

Bilag 2:
Bogens datagrundlag

Forvalt- ningen i folkestyret

Jørgen Grønnegård Christensen
og Niels Opstrup

Datagrundlag for bogen

Bogens analyser trækker på to spørgeskemaundersøgelser gennemført i foråret 2025 – en med embedsfolk i samtlige 24 ministerier og en blandt samtlige departements- og styrelseschefer. Dette notat redegør for metodiske overvejelser og dataindsamlingen i hver af de to surveys.

Survey med embedsfolk i centraladministrationen

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var først og fremmest at kortlægge og analysere embedsfolkenes kendskab til og individuelle tolkning af pligterne for det arbejde i centraladministrationen, som KODEX VII opstiller vedrørende bistand og rådgivning til regeringen og dens ministre. Undersøgelsen gentager centrale elementer fra en tilsvarende undersøgelse gennemført af Bo Smith-udvalget i foråret 2015. Den er dog udvidet med nogle få andre spørgsmål.

Stikprøve

Undersøgelsen omfattede samtlige 24 ministerielle departementer og i udgangspunktet en eller to udvalgte styrelser fra hvert ministerområde med underordnede styrelser. Styrelserne blev udvalgt ud fra et hensyn om variation i myndigheds-, styrings- og driftsopgaver, og alle ministerier er dækket ind. I alt indgik der 32 styrelser i undersøgelsen (se tabel 1 for en oversigt over de inkluderede enheder i undersøgelsen). Styrelser er defineret som centrale statslige enheder med egen bevillingskonto på finansloven, der i større eller mindre omfang varetager myndigheds-, styrings- og driftsopgaver for hele landet, og hvor styrelsens ledelse refererer direkte til et ministerielt departement. Styrelserne har således ansvar for gennemførelsen af ministeriets politik inden for et afgrænset sagsområde, men de bidrager også til politikudvikling og politikforberedelse (Christensen & Mortensen 2023: 18). De udvalgte styrelser inkluderer styrelser, der har rent administrative opgaver, f.eks. Civilstyrelsen og Udlændingestyrelsen, og styrelser med en blanding af 'tekniske' og administrative opgaver, f.eks. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, Lægemiddelstyrelsen og Vejdirektoratet.

Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt til samtlige sagsbehandlere og chefer i departementerne og de udvalgte styrelser. Afgrænsningen og indhentningen af kontaktoplysninger (e-mail) blev foretaget med hjælp fra de udvalgte enheder. Der skal i den sammenhæng lyde en meget stor tak til de medarbejdere, der assisterede os i denne proces.

Tabel 1. Enheder i spørgeskemaundersøgelsen med embedsfolk

MINISTERIUM	ENHED
STATSMINISTERIET	Departementet
UDENRIGSMINISTERIET	Departementet
FINANSMINISTERIET	Departementet Økonomistyrelsen Medarbejder- og Kompetence- styrelsen
ERHVERVSMINISTERIET	Departementet Konkurrence- og Forbruger- styrelsen Finanstilsynet
SKATTEMINISTERIET	Departementet Vurderingsstyrelsen Udviklings- og Forenklings- styrelsen
JUSTITSMINISTERIET	Departementet Civilstyrelsen Den centrale anklagemyndighed/ Rigsadvokaten
ØKONOMIMINISTERIET	Departementet
FORSVARSMINISTERIET	Departementet Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse Forsvarsstaben
UDLÆNDINGE- OG INTEGRATIONSMINISTERIET	Departementet Udlændingestyrelsen
SOCIAL- OG BOLIGMINISTERIET	Departementet Social- og Boligstyrelsen
INDENRIGS- OG SUNDHEDS- MINISTERIET	Departementet Sundhedsstyrelsen Lægemiddelstyrelsen
BESKÆFTIGELSESMINISTERIET	Departementet Arbejdstilsynet Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
UDDANNELSES- OG FORSKNINGSMINISTERIET	Departementet Uddannelses- og Forsknings- styrelsen
BØRNE- OG UNDERVISNINGS- MINISTERIET	Departementet Styrelsen for Undervisning og Kvalitet
KULTURMINISTERIET	Departementet Slots- og Kulturstyrelsen
BY-, LAND- OG KIRKEMINISTERIET	Departementet Plan- og Landdistriktsstyrelsen
MILJØMINISTERIET	Departementet Miljøstyrelsen

MINISTERIUM	ENHED
MINISTERIET FOR FØDEVARER, LANDBRUG OG FISKERI	Departementet Fødevarestyrelsen Landbrugs- og Fiskeristyrelsen
DIGITALISERINGSMINISTERIET	Departementet Digitaliseringsstyrelsen
TRANSPORTMINISTERIET	Departementet Vejdirektoratet Byggestyrelsen
KLIMA-, ENERGI- OG FORSYNINGSMINISTERIET	Departementet Energistyrelsen Forsyningstilsynet
MINISTERIET FOR GRØN TREPART	Departementet Styrelsen for Grøn Areal- omlægning og Vandmiljø Naturstyrelsen
MINISTERIET FOR SAMFUNDS- SIKKERHED OG BEREDSKAB	Departementet Styrelsen for Samfundssikkerhed
ÆLDREMINISTERIET	Departementet

Spørgeskemaet blev udsendt ved hjælp af SurveyXact 26.02.2025, og undersøgelsen blev afsluttet 22.03.2025. Der blev udsendt to påmindelser i løbet af svarperioden. På grund af forhold i de pågældende enheder blev skemaet først udsendt 03.03.2025 i to styrelser (Energistyrelsen samt Udviklings- og Forenklingsstyrelsen), ligesom dataindsamling af den grund blev forlænget med en uge til 29.03.2025. Da der af sikkerhedshensyn ikke kunne udleveres e-mailoplysninger på chefer og medarbejdere i Forsvarsministeriet, blev dataindsamlingen i departementet samt Forsvarsstaben og Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse gennemført ved hjælp af et selvoprettelseslink til spørgeskemaet, som myndighederne selv distribuerede internt.

Spørgeskemaet blev udsendt til i alt 14.256 chefer og sagsbehandlere i de 24 departementer og 32 styrelser. 7.441 respondenter gennemførte hele skemaet, og 1.502 gav delvis svar. Det svarer til en overordnet besvarelsesprocent på 63 % og 52 % for fuldt gennemførte besvarelser. Der blev ikke benyttet tvungen svarafgivelse, hvorfor svarprocenten varierer for enkeltspørgsmål.

Spørgeskemaets indhold

Et centralt element i spørgeskemaet er syv vignetter, der gentages fra Bo Smith-udvalgets undersøgelse i foråret 2015 (se Bo Smith-udvalget 2015, kapitel 8).

Vignetter er korte hypotetiske beskrivelser af tilstræbt virkelighedstro handlingssituationer, hvor svarpersonen bliver bedt om at angive, hvordan han/hun vil handle i den beskrevne situation. De syv vignetter, der indgår i undersøgelsen, er formuleret således, at svarpersonerne skal afbalancere kravet om politisk lydhørhed over for bindingerne på denne

i form af lovlighed, sandfærdighed og faglighed. Vignetterne beskriver således hypotetiske dilemmasituationer, hvor forskellige embedspligter trækker i hver sin retning og skal afvejes over for hinanden. Der er derfor ikke et entydigt svar i de enkelte dilemmasituationer.

Vignetmetoden har fundet stigende anvendelse inden for studiet af politiske og administrative eliter (Askim et al. 2025; Jo & Meier 2024; Reeves & Friedman 2024). Den blev som nævnt også anvendt af Bo Smith-udvalget (2015) og i opfølgende analyser på data herfra (Christensen & Opstrup 2018; Christensen et al. 2016). Til forskel fra vurderingsspørgsmål om efterlevelse af pligterne spørges der til, hvordan embedsfolkene vil handle i konkrete dilemmasituationer, hvor pligterne trækker i hver sin retning. At dilemmaerne er hypotetiske, gør, at vi kan spørge ind til situationer, som er følsomme, og hvor der i det virkelige liv kan være meget på spil for de embedsfolk, der står over for dilemmaet. Virkelige cases kunne således udløse ubehag hos svarpersonerne og dermed øge frafaldet kraftigt (Kertzer & Renshon 2022).

Man kan nære bekymring for, at hypotetiske vignetter udløser svar, som er hypotetiske, og det er da også givet, at metoden ikke afdækker eliteaktørernes adfærd i faktiske handlingssituationer. Der er dog stærke argumenter for, at brugen af denne form for abstraktion involverer færre forbehold end ofte antaget (Brutger et al. 2023).

Vignetterne falder i fire kategorier. I to vignetter er lydhørhedskravet stillet over for lovlighedspligten (V3 og V5), i andre to over for faglighedspligten (V2 og V7), og i to over for sandhedspligten (V1 og V4). Endelig kombinerer en enkelt vignet lovlighedspligten med pligten til sandfærdighed (V6), idet de to krav er tæt forbundne med hinanden. Vignetterne er formuleret således, at de er anvendelige på tværs af ministerområder, og uafhængigt af hvilke opgaver embedsfolkene har (deres fulde ordlyd fremgår af boks 1).

Hver vignet rummer fire svarmuligheder, som spænder fra fuldstændig lydhørhed til fuldstændig afvisning af at medvirke. De to mellempositioner består dels i at være lydhør efter at have rådført sig med sin nærmeste leder, dels i at være lydhør på betingelse af at der gives en direkte ordre efter embedsmanden (m/k) utvetydigt har advaret sin egen leder om, at efterlevelse efter embedsmandens vurdering vil stride imod de gældende pligter og normer.

Boks 1 Vignetternes ordlyd

Lovlighed

V3: Din minister ønsker meget hurtigt at få ændret nogle regler på det område, du arbejder med. Han mener, at det kan klares ved en bekendtgørelse. Din afdeling vurderer, at det kræver en ændring af loven, da der ikke er tilstrækkeligt klar hjemmel til at udstede bekendtgørelsen. Ministeren mener imidlertid, at sagen er for lille til at ulejlige Folketinget med det, og fastholder, at ændringen må kunne foretages i bekendtgørelsesform. Vil du medvirke til det?

V5: Du behandler en konkret sag og får besked om, at din minister gerne ser, at ansøgeren får medhold. Det er åbenbart fra mediedækningen af sagen, at der er stor offentlig sympati for en sådan løsning, og at ministeren vil komme i strid modvind ved et afslag. Loven og praksis giver efter din vurdering ikke mulighed for at nå det ønskede resultat. Vil du medvirke til at give tilladelsen?

Faglighed

V2: Ministeren skal træffe beslutning i en fagligt kompliceret sag, hvor valget står mellem løsning A og B. Det er efter din mening nødvendigt at få præsenteret begge løsninger, da begge løsninger kan forsvares fagligt, og der formentlig vil være fagfolk, der kritiserer valget af løsning, uanset om man vælger løsning A eller B. Din chef beder dig udarbejde et notat med en indstilling. Han forventer, at ministeren foretrækker løsning A. Han beder dig alene fokusere på løsning A. Vil du følge chefens anvisninger?

V7: Du arbejder på et politikudspil med nye regeringsinitiativer. Der er i forskerkredse enighed om, at især tre indsatsområder er afgørende for en positiv udvikling på området. Ministeren vurderer imidlertid, at der ikke vil være politisk opbakning til at iværksætte noget på disse tre indsatsområder, og ønsker i stedet at sætte fokus på to andre indsatser, som efter din vurdering ikke er lige så effektive. Vil du medvirke til at udarbejde et politikudspil med disse to indsatser?

Sandhed

V1: Din minister skal over for Folketinget oplyse nogle tal på et centralt velfærdsområde. Ministeren har på et samråd i sidste uge tilkendegivet, at tallet stadig er faldende, men nu er der netop kommet tal fra seneste kvartal, der viser en uønsket stigning. Din nærmeste chef argumenterer for, at de nye tal er behæftet med usikkerhed, og at I bør afvente yderligere analyser af data fra jeres økonomiske afdeling, inden tallene kan offentliggøres, og at svaret til Folketinget laves med udgangspunkt i tal fra forrige kvartal. Vil du gøre, som din chef ønsker?

V4: Din afdeling har det faglige ansvar for en redegørelse, som ministeren skal aflevere til Rigsrevisionen inden længe. Det er din vurdering, at redegørelsen sådan set indeholder de relevante oplysninger, men at den noget ensidigt fokuserer på de positive sider af ministerens involvering i sagen og med sine formuleringer nedtoner betydningen af de oplysninger, der peger i negativ retning. Vil du medvirke til rapporten i denne form?

Lovlighed og sandhed

V6: Din minister ønsker at stramme op på et område og vil fremsætte et lovforslag herom. Din vurdering er, at der er en risiko for, at EU-Domstolen finder de konkrete lovændringer i strid med EU-retten. Din minister er blevet gjort opmærksom herpå, men ønsker alligevel at fremsætte lovforslaget, dog således at man i lovforslagets bemærkninger nærmere redegør for, hvorfor regeringen mener, at lovforslaget er i overensstemmelse med EU-retten. Vil du medvirke til det?

Svarmuligheder for alle vignetter

1. Ja, uden forbehold
2. Ja, men jeg vil rejse mine betænkeligheder/forbehold over for min leder
3. Kun efter direkte ordre, og jeg vil advare min leder utvetydigt
4. Jeg vil sige klart fra og ikke medvirke

Brugen af vignetter til at afdække og analysere embedsfolkenes kendskab til og individuelle tolkning af pligterne for deres ministerrådgivning og -betjening er som nævnt ovenfor forbundet med metodiske styrker og svagheder.

Metoden giver os mulighed for en bred afdækning af problemstillingen blandt embedsfolk i centraladministrationen, ligesom den åbner for en sammenligning med 2015-undersøgelsen. Vignetterne har fokus på dilemmasituationer, hvor legitime pligter på samme tid trækker i hver sin retning, og giver mulighed for at tegne et bredt billede af, hvordan ministeriernes embedsfolk fortolker pligterne og anskuer deres handlemuligheder inden for de normative rammer for deres ministerrådgivning og -betjening.

Svagheden kobler sig til, at de relativt kortfattede vignetter i sagens natur er forenklede og stiliserede udgaver af de dilemmaer, embedsfolk kan møde i deres faktiske rådgivning af ministeren, og vignetterne kan derfor ikke genskabe den komplekse kontekst, som præger ministeriernes daglige arbejde. I en fuldt realistisk rådgivningssituation vil der være meget mere information til rådighed for vurdering af dilemmaet. Samtidig vil rådgivning i praksis ofte være en del af, og nogle gange afslutningen på, en længere og mere omfattende sagsbehandling, hvor sagen flere gange kan have bevæget sig op og ned i det ministerielle hierarki. Endelig er embedsfolkenes besvarelser som nævnt ovenfor alene et udtryk for, hvordan de selv angiver, at de ville handle i den beskrevne situation – og således ikke nødvendigvis, hvordan de faktisk agerer i en konkret situation, hvor det beskrevne dilemma er i spil. Men da dilemmasituationerne afvejer to på samme tid legitime pligter, understreger metoden, at pligterne ikke kan reduceres til sort-hvide forskrifter med entydige ja-nej-svar. Metoden er derfor den bedste mulighed for at komme tæt på embedsfolkenes adfærd i en bredt anlagt analyse på tværs af alle ministerområder. En anden tilgang, som vi kunne have valgt, er en kombination af dokument- og interviewbaserede analyser som f.eks. Christensen et al. 2020 og Blom-Hansen et al. 2021 eller observation og interview som f.eks. Trangbæk 2021. Det ville givetvis kunne bringe os tæt på den faktiske adfærd i specifikke sagsforløb, men ville omvendt ikke give et bredt billede af kendskabet til og den individuelle tolkning af pligterne blandt embedsfolk i centraladministrationen.

Ud over vignetterne indeholdt spørgeskemaet også spørgsmål om embedsfolkenes kendskab til og vurdering af pligterne beskrevet i KODEX VII; kontakt med aktører uden for centraladministrationen; involvering i forberedelse af sager til forelæggelse i regeringsudvalg; vurdering af forskellige forhold ved de politisk-administrative beslutningsprocesser samt baggrundsoplysninger som køn, alder, erfaring, stil-

lingskategori, primære arbejdsopgaver og forudgående ansættelser. Disse spørgsmål var nye i 2025-undersøgelsen.

Alle besvarelser er anonyme, og analysen afrapporterer ikke resultater for de enkelte enheder, der indgår i undersøgelsen.

Survey med departements- og styrelseschefer

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen blandt departements- og styrelseschefer var at kortlægge opgaveprofilen for de to typer af topchefer. Der er også her tale om en gentagelse af en tilsvarende undersøgelse gennemført af Bo Smith-udvalget i foråret 2015.

Spørgeskemaet blev sendt til samtlige 24 departementschefer og 69 identificerede styrelseschefer – defineret som øverste chef i organisatoriske enheder, der lever op til ovennævnte styrelsesdefinition (se tabel 2 for et overblik).

Dataindsamlingen blev gennemført ved hjælp af et selvoprettelseslink i SurveyXact sendt til departementschefen i hvert ministerie 26.02.2025, som ud over at blive bedt om selv at besvare spørgeskemaet blev bedt om at videreformidle det til de identificerede styrelseschefer. Der blev udsendt en påmindelse, inden målingen blev afsluttet 29.03.2025.

Vi modtog svar fra 20 departementschefer og 51 styrelseschefer, altså en svarprocent på henholdsvis 83 % for departementscheferne og 74 % for styrelsescheferne.

Spørgeskemaet var forskelligt for de to grupper for at afspejle deres jobfunktion. I begge tilfælde blev de dog bedt vægte en række mere specifikke arbejdsopgaver inden for de overordnede kategorier 'politisk rådgivning af ministeren', 'ledelse og koordination' samt 'andre opgaver'.

Besvarelseserne var anonyme, hvorfor det ikke er muligt at analysere betydningen af chefernes individuelle baggrund såsom køn, alder eller uddannelse eller den organisatoriske opbygning på det pågældende ministerområde.

Tabel 2. Oversigt over departements- og styrelseschefer

MYNDIGHED	TITEL	NAVN
STATSMINISTERIET	Departementschef	Barbara Bertelsen
UDENRIGSMINISTERIET	Departementschef	Jeppe Tranholm Mikkelsen
FINANSMINISTERIET	Departementschef	Kent Harnisch
Økonomistyrelsen	Direktør	Line Nørbæk
Medarbejder- og Kompetence- styrelsen	Direktør	Christian Liebing
Statens IT	Direktør	Michael Ørnø
Statens Administration	Direktør	Trine Nielsen
ERHVERVSMINISTERIET	Departementschef	Jens Brøchner
Konkurrence- og Forbruger- styrelsen	Direktør	Jakob Hald
Finanstilsynet	Direktør	Louise Mogensen
Erhvervsstyrelsen	Direktør	Katrine Winding
Patent- og Varemærkestyrelsen	Direktør	Sune Stampe Sørensen
Sikkerhedsstyrelsen	Direktør	Maibritt Brandt
Søfartsstyrelsen	Direktør	Brian Adrian Wessel
Nævnenes Hus	Direktør	Christian Hesthaven
SKATTEMINISTERIET	Departementschef	Merete Agergaard
Gældsstyrelsen	Direktør	David Fjord Nielsen
Vurderingsstyrelsen	Direktør	Anne-Sofie Jensen
Skattestyrelsen	Direktør	Thomas Hjortenberg
Spillemyndigheden	Direktør	Anders Dorph
Toldstyrelsen	Direktør	Christian Lützen
Motorstyrelsen	Direktør	Jørgen Rasmussen
Skatteankestyrelsen	Direktør	Winnie Jensen
Udviklings- og Forenklings- styrelsen	Direktør	Niels Gotfredsen
Administrations- og Service- styrelsen	Direktør	Claus Henrik Larsen
JUSTITSMINISTERIET	Departementschef	Johan Kristian Legarth
Anklagemyndigheden	Rigsadvokat	Jan Reckendorff
Civilstyrelsen	Direktør	Lene Volke Roesen
Datatilsynet	Direktør	Cristina Angela Gulisano
Domstolsstyrelsen	Direktør	Kristian Hertz
Kriminalforsorgen	Direktør	Ina Eliassen
Politiet	Rigspolitichef	Thorkild Fogde
PET	Chefen for PET	Finn Borch Andersen
ØKONOMIMINISTERIET	Departementschef	Stig Henneberg
FORSVARSMINISTERIET	Departementschef	Pernille Langeberg
Forsvarskommandoen	Fg. forsvarschef, general	Michael Wiggers Hyldgaard
Hjemmeværnet	Chef, generalmajor	Gunnar Arpe Nielsen
Forsvarets Efterretningstjeneste	Chefen for FE	Svend Larsen
Materiel- og Indkøbsstyrelsen	Direktør, generalløjtnant	Per Pugholm Olsen
Personalestyrelsen	Fg. direktør	Jeppe Søndergaard Pedersen
Ejendomsstyrelsen	Chef, brigadegeneral	Anders Mærkedahl Pedersen
Regnskabsstyrelsen	Direktør	John Sørensen
UDLÆNDINGE- OG INTEGRATIONSMINISTERIET	Departementschef	Pernille Breinholdt Mikkelsen
Udlændingestyrelsen	Direktør	Niels Henrik Larsen
Hjemrejsestyrelsen	Direktør	Claes Nilas
Styrelsen for International Rekrut- tering og Integration	Direktør	Trine Rask Thygesen
SOCIAL- OG BOLIGMINISTERIET	Departementschef	Jens Strunge Bonde
Social- og Boligstyrelsen	Direktør	Ellen Klarskov Lauritzen
Familieretshuset	Direktør	Anette Hummelshøj
Ankestyrelsen	Direktør	Ingeborg Gade

MYNDIGHED	TITEL	NAVN
INDENRIGS- OG SUNDHEDS-MINISTERIET	Departementschef	Svend Særkjær
Sundhedsstyrelsen	Direktør	Jonas Egebart
Lægemiddelstyrelsen	Direktør	Nils Falk Bjerregaard
Styrelsen for Patientsikkerhed	Direktør	Anette Lykke Petri
Styrelsen for Patientklager	Direktør	Lizzi K. Jakobsen
Sundhedsdatastyrelsen	Direktør	Thomas Fredenslund
BESKÆFTIGELSESMINISTERIET	Departementschef	Signe Frederiksen
Arbejdstilsynet	Kst. direktør	Lotte Groth-Andersen
Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering	Direktør	Jens Erik Zebis
UDDANNELSES- OG FORSK-NINGSMINISTERIET	Departementschef	Hanne Meldgaard
Uddannelses- og Forskningsstyrelsen	Direktør	Mikkel Leihardt
BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET	Departementschef	Jakob Jensen
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet	Direktør	Julie Elm Vig Albertsen
Styrelsen for IT og Læring	Direktør	Stine Hegelund Bertelsen
KULTURMINISTERIET	Departementschef	Dorte Nøhr Andersen
Slots- og Ejendomsstyrelsen	Direktør	Sigmund Lubanski
KIRKEMINISTERIET	Departementschef	Christian Dons Christensen
Plan- og Landdistriktsstyrelsen	Direktør	Christian Vind
MILJØMINISTERIET	Departementschef	Marianne Lauritsen
Miljøstyrelsen	Direktør	Lars Hindkjær
FØDEVAREMINISTERIET	Departementschef	Morten Niels Jakobsen
Fødevarestyrelsen	Direktør	Nikolaj Veje
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen	Direktør	Kenneth Joensen
DIGITALISERINGSMINISTERIET	Departementschef	Sophus Garfiel
Digitaliseringsstyrelsen	Direktør	Tanja Franck
TRANSPORTMINISTERIET	Departementschef	Jacob Heinsen
Banedanmark	Adm. direktør	Peter Jonasson
Bygningsstyrelsen	Kst. direktør	Signe Primdahl Lyndrup
Færdselsstyrelsen	Direktør	Stefan Søsted
Trafikstyrelsen	Direktør	Nanna Møller
Vejdirektoratet	Direktør	Jens Holmboe
KLIMA-, ENERGI- OG FOR-SYNINGSMINISTERIET	Departementschef	Lars Frelle-Petersen
Energistyrelsen	Direktør	Kristoffer Böttzauw
Geodatastyrelsen	Direktør	Pia Dahl Højgaard
Klimadatastyrelsen	Direktør	Rikke Haugaard Zeberg
Forsyningstilsynet	Direktør	Carsten Smidt
MINISTERIET FOR GRØN TREPART	Departementschef	Maria Schack Vindum
Styrelsen for Grøn Areal-omlægning og Vandmiljø	Direktør	Lars Gregersen
Naturstyrelsen	Direktør	Peter Ilsøe
MINISTERIET FOR SAMFUNDSSIKKERHED OG BEREDSKAB	Departementschef	Lisbeth Zilmer-Johns
Styrelsen for Samfundssikkerhed	Direktør	Laila Reenberg
Beredskabsstyrelsen	Direktør	Christine Engel Christensen
ÆLDREMINISTERIET	Departementschef	Janus Breck

Litteratur

- Askim, J., Bach, T. & Kolltveit, K. (2025). The Professional Profile, Competence, and Responsiveness of Senior Bureaucrats: a Paired Survey Experiment with Citizens and Elite Respondents. *Journal of Public Administration Research and Theory* 35, 87-101
- Blom-Hansen, J., Christensen, J.G., Grøn, C.H., Jensen, M.H. & Mortensen, P.B. (2021). *Det nationale råderum*. Djøf Forlag
- Bo Smith-udvalget (2015). *Embedsmanden i det moderne folkestyre*. Djøf Forlag
- Brutger, R., Kertzer, J.D., Renshon, J., Tingley, D. & Weiss, C.M. (2023). Abstracts on and Detail in Experimental Design. *American Journal of Political Science* 67(4), 979-995
- Christensen, J.G. & Mortensen, P.B. (2023). Centraladministrationen efter årtusindskiftet. Notat til Djøfs ekspertudvalg for bedre samspil mellem politikere, embedsværk og medier. I: *Dybvad-udvalget: Bedre samspil mellem Folketing, regering, embedsværk og medier*. Djøf Forlag
- Christensen, J.G., Jensen, J.A., Mortensen, P.B. & Pedersen, H.H. (2020). *Når embedsmænd lovgiver*. Djøf Forlag
- Christensen, J.G. & Opstrup N. (2018). Bureaucratic Dilemmas: Civil Servants between Political Responsiveness and Normative Constraints. *Governance* 31, 481-498
- Christensen, J.G., Wang, J.G. & Opstrup, N. (2016). Embedsmandsdyderne i det ministerielle hierarki. *Politica* 48(4), 431-454
- Jo, S. & Meier, K.J. (2025). Public Perceptions of the Administrative Values Tradeoff: Bureaucratic and Democratic Ethos. *Public Administration* 103, 630-650
- Kertzer, J.D. & Renshon, J. (2022). Experiments and Surveys on Political Elites. *Annual Review of Political Science* 25, 529-550
- Reeves, A. & Friedman, S. (2024). *Born to Rule. The Making and Remaking of the British Elite*. The Belknap Press
- Trangbæk, A. (2021). *Life at the Top: Understanding Top Bureaucrats' Roles as the Link between Politics and Administration*. Forlaget Politica