ledererfaring fra din sektor.</p> <p>Kandidat B har ledererfaring fra [tildel tilfældig anden sektor].</p>	
<p>51. Hvad mener du, vil være den største fordel ved at ansætte leder B frem for leder A?</p>	<p>(1) Kan bidrage til forbedret ledelse</p> <p>(2) Kan bidrage til forbedrede resultater</p> <p>(3) Kan bidrage med nye perspektiver/ideer</p> <p>(4) Kan udfordre vores måde at gøre tingene på</p> <p>(5) Kan sætte større fokus på kerneydelsen</p> <p>(6) Kan bidrage til større fokus på borgeren</p> <p>(7) Kan bidrage til en mere sammenhængende opgaveløsning</p> <p>(8) Kan bidrage med forståelse af den politiske kontekst</p> <p>(9) Andet (Skriv) _____</p> <p>(10) Ingen særlige fordele</p>
<p>52. Hvad mener du, vil være den største ulempe ved at ansætte leder B frem for leder A?</p>	<p>(1) Omkostninger ved oplæring</p> <p>(2) Manglende forståelse for kerneopgaven</p> <p>(3) Manglende kendskab til de ansattes faglighed</p> <p>(4) Manglende forståelse for den politiske kontekst</p> <p>(5) Manglende kompetencer til at udøve faglig ledelse</p> <p>(6) Manglende borgerfokus</p> <p>(7) Manglede netværk/kendskab til samarbejdspartnere</p> <p>(8) Større usikkerhed om, hvilken værdi kandidaten kan bibringe</p> <p>(9) Andet (Skriv) _____</p> <p>(10) Ingen særlige ulemper</p>

**VIVÉ**