

Att vara förtroendevald i Upplands Väsby kommun

- En studie av förtroendemanna-
rollen och den politiska organisatio-
nen

Rolf Solli
Gustaf Kastberg
Emma Ek
2006-06-07



KFi U-rapport 73

Innehållsförteckning

Vad detta handlar om och varför	3
Tidigare erfarenheter	3
Tillvägagångssätt och disposition	4
24 förtroendemän om uppdraget i Upplands Väsby kommun	5
Det politiska uppdraget	5
Hur den politiska organisationen upplevs	8
108 förtroendevalda om att vara politiker i Upplands Väsby kommun – en enkät.....	11
De förtroendevalda.....	12
Påverkansmöjligheter	17
Intressant	20
Nämndarbetet	20
Arbetsförutsättningar.....	24
Fortsättning nästa mandatperiod	25
Reflektioner	26
En sammanfattande bild	26
Politiker i kläm – några funderingar	26
En fundering kring varför riktning saknas	27
Frågor	29
Bilaga 1 - Enkät.....	30
Bilaga 2 - Intervjufrågor.....	36
Referenser.....	37

Vad detta handlar om och varför

Den här rapporten handlar om förtroendemannarollen, alldeles speciellt handlar den om förtroendemannarollen i Upplands Väsby. Det finns flera bakgrunder till denna studie. En står att finna i Kommunstyrelsen beslut 2006-01-30 att uppdra åt ”demokratikommittén att göra en utvärdering och nulägesanalys av det politiska uppdraget”. Det är det uppdraget som behandlas här. Resonemangen bakom uppdraget visar en undran över hur nämnderna fungerar och hur de förtroendevalda bedömer uppdraget vad gäller meningsfullhet, möjligheter till insyn och påverkan, hur man ser på arbetsformerna etcetera. Tanken är att detta skall utgöra ett underlag för en diskussion om eventuella förändringar inför nästa mandatperiod. Detta är tveklöst en adekvat utgångspunkt, men det finns också andra beveler för studien, en sådan är att det mer generellt saknas studier av förtroendemannarollen. Vi utvecklar det mer nedan.

Syftet med studien är därför att bidra med kunskap om hur det politiska uppdraget ser ut och upplevs i Upplands Väsby kommun. En premiss för all utvärdering är att det finns referenspunkter att relatera till. Tre frågor har därför varit styrande: Hur är det politiska uppdraget konstruerat? Hur upplevs det politiska uppdraget? Vad i det politiska uppdraget skapar mening för dem som för närvarande har det?

Tidigare erfarenheter

I andra sammanhang har vi studerat andra roller än förtroendemannarollen. Kommunalråden är tämligen väl belysta (Wrenne 1997, 1998, Erikson 2004). Kommundirektörerna (Solli och Källström 1995, Solli 2006) och ekonomichefer (Solli 1996, 1999, 2002) håller vi kontinuerlig kontroll på. Förvaltningschefer (Cregård 1996, 2000), verksamhetsansvariga (Solli 1991) har vi också visat betydande intresse. Men förtroendemen i allmänhet saknas på vår repertoar, hos andra också för den delen. Överhuvudtaget är det en roll som är förvånansvärt lite studerad, i vart fall ur organisationssynpunkt. Den enligt vår mening ledande forskaren på området bor i Upplands Väsby och han är känd för helt andra saker i kommunen än för att han studerat förtroendemännens roll.

Förtroendemannarollen är som alla andra roller i många avseende otydlig. Förväntningar styr mer än något tydligt reglemente eller befattningsbeskrivning. Principen är tämligen enkel. Som förtroendeman är man på något vis vald. Uppdraget fullgörs inom ramen för en nämnd eller styrelse och det sker därmed tillsammans med andra. Trots detta kollektiva finns det ett antagande om att politiker tar ansvar (Jönsson & Lundin 1978). Om inget annat är det i val som ansvar utkrävs, men det kan också ske i media eller på annat sätt.

Totalt sett är förtroendemannarollen en stor samhällsresurs. Beräkningar visar att landets förtroendemen i kommuner sammantaget motsvarar ca 13000 manår (Bäck 2000). Detta har beräknats motsvara ett värde av ca 4,5 miljarder kronor. Den tid förtroendemen lägger ner på sitt uppdrag i kommuner representerar till exempel mer än dubbelt så mycket som ekonomer gör (Solli 1999). Variationen på förtroendemännens tidsinsats är självfallet mycket stor. Man brukar räkna med att de 20 procent mest aktiva står för 35 procent av tiden med de 35 procent minst aktiva står för 10 procent av tiden (Bäck 2000). Det

finns alltså mycket tydligt en arbetsfördelning inom förtroendemannakåren (Wrenne 1998). Sanne (Sanne 1994) fann i en litteraturgenomgång ett femtiotal olika förslag på politiker roller. Rombach (Rombach 1990) som studerade landstingspolitiker menade att de kunde delas in i sju olika grupper: formalister, ministrar, detaljister, opinionsbildare, experter, förhandlare och statister. Summan av det hela blir att villkoren för att utföra sitt uppdrag är mycket varierande. Av detta följer att när rollen studeras måste man hålla i minnet att den ene inte nödvändigtvis är den andre lik.

En del finns faktiskt gjort i detta sammanhang. I ett par av de riktigt stora statsvetenskapliga forskningsprogrammen ha rollen delvis fått en belysning. Wallin mfl (Wallin et al. 1981) lanserade tanken att rollen skall betraktas utifrån belöningar och uppoffringar. Den viktigaste faktorn på uppoffringssidan är tid, det tar tid att vara förtroendeman. Det är inte bara möten i nämnd och styrelse utan också partimöten mm som tar tid från något, familjen till exempel. På belöningsidan finns inflytande och uppskattning för att man tillhör gruppen som gör något för andra (Bäck 2000, 2004).

Denna inledning avslutas med en varning. Resultatet av rollstudier är påtagligt ofta att rollen är omöjlig att fylla, oavsett vilken roll det handlar om. Förklaring till att det inte går att fylla en roll är att vi klarar att hantera paradoxer utan större problem medan det är omöjligt enligt den logiska modell som analyser oftast bygger på (Czarniawska 1992). Det är också i detta sammanhang vi bättre kan förklara studiens frågor.

Tillvägagångssätt och disposition

Fortsättningsvis är rapporten disponerad i tre delar. Nästa del innehåller våra data från Upplands Väsby.

Vid insamling av data har vi använt den metod som brukar benämnas triangulering, det vill säga att data samlas in med olika metoder som kompletterar varandra. De främsta källorna som använts är intervjumaterial, en genomförd enkät samt genomgång av befintliga dokument.

Sammanlagt intervjuades 24 politiker. Intervjuerna genomfördes under en relativt kort tid i slutet av april 2006. Vid urvalet beaktades respondenternas formella position i den politiska organisationen, partitillhörighet, erfarenhet av politiskt arbete samt ålder. Målet med urvalet var att fånga en så bred bild som möjligt. Respondenter som representerade samtliga partier ingick därför i intervjustudien. Samtliga nämnder fanns också representerade. 18 av intervjuerna genomfördes på plats i kommunhuset och sex av intervjuerna genomfördes per telefon. Intervjuerna varade i regel mellan 40 minuter och en timme. Intervjuguiden återfinns i bilaga.

Ett moment i studien har varit att genomföra en enkät. Denna enkät är till den större delen en upprepning av de enkäter som genomfördes i kommunen 1996, 1997 samt 2001. Här finns det alltså ett relativt stort utrymme för jämförelser. Den enkät som genomförts nu omfattade samtliga förtroendevalda inklusive ersättare. Enkäten utarbetades på ett sätt som gör att jämförelser går att göra över tid, särskilt med den enkät som genomfördes år

2001. Vissa frågor adderades emellertid. Sammanlagt 190 enkäter skickades ut, under mars och april 2006. 108 registrerades som inkomna vilket innebär en svarsfrekvens på 57 procent. Detta är fler svar men ungefär samma svarsfrekvens som i den senaste enkätundersökningen. Vi återkommer till bortfallsanalysen.

Den tredje delen av rapporten är vår analys. Vi försöker här svara på de frågor som uppdraget bygger på, här tillåter vi oss också att brodera en del utanför uppdraget. Det senare gör vi eftersom vi vill skapa underlag för den fjärde delen i rapporten. I den sista delen ställer vi ut ett recept för diskussion. Det är inte helt säkert att våra förslag är bra, men vi tycker att de är värda en diskussion.

24 förtroendemän om uppdraget i Upplands Väsby kommun

I detta avsnitt redovisas en sammanställning av resultatet av de intervjuer som genomfördes. Materialet har sammanfattats med målet att visa på bredden av uppfattningar. Två övergripande kategorier utgör stommen i redovisningen. Den första kategorin handlar om uppfattningarna om det politiska uppdraget. Den andra kategorin handlar om uppfattningar om den politiska organisationen.

Det politiska uppdraget

Nedan beskrivs hur det politiska uppdraget upplevdes av de intervjuade. Centrala komponenter i beskrivningarna är varför man valt att bli kommunpolitiker, vad som ger mening åt uppdraget och vad som upplevs som problematiskt. Sammantaget tonar en bild fram som är relativt enhetlig beträffande varför man valt att bli politiker och vad som gör det meningsfullt. En övergripande slutsats som kan dras av de uppfattningar som presenteras nedan är att de flesta av de intervjuade var relativt nöjda med utformningen av uppdraget. Sen att oppositionspolitiker gärna sett ett majoritetsskifte och att majoritetspolitikerna fruktade motsatsen faller sig ganska naturligt. Men att vara politiker i Upplands Väsby framställdes över lag som något positivt.

Därför blev jag politiker

En fråga som ställdes var varför man valt att bli politiker. Svaren var relativt samstämmiga. Det gick inte att se någon skillnad i hur personer med olika partitillhörighet eller ålder svarade.

Den anledning som flest lyfte fram var att engagemanget i kommunalpolitiken bottnade i ett samhällsintresse och en vilja att kunna påverka samhällsutvecklingen. Flera uppgav att specifika frågor eller politikområden som exempelvis rättvisefrågor och miljöfrågor varit det som fungerat som utlösande faktorer för engagemanget. Bland respondenterna framhölls också att det är att kunna påverka i enskilda frågor som lockar och ger mening åt uppdraget.

En faktor som flera lyfte fram handlade om den sociala aspekten av uppdraget. För flera av de intervjuade lyftes bakgrunden i form av politiskt aktiva föräldrar fram som en förklaring till att kommunpolitiken verkade intressant och lockande. Andra pekade på den sociala samhörigheten i partierna som en viktig anledning till att engagera sig politiskt. Ytterligare en väg in i politiken var föreningar som till exempel facklig organisation och Hyresgästföreningen.

Endast ett fåtal pekade på att de engagerade sig politiskt för att de representerade någon eller något. De som lyfte fram detta pekade på att det var viktigt att personer från deras samhällsskikt fanns representerade eller att de representerade en specifik sakfråga som det värnade om. En person uttryckte det som att *”jag kan föra fram ett perspektiv, det måste finnas kött och blod”*.

Några respondenter menade också att politiskt engagemang inte var något man medvetet valde utan det handlade mer om livsstil. Man är helt enkelt politiskt engagerad och hade alltid varit det och det gick inte att göra någon tydlig uppdelning i vad i livet som kunde sägas tillhöra det kommunalpolitiska engagemanget och vad som inte gjorde det.

På frågan om vad som skulle kunna få dem att sluta som politiker varierade svaren någon men de flesta framhöll hot avseende den egna personen, brist på stöd i partiet och en sviktande hälsa som eventuella anledningar som skulle kunna få dem att sluta. Andra menade att brist på inflytande skulle kunna vara en anledning att sluta men att också en oförmåga att tillföra något skulle kunna vara skäl till att sluta. Andra anledningar som lyftes fram var att tidsbrist, låg ersättning och att insatsen sker under sena kvällar.

De anledningar som fanns att fortsätta som politiker framhölls vara att man håller sig á jour om utvecklingen, att det känns meningsfullt och att man känner att man kan tillföra något. Andra saker som framhölls var att det politiska engagemanget erbjuder en social gemenskap, inte minst efter det att det yrkesverksamma livet avslutats. En annan anledning till att fortsätta framhölls plikt känslan vara: *”Man ställer upp. Det är ingen rusning precis.”*

På frågan om uppdraget som förtroendevald levde upp till förväntningarna svarade de flesta att så var fallet. Detta berodde emellertid enligt flera respondenter på att förväntningarna varit mycket lågt ställda. Tvärt om menade någon att det politiska systemet överträffade förväntningarna just eftersom de varit så lågt ställda.

Om möjligheten att påverka

Ett brett samhällsengagemang i kombination med en vilja att kunna påverka framstod därmed som en viktig orsak till det politiska engagemanget. En naturlig följdfråga blir därmed om de intervjuade politikerna kände att de verkligen kunde påverka. Här skilde sig svaren ganska naturligt åt mellan politiker som representerade majoriteten och de som representerade oppositionen.

Bland majoritetspolitikerna framhölls uppfattningen att de hade möjlighet att påverka. Denna möjlighet kringskars dock enligt några av de intervjuade av att tjänstemännen

hade för mycket inflytande och då främst beträffande verkställigheten av besluten. Andra menade emellertid att *"byråkraternas makt"* var överdriven och att förvaltningen faktiskt var underordnad politiken. Politiker som tillhörde majoriteten framhöll också att något som negativt inverkade på möjligheterna att påverka var den koncentration av makt som koncentrerats kring kommunstyrelsen och kommunstyrelsens ordförande.

Bland oppositionspolitikerna framhölls det att på grund av oppositionsställningen hade de en begränsad förmåga att kunna påverka. Flera av de intervjuade oppositionspolitikerna menade emellertid att inflytandet och möjligheten att påverka kringskurits onödigt mycket och att förslag som de lade fram allt för rutinmässigt röstades ned. Några pekade också på att blockpolitiken var allt för cementerad och att det var synd. Bland de intervjuade oppositionspolitikerna framhölls det emellertid att de fann en meningsfull arena för påverkan inom det egna partiet. Där var taket högt och det gick att föra fram åsikter och förankra dem.

Flera av de intervjuade framhöll den inneboende tröghet som finns i politiska processer och att det tar tid att genomföra förändringar. Denna tröghet upplevdes som en orsak till att nya och unga politiker kanske blir avskräckta och drar sig ut kommunalpolitiken. Flera respondenter uttryckte emellertid att det förmodligen måste vara så att det går långsamt i de kommunala beslutsprocesserna och att det fanns lite att göra åt saken.

En annan faktor som negativt inverkade på möjligheterna att påverka var avsaknaden av lokalpress. Flera menade att avsaknaden av en sådan debattform var olyckligt och att det hade varit en möjlighet att föra fram åsikter, driva debatt och kanske kunna påverka.

Två viktiga arenor för påverkan som framhölls av flera respondenter var partierna och nämnderna. Arbetet med att föra fram förslag och förankra dem i partierna uttrycktes av såväl oppositionsföreträdare som majoritetsföreträdare som en möjlighet att påverka. En respondent uttryckte det som att det är i partierna det verkliga arbetet sker och kommunen endast kan betraktas som *"en beslutsmaskin"*. Flera respondenter tryckte på den viktiga roll partigrupperna spelar i beslutsprocessen. Beträffande nämnderna framhölls även de som centrala arenor för påverkan. Det är i nämnderna som små partier och opposition kan påverka besluten. Flera menade också att arbetet i utskotten varit positivt ur påverkanssynvinkel. Konstruktionen med färre politiker som har mer helhetssyn framhölls skapa en känsla av delaktighet inte bara hos majoritetspolitiker utan även av oppositionspolitikerna.

En arena som, enligt samstämmiga uppgifter, definitivt inte erbjöd någon möjlighet till påverkan var kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beskrevs av samtliga som en rent formell instans där redan uppgjorda beslut fastställdes. Många av respondenterna framhöll att fullmäktige endast var ett *"spel för gallerierna"* och med spel menas skådespel.

Då är det riktigt roligt att vara politiker!

En fråga som ställdes under intervjuerna var när det är riktigt roligt att vara politiker och av svaren verkar det vara främst tre saker som gör det riktigt roligt. En första sak som de flesta framhöll var att det är riktigt roligt när man som politiker konkret påverkar något. Exempel som gavs var när beslut drivits igenom eller när man strosar förbi ett område

man varit med om att planera och driva igenom. En andra sak som återkom i beskrivningarna om vad som är riktigt roligt är när positiv återkoppling sker från väljarna. En tredje sak som framhölls vara riktigt rolig var bra diskussioner och livliga debatter. Det senare menade flera var något man ägnade sig alldeles för lite åt.

Det politiska uppdragets baksida

Flera av de intervjuade framhöll att ett av de största problemen med att vara fritidspolitiker var att få tiden att räcka till. Flera menade att det politiska uppdraget hamnade i kläm mellan, eller riskerade att gå ut över, både familj och arbete. Flera vittnade om att det blivit mindre accepterat på arbetsplatserna både bland arbetsgivare och bland kolleger att gå ifrån för politiska uppdrag. Samtidigt framhölls sena kvällar vara problematiska både ur familjesynpunkt och för dem som måste stiga upp och arbeta tidigt. Bland dem som hade heltidsuppdrag upplevdes inte tidsbristen som något problem även om sena och ibland många kvällar kunde vara påfrestande.

Det försök som gjorts med sammanträden på dagtid fanns det ingen större uppslutning kring. Framförallt de respondenter som arbetade dagtid menade att det inte var någon möjlig eller rimlig lösning för fritidspolitiker. Flera menade emellertid att kvällssammanträdena borde kunna hållas kortare och att det optimala var om de kunde hålla på två till tre timmar. Efter klockan tio på kvällen verkade ingen anse vara en bra tid för sammanträde. Kortare möten skulle enligt flera kunna åstadkommas genom kortare tjänstemannadragningar och mer effektiva dagordningar. För den ledamot som är intresserad av mer information skulle sådan hållas tillgänglig. En respondent formulerade det som att *"alla tjänstemän borde gå en kurs i hur man informerar"*.

Några respondenter vidrörde ersättningen för det politiska uppdraget som något negativt. Flera menade att ersättningen generellt var för låg, men rimligare än förr. Ingen sade sig egentligen bry sig om ersättningen i någon större utsträckning. Andra saker än ersättningen framhölls som viktiga vid valet att axla politiska uppdrag. En fråga som var kopplad till detta var att flera ansåg att det var omöjligt att höja arvoden eftersom det inte skulle gillas av väljarna. Många menade att detta berodde på att de var få bland medborgarna som insåg vilket arbete det faktiskt innebar att vara förtroendevald.

Hur den politiska organisationen upplevs

Här beskrivs hur den politiska organisationen upplevdes, vad som fungerade bra och vad som fungerade mindre bra samt vad som kunde ändras och förbättras. Här fanns det olika åsikter och om det är något som kan beskrivas som dominerade så var det att överlag upplevdes det inte som om den politiska organisationen behövde genomgå några större förändringar.

Så upplevdes dagens politiska organisation

Ovan framhölls det att *kommunfullmäktige* av de flesta beskrevs som en rent formell instans där besluten var uppgjorda långt i förväg. Meningarna gick emellertid isär om detta var bra eller dåligt, eller kanske snarare problematiskt eller icke-problematiskt. De som

menade att det var icke-problematiskt framhöll att det var ganska naturligt att det är som det är och att det var en naiv åsikt att tro att fullmäktige skulle kunna fungera på något annat sätt. De som framhöll att det var negativt pekade framförallt på att fullmäktige förmodligen hade en avskräckande effekt på nykomlingar i politiken. En respondent uttryckte det som att ”*fullmäktige borde granskas som demokratifunktion, det avskräcker i dagsläget*”.

Beträffande *kommunstyrelsen* var två åsikter dominerande och ventilerades av de flesta som intervjuades. Den första åsikten var att kommunstyrelsen i dagsläget hade allt för mycket frågor knutna till sig. Särskilt direkta driftsfrågor eller operationella frågor borde inte ligga på kommunstyrelsens bord. Att för mycket makt samlats kring kommunstyrelsen i allmänhet och kring kommunstyrelsens ordförande i synnerhet framfördes av flera respondenter som representerade både majoritet och opposition. En av de intervjuade uttryckte det som att ”*nämnderna och kommunfullmäktige är bara formella, allt avgörs vid kafferasten i kommunstyrelsen*”. Den andra åsikten var att den förändring som initierats där allt fler frågor förs bort från kommunstyrelsen och decentraliseras till nämnder var positiv.

Vad gäller *nämnderna* och deras sätta att fungera och den indelning som fanns då studien genomfördes framhöll de flesta att nämndstrukturen var bra. Flera menade emellertid att fler frågor borde kunna föras från kommunstyrelsen till nämnderna. Hur arbetet i nämnderna fungerade uppfattades av flera som beroende av ordföranden. Nämndordförandena framhölls ha en viktigt informell inverkan på hur intressanta och givande nämndmötena upplevdes. Andra pekade på vikten av att det fanns en aktiv opposition som lade motförslag. I dagsläget var oppositionen enligt några respondenter allt för inaktiv.

Några lyfte fram de *utskott* som legat direkt under kommunstyrelsen som något positivt eftersom det skapat delaktighet och engagemang inte bara bland majoritetsföreträdare, utan även bland oppositionsföreträdare. En person uttryckte det som att ”*majoriteten och oppositionen har arbetat väldigt nära varandra och flera av oppositionens förslag har beaktats*”. Något positivt som flera lyfte fram beträffande utskottskonstruktionen var att den gynnar en helhetssyn. Samtidigt uttryckte flera åsikten att kommunstyrelsens social- och omvårdnadsutskott borde bli en nämnd. En anledning till detta var att nämnderna har en större öppenhet mot allmänheten än utskotten.

Beträffande *brukarstyrelserna* var samtliga respondenter positivt inställda till företeelsen även om flera sade sig vara relativt oinsatta i hur det fungerat. En vanlig uppfattning var emellertid att det gärna fick finnas fler brukarstyrelser och inom fler verksamhetsområden än inom skola som i dagsläget.

Flera respondenter menade att det var viktigt att förstå att det partiinterna arbetets roll i politiken. Mycket av möjligheterna att påverka och engagera sig rymms i det partiinterna arbetet. Enligt det synsättet kan en vitalisering av demokratin inte begränsas till den kommunala politiska organisationen. Istället måste partierna också internt arbeta med frågorna.

Förslag på förändringar som framfördes

Bland dem som menade att fullmäktige var ett allt för formellt och maskinligt organ lyftes några olika förslag fram som skulle kunna skapa intressantare möten. Ett första sådant förslag var att stimulera till mer debatt i fullmäktige. Debatter framhölls av de flesta som givande, men att det tyvärr debatterades för lite. Ett förslag var att temadebatter skulle kunna arrangeras. I samma anda förslog en respondent att särskilda "hearings" kunde anordnas. Ett andra förslag var att beredningsgrupper skulle kunna tillsättas och att fler på det viset skulle bli aktiva. Om detta var ett bra eller dåligt förslag rådde det emellertid delade meningar om. Det tredje förslaget var att antalet politiker borde minskas så att alla som sitter i kommunfullmäktige är aktiva i högre grad. Någon pekade på utvecklingen som skett i Danmark där man har färre politiker och menade att det var en möjlig väg att gå.

Beträffande nämnderna fanns det lite olika åsikter om dels hur stora de borde vara dels hur många till antalet och vilken indelning av dem som borde finnas. Flera respondenter menade emellertid att den nuvarande nämndstrukturen i huvudsak var bra och att de förändringar som kanske borde komma till stånd var av mer marginell karaktär. Några menade emellertid att det var viktigt att inte minska antalet nämnder för mycket eftersom det är viktiga arenor för inflytande i beslutsprocessen. De som förespråkade färre nämnder menade att det skulle kunna bidra till att de politiker som sitter i nämnderna skulle vara mer engagerade. Med färre deltagare skulle de som deltog också kunna vara bättre pålästa. Samma resonemang förde flera respondenter även beträffande storlek på nämnderna. Färre deltagare borde enligt dem göra sammanträdena mer effektiva och ledamöterna skulle vara bättre insatta.

Konkreta förslag på förändringar i nämndstrukturen som lyftes fram var, utöver införandet av en social- och omsorgsnämnd, en eventuell sammanslagning av de båda nämnderna inom utbildningsområdet. Några av respondenterna menade att det måste vara svårt för förvaltningen att arbeta under två nämnder. Andra konkreta förändringar som lyftes fram var ett införande av en myndighetsnämnd och en uppdelning av social och omsorgsutskottet i två olika nämnder. Ingen av förändringarna lyftes emellertid fram med någon större emfas eller av något flertal. Inte heller åsikterna beträffande nämndstrukturen verkade följa någon partipolitisk skiljelinje. En önskan som emellertid lyftes fram var dock att förvaltningscheferna självklart borde sitta med på varje nämndsammanträde.

En annan förändring som lyftes fram var att det borde finnas heltidspolitiker i större utsträckning eftersom de har mer tid att vara aktiva och sätta sig in i olika frågor. En respondent menade att det borde vara praxis att alla partier som tillhör majoriteten har minst ett kommunalråd eftersom det är en krävande position. Antalet heltidspolitiker skulle därmed variera beroende på hur många partier som bildade majoritet tillsammans. Andra lyfte fram vikten av att ersättningen för deltagande i olika sammanhang måste vara rimlig även om ingen sade att deras deltagande var beroende av ersättningsnivån.

Beträffande informationen fanns det som redan berörts åsikter om hur den borde utformas och mängden av skriftlig information som gick ut inför mötena. Även om de flesta menade att de lärt sig att sälla i texterna som distribuerades inför sammanträden menade flera

att det borde gå att minska mängden information. En respondent menade att det borde räcka med att en lista med förslag på beslut delades ut så kunde var och en sedan begära den information de upplevde ett behov av. Sammantaget efterfrågades därför information som var mer kort och koncis till karaktären.

Mer omfattande eller omvälvande förslag dryftades också under intervjuerna. En uppfattning som lyftes fram var att man borde se över om samarbete med grannkommuner kunde utvecklas eftersom de över tid växt samman allt mer. Den geografiska närheten borde borge för ett närmare samarbete och kan ske sammanslagningar. En annan åsikt som fördes fram var att en borgmästare borde införas istället.

Förändrad styrning

En uppfattning som fördes fram var att kommunen måste utveckla sin styrning. Flera respondenter lyfte fram arbetet med att förändra styrningen av kommunen genom ett nytt ledningssystem som bygger på principerna som målstyrning och uppföljning. Alla som vidrörde fråga ställde sig positiva till förändringen. Framförallt framhöll flera vikten av att stärka uppföljningen av fattade beslut.

108 förtroendevalda om att vara politiker i Upplands Väsby kommun – en enkät

Som komplement till genomförda intervjuer skickades som tidigare nämnts en enkät ut till samtliga förtroendevalda i kommunen. Ett syfte med enkäten var att fånga övergripande mönster i de förtroendevaldas uppfattningar om sitt uppdrag och det politiska arbetet. Eftersom en liknande enkätstudie hade genomförts 1996, 1997 samt 2001 var ett ytterligare syfte att kunna göra jämförelser över tid. Enkäten var följaktligen utformad så att frågorna i största möjliga mån överensstämde med tidigare enkätstudier.

Enkäten skickades ut under april 2006 till samtliga förtroendevalda inklusive ersättare, totalt 190 personer. Ett påminnelsebrev/tack för din medverkan skickades ut efter ett par veckor till samtliga. Totalt inkom 108 svar. Två personer hörde av sig per telefon och meddelade att de inte längre har något förtroendeuppdrag. Svarsfrekvensen uppgår således till 57 procent. Detta är i samma nivå som undersökningen 2001 då svarsfrekvensen också uppgick till 57 procent. Bland de svarande finns tre personer som signerat och återlämnat enkäten utan att besvara frågorna. Resultatet av enkätundersökningen redovisas nedan.

Presentationen följer de frågebatterier som enkäten var uppbyggd kring. Det första området rör uppgifter om de förtroendevalda: ålder, kön, partitillhörighet, politiskt uppdrag, sysselsättning, hur länge de varit aktiva i kommunpolitiken samt hur mycket tid de lägger ner på sitt politiska uppdrag. Det andra området handlar om påverkansmöjligheter. Som tredje område återfinns de förtroendevaldas uppfattningar om hur intressant förtroendemannauppdraget är. Åsikter kring nämndarbetet presenteras i det fjärde avsnittet. Det femte området behandlar de förtroendevaldas arbetsförutsättningar. Presentationen kring

de fem första områdena bygger till stor del på diagram som åskådliggör svarsfrekvenserna. I ett sjätte och sista avsnitt sammanfattas de kommentarer och svar som respondenterna har lämnat på de öppna frågorna i enkäten.

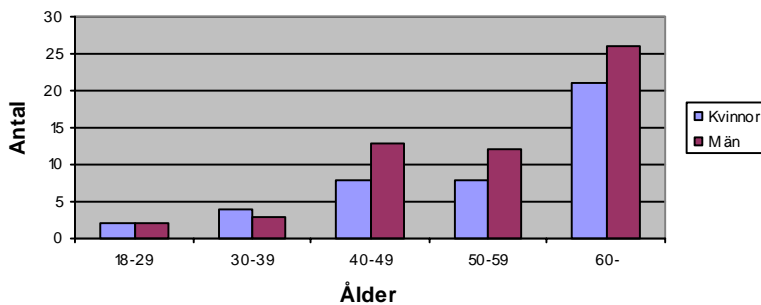
Innan vi går in på presentationen ska några ord sägas om bortfallet i enkätstudien. Med bortfall menas de svar som *inte* inkommit. Det kan delas in i externbortfall och internbortfall. Med externbortfall menas de personer som ingår i undersökningen men som inte besvarat enkäten. Eftersom svarsfrekvensen var 57 procent utgör externbortfallet i denna studie 43 procent. Anledningen att det är viktigt att beakta bortfallet är att det kan medföra en skevhet i resultatet. Anta till exempel att endast personer över 50 år besvarat enkäten. Eller att det ena eller andra blocket har besvarat enkäten i mycket högre utsträckning än det andra. Under sådana omständigheter är det tveksamt om man kan generalisera de resultat man får till att gälla hela gruppen förtroendevalda i Upplands Väsby. Som vi kommer att belysa i enkätpresentationen kan man se skillnader mellan de politiska blocken i svaren på flera frågor. Det kan följaktligen vara värt att se på blockfördelningen bland respondenterna och jämföra den med blockfördelningen i fullmäktige. I enkätstudien kan vi konstatera att blockfördelningen bland de svarande avviker något från mandatfördelningen i fullmäktige. 56 procent av respondenterna representerar majoritetsblocket medan 44 procent representerar oppositionsblocket. Majoritetsblocket är således något överrepresenterade i enkätresultatet även om skillnaden inte är dramatisk. Internbortfall å andra sidan avser uteblivna svar på enskilda frågor. Samma sak gäller dock som för externbortfallet. Om svaren är skevt fördelade bör särskild uppmärksamhet riktas mot detta faktum så att resultaten tolkas på ett rimligt sätt. De frågor som få respondenter har besvarat är antal timmar de lägger ner på vissa moment inom ramen för sin förtroendemannaroll. Detta kan nog rimligast tolkas som att flertalet inte lägger någon tid på just detta moment. I övrigt är svarsfrekvensen på frågorna god.

De förtroendevalda

Ålder och kön

Könsfördelningen bland de svarande är relativt jämn, 45 procent är kvinnor och 55 procent är män. Åldersfördelningen visar en markant tyngdpunkt på de äldre förtroendevalda (se diagram nedan). Hela 48 procent är 60 år eller äldre. Medelåldern är 55 år och medianen är 58 år. Endast 4 personer uppger en ålder på yngre än 30 år vilket motsvarar 4 procent av dem som besvarat frågan.

Diagram 2:1 Kön och åldersfördelning (N=99)



Vid en jämförelse av åldersfördelningen som redovisades 2001 kan vi se att genomsnittsåldern har ökat. Framförallt har gruppen kvinnor över 60 år ökat. Grupperna i åldern mellan 40 och 59 år har också ökat, en ökning som gäller både kvinnor och män.

Partitillhörighet

Samtliga respondenter har besvarat frågan om partitillhörighet. Fördelningen redovisas i tabellen nedan.

Tabell 2:1 Partitillhörighet (N=103)

Parti	Antal svar
(s)	41
(m)	19
(kd)	6
(fp)	14
(c)	5
(v)	11
(mp)	6
(spi)	1
Totalt:	103

Mandatfördelningen mellan blocken i fullmäktige är relativt lik svarsfrekvensen. Partifördelningen bland svaren är jämförbar med de svar som presenterades 2001. De förändringar som är värda att nämna är att de moderata partiets förtroendevaldas andel av totalsvaren har minskat medan folkpartisternas har ökat. Detta motsvaras dock av en liknande förändring i mandatfördelningen dessa partier emellan.

Sysselsättning

I tabell 2:1 finns en förteckning över de förtroendevaldas sysselsättning samt en jämförelse med tidigare år. Anmärkningsvärt är att gruppen som angett ”Annat” ökat sedan 2001.

De motsvarar nu i antal de nivåer som gällde 1996 och 1997 då totalantalet respondenter dock var betydligt högre. Den procentuella andelen är högre än alla tidigare år. Bland dem som angett "Annat" är det i särklass vanligaste att de är pensionärer. Hela 24 personer anger detta vilket gör dem till den näst största gruppen efter anställda i privat sektor. Övriga förändringar som kan spåras är att antalet personer anställda i privat sektor samt egenföretagare har ökat medan anställda inom kommunal verksamhet har minskat.

Tabell 2:1 Typ av sysselsättning (N=103)

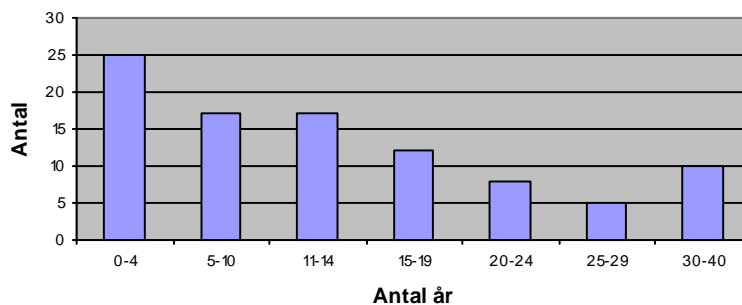
<i>Sysselsättning</i>	<i>2006</i>	<i>2001</i>	<i>1997</i>	1996
Ej svar	0 (0 %)	1 (1 %)	2 (1 %)	7 (4 %)
Studerande	3 (3 %)	6 (6 %)	7 (5 %)	6 (4 %)
Vård av barn el likn	0 (0 %)	3 (3 %)	0 (0 %)	2 (1 %)
Eget företag	14 (14 %)	11 (11 %)	21 (15 %)	20 (12 %)
Privata sektorn	32 (31 %)	28 (29 %)	33 (23 %)	44 (26 %)
Statliga sektorn	6 (6 %)	7 (7 %)	15 (10 %)	22 (13 %)
Landstingskommunal verksamhet	4 (4 %)	2 (2 %)	8 (6 %)	4 (2 %)
Kommunal verksamhet	8 (8 %)	15 (15 %)	18 (13 %)	25 (15 %)
Heltidspolitiker	5 (5 %)	4 (4 %)	4 (3 %)	5 (3 %)
Annat	31 (30 %)	20 (21 %)	35 (24 %)	34 (21 %)
Totalt	103 (100 %)	97 (100 %)	143 (100 %)	169 (100%)

Avrundning gör att totalsummorna kan avvika något från 100 procent vid summering

Aktiv tid i kommunalpolitiken

När det gäller hur lång tid de har varit aktiva i kommunalpolitiken är spridningen stor bland de förtroendevalda. Det varierar mellan 1 och 36 år. I likhet med tidigare undersökningar har majoriteten en relativt kort erfarenhet av förtroendeuppdrag. För tydlighetens skull ska det tilläggas att "kort" i detta sammanhang avser mindre än 15 år. Huruvida detta verkligen ska ses som kort tid är en annan fråga.

Diagram 2:2 Aktiv tid inom kommunalpolitiken



Värt att tillägga är att en inte oansenlig grupp förtroendevalda varit aktiva i mer än 30 år. 10 personer närmare bestämt, dvs närmare 10 procent av respondenterna.

Typ av uppdrag

Många förtroendevalda har flera olika uppdrag. Förutom uppdrag i nämnd, kommunstyrelse eller kommunfullmäktige anges uppdrag som revisor och nämndeman eller uppdrag inom valnämnd, bolagsstyrelse, gemensamma nämnden för familjerättsliga frågor, hemvärnet, styrgrupper, utskott, kommittéer samt kyrkofullmäktige. Aktiv tid i kommunpolitiken påverkar delvis vilka uppdrag man har. Nybörjare i politiken har oftare uppdrag som ersättare. Mer erfarna förtroendevalda sitter oftare som ordinarie eller i presidiet.

Tidsåtgång

I diagram 2:3-7 redovisas den genomsnittliga tiden som läggs ner på olika moment inom ramen för förtroendemannauppdraget. Svarefrekvensen varierar ganska mycket. De flesta respondenterna har svarat på frågan om tid för nämndsammanträden samt förberedelser för nämnd/fullmäktige. Däremot är det färre som uppgivit tid för de övriga momenten. De uteblivna svaren kan i många fall troligen tolkas som att ingen tid läggs ner på just detta moment. Diagrammen visar att variationerna i tidsåtgång är relativt stora mellan respondenterna. När det gäller tidsåtgången för sammanträden i nämnd och fullmäktige uppger de flesta förtroendevalda att de lägger mellan 1-4 timmar per vecka. Samma fördelning gäller för förberedelser för nämnd/fullmäktige. Resultaten är i stora drag likvärdiga med dem som uppmättes i 2001 års studie. Halva timmar har avrundats uppåt. 0,5 timmar redovisas således i stapeln för 1 timma och så vidare.

Diagram 2:3 Tidsåtgång för sammanträden i nämnd och fullmäktige (N=84)

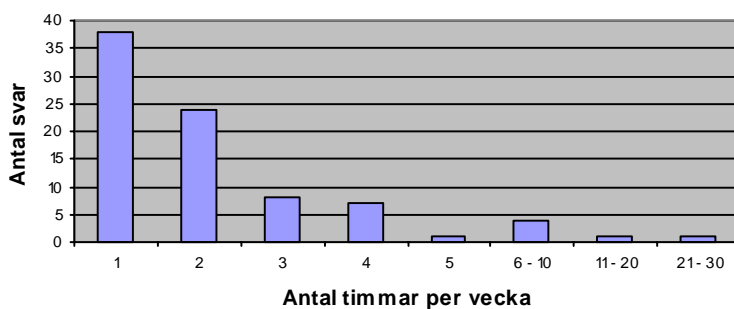


Diagram 2:4 Tidsåtgång för förberedelser nämnd/fullmäktige (N=76)

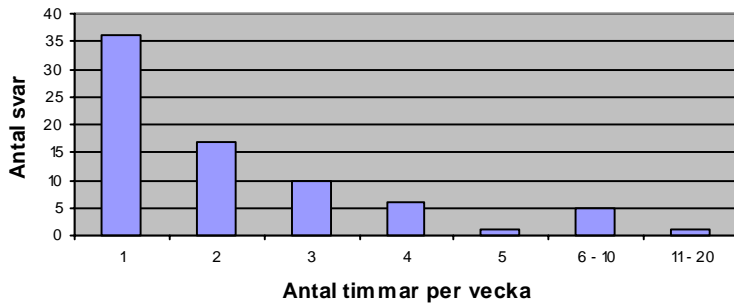


Diagram 2:5 Tidsåtgång kontakter med medborgare (N=46)

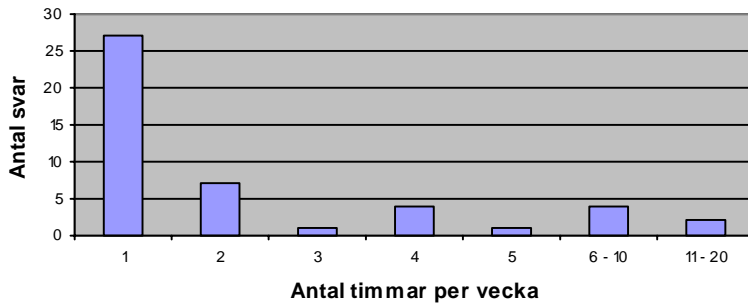


Diagram 2:6 Tidsåtgång partiarbete (N=63)

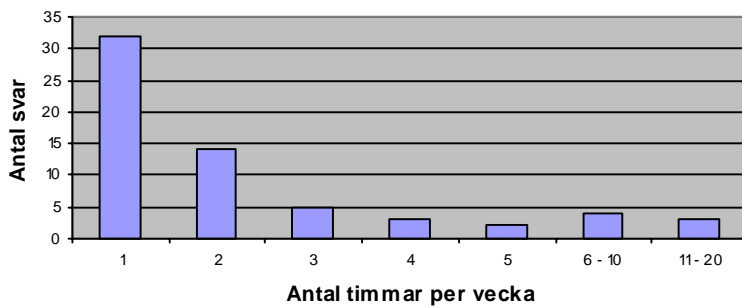
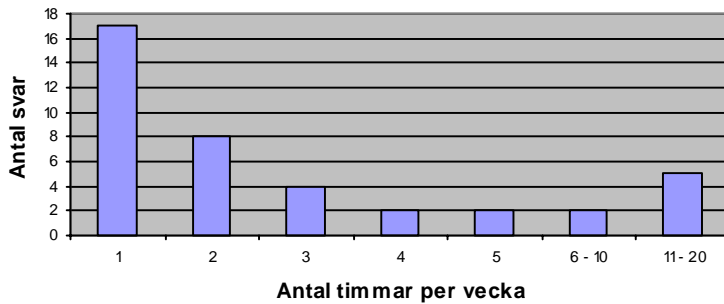


Diagram 2:7 Tidsåtgång övrigt arbete kopplat till förtroendemannauppdraget (N=39)



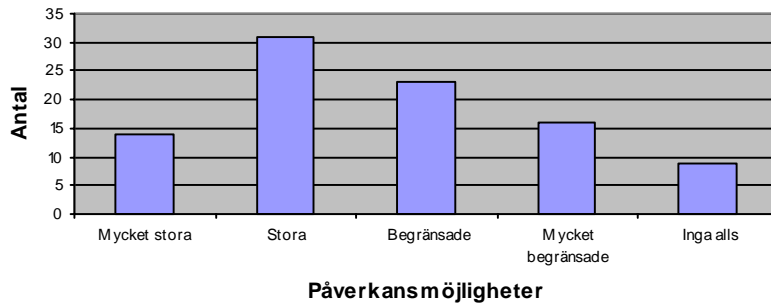
Om vi ska sammanfatta uppgifterna som framkommit hittills om de förtroendevalda kan vi säga att åldersfördelningen visar en tyngdpunkt på medelålders och äldre. Den genomsnittlige förtroendevalda är 55 år. Samtidigt visar resultatet att spridningen är stor när det gäller hur länge den förtroendevalda haft sitt politiska uppdrag, allt ifrån något år till 36 år. Slutligen kan vi se att nybörjare inom kommunpolitiken tenderar att i större utsträckning än mer erfarna förtroendevalda ha uppdrag som ersättare. I kommande avsnitt redovisas svaren kring frågan om de förtroendevaldas uppfattningar om sina påverkansmöjligheter.

Påverkansmöjligheter

De förtroendevalda upplever i olika grad att de har möjligheter att påverka arbetet i nämnden, fullmäktige respektive partiet. Låt oss börja med nämnden.

Vilka möjligheter att påverka arbetet i nämnden de förtroendevalda upplever att de har, besvarades av 93 personer (se diagram nedan). Jämfört med 2001 har den grupp förtroendevalda som anser att påverkansmöjligheterna är begränsade minskat från 41 procent till 25 procent. Fler personer är i årets studie positiva till sina påverkansmöjligheter. 48 procent anser att påverkansmöjligheterna är mycket stora eller stora vilket är en ökning med 8 procentenheter från 2001. Men gruppen som anser att påverkansmöjligheterna är mycket begränsade eller obefintliga har också ökat i ungefär samma storleksordning, från 18 procent till 27 procent.

Diagram 3:1 Påverkansmöjligheter i nämnden (N=93)



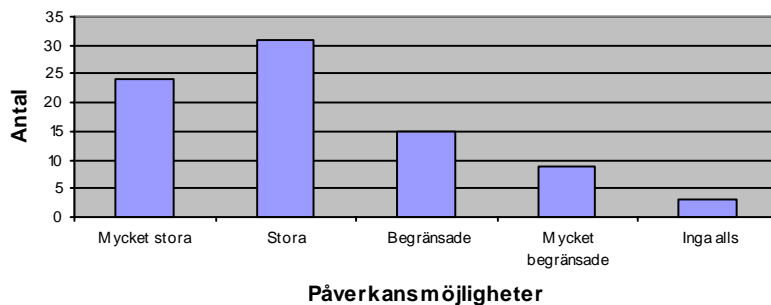
När det gäller fullmäktige har andelen förtroendevalda som tycker att påverkansmöjligheterna är mycket begränsade eller obefintliga ökat med några procentenheter sedan 2001, se diagram 3:2. Denna grupp ökade även mellan mätningarna 1996/1997 och 2001 så det är en trend som håller i sig. Samtidigt har andelen respondenter som tycker att de har mycket stora påverkansmöjligheter också ökat. Denna grupp består främst av majoritetspolitiker.

Diagram 3:2 Påverkansmöjligheter i fullmäktige (N=76)



Slutligen har de förtroendevalda fått ta ställning till möjligheterna att påverka partiarbetet (se diagram 3:3). 82 personer besvarade frågan. Jämfört med ovanstående resultat kan vi se att fler anser sig kunna påverka partiarbetet än arbetet i såväl nämnd som fullmäktige. Vid en jämförelse med 2001 kan en liknande tendens som beskrevs ovan för nämnden utläsas. Fler respondenter än 2001 anser att de har mycket stora möjligheter att påverka. Samtidigt har gruppen som anser att möjligheterna är mycket begränsade eller obefintliga ökat med 7 procentenheter.

Diagram 3:3 Påverkansmöjligheter i partiet (N=82)



De redovisade resultaten ligger i linje med de som framkom i intervjuerna. Den övergripande uppfattningen är att det är svårare att påverka i kommunfullmäktige än i nämnden. Allra mest upplever de förtroendevalda att de kan påverka arbetet inom partiet.

Av stort intresse är att finna vilka faktorer som styr hur påverkansmöjligheterna i de olika organen upplevs. Först och främst kan vi notera att det inte finns några nämnvärda skillnader mellan äldre och yngre förtroendevalda eller mellan kvinnor och män. En faktor som däremot verkar vara av betydelse är huruvida man sitter i presidiet, är ordinarie ledamot eller ersättare. Ersättare upplever i betydligt lägre utsträckning att de kan påverka arbetet i såväl nämnd som fullmäktige. Mönstret går igen för partiarbetet men skillnaderna är här mindre. I många fall har också frågan ”Om dina möjligheter är begränsade – vad beror det på?” besvarats med just skälet att de är ersättare och saknar rösträtt. Jämförelsen mellan ordinarie och ersättare gjordes även vid 2001 års studie och resultaten är likartade.

En annan faktor som flera respondenter anger som skäl för begränsade påverkansmöjligheter är att de sitter i opposition. Skillnaderna mellan majoriteten och oppositionen är mycket stor när det gäller fullmäktige och nämndarbetet. I nämnden är det 70 procent av majoritetspolitikerna som upplever sig ha mycket stora eller stora påverkansmöjligheter. Motsvarande siffra för oppositionspolitikerna är 23 procent. Motsvarande jämförelse kan göras även för fullmäktige. Som nämndes ovan upplever de förtroendevalda generellt sett sämre påverkansmöjligheter i fullmäktige jämfört med nämnden. 30 procent av majoritetspolitikerna uppger att de har mycket stora eller stora påverkansmöjligheter i fullmäktige. Bland oppositionspolitikerna är det endast 6 procent som är av den uppfattningen. Även när det gäller partiarbetet finns det skillnader mellan blocken. Där är emellertid trenden den motsatta. Oppositionspolitiker upplever i högre utsträckning att de har mycket stora eller stora påverkansmöjligheter (närmare 80 procent). Detta kan jämföras med 55 procent bland majoritetspolitikerna.

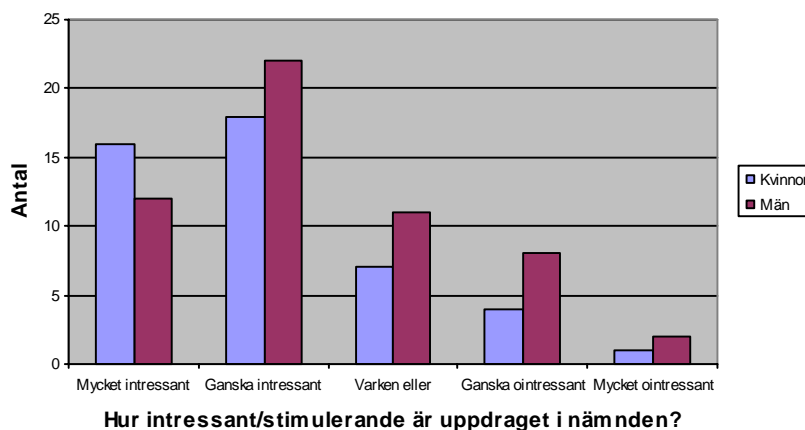
De båda angivna faktorerna ovan (opposition/majoritet samt ordinarie/ersättare) tas upp av respondenterna själva som orsaker till begränsade påverkansmöjligheter. Utöver detta nämns även att besluten i princip redan är fattade, i synnerhet gäller detta för kommunfullmäktige.

Ganska få respondenter har besvarat frågan hur påverkansmöjligheterna kan förbättras. Ett vanligt svar bland oppositionspolitikerna är att vinna valet till hösten. Förutom detta anges både svar som är kopplade till uppdragets utformning och till mer individuella faktorer. Öppnare beslutsprocesser och större lyhördhet nämns bland annat. Flera poängterar också att tjänstemännen inte bör fatta besluten i den omfattning som gäller idag. När det gäller individuella faktorer anger flera personer att de själva kan engagera sig mer och lägga ner mer tid på uppdraget och på så vis kunna påverka mer.

Intressant

Vi har nu presenterat de förtroendevaldas åsikter om sina påverkansmöjligheter. Vi ska nu gå vidare till deras uppfattningar om hur intressant förtroendeuppdraget är. I diagrammet nedan redovisas svaren på frågan, fördelad mellan kvinnor och män.

Diagram 4:1 Hur intressant/stimulerande tycker du förtroendemannauppdraget är? (N=101)



101 personer har besvarat frågan. Majoriteten av de förtroendevalda känner att uppdraget är intressant eller mycket intressant. Trenden i könsmönster sedan tidigare år håller i sig. Kvinnor upplever i högre grad att uppdraget är intressant. Årets siffror visar att 74 procent av kvinnorna känner att uppdraget är intressant eller mycket intressant. Motsvarande siffra bland männen är 62 procent. En något större andel bland såväl kvinnorna som männen tycker att uppdraget är mycket intressant i jämförelse med 2001.

Nämndarbetet

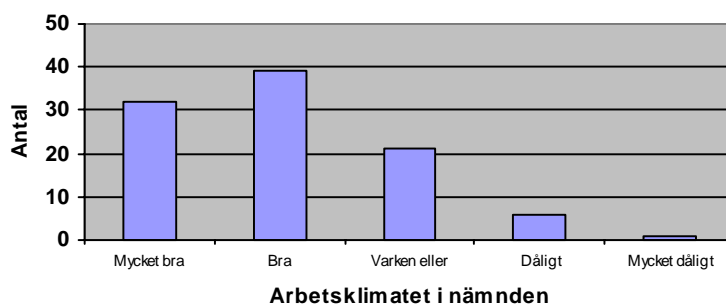
Nämndarbetet är vad som närmast ska belysas. Respondenterna har besvarat frågor kring arbetsklimat, samarbete över partigränser, formerna för nämndens arbete samt nämndstrukturen. Alla respondenter har dock inte uppdrag i nämnd. Enligt enkätsvaren är det 81 respondenter som har någon form av uppdrag i nämnd. Av dessa 81 är det 6 personer som enbart har uppdrag i valnämnden. En del frågor nedan är besvarade av fler re-

spondenter än. Detta innebär att även några som inte, i dagsläget, arbetar i nämnden lämnat synpunkter.

Arbetsklimat

Arbetsklimatet upplevs bra eller mycket bra av 78 procent vilket är en minskning från tidigare år. 2001 uppgick siffran till 85 procent. Sju personer (motsvarande sju procent av respondenterna) menar att arbetsklimatet är dåligt eller mycket dåligt.

Diagram 5:1 Arbetsklimatet i nämnden (N=99)

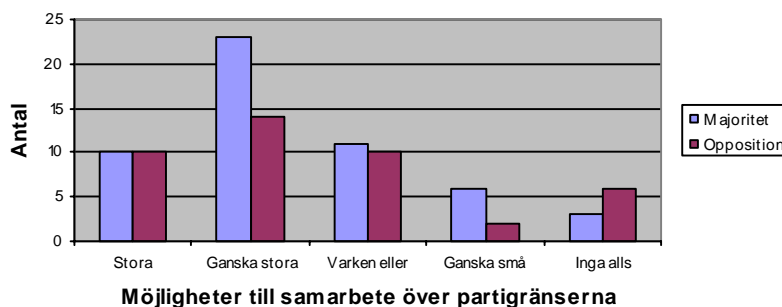


Synen på arbetsklimatet är sammanlänkat med hur de förtroendevalda upplever sina påverkansmöjligheter i nämnden. De som har en högre upplevd påverkansmöjlighet tenderar också i högre utsträckning att bedöma arbetsklimatet positivt.

Samarbete över partigränserna

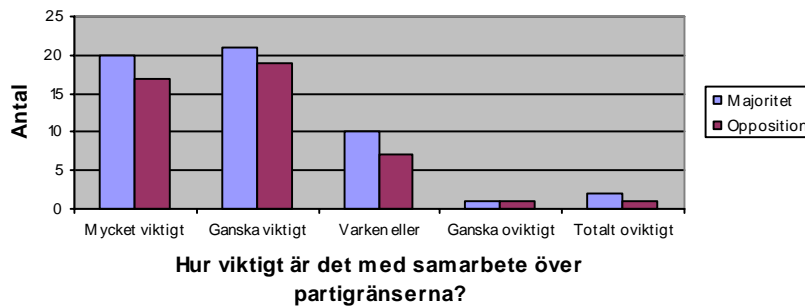
I enkäten finns två frågor som rör samarbetet över partigränserna i nämnden. Den ena frågan syftar till att klargöra huruvida de förtroendevalda upplever att det finns möjlighet till samarbete över partigränserna och den andra frågan rör hur viktigt de tycker att arbete över partigränserna är. Resultatet av de båda frågorna kan avläsas i diagrammen nedan. Majoritetsblocket och oppositionsblocket har separerats i diagrammen.

Diagram 5:2 Möjligheter till samarbete över partigränserna



60 procent av respondenterna tycker att möjligheterna till samarbete är stora eller ganska stora. Oppositionspolitiker är något mer skeptiska än majoritetspolitiker. De som anger att möjligheterna till samarbete är ganska små eller inga alls uppgår till 18 procent. Denna andel har ökat sedan 2001. Hur ser då fördelningen ut på frågan om hur viktigt det är med samarbete över partigränserna? I diagrammet nedan redovisas svaren.

Diagram 5:3 Viktigt med samarbete över partigränserna



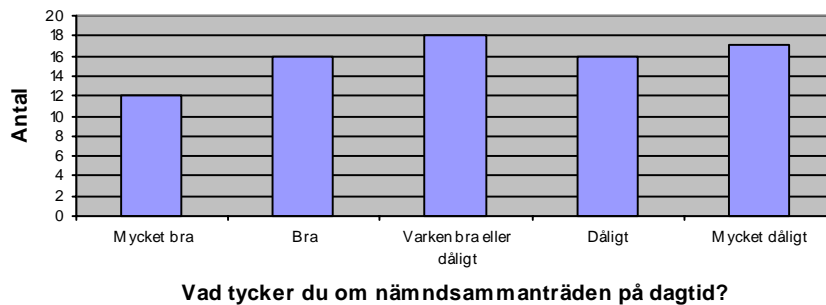
Majoriteten av de förtroendevalda är relativt överens över blockgränsen om att det är viktigt med samarbete över partigränserna. Resultaten är jämförbara med undersökningarna tidigare år.

Formerna för nämndens arbete

72 procent uppger att de är nöjda med formerna för nämndens arbete medan 28 procent inte är nöjda. 10 personer avstod från att svara på frågan. Som kommentar till frågan är det flera som nämner att det är ”byråkratiskt” eller ”stelt” samt att de inte är insatta i förarbetet vilket ger tjänstemännen stor makt.

En ytterligare aspekt kopplad till formerna för nämndens arbete är sammanträdestiderna. Inför mandatperioden 2002-2006 beslutades att införa sammanträden på dagtid inom kultur- och fritidsnämnden. Syftet var att ge större förutsättningar för småbarnsföräldrar att engagera sig i politiken. En fråga i enkäten har således tagits med för att undersöka de förtroendevaldas inställning till detta. 24 personer har inte besvarat frågan eller har inte någon åsikt. Bland de 79 som besvarat frågan fördelar sig svaren enligt följande.

Diagram 5:4 Sammanträden på dagtid (N=79)

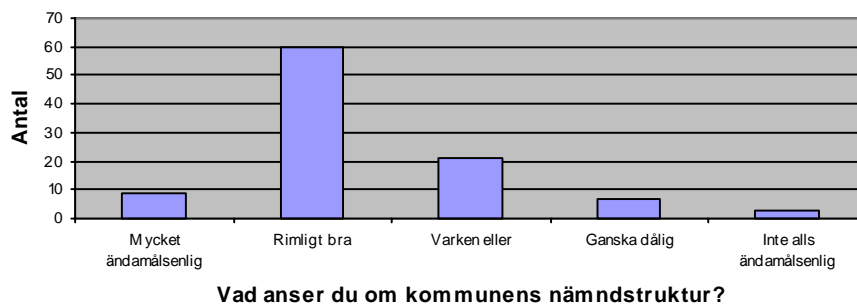


Som vi kan se är fördelningen mycket jämn över samtliga svarsalternativ med en mindre övervikt mot det negativa hållet. Det finns en skillnad mellan blocken där majoritetspolitikerna generellt sett är mer positiva. I kommentarerna till frågan återfinns bland annat argumentet att det är svårt att få ledigt från jobbet. En del menar att det är bra med sammanträden dagtid så länge det inte hindrar människor från att engagera sig. Eftersom frågan inte ställts tidigare år kan inga jämförelser över tid göras.

Nämndstrukturen

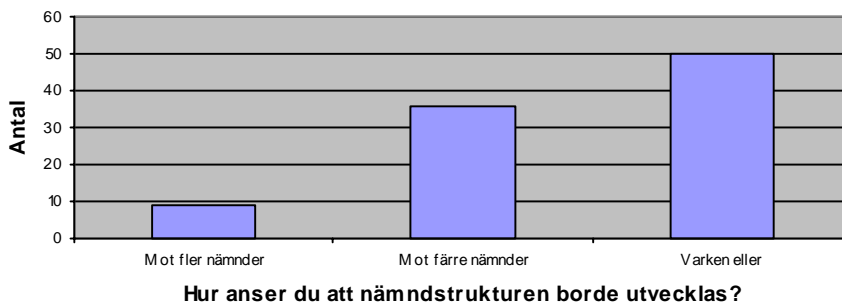
Två frågor som inte heller funnits med i tidigare enkätstudier är vad de förtroendevalda anser om kommunens nämndstruktur samt hur de tycker att nämndstrukturen bör utvecklas. På den förstnämnda frågan kan de gradera sitt svar på en skala som sträcker sig från mycket ändamålsenlig till inte alls ändamålsenlig. 69 procent anser att nämndstrukturen är mycket ändamålsenlig eller rimligt bra med en stark övervikt för det senare svarsalternativet.

Diagram 5:5 Nämndstrukturen



Den önskvärda utvecklingen för nämndstrukturen fördelar sig enligt diagram 5:6. Nio personer anser att det borde finnas fler nämnder medan 36 personer anser att de borde bli färre. 50 personer, vilket motsvarar drygt hälften av de svarande, anser att det varken bör bli fler eller färre.

Diagram 5:6 Nämndstrukturens utveckling



Vad är då möjligt att säga som sammanfattning för de förtroendevaldas uppfattningar kring nämndarbetet? Arbetsklimatet upplevs positivt av en ganska stor majoritet. Trenden är dock att denna grupp minskar. De som upplever arbetsklimatet positivt upplever också i högre utsträckning att de har påverkansmöjligheter i nämnden. Samarbetet över parti-gränserna i nämnden bedöms av de flesta förtroendevalda som viktigt men majoritetspoli-tiker är mer positiva än oppositionspolitiker till hur det fungerar i praktiken. Rent organi-satoriskt är det många som tycker att nämndstrukturen fungerar rimligt bra. Bland dem som vill ha en förändring är det mot färre nämnder som de flesta tycker att utvecklingen bör gå.

Arbetsförutsättningar

Även arbetsförutsättningar för förtroendeuppdraget undersöktes i enkäten. De förtroen-devalda fick gradera olika moment eller stödprocesser från mycket bra till mycket dåliga. En sammanställning av svaren återfinns i tabellen som följer.

Tabell 6:1 Arbetsförutsättningar i rollen som förtroendevald

	<i>Mycket bra</i>	<i>Bra</i>	<i>Varken bra eller dåliga</i>	<i>Dåliga</i>	<i>Mycket dåliga</i>	Ej svar
Möjligheter att skaffa informa-tion	25	59	13	1	3	2
Tjänsteskrivelsernas innehåll	9	58	24	4	2	6
Tjänsteskrivelsernas utform-ning	7	55	28	3	3	7
Tillgång till beslutsunderlag	14	60	15	6	1	7
Tid att sätta dig in i ärenden	16	52	15	12	4	4
Tekniskt stöd	6	32	31	7	7	20

Tabellen visar antal svar per fråga

I jämförelse med tidigare år har det skett en förbättring vad gäller synen på tid att hinna sätta sig in i ärenden. Detta är trots förbättringen det moment som får sämst betyg. Det kan vara värt att notera att möjligheter att skaffa information upplevs mycket goda.

Fortsättning nästa mandatperiod

I enkäten ställdes en fråga om vilja att fortsätta som förtroendevald även nästa mandatperiod, om möjlighet ges. Cirka 80 procent uppger att de gärna fortsätter. Mest positiva till att fortsätta är medelålders. Minst benägna att fortsätta är äldre personer. De anger också själva åldern som skäl för att sluta. Flera lägger också till att de vill skapa utrymme för yngre kollegor att ta vid. Bland de yngre förtroendevalda som inte önskar fortsätta är förändringar i familjeförhållanden samt familjelivet generellt orsaker som nämns.

Övriga kommentarer i enkäten

Slutligen ska de kommentarer som lämnades på de öppna frågorna i slutet på enkäten redovisas. Frågorna rörde positiva och negativa aspekter av förtroendemannauppdraget som helhet samt förbättringsförslag.

Bland de kommentarer om vad som är positivt med förtroendeuppdraget som helhet återkommer vissa svar flertalet gånger. Många nämner att det är intressant, utvecklande och att man lär sig mycket. Att lära känna kommunen på ett bättre sätt upplevs också som positivt. Det handlar då oftast om en ökad insyn i den kommunala verksamheten, att få information om vad som är på gång. Detta upplever flera ger en bättre förståelse för kommunens verksamhet och den politiska processen. En annan mycket vanlig synpunkt är att det känns bra att kunna vara med och påverka. Detta kan gälla både kommunens utveckling i stort och enskilda sakområden. Flera nämner också att det är viktigt att människor engagerar sig och ger på så vis uttryck för en form av medborgerlig plikt-känsla. Slutligen menar en del att förtroendeuppdraget ger intressanta och meningsfulla kontakter såväl med andra förtroendevalda och kommunala tjänstemän som med medborgare i kommunen.

Bland det som upplevs negativt med rollen som förtroendevald är framförallt tidsbrist. Många berättar att de tycker det är jobbigt att behöva ta ledigt från jobbet alternativt sitta på sammanträden sena kvällar. Tidsbristen gör också det svårt att hinna sätta sig in i ärendena tillräckligt. En annan vanlig synpunkt är att organisationen är stel och byråkratisk. Att saker tar lång tid vilket gör processerna tröga och ineffektiva. Till detta hör också en fastlåsnings i blockpolitiken som flera nämner som negativ. En del upplever att det är svårt att påverka inom ramen för uppdraget. Relationen till tjänstemännen beskrivs av vissa som problematisk. Någon menar att den är otydlig och några menar att tjänstemännen har för mycket makt. Slutligen kan nämnas att ett par respondenter nämner att en skev syn på politikerna ute i samhället (politikerkörakt) också hör till det negativa med uppdraget.

Förslag på förbättringar som nämns är bättre underbyggda beslutsunderlag med konsekvensbeskrivningar. Enklare språk efterfrågas samt mer tid att sätta sig in i underlagen. Någon menar också att en förbättring skulle ske om de förtroendevalda läser in sig bättre

på underlagen. Mindre låsningar i blockpolitiken efterlyses, vilket skulle ge bättre samarbete och större lyhördhet. Även arvoden nämns. Högre arvoden skulle göra att erforderlig tid kunde avsättas för uppdraget.

Reflektioner

Utredningsuppdraget är som nämndes tämligen beskrivande, att ta reda på hur förtroendemanna rollen är och sätta det i relation till hur det beskrivits tidigare. I det här avsnittet tar vi trots att det som skulle göras redan är gjort vårt resonemang lite längre. Vi inleder med en sammanfattande tolkning av hur förtroendeeuppdraget upplevs. Därefter gör vi en analys där förtroendemannarollen och den politiska organisationen fokuseras. Avslutningsvis pekar vi ut ett par frågor som verkar vara centrala i en fortsatt diskussion i kommunen.

En sammanfattande bild

Två mer övergripanden saker som intervjuerna och enkätmaterialen visar är att dels verkar de flesta vara relativt nöjda med både politikerrollen och den politiska organisationen, dels går det inte att peka på någon enhetlig rörelseriktning för ett fortsatt förändringsarbete av större mått.

Stannar vi upp vid den första iakttagelsen kan den modifieras något. Att de flesta är relativt nöjda innebär inte att alla är det. Det framgår i enkätmaterialen att utvecklingen mot att en polarisering beträffande de som är nöjda och de som är missnöjda fortsatt. Den större gruppen politiker har blivit mer nöjda och känner att de kan påverka mer än vad som framkommit vid tidigare mätningar. En mindre grupp uppvisar emellertid en motsatt utveckling och är mindre nöjda och anser att de kan påverka mindre. Denna bild bekräftar också i intervjuerna där flera respondenter pekade på att det finns en grupp politiker som i liten utsträckning är aktivt delaktiga. Vi kommer att återkomma till denna iakttagelse lite längre fram.

Om man istället granskar den andra iakttagelsen, att det inte går att identifiera någon tydlig riktning beträffande ett framtida utvecklingsarbete, visar det sig genom att det varken fanns någon enhetlig bild av vad som skulle kunna vara fel eller problematiskt och inte heller någon enhetlighet beträffande vad som borde förändras. Vissa framhöll under intervjuerna att det borde bli något fler nämnder och andra att det kanske borde bli något färre. De flesta såg emellertid för- och nackdelar i båda varianterna. Något som flera återkom till var emellertid att nämnderna borde ha något färre ledamöter.

Politiker i kläm – några funderingar

Iakttagelsen att de flesta verkar relativt nöjda innebär inte att det inte går att identifiera problem. En reflektion över det insamlade materialet ger förhållandevis att man som politiker lätt hamnar i kläm. Ibland kläms politikerna i bemärkelsen att det gör att de känner sig kringskurna, ibland handlar det snarare om den situation Buridans åsna befann sig i då han stod mellan två hötappar och inte kunde välja vilken han skulle äta ifrån. Om vi

minns rätt dog åsnan eftersom han aldrig kom till beslut. Nedan lyfts fyra sådana klämsituationer fram. Syftet är att visa på inbyggda motstridigheter som arbetet med att utveckla den politiska organisationen och förtroendemanna rollen har att utgå ifrån. Att det handlar om utgångspunkter innebär att det aldrig går att organisera bort dem men att man där- emot bör vara medveten om dem.

Den kanske mest problematiska klämsituationen som utkristalliserar sig är den som handlar om att få tiden att räcka till. För fritidspolitikern är det ett ständigt pusslande för att kunna kombinera det politiska engagemanget med familjeliv och arbete. Att det inte alltid går visar inte minst iakttagelsen att flera lämnat politiken under småbarnsåren för att sedan återkomma. Denna klämsituation var alltså något politikerna själva upplevde och var medvetna om.

En annan klämsituation handlar om avvägningen mellan att fokusera på del- eller på helhet i bemärkelsen helhetsansvar eller ett mer begränsat uppdrag. Samtidigt som flera talade sig varma för en politisk organisation med färre nämnder, kanske rent av nästan utslutande utskott, fanns det de som argumenterade för en organisation med fler nämnder med större decentraliserat ansvar. Båda sätten att organisera har fördelar. En organisation med fokus på helheten tenderar till att gynna ett ekonomiskt hushållande medan en decentralisering tenderar att gynna verksamheterna, ibland på bekostnad av ekonomin. Frågan om det ena är bättre än det andra låter sig nog inte besvaras, inte minst eftersom det är situationsbetingat. Däremot går det nog att konstatera att det rör sig om ett evighetsproblem där en övervikt åt det ena alltid kommer att leda till en argumentation för alternativet.

En närliggande klämsituation handlar om vad det politiska uppdraget skall fyllas med. Den här situationen ligger nog närmare den som åsnan befann sig i. Reflexmässigt svarar flera att politiker i större utsträckning bör ägna sig åt att formulera mål och uttrycka visioner. Men samma politiker kunde också lyfta fram vikten av att få ägna sig åt detaljer. Inte minst eftersom de flesta som intervjuades sade att de tyckte att det politiska uppdraget var som allra roligast när de fick se en konkret förändring. Det politiska uppdraget och den politiska organisationen måste därför kunna inrymma både de små och de stora frågorna för att det politiska uppdraget skall kunna kännas meningsfullt.

Ytterligare en klämsituation är den mellan viljan till samarbete och sökandet av konflikt. Både under intervjuerna och i enkäten framgår det att många av de förtroendevalda anser att det är bra med politiskt samarbete, även över blockgränserna, och att blockpolitik är något negativt. Samtidigt efterlystes det under intervjuerna en tydligare konfliktorientering. Mer debatt och tydligare motförslag efterfrågades. Förmodligen stammar denna ambivalens från den in byggda motsättningen mellan det politiska systemets funktion som arena för olika intressen och funktionen som verkställare av beslut. Å ena sidan vill alla Upplands Väsby bästa och å andra sidan vill man det på olika sätt.

En fundering kring varför riktning saknas

En fråga men kan fundera över är vad vi på ett mer övergripande plan kan lära oss av de iakttagelser som gjorts i kommunen. En lärdom som kan dras är att organiserandet av en

politisk organisation hela tiden verkar dras mot två olika poler. En där fokus är på att uträtta saker, att omvandla ord i handling och en pol där fokus är på konfliktorientering. Detta är egentligen inget nytt men det framträder tydligt i materialet. Brunsson (1989) beskriver två olika typorganisationen: den politiska organisationen och handlingsorganisationen.

Den politiska organisationen kännetecknas av att den vinner sin legitimitet genom att olikheter visas upp och som avspeglar olikheter i samhället. Exempelvis är det viktigt för det politiska systemet att det något sånär avspeglar samhällsopinionen. Motstridigheter är viktiga att betona och skillnader lyfts fram. Det tenderar att bli mycket prat i sådana organisationer och lite ”verkstad” som det brukar heta. Handlingsorganisationen däremot kännetecknas av att den viktigaste legitimitetsbasen är vad som faktiskt utträttas. I sin mest renodlade form är det bara resultatet av verksamheten som uppmärksammas. Exempel på sådana organisationer är företag som endast värderas utifrån ekonomiskt resultat. Många organisationer befinner sig emellertid någonstans mitt emellan de båda motpolerna och ofta kanske närmare den ena eller den andra.

Ser man till den historiska utvecklingen i Upplands Väsby verkar det som om teorin håller. Under en tid av ekonomisk press och där frågan restes om vad som egentligen hände i den kommunala organisationen ändrades den politiska organisationen till en där motstridigheterna tonades ner och gemensam handling istället betonades. När väl den värsta krisen var över utvecklades organisationen i en riktning mot den politiska typorganisationen.

Så långt inget nytt förutom att teorin hjälper oss att beskriva vad som hänt och förklara varför en kommun utvecklas i den ena eller andra riktning, mot samsyn eller mot konflikt. Förklaringen kretsar kring att det är en yttre press som avgör hur organisationen utvecklas. Vad som däremot framgår i kanske framförallt intervjuerna är att det i förväntningarna på förtroendemannarollen ligger inbäddat dragningar åt både den politiska typorganisationen och handlingsorganisationen. Granskar man vad som ger mening åt det politiska engagemanget lyfts inte sällan just artikulerandet av motstridigheter fram. Det är helt enkelt roligt att debattera och lyfta fram olikheter. Flera efterlyste bland annat mer ”arrangerade” debatter. Samtidigt betonade flera att det som verkligen är roligt och känns meningsfullt är när man som politiker verkligen känner sig delaktig i utformandet av politiken. Flera respondenter, inte minst som representerade opinionen, pekade på att tiden med fokus på utskottsarbete varit mycket givande eftersom man varit med och påverkat. Resonemanget kan utläsas som en orientering mot handlingsorganisationen.

De iakttagelser som gjorts indikerar därför att det inte bara är omgivningen som förklarar varför organisationen utvecklas som den gör utan att det också i de roller som organisationen är uppbyggd av finns en inbyggd dragning åt både den politiska organisationen och handlingsorganisationen. I detta går det också att skönja en förklaring till varför det inte går att peka på någon entydig utvecklingslinje. Samtidigt som det inte finns några yttre krav på att den politiska organisation skall orientera sig åt antingen den ena eller andra hållet finns det ingen tydlig intern kompass eftersom både en orientering mot en mer handlingsinriktad organisation och en orientering mot en mer konfliktorienterad or-

ganisation innehåller värden som är eftersträvansvärda enligt rollbeskrivningen för förtroendemän.

Frågor

Egentligen ligger det som lyfts fram i detta avslutande avsnitt helt utanför uppdraget, men vi vill likväl peka på några frågor som kan tas upp till fortsatt diskussion i kommunen.

Tid är alltså ett problem. Det stora flertalet förtroendemän har helt enkelt en ganska begränsad del av sin tid som kan sättas av till uppdraget. Nästan alla möten har en given startpunkt men ingen given slutpunkt. Olika försök har gjorts i kommunen som till exempel avsätta en viss tid till ett visst ärende. Men, varför inte utveckla konceptet och avgränsa dagordningar så att folk kan komma hem i planerad tid. Detta förutsätter en balanserad dagordning och kanske också en översyn av delegationsordning, men det borde väl gå?

Ett problem är att sätta sig in i ärenden. Det tar tid och är inte helt enkelt. En del nämnder har satt i system att avsätta någon eller några heldagar för att kunna ta upp teman eller liknande. Antagligen är detta en både bra och praktisk ordning som borde upphöjas till en princip.

Arvodesfrågan är som ett skynke. Det politiska uppdraget är ett fint uppdrag. Det borde kunna ersättas så att alla har råd att vara med, även högväljare. Principerna för arvoden är uppenbarligen känsliga. Kanske är det en fråga som borde lyftas upp till Svenska Kommun och Landstingsförbundet?

En notering i den här studien som framskymtar mer än vad vi hade tänkt oss är ordförandens roll. Vi ser många av de ingredienser i ordföranderollen som påminner om vanligt ledarskap. Kanske skulle det vara bra att ge nya ordföranden en plattform i en ledarutbildning som betonar nämndansvar snarare än att enbart vara partiets, vilket det nu är, främste talesperson?

Ytterligare en fråga är om inte antalet förtroendemän återigen borde föras upp till diskussion. Ett sätt att tolka den polarisering med en liten grupp som känner att det inte kan påverka är att ställa sig frågan om sådana förtroendemannauppdrag skall finnas. Är man inte då för många? Kan nämnderna exempelvis bli mindre?

Bilaga 1 - Enkät

ENKÄT TILL FÖRTROENDEVALDA I UPPLANDS VÄSBY KOMMUN

Kön:

Kvinna

Man

Ålder:

.....år

Parti:

s

m

fp

c

kd

mp

v

spi

Hur länge har du varit aktiv i kommunalpolitiken, d v s haft ett kommunalt uppdrag av något slag?

Cirka år

Vilken typ av uppdrag har du?

	Ordinarie mot	leda-	Ersättare	Presidiet
Byggnadsnämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barn- och ungdomsnämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gymnasie- och vuxenutbildnings- nämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social- och omvårdnadsutskottet	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- och fritidsnämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekniska nämnden	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunstyrelsen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunfullmäktige	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat kommunalt uppdrag, nämligen				

.....

.....

Vilken är din huvudsakliga sysselsättning?

- | | |
|---|--------------------------|
| Studerande | <input type="checkbox"/> |
| Arbetar hemma med vård av barn eller liknande | <input type="checkbox"/> |
| Har eget företag | <input type="checkbox"/> |
| Anställd inom privata sektorn | <input type="checkbox"/> |
| Anställd inom statliga sektorn | <input type="checkbox"/> |
| Anställd inom landstingskommunal verksamhet | <input type="checkbox"/> |
| Anställd inom kommunal verksamhet | <input type="checkbox"/> |
| Heltidspolitiker | <input type="checkbox"/> |
| Annan | <input type="checkbox"/> |
- sysselsättning, nämligen

Hur mycket tid per vecka lägger du i genomsnitt ner på:

Cirka timmar

- | | |
|--|----------------|
| Nämnd/fullmäktigemöten | |
| Förberedelser för möten i nämnd/fullmäktige | |
| Kontakter med medborgare | |
| Övrigt arbete kopplat till förtroendeuppdraget | |
| Partiarbetet | |
| Annat, | nämligen |
-

Hur stora möjligheter har du att påverka arbetet i:

	<i>Mycket stora</i>	<i>Stora</i>	<i>Begränsade</i>	<i>Mycket begränsade</i>	<i>Inga alls</i>
Nämnden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fullmäktige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om dina möjligheter är begränsade – vad beror det på?

.....

.....

Hur kan påverkansmöjligheterna förbättras?

.....

.....

Hur intressant/stimulerande tycker du förtroendemannauppdraget är?

(Gör en bedömning utifrån skalan och kryssa för aktuell siffra)

Mycket 1 2 3 4 *Inte alls* 5

Hur tycker du att arbetsklimatet i nämnden är?

Mycket bra *Bra* *Varken bra eller dåligt* *Dåligt* *Mycket dåligt*

Finns det möjlighet till samarbete över partigränserna i nämnden?

(Gör en bedömning utifrån skalan och kryssa för aktuell siffra)

Ja, stora 1 2 3 4 *Nej, inga alls* 5

Kommen-
tar:.....

Hur ser du på arbete över partigränserna?

(Gör en bedömning utifrån skalan och kryssa för aktuell siffra)

Mycket viktigt

1

2

3

4

Inte alls viktigt

5

Kommen-
tar:.....

Är du nöjd med formerna för nämndens arbete?

Ja

Nej

Kommentar:.....

Vad anser du om kommunens nämndstruktur?

*Mycket ändamåls-
enlig*

Rimligt bra

*Varken bra
eller dålig*

Ganska dålig

*Inte alls
ändamålsenlig*

Hur anser du att nämndstrukturen borde utvecklas?

Mot fler nämnder

Mot färre nämnder

Varken mot fler eller färre nämnder

Inom Kultur- och fritidsnämnden hålls sammanträden på dagtid, vad tycker du om den ordningen?

Mycket bra

Bra

*Varken bra
eller dålig*

Dålig

Mycket dålig

Ingen åsikt

Kommen-
tar:.....

Hur är arbetsförutsättningarna för dig i din roll som förtroendevald?

	<i>Mycket bra</i>	<i>Bra</i>	<i>Varken bra eller dåliga</i>	<i>Dåliga</i>	<i>Mycket dåliga</i>
Möjligheter att skaffa information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tjänsteskrivelsernas innehåll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tjänsteskrivelsernas utformning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillgång till beslutsunderlag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tid att sätta dig in i ärenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekniskt stöd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An- nat:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...					

Kommer du, om möjlighet ges, att fortsätta med politiska uppdrag även nästa mandatperiod?

Ja Nej

Om nej, kommentera varför:

.....

.....

Vad tycker du om förtroendemannauppdraget som helhet?

Positivt?

.....

.....

Negativt?

.....

.....

Vad kan förbättras och på vilket sätt?

.....

.....

Övriga synpunkter och kommentarer

.....

.....

.....

.....

.....

**Enkäten återsänds i bifogat svarskuvert inom 10 dagar.
Tack för din medverkan!**

Bilaga 2 - Intervjufrågor

1. Berätta om hur länge du varit politiskt aktiv i kommunen
2. Varför valde du att bli politiker? Vad hade du för förväntningar?
3. Har förväntningarna infriats? Några besvikelser?
4. Känner du att du har möjligt het att påverka? (om nej varför, vad skulle kunna öka möjligheten)
5. Finns det något du skulle vilja ändra på kopplat till ditt politiska uppdrag?
6. Vad skulle kunna få dig att sluta som politiker? Minst tre orsaker
7. Vad är det som får dig att fortsätta som politiker? Minst tre orsaker
8. Hur upplever du dagens politiska organisation i kommunen?

Avseende: Arbetsfördelning mellan fullmäktige, ks och nämnder?
 Omfattningen av ditt politiska uppdrag
 Rutiner kring möten och sammanträden (exempelvis tider, längd
 på möten, information, tjänstemännens dragningar)?
 Fattas besluten på rätt ställen enligt dig
 Tydlighet

9. Om du fick ändra något i den politiska organisationen vad skulle det vara?
10. Brukarstyrelser har testats i olika verksamheter, vad är din uppfattning om den formen för medborgarinflytande? Har det fungerat bra/dåligt?

Referenser

- Brunsson, Nils (1989). *The organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley and Sons
- Bäck, Henry (2000). *Kommunpolitiker i den stora nyordningens tid*. Malmö, Liber.
- Bäck, Henry (2004). *Av de många ett : Västra Götalandsregionens politiker : partipolitiska och territoriella skiljelinjer*. Göteborg, Förvaltningshögsk. Univ.
- Cregård, Anna (1996). *Skolchefers arbete : om chefskap och styrning inom skolektorn*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.
- Cregård, Anna (2000). *Förvaltningschefers styrning : en studie av praktik och representation i skolans värld*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.
- Czarniawska, Barbara (1992). *Styrningens paradoxer : scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm, Norstedts juridikförl.
- Erikson, Malgorzata (2004). *Lokala politiska ledare : ett kollage av diskurser*. Göteborg,, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Jönsson, Sten A. och Rolf Lundin (1978). *Att rätta mun efter matsäcken : strategier mot kommunalt obestånd*. Göteborg, BAS.
- Rombach, Björn (1990). *Kvalitet i offentlig sektor : att mäta och förbättra kvaliteten i landstingets verksamhet*. Stockholm, Norstedt.
- Sanne, Marika (1994). *Lokala politiker eller livet som en sockerkaka*. Stockholm, Statsvetenskapliga institutionen.
- Solli, Rolf (1991). *Ekonomi för dem som gör något : en studie av användning och utformning av ekonomiinformation för lokala enheter*. Lund, Studentlitteratur.
- Solli, Rolf (1996). *Kommunalekonomen i imperfektum, presens, futurum eller i cyberspace*. Göteborg, Förvaltningshögskolan Univ.
- Solli, Rolf (1999). *Lågmäld styrning : perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*. Stockholm, SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle).
- Solli, Rolf (2002). *Ekonomer om ekonomer: framtiden i fokus*. Göteborg, Kommunforskning i västsverige(KFi).
- Solli, Rolf (2006). *Kommundirektörsrollen över tiden - en longitudinell studie av kommunens ledande tjänsteman (Undert bearbetning)*. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige.
- Solli, Rolf och Anders Källström (1995). *Kommundirektören : en studie av kommunens högste tjänsteman*. Arbetsrapport, 8. Göteborg,, KFi: 33.
- Wallin, Gunnar, Merrick Tabor och Henry Bäck (1981). *Kommunpolitikerna. Rekrytering - Arbetsförhållanden - Funktioner*. Stockholm, LiberFörlag/Allmänna förl.
- Wrenne, Petter (1997). *Kontakter och förankring : en studie av kommunstyrelsens ordförande*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.
- Wrenne, Petter (1998). *I skuggan av ett kommunalråd eller Hur ett kommunalråd själv kan hamna i skuggan*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.

Kommunforskning i Västsverige är en forskningsorganisation som bedriver och sprider forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Organisationen och verksamheten ut går ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i och Göteborgs universitet.

Telefon 031 - 773 59 00

Telefax 031 - 773 59 09

Adress Pilgatan 19 A
411 22 GÖTEBORG

www.kfi.se