

# **Två år med ny politisk organisation i Vårgårda**

Viveka Nilsson

**KFi**

**U-rapport nr 97**

# Två år med ny politisk organisation i Vårgårda

Viveka Nilsson

U-rapport nr 97

© KFi tillsammans med författaren 2013

KFi – Kommunforskning i Västsverige

Viktoriagatan 13

411 25 Göteborg

Tel 031-786 59 00

E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)

[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

# Innehåll

|   |    |
|---|----|
| 1. Sammanfattning .....   | 5  |
| 2. Två år med ny organisation.....                              | 7  |
| 3. Uppfattningar om den nya politiska organisationen.....       | 10 |
| 3.1 På det hela taget .....                                     | 10 |
| 3.2 Kommunfullmäktige.....                                      | 11 |
| 3.3 Beredningarna.....  | 14 |
| 3.4 Demokratiarbetet.....                                       | 16 |
| 3.5 Kommunstyrelsen .....                                       | 17 |
| 3.6 Utskotten och myndighetsnämnderna .....                     | 19 |
| 3.7 Förvaltningen.....  | 21 |
| 4. Presentation av enkätstudien.....                            | 25 |
| 4.1 Politik och politikerrollen .....                           | 25 |
| 4.2 Partiernas arbete.....                                      | 26 |
| 4.3 Samspelet mellan politiker och medborgare.....              | 27 |
| 4.4 Arbetet i kommunfullmäktige .....                           | 29 |
| 4.5 Förhållandet mellan politiker och tjänstemän .....          | 31 |
| 4.6 Den nya politiska organisationen .....                      | 32 |
| 5. Sammanfattande analys .....                                  | 35 |
| 5.1 Den strategiska nivån .....                                 | 35 |
| 5.2 Den verkställande nivån.....                                | 36 |
| 5.3 Har avsedda effekter uppnåtts?.....                         | 37 |
| 5.4 Andra kommuner som infört nya politiska organisationer .... | 38 |
| Referenser .....  | 40 |



# 1. Sammanfattning

I föreliggande rapport presenteras en utvärdering av Vårgårdas nya politiska organisation som började gälla den 1 januari 2011. Vårgårda tillhör den grupp av kommuner som avskaffat de traditionella facknämnderna och inrättat en beredningsorganisation under kommunfullmäktige. Samtidigt har kommunstyrelsen blivit enda verksamhetsnämnd med en samlad förvaltning under sig. Utvärderingen bygger på telefonintervjuer med 18 nyckelpersoner i organisationen och inriktas på att kartlägga effekter av den nya organisationen.

Den grundläggande idén med den nya organisationen är att skapa en tydlig uppdelning av ansvaret mellan kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Fullmäktige ska ha hand om det långsiktiga och strategiska arbetet och kommunstyrelsen om genomförandet av fattade beslut. En av tankarna bakom den nya organisationen är att stärka och vitalisera fullmäktige. Ett led i det arbetet var införandet av tillfälliga beredningar som genom sitt arbete med långsiktiga frågor ska stimulera till debatt och öka fullmäktiges fokus på övergripande målsättningar. En annan av tankarna bakom den nya organisationen är att stärka medborgarperspektivet, varför demokratiarbetet ska ha en framträdande plats. Utvärderingen visar att debattklimatet i kommunfullmäktige har förändrats positivt genom beredningarnas arbete, som därmed blivit en draghjälp mot ett stärkt och vitaliserat kommunfullmäktige. Medborgarkontakterna behöver dock utvecklas då begränsade satsningar på medborgardialoger gjorts.

En tanke med den nya organisationen är att kommunstyrelsen genom att vara enda verksamhetsnämnd ska erhålla en ökad helhetssyn som i förlängningen ska tona ned revirtänkandet i organisationen. Till hjälp i sitt arbete har kommunstyrelsen tre utskott som bereder ärenden. Utvärderingen visar att arbetet i kommunstyrelsen har utvecklats i både positiv och negativ riktning. Den positiva utvecklingen ligger i att kommunstyrelsen som följd av att den är enda verksamhetsnämnd har fått en ökad helhetssyn på verksamheten, vilket gynnat strävan att minska revirtänkandet. Den negativa utvecklingen ligger i att mötestiderna har blivit allt längre eftersom kommunstyrelsens ar-

betsbörda har ökat. Likaså har det blivit många dubbeldragningar av samma ärende i olika politiska instanser med följd att viktig information försvinner på vägen. Utskottens arbetsuppgifter är vidare något oklara samtidigt som utskotten har haft svårt att släppa sin gamla nämndsroll. Den revirbevakning som förekom i den gamla nämndsorganisationen finns delvis kvar, även om den tonats ned.

Vad gäller den samlade förvaltningen har rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän blivit tydligare, samtidigt som samarbetet mellan parterna har förbättrats. Däremot har informationen från förvaltningen försämrats, vilket försvårar för politikerna att fullgöra sina uppdrag.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Vårgårdas nya politiska organisation visserligen har accepterats, men inte förverkligats riktigt fullt ut. Det finns utmaningar att ta tag i.

## 2. Två år med ny organisation

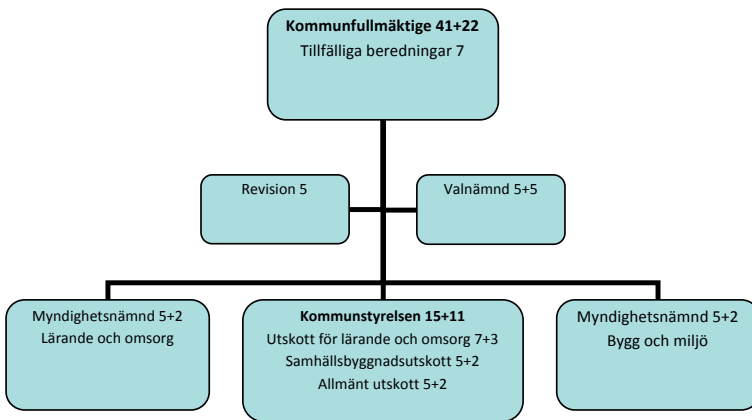
Vårgårda tillhör den grupp av kommuner som har avskaffat de traditionella facknämnderna och inrättat beredningar under kommunfullmäktige. Samtidigt har kommunstyrelsen blivit enda verksamhetsnämnd. Den nya organisationen började gälla 1 januari 2011. Våren 2013 genomfördes en utvärdering av organisationen för att se hur de två första åren med denna förlöpt. Det är den utvärderingen som presenteras i föreliggande rapport.

Utvärderingen bygger på både en enkätstudie och en intervjustudie. Enkäten delades ut till samtliga ordinarie ledamöter och ersättare i kommunfullmäktige, totalt 63 personer. 43 av dessa, det vill säga 68 procent besvarade den. Enkäten syftade till att fånga hur de förtroendevalda utövar sin politikerroll och hur de ser på sina möjligheter att utöva inflytande på kommunens verksamhet. Intervjuerna var inriktade mot den nya politiska organisationen och dess effekter. Det handlade om att kartlägga organisationens effekter på relationen mellan de politiska organen, relationen mellan politik och förvaltning och upplevda effekter på den lokala demokratin. Med andra ord har effekter både inom och mellan de strategiska och verkställande nivåerna kartlagts. Intervjuer gjordes med 18 nyckelpersoner i kommunen; tre centrala tjänstemän och 15 politiker i kommunstyrelse, kommunfullmäktige, beredningar, utskott och nämnder. Urvalet gjordes med ambitionen att få en bred belysning av organisationsförändringen, varför politiker på såväl strategisk som verkställande nivå samt även några tjänstemän intervjuades. Intervjuerna hade karaktären av ett samtal där respondenterna redogjorde för hur de uppfattar organisationsförändringen.

Innan en presentation företas av intervjustudien och enkätstudien, görs en beskrivning av Vårgårdas nya politiska organisation och dess grundläggande idéer. För att kunna kartlägga effekter är det nödvändigt att kunna relatera intervjuutsagorna och enkätsvaren till målsättningarna med det som utvärderas.



Vårgårda kommuns nya politiska organisation infördes den 1 januari 2011. Den grundläggande idén med organisationen är att skapa en tydlig uppdelning av ansvaret mellan kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Fullmäktige ska svara för det långsiktiga och strategiska arbetet och kommunstyrelsen för verksamhetens utförande. Detta innebär att fullmäktige har hand om framtidsfrågor och kommunstyrelsen om verksamhetsfrågor. Fyra målsättningar med den nya organisationen har formulerats: kommunfullmäktiges roll som ledande organ i kommunen ska stärkas, demokratin ska breddas, medborgarperspektivet ska stärkas och helhetssynen i verksamheten ska stimuleras.



Figur 1. Vårgårda kommuns nya politiska organisation

Figur 1 visar att det i den nya politiska organisationen görs en uppdelning i strategisk nivå och verkställande nivå. På den strategiska nivån är kommunfullmäktige huvudorganet som till sin hjälp har tillfälliga beredningar som tillsätts för specifika uppdrag och på begränsad tid. Beredningarnas uppgift är att förbereda viktiga framtidsfrågor inför beslut i fullmäktige. Genom beredningarna är förhoppningen att stärka fullmäktiges ställning som den högsta politiska ledningen. Kommunfullmäktige ska ha en ledande roll i styrningen av kommunen och därför också ett reellt inflytande över vilka uppdrag som ska utföras, beredningen av dem samt fattandet av beslut.

På den verkställande nivån är kommunstyrelsen huvudorganet. Kommunstyrelsen är enda verksamhetsnämnd och ansvarar främst för att förverkliga de verksamhetsfrågor som bereds och avgörs av kommunstyrelsen och dess

tre utskott. De tre utskotten, det vill säga utskottet för lärande och omsorg, samhällsbyggnadsutskottet samt allmänna utskottet, ansvarar för frågor inom sina respektive områden. Allmänna utskottet har hand om frågor gällande ekonomi och personal samt frågor som inte naturligt kan hänföras till de andra två utskotten. Samtliga utskottsledamöter sitter i kommunstyrelsen, som utökades från 11 ledamöter till 15 i samband med den nya organisationens införande. Genom att kommunstyrelsen är enda verksamhetsnämnd är förhoppningen att detta ska stimulera till en ökad helhetssyn. Kommunstyrelsen ska också arbeta för att inte konservera den tidigare nämndorganisationen/sektorsindelningen utan stimulera till en politikerroll som medborgarföreträdare som står mer fri från kommunens förvaltning.

Två myndighetsnämnder, nämnden för lärande och omsorg samt nämnden för bygg och miljö, har också inrättats. Dessa fattar beslut i enskilda ärenden i enlighet med gällande lagstiftning. Därutöver finns valnämnd och kommunrevision.

Under kommunstyrelsen lyder en samlad förvaltning som är indelad i tre sektorer; gemensam service, samhällsbyggnad samt lärande och omsorg. Dessutom finns två staber kopplade till kommunledningen; SPU (Strategisk Planering och Utveckling) samt staben för stöd- och service.

I kapitel 3 presenteras intervjustudien varvid det görs en beskrivning av hur respondenterna uppfattar de två första åren med den nya politiska organisationen, vad som har gått bra och vad som har gått mindre bra och vad som betraktas som viktigt inför fortsättningen. I kapitel 4 presenteras enkätstudien. I det sista kapitlet sammanfattas och analyseras intervjumaterialet och enkätaterialet.

## 3. Uppfattningar om den nya politiska organisationen

### 3.1 På det hela taget

Alla intervjuade utom två är positivt inställda till den nya politiska organisationen. Så här säger några av de positivt inställda intervjupersonerna om den nya organisationen; ”jag trodde och tror fortfarande på det nya, att vi är på rätt väg”, ”organisationen är bra och jag vill inte gå tillbaka”, ”jag slår ett slag för det nya framför det gamla”, ”det var rätt att genomföra den och den har sina klara fördelar”, ”rätt använd är den en bra organisation för en kommun av vår storlek”, ”den har inte funnit sina former än”, ”det var strul i början, men nu fungerar det bättre”, ”jag är för den i vissa delar, men inte i andra” samt ”den är utmanande, spännande och med fokus på demokratin”.

Den ene av de negativt inställda intervjupersonerna skulle helst se en återgång till den gamla sortens nämndsorganisation med motiveringen att ”allt måste förändras, men jag är inte övertygad om att detta är det optimala sättet”. Intervjupersonen menar att den gamla organisationen var tydligare då de olika politiska uppdragen var klargjorda på ett tydligt sätt. Den andre av de negativt inställda säger att ”jag är mer missnöjd än nöjd, men jag vill inte tillbaka till det gamla heller”. Personen motiverar sitt ställningstagande med att ”man är längre ifrån verksamheten nu för i den gamla organisationen fanns politikerna med på ett helt annat sätt”.

Många av respondenterna påpekar att den nya organisationen ännu inte fungerar fullt ut som det var tänkt, men att det ligger en tidsaspekt i detta. Det har inte gått så lång tid sedan införandet och man måste ge organisationen tid att sätta sig ordentligt. Det poängteras att två år inte är särskilt lång tid i sammanhanget och att mycket kan hända än avseende organisationen och dess utveckling. Den behöver enligt de intervjuade mer tid för att sätta sig ordentligt och sägs ha en del barnsjukdomar. Det påpekas också att justeringar mycket väl kan komma att behöva företas innan organisationen kan fungera fullt ut. ”Vi ska inte vara rädda för att justera och behöver jobba med en del detaljer.” Så här säger ytterligare en av de intervjuade:

*”Det är så nytt så det har inte satt sig än. Det måste ramla ned både i förvaltningen och i politiken. Efter tid kommer det att bli bättre. Det behövs mer tid innan man kan säga bu eller bä.”*

Ännu en av de intervjuade säger att det egentligen inte spelar så stor roll vad själva resultatet av den nya organisationen blir utan att det är själva omorganiseringen som fenomen som är det viktiga. Förändringar får enligt intervjupersonen organisationsmedlemmarna att vakna till liv och fundera i nya banor. ”Det är bra att man organiserar om för organiserandets skull så att man inte slutar tänka.” Många av respondenterna påpekar dessutom att kompetensen hos organisationsmedlemmarna är viktigare än själva styr- och organisationsmodellerna. Det är de enskilda personerna som är avgörande för hur väl organisationen fungerar. De menar också att man kanske borde flytta på personer som inte fungerar optimalt på sin post och därmed hindrar organisationen att utvecklas åt rätt håll. ”Man behöver inte ändra organisationen för att till exempel vitalisera kommunfullmäktige, det beror på oss människor.”

### 3.2 Kommunfullmäktige

Majoriteten av respondenterna menar att debattklimatet i kommunfullmäktige tydligt har förändrats under senare tid och hänvisar till att det är beredningarnas förtjänst. Det är beredningarna och deras arbete med framtidsfrågor som stimulerat till ökad debatt och som på så sätt vitaliserat och stärkt kommunfullmäktige helt enligt intentionerna med den nya politiska organisationen. ”Kommunfullmäktige går in proaktivt och behandlar framtidsfrågor”, ”beredningarna har stimulerat till debatt och beslutsfattande i kommunfullmäktige” och ”beredningarna har skapat debatt genom sina avrapporteringar”. Det berättas att beredningarna gör två avrapporteringar i fullmäktige under tiden de har uppdrag. En avrapportering sker halvvägs in i arbetet och en när beredningarnas uppdrag är klart. Vid båda tillfällena finns det möjlighet för fullmäktige att påverka slutprodukten och detta lyfter de intervjuade fram som särskilt lyckosamt. Avrapporteringarna blir därmed inte en ren presentation av en redan färdig produkt. De intervjuade betonar vidare att det är fullmäktiges presidium som tillsätter ledmöter i beredningarna, varför även presidiet fått en aktivare och större roll än tidigare och därmed har bidragit till att stärka fullmäktige som helhet. ”Det finns något som fullmäktige styr över” säger en av de intervjuade. Så här säger en annan av de intervjuade om kommunfullmäktiges styrka roll:

*”Man utnyttjar kommunfullmäktige bättre nu och kan säga att det är stärkt på grund av beredningarna. De avrapporterar halvvägs in i arbetet och det blir många åsikter eftersom det gäller framtidsfrågor.”*

Många av de intervjuade menar dock att det inte enbart är beredningarnas förtjänst att debattklimatet i fullmäktige har förändrats. Det beror också på att det kommit in nya personer i politiken. Enskilda personer kan enligt de intervjuade spela lika stor roll som nya organisationsmodeller för att åstadkomma förändringar. ”Mycket handlar om individers ageranden och inte nya styrmodeller”, ”det har blivit lite mer debatt, men det kanske beror på nya ledamöter” och ”det är fler som går upp i talarstolen och mer debatt, men det kanske är personbundet och inte den nya organisationen” lyder några kommentarer om förhållandet. Det påpekas dessutom att även den rent allmänpolitiska debatten har kommit att öka under senare tid och inte enbart debatten kring beredningarnas framtidsfrågor. ”Det är en friare debatt nu, inte så partipolitiskt bunden.”

Några av de respondenter som inte är lika övertygade om att fullmäktige blivit så mycket vitalare och starkare betonar i sammanhanget att fullmäktigemötena är oppositionens tillfälle att visa upp sig och få sina ståndpunkter klarlagda såväl för allmänheten som för massmedia. ”Det finns en tydligare opposition idag och det är den som hörs i fullmäktige” och ”det är mest oppositionen som utnyttjar fullmäktige”. Andra betonar att fullmäktigemötena är politikernas möjlighet att visa upp sig för att stärka sin roll inför valet. Så här säger en av de mer kritiskt inställda vad gäller debatten i kommunfullmäktige:

*”Det är oppositionen som har sin möjlighet i fullmäktige. Det har blivit mindre navelskåderi och mer utåtriktat. Debatten är hetare, men det är ett sätt att visa upp sig i media. Besluten fattas fortfarande i kommunstyrelsen. Utåt sett har kommunfullmäktige mycket makt, även i media, men inte inåt.”*

De intervjuade beskriver också kommunfullmäktiges relation till kommunstyrelsen och därmed maktförhållandet dem emellan, varvid ungefär hälften av respondenterna menar att fullmäktige fortfarande fungerar som ett slags transportkompani för redan fattade beslut. Det verkliga beslutsfattandet sker precis som förut i kommunstyrelsen, inte minst beroende på att kommunstyrelseledamöterna är i majoritet i fullmäktige. Många av frågorna är redan avgjorda i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige blir därmed inte lika

starkt som det borde vara. ”Det är samma som förut vad gäller beslutsärenden, då är fullmäktige fortfarande ett transportkompani”, ”beredningarna har lyft debattklimatet, men det är klart innan det kommer till fullmäktige”, ”det är i kommunstyrelsen som frågorna avgörs för voteringarna i kommunstyrelsen blir samma i kommunfullmäktige”, ”kommunstyrelsen har blivit starkare eftersom besluten fattas där och inte i nämnderna” och ”man koncentrerar makten till kommunstyrelsen som äger alla frågor”. Även om det förs en ökad debatt i fullmäktige idag påverkar denna enligt respondenterna i realiteten alltså inte beslutsfattandet i någon större utsträckning. Det mesta är avgjort när det når kommunfullmäktige:

*”Man har blivit mer debattglad idag. Förut skedde diskussionen mer i nämnden, nu mer i fullmäktige. Men debatten är uddlös. Det är redan färdigt när det kommer dit. Det är mest en demonstration av åsikter inför väljarna.”*

*”Kommunfullmäktige tar mer plats idag, men det beror kanske på personerna och inte på den nya organisationen. Debatten finns idag, men röstningen av redan gjord någon annanstans.”*

Den andra hälften av respondenterna tycker omvänt att kommunfullmäktiges roll som transportkompani tonats ned och att beslutsfattandet i allt större utsträckning sker där. De menar att debatten i fullmäktige faktiskt påverkar beslutsfattandet och att allt inte redan är avgjort i förväg. En av de intervjuade påpekar att man har partigruppsmöten innan fullmäktigemötena just för att minska risken att det blir en meningslös debatt. Några av respondenterna tycker att förhållandet mellan kommunstyrelse och kommunfullmäktige inte påverkats nämnvärt alls. Så här säger två av intervjupersonerna om beslutsfattandet i fullmäktige:

*”Det är i fullmäktige som besluten fattas. Den öppna debatten sker i fullmäktige och man får jobba väl innan frågorna kan tas.”*

*”Det blir mer och mer att man tar för sig i fullmäktige. Man för en bra dialog, men fullmäktige kunde ta för sig ännu bättre. Den nya organisationen har ökat dialogen mellan fullmäktige och kommunstyrelsen. Förut var fullmäktigemötena mer ett gallerispiel för media där man visade upp sig.”*

När de intervjuade beskriver relationen mellan fullmäktige och kommunstyrelsen berättar de också om de träffar som de båda politiska organens

presidier brukar ha en gång i månaden och som bidrar till att stärka förhållandet dem emellan. Vid dessa möten är också utskottens ordföranden och kommunchefen närvarande. ”Det är inte komplicerat på något sätt för kommunfullmäktige och kommunstyrelsen träffas en gång i månaden och går igenom ärendelistan” och ”det fungerar bra för viljan finns att vårda det nya”. I samband med att respondenterna beskriver relationen mellan fullmäktige och kommunstyrelsen tar de också upp förhållandet att det blivit en del återremisser av ärenden när de kommit till fullmäktige, trots att man varit överens i kommunstyrelsen. Detta bidrar till att fördröja ärendegången och behöver enligt respondenterna ses över.

### 3.3 Beredningarna

Beredningarnas uppgift är att förbereda viktiga framtidsfrågor inför beslut i fullmäktige. Endast en av de intervjuade är tveksam till beredningarnas funktion och ställer sig frågan om de verkligen behövs eftersom deras uppdrag lika väl kan utföras av förvaltningen istället. Övriga intervjuade är nöjda med beredningarnas insatser. Det berättas att den första beredningen inte lyckades lika väl med sitt uppdrag som de båda andra, men att man lärt sig formerna för ett bra arbete efterhand. ”I början haltade det och man har provat sig fram”, ”beredningarna har famlat lite och försökt hitta formerna” och ”beredningarna fungerar allt bättre, men i början fick de för dåliga direktiv från fullmäktige”.

Det berättas att den första beredningens slutrapport var alltför normativ och innehöll för många ”skall”. Den andra beredningens slutrapport var inte lika uppfordrande utan innehöll mer av ”bör”, det vill säga förslag på åtgärder. Det berättas också att de två första beredningarna inte hade någon halvtidsrapportering i kommunfullmäktige utan endast en slutrapportering, varför fullmäktige inte fick så mycket inflytande över arbetet. Vid intervjuernas genomförande var den tredje beredningen igång och i samband med denna började man med halvtidsrapportering i fullmäktige. ”Man har återrapporteringar till fullmäktige för de kanske vill en annan sak och måste få säga det.” Någon påpekar i sammanhanget också att man borde göra uppföljningar av beredningarnas arbete och på så sätt hålla liv i dem även efter slutfört uppdrag. Ytterligare två av respondenterna säger följande om beredningarna:

*”Det har funkat bra och vi är nöjda med beredningarna. De är ett bra hjälpmedel i budgetdebatten och de har gjort bra genomlysningar.”*

*”Det är en bra form, men de utvecklas fortfarande. Det är bra med avstämningar. I de två första beredningarna hade fullmäktige ingen större möjlighet att lämna synpunkter på beredningens arbete i den sista presentationen. Nu i den tredje beredningen ska fullmäktige ha möjlighet att göra detta. De måste också få säga sitt då det ju är en fullmäktigeangelägenhet.”*

De intervjuade tar också upp sammansättningen av politiker i beredningarna som de är nöjda med. Det berättas att varje parti väljer företrädare som är lämpliga för uppgiften och att alla partier är representerade. Det finns också möjlighet att ta in personer utanför organisationen. Likaså har varje beredning en tjänsteman till sin hjälp. Några av respondenterna betonar att beredningarna är ett bra sätt att engagera politiker som inte är så aktiva annars, det vill säga ersättare samt ledamöter som inte sitter i kommunstyrelsen. Likaså skulle de kunna vara ett bra sätt att få in nya personer i politiken. Det är svårt med tillväxten av politiker, framförallt yngre personer, och beredningarna kunde då bli en bra väg att slussas in i politiken eftersom man får en meningsfull uppgift i beredningarna.

De intervjuade lyfter också fram betydelsen av att beredningarna får tydliga uppdrag av kommunfullmäktige och detta sägs beredningarna också ha fått. Styrningen från fullmäktiges sida uppfattas som klar och tydlig. Det berättas att man i samband med uppdragstilldelningen har en så kallad vägledningsdebatt i fullmäktige där uppdragen tydliggörs på ett bra sätt. Relationen mellan beredningar och fullmäktige beskrivs som god och man sägs ha hittat bra former för samarbetet sinsemellan. ”Det är högt i tak och inte så mycket som ramlar mellan stolarna” och ”man får ut direktiven bra, men det är lätt i en liten kommun för man bara pratar med varandra”.

Likaså beskriver de intervjuade beredningarnas relation till kommunstyrelsen. Det påpekas att kommunstyrelsen inte ska involveras i beredningarnas arbete då dessa inte ska vara så styrda. Styrelsen har ingen yttranderätt vad gäller beredningarnas uppdrag, utan enbart befogenheter att göra en laglighetsprövning och se på de ekonomiska konsekvenserna. Några av respondenterna formulerar det så här; ”beredningar och kommunstyrelse ska inte ha någon relation egentligen”, ”det är fullmäktige som äger frågorna” och ”kommunstyrelsen ska inte lägga sig i och har kunnat låta bli”.



### 3.4 Demokratiarbetet

Under intervjuerna påtalades också betydelsen av att involvera medborgarna i politiken. I den tredje beredningen, som är inriktad på miljöarbete, har sådana satsningar gjorts så till vida att politikerna har tagit del av medborgarnas synpunkter inom området. Vikten av att involvera medborgarna i just beredningarnas arbete påtalas av flertalet intervjuade. Beredningarna har en viktig roll att fylla vad gäller att stärka medborgarperspektivet:

*”Beredningarna är öppna och fria organ. I Gröna småstaden har vi haft idédebatt och vänt och vridit på alla stenar. Vi har också involverat allmänheten med intervjuer och enkäter.”*

*”Beredningarna vitaliserar och lyfter frågorna närmare politiken. Det gäller att få in allmänheten i beredningarna. Det ska vara en öppenhet utåt.”*

De flesta intervjuade menar att kommunens demokratiarbete skulle kunna förbättras, men lyfter samtidigt fram de möjligheter till insyn som medborgarna idag faktiskt har. I kommunen tillämpas ”öppet hus” innan fullmäktigemötena där medborgarna ges möjlighet att träffa sina politiker för att ställa frågor och diskutera. Överlag anses dock fullmäktigemötena inte vara så välbesökta som man kanske skulle önska. Det berättas att kommunen har börjat med webbsända fullmäktigemöten och att denna satsning fallit väl ut. Likaså tillämpas medborgarförslag där alla som är folkbokförda i kommunen kan lämna förslag eller synpunkter på kommunens verksamheter. Respondenterna lyfter också fram att politikerna i en så liten kommun som Vårgårda dagligen träffar på medborgare som vill växla några ord och att ett ömsesidigt informationsutbyte sker. ”Man blir påhoppad varje dag i en liten kommun” och ”politikerna här är tillgängliga för samtal”. Intervjupersonerna berättar också att kommunen haft medborgardialoger, men att detta varit i samband med enskilda frågor och att man måste arbeta med att få till stånd mer regelbundna medborgardialoger. Det behöver satsas på en återkommande form av mötesplatser för politiker och invånare:

*”Vi har möten ute i byarna och då kommer det 20-30 personer. Är det möten inne i Vårgårda kommer det 10 personer. Vi är noga med att landsbygden ska vara med. Vi har inga regelbundna möten utan när frågor dyker upp, men vi söker ett sätt att kunna scanna av åsikterna.”*

Det berättas att det just nu pågår ett arbete med att utveckla medborgardialogerna i samband med framtagandet av en översiktsplan. Framtagandet av denna ska ske i dialog med invånarna, varför det måste ordnas mötesplatser där medborgarna får träffa sina politiker.

### 3.5 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen svarar som enda verksamhetsnämnd för genomförandet av fattade beslut med hjälp av de tre utskotten som bereder ärenden inom sina respektive områden. Genom att kommunstyrelsen är enda verksamhetsnämnd är förhoppningen att detta ska leda till en ökad helhetssyn. Flertalet av de intervjuade påpekar att kommunstyrelsen mycket riktigt har fått en ökad helhetssyn till följd av den nya politiska organisationen som inneburit ett samlat ansvar för ekonomin:

*”Kommunstyrelsen har fått en ökad helhetssyn. Förut såg man inte helheten på grund av nämnderna. Nu har de allt på bordet och ser hela ekonomin.”*

Några av de intervjuade menar också att kommunstyrelseledamöterna är insatta och pålästa i ärendena idag på ett helt annat sätt än tidigare. Det sägs bero på att alla, det vill säga även ersättarna, deltar i mötena och på så sätt får direktinformation. Det sägs också bero på att möteshandlingarna idag är så omfattande att man måste läsa dem i förväg. Det går inte längre att läsa handlingarna i all hast innan mötet. ”Man kan inte komma till sammanträdet och öppna kuvertet längre” som en av respondenterna uttrycker det.

De intervjuade lyfter också fram beslutsfattandet i kommunstyrelsen. En del av dem menar att detta blivit effektivare idag då beslutsvägarna har blivit kortare när facknämnderna avvecklades och ett helt beslutsled försvann. Andra menar tvärtom att beslutsfattandet snarare har blivit ineffektivare. Mötestiderna har blivit allt längre eftersom kommunstyrelsens arbetsbörda har ökat då de fått överta ärenden som tidigare låg på facknämnderna. Respondenterna berättar om orimligt långa möten som börjat kl 08.00 och slutat kl 18.30 och detta anses inte vara acceptabelt. Det lyfts fram att man med fördel skulle kunna delegera en del ärenden till utskotten och på så sätt lätta på kommunstyrelsens arbetsbörda. ”Delegationen bör ses över så att småsakerna försvinner från kommunstyrelsens bord” säger en av intervjupersonerna. Kommunstyrelsens ökade arbetsbörda sägs också ha medfört att det blivit mindre utrymme för diskussion på mötena. Av samma anledning sägs

även kommunens utvecklingsarbete ha blivit lidande. Kommunstyrelsen hinner inte med detta och får ge uppdrag till förvaltningen istället. ”Utvecklingsarbetet kommer ett steg längre ifrån än i den gamla nämndsorganisationen” och ”vi har tappat drivet mot utvecklingsarbetet, det kommer i andra hand” är två kommentarer om förhållandet.

Under intervjuerna framkommer också synpunkter på själva formen för kommunstyrelsemötena. De intervjuade beskriver att man har kommunstyrelsemöte en gång per månad varvid man på mötenas förmiddag har information och föredragningar av olika slag. På eftermiddagen går man sedan igenom ärendena och fattar beslut. Det berättas vidare att det blir många dubbeldragningar av samma ärende eftersom det som framkommer i kommunstyrelsen först har diskuterats i utskotten och sedan efter mötet dessutom måste föras vidare till den egna partigruppen vars medlemmar sitter utspridda i olika utskott. De intervjuade påpekar dessutom att det är svårt att återge diskussionen som har förts i utskotten på ett korrekt sätt i kommunstyrelsen. Det blir gärna mer en presentation av ståndpunkter snarare än hur man resonerat sig fram till dessa. ”Det försvinner information på vägen.” Så här säger fler respondenter om informationsspridningen mellan olika politiska organ:

*”Det är fler ärenden idag och politikerna ska ta dem med sig till sina partigrupper. Det är tajta tider mellan mötena och det blir svårt att hinna förankra i partigrupperna. Det blir ju två handläggningsomgångar och vi är tillbaka i nämndstiden igen.”*

*”Utskottens fördjupade analys kommer inte fram till kommunstyrelsen. I nämnderna hade man tid att fördjupa sig och alla visste vad det handlade om. Nu måste man återberätta flera gånger och det är riskabelt. Man kan bara repetera slutsatserna i kommunstyrelsen, inte resonemangen.”*

*”Det är ofta dragningar som vi haft i utskotten även i kommunstyrelsen. Det blir dubbelt. ... De som fattar beslut måste ha hela underlaget, men nu ska man fatta beslut utifrån andrahandsinformation.”*

Med anledning av det nyss sagda framför intervjupersonerna förslag på att man skulle kunna ha kommunstyrelsemöten två dagar per månad i stället för en, varvid man skulle ha en informationsdag och en beslutsdag. Samtidigt tycker flera av de intervjuade, mot bakgrund av dubbeldragningarna, att det vore rimligt att avskaffa utskotten helt och hållet då alla utskottsledamöter ju

ändå sitter i kommunstyrelsen. Någon tillägger dock att utskottens ordföranden underlättar arbetsbördan för kommunstyrelsens ordförande. De utgör hans förlängda arm och att man därför måste hitta en annan lösning gällande denna avlastning om utskotten ska avskaffas.

#### **3.6 Utskotten och myndighetsnämnderna**

När de intervjuade beskriver utskotten och deras arbete framkommer att dessa haft svårt att hitta sin roll. ”Jag vet inte vad deras roll är, men de borde vara mer framåtplanerande” och ”det är svårt att hitta sin roll när man inte får fatta beslut”. Det påpekas att utskotten i princip ska vara rent beredande organ (frånsett viss delegation) och inte ha någon beslutanderätt, men att detta inte fungerar riktigt tillfredsställande. Respondenterna påpekar att utskotten inte har samma inblick i verksamheten såsom de gamla nämnderna hade och inte heller samma inblick i ekonomin med påföljd att de inte ser helheten längre. Detta försvårar enligt intervjupersonerna möjligheten att bereda ärendena på ett bra sätt. Utskotten behöver information om både verksamhet och ekonomi för att kunna fullgöra sina uppdrag. ”Man tappar verksamheten för den diskuteras inte på samma sätt som i nämnderna”, ”det är svårt att bereda ett ärende utan att veta kostnad och effekter” och ”utskotten har inget ekonomiskt ansvar, men måste få veta de ekonomiska konsekvenserna ändå av fattade beslut” är några av kommentarerna om förhållandet. Det påpekas också att det emellanåt uppstår diskussioner om vilka ärenden som ska vart och att det hänt att ärenden hamnat i två och till och med i alla tre utskott då de berört flera olika ämnesområden.

Under intervjuerna kommenterades också revirtänkandet i organisationen. En del av respondenterna menar att det revirtänkande som förekom i facknämnderna visserligen tonats ned, men fortfarande finns kvar till viss del hos utskotten. Detta trots att utskotten inte har något ekonomiskt ansvar. De har helt enkelt haft svårt att släppa det gamla nämndstänkandet. ”Det är svårt för en del att tänka om och där finns stuprören kvar, men överlag har detaljinsikten minskat.” Andra menar att revirtänkandet näst intill upphört och påpekar att utskotten har släppt sitt nämndstänkande och fått en annan helhetssyn. Dessa respondenter lyfter fram att det finns ett gemensamt tänkande idag och att man samarbetar på ett helt annat sätt än i den gamla nämndsorganisationen. ”Syftet var att slopa stuprören och det har man lyckats med.” Så här säger två andra intervjupersoner om revirtänkandet:

*”De tänker lite i stuprören fortfarande och har haft svårt att hitta sin roll, men det går åt rätt håll. Deras uppgift är att leverera ett beslutsförslag och inte fatta beslut längre.”*

*”Det är frågetecken kring utskotten. De ska bara lägga ett betänkande, men vill gärna falla tillbaka i gammal nämndstruktur. Men stuprören kan man nog säga är borta.”*

Det framförs också synpunkter på att det inte förs några riktiga protokoll under utskottsmötena utan enbart minnesanteckningar. Minnesanteckningarna fungerar visserligen bra, men några ställer sig tveksamma till dem ur demokratisynpunkt. Traditionella protokoll anses vara lättare för allmänheten att ta del av.

En del av de intervjuade menar vidare att det allmänna utskottet påminner alltför mycket om det gamla arbetsutskottet, vilket avskaffades för att motverka en maktkoncentration till kommunstyrelsen. ”Vi hade ett arbetsutskott innan och nu har vi allmänna utskottet” som en av de intervjuade uttrycker det. Även om det inte framförs några synpunkter på att det skulle skett en direkt maktkoncentration till kommunstyrelsen igen, så sägs det allmänna utskottet ha ett övertag eftersom det har hand om ekonomin och därmed har en helt annan helhetssyn än övriga utskott. Mot bakgrund av det sagda tycker flera av de intervjuade att utskotten skulle kunna avvecklas eftersom de inte fyller någon egentlig funktion. Utskotten upplevs som onödiga och det behövs inget mellanled mellan kommunstyrelsen och förvaltningen. ”Jag tycker man kan ta bort utskotten helt för alla partier sitter ju i utskotten”, ”vad är utskottens syfte?” och ”man skulle vinna på att ta bort utskotten”.

När de intervjuade diskuterar utskottens roll kommer en del av dem även in på myndighetsnämnderna och dessas funktion. Medan några av respondenterna tycker att man gjorde rätt som lade myndighetsnämnderna under kommunfullmäktige, menar andra att de borde ligga som utskott under kommunstyrelsen istället. Det påpekas att myndighetsnämnderna inte har något ekonomiskt ansvar och att detta kan bli lite krångligt när ärendena innehåller frågor om avgifter. Det påpekas också att myndighetsnämnderna inte anser sig få tillräckligt med information om de ekonomiska konsekvenserna av fattade beslut, vilket gör att de inte ser helheten i uppdragen. Om nämnderna skulle ligga under kommunstyrelsen istället skulle de enligt respondenterna erhålla välbehövlig information.

*”Det finns frågetecken kring att nämnderna är underställda kommunfullmäktige då det är kommunstyrelsen som verkställer. Nämnderna får ingen ekonomisk uppföljning förutom en övergripande månadsrapport och bokslut. Man vill se hur man ligger till mot budgeten och har ingen koll på ekonomin längre för det är kommunstyrelsens uppgift.”*

Respondenterna lyfter också fram att myndighetsnämnderna har hand om individärenden med sekretesskrav som följd. Detta innebär att den individ som ärendet gäller måste tillfrågas varje gång ärendet ska överlämnas till en ny person/instans, vilket tar onödig tid. Även av denna anledning förspåkas det att man lägger myndighetsnämnderna som utskott under kommunstyrelsen eftersom man då kan kringgå sekretessen. ”Den här frågan måste ventileras ordentligt innan nästa mandatperiod” säger en av intervjupersonerna och får medhåll av flera.

### 3.7 Förvaltningen

Under intervjuerna diskuterades också relationen mellan kommunens politiker och tjänstemän. De intervjuade upplever att relationen dem emellan är bra. Det påpekades att kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande är tätt sammansvetsade och att relationen mellan politiker och tjänstemän överlag också är god. Det sägs råda respekt och förtroende mellan parterna. ”Alla känner alla”, ”det är täta kontakter och tätt samarbete mellan politiker och tjänstemän”, ”det är öppna dörrar och bara att ringa”, ”det är högt i tak” och ”vi pratar mycket med tjänstemännen och de är lätta att få tag på” är några av kommentarerna kring förhållandet. Så här säger ytterligare en av de intervjuade:

*”Det är god stämning och man har respekt för varandra. Det finns en ingång till varandra. Det finns ett kamratskap, men inte så att man håller varandra om ryggen.”*

Det goda förhållandet mellan politiker och tjänstemän sägs ha minst lika mycket med de enskilda individerna att göra som med den nya organisationen. Vad gäller organisationen påpekades det dock av flera intervjuade att förvaltningen har blivit tydligare och mer överblickbar då förvaltningschefsfunktionen försvann och därmed det nära samarbetet mellan nämnd och förvaltningschefer. Det blev ett led mindre i förvaltningsorganisationen, vilket har främjat relationen mellan politiker och tjänstemän på ett positivt sätt.

”Det är bättre nu när den starka relationen mellan nämnd och förvaltnings-tjänsteman är borta” och ”det har blivit en hanterlig ledningsgrupp som ser till helheten på ett annat sätt”. Någon framhåller att det uppstod en del oklarheter i början om vem som gör vad och vem man ska kontakta i vilka ärenden, men att det utkristalliserat sig efter hand. Så här säger några respondenter om förhållandet mellan politiker och tjänstemän:

*”Förut styrde förvaltningscheferna nämnden och fick inflytande via nämnden. Idag är det inte krig längre i ledningsgruppen som när det var många förvaltningschefer. Det är effektivare mot förvaltningen idag med tre sektorschefer. Det är ett bra samarbete och vi litar på tjänstemännen.”*

*”Vi ses på kommunstyrelsemötena och man har respekt för varandras roller. Det har blivit annorlunda i det nya. Förut var förvaltningscheferna nämnden trogen, men det är ju borta nu. Det är högt i tak och vi känner varandra.”*

Under intervjuerna diskuterades också rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Majoriteten av de intervjuade menar att rollfördelningen är tydlig, även om det finns en gråzon mellan de båda parterna. Gråzonen sägs dock inte vara besvärande och går enligt de intervjuade inte att komma ifrån helt och hållet. ”Det finns en gråzon och det är bra för det är då vi talar med varandra” och ”det har blivit mer öppnare nu och man kan varandras roller, vem som gör vad”. Några av respondenterna lyfter fram att det finns politiker som på samma sätt som i den gamla nämndsorganisationen gärna vill gå in och peta i detaljer, men tillägger att det inte är något stort problem. Ytterligare en av respondenterna menar att det är svårt att särskilja rollerna i en så liten kommun som Vårgårda. Politikerna träffar ständigt på medborgarna ute i samhället som ställer frågor och då måste de få undersöka saker och ting även om det egentligen ligger inom tjänstemännens ansvarsområde.

*”Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän fungerar ruskigt bra. Det har blivit en bättre avgränsning mellan politik och förvaltning. Alla vet vad de ska svara för i större utsträckning.”*

*”Det finns alltid en gråzon, men det har blivit bättre och bättre. Det är ett öppet klimat här och om vi klampar in på varandras områden är det bara att sätta sig ned och prata.”*

*”Det mesta är tydligt vad gäller rollerna. Det finns en liten gråzon och det kommer man aldrig ifrån, men det har blivit bättre. När nämnderna fanns kom man in på detaljfrågor mer. Idag är det inte lika mycket detaljdiskussion.”*

Några av de intervjuade är lite mer kritiska till rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. En av dem menar att tjänstemännen har makten i organisationen då det är de som avgör vart ärendena ska och därför tar alltför stor plats på politikernas bekostnad. Ytterligare en menar att ”man får bevaka så att det blir ett politiskt förslag och inte ett tjänstemannaförslag” och tillägger att man måste bevaka sin roll som politiker så att det är politikerna som anger riktningen och tjänstemännen som arbetar fram underlagen. Andra menar att förvaltningen inte alltid är så välvilligt inställd till att hjälpa till med att genomföra fattade beslut. Det har hänt att ärenden blivit liggande på tjänstemännens bord. Det påpekas också att det blivit fler återremisser av ärenden sedan den nya politiska organisationen infördes.

Flera av respondenterna lyfter fram att informationen till politikerna från förvaltningen har blivit sämre i den nya organisationen. Framförallt gäller det den ekonomiska informationen som var mer omfattande förut. Politikerna får inte ekonomiska rapporter i samma utsträckning som tidigare, vilket upplevs som en klar nackdel. De säger sig behöva sådan information, liksom också information om verksamheten, för att utföra sina uppdrag på ett bra sätt. ”Det har blivit sämre med rapporterna och vi måste få rapporter om ekonomin” och ”det har blivit sämre information om verksamheten idag när nämnderna försvann”. Ytterligare två respondenter säger så här om informationen från förvaltningen:

*”Man behöver bättre information om ekonomin i ett tidigt skede. Inte bara få besked om neddragningar. Vi får bara information för hela sektorn, men behöver mer verksamhetsnära information. Det har blivit sämre i den nya organisationen. Man kan till exempel inte se respektive skola och deras ekonomi.”*

*”När man satt i nämnd fick man löpande information om verksamheten. Vi är inte delaktiga på samma sätt nu”.*

Ytterligare nackdelar med den nya förvaltningsorganisationen som de intervjuade lyfter fram är att sektorn lärande och omsorg anses vara för stor. Den är svår att överblicka och alltför dominerande. Andra påpekar att utveck-



lingsarbetet har hamnat mer i skymundan i den nya organisationen, vilket är olyckligt. "Förvaltningen är mest inriktad på att förvalta det befintliga och är inte utvecklingsbenägen." Utvecklingsarbetet får enligt respondenterna inte gå i stå.

## 4. Presentation av enkätstudien

### 4.1 Politik och politikerrollen

En av målsättningarna med den nya politiska organisationen i Vårgårda är att bredda demokratin och det är därför av intresse att ta reda på politikernas syn på kommunal politik och rollen som förtroendevald. I två av enkätfrågorna undersöktes därför politikernas uppfattningar om tilltron till det politiska systemet och olika synsätt på demokrati. I den första av dessa frågor ombads de ta ställning till sex påståenden om politik och demokrati.

Tabell 1. Politik och demokrati

|   |      |
|---|------|
| Genom att rösta i kommunalvalet kan människor verkligen vara med och bestämma hur kommunalpolitiken ska utformas                      | 95 % |
| Det spelar ingen roll för kommunalpolitiken vilka partier som har makten i kommunen   | 2 %  |
| Politiken bör i första hand ses som en kamp mellan olika intressen/ideologier   | 49 % |
| Politiker, medborgare och anställda i den kommunala förvaltningen bör tillsammans diskutera sig fram till mål för verksamheten        | 86 % |
| Valsystemet och partikonkurrensen gör att väljarna får inflytande över politiken utan att behöva engagera sig mer än vid valen        | 42 % |
| De enskilda individernas behov och deras behov av att få inflytande över serviceproduktionen tillgodoses bäst av fria marknadskrafter | 28 % |

**Kommentar:** I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”instämmer helt” och ”instämmer delvis”.

Tabellen pekar på att de förtroendevaldas tilltro till det befintliga demokratiska systemet förefaller vara gott. 95 procent håller med om att kommunalvalet ger medborgarna möjlighet att påverka politiken och endast 2 procent

håller med om att det är betydelselöst vilka partier som är vid makten. De svarande tycker att inflytandet som medborgarna har via valet är bra, men majoriteten menar att det bör kompletteras med andra påverkansvägar. Det framgår också att en klar majoritet om 86 procent av de svarande ger uttryck för en deliberativ syn på demokrati, det vill säga att politiker, medborgare och anställda gemensamt ska finna mål för verksamheten. 49 procent anser att kommunalpolitiken rymmer en dimension av intresse- och ideologikamp, medan inte fullt så många (28 procent) ställer sig bakom ett marknadsorienterat synsätt på demokrati.

I den andra frågan ombads de förtroendevalda att besvara; ”På det hela taget, hur nöjd är du med det sätt på vilket demokratin fungerar i din kommun?”. En klar majoritet på 68 procent svarade att de är ”mycket nöjda” och ”ganska nöjda” med demokratins funktion i Vårgårda. Detta bekräftar ytterligare det som framkommer i tabell 1.

## 4.2 Partiernas arbete

Ett sätt att stärka den kommunala demokratin är att skapa bättre förutsättningar för partiarbetet. Ett problem gällande den kommunala demokratin som brukas framhållas idag är att partierna inte är lika starka som de en gång var. Det handlar både om att antalet partimedlemmar minskar, men också om att befintliga medlemmar har en låg aktivitetsnivå. Stadig tillväxt av och ett engagemang hos partiernas medlemmar är grundläggande förutsättningar för att stärka demokratin. I enkäten ställdes därför två frågor om nytillströmning och aktivitetsnivå hos Vårgårdas partimedlemmar.

**Tabell 2. Nytillströmning av partimedlemmar och medlemmars aktivitet**

|  |      |
|--|------|
| Hur uppfattar du tillströmningen av nya medlemmar till ditt parti?   | 12 % |
| Hur uppfattar du att intresset på det hela taget är bland partimedlemmarna för att aktivt delta i det politiska arbetet? | 23 % |

**Kommentar:** I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”mycket god/stort” och ”ganska god/stort”.

Det framgår att det är få av de förtroendevalda som menar att tillströmningen av nya partimedlemmar är god. På samma sätt är det få som menar att partimedlemmarna gärna aktiverar sig i det politiska arbetet. Någon stadig

tillväxt och utbrett engagemang föreligger inte och därmed inte heller de bästa förutsättningarna för kommunens partiarbete.

### 4.3 Samspelet mellan politiker och medborgare

Ytterligare en av målsättningarna med Vårgårdas nya politiska organisation är att stärka medborgarinflytandet. Detta förutsätter bra kontakter mellan politiker och medborgare, men också att medborgarna har bra insyn i och påverkan på den kommunala verksamheten. De måste känna att de har inflytande över denna. I enkäten ställdes just frågor om de förtroendevaldas uppfattningar gällande kontakter, insyn och påverkan.

I den första frågan som handlade om kontakter mellan politiker och medborgare ombads respondenterna ange hur ofta det förekommer att de diskuterar politik med människor i sin omgivning (familjen, vänner och bekanta, arbetskamrater, grannar samt övriga kommuninvånare). Andelen som svarade ”ganska ofta” och ”praktiskt taget dagligen” fördelade sig på följande sätt; familjen (81%), vänner och bekanta (62%), arbetskamrater (53%), grannar (26%) samt övriga kommuninvånare (37%). Andelen av Vårgårdas förtroendevalda som diskuterar politik med medborgarna ofta är alltså inte särskilt stor. De flesta svarar att de diskuterar politik med medborgarna ”vid enstaka tillfällen”, men de diskuterar alltså desto flitigare med familjen samt vänner och bekanta. Huruvida politikernas kontakter med medborgarna kan betecknas som goda kan därmed diskuteras.

I den andra frågan som handlade om kontakter mellan politiker och medborgare efterfrågades hur ofta det under det senaste året hade hänt att enskilda människor respektive en förening eller organisation hade tagit kontakt med respondenterna i deras egenskap av politiker. 37 procent uppger att de har blivit kontaktade en gång i månaden eller oftare av enskilda människor. De flesta (54 procent) uppger svarsalternativet någon enstaka gång. 9 procent har blivit kontaktade av en förening eller organisation en gång i månaden eller oftare, medan majoriteten på 60 procent blivit kontaktade av sådana någon enstaka gång. De förtroendevalda blir alltså kontaktade oftare av medborgare än föreningar och organisationer, även om ingetdera sker särskilt ofta. Även denna fråga visar alltså att kontakterna med medborgarna inte är särskilt frekventa.

Frågorna om medborgarnas möjlighet till insyn i och påverkan på den kommunala verksamheten i Vårgårda redovisas i nedanstående tabell.

Tabell 3. Medborgarnas möjlighet till insyn och påverkan

|   |      |
|---|------|
| Hur uppfattar du medborgarnas möjlighet till insyn i de kommunala frågorna?     | 65 % |
| Hur uppfattar du medborgarnas möjlighet till påverkan på de kommunala frågorna? | 51 % |

**Kommentar:** I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”mycket god” och ”ganska god”.

Det framgår att cirka två tredjedelar av respondenterna menar att medborgarnas insynsmöjligheter i den kommunala verksamheten är goda. Hälften av dem menar att medborgarnas påverkansmöjligheter är goda. En majoritet av de tillfrågade anser därmed att allmänheten har god insyn i Vårgårdas kommunala verksamhet, medan möjligheten att påverka densamma inte är lika god.

Av intresse för att kunna stärka medborgarinflytandet är också att få veta mer om medborgarnas inställning till kommunalpolitiken överlag. De tillfrågade politikerna ombads därför i en av enkätfrågorna att bedöma allmänhetens inställning till kommunalpolitiken i Vårgårda.

Tabell 4. Allmänhetens inställning till kommunalpolitiken

|  |      |
|--|------|
| Allmänheten är övervägande positivt inställd | 7 %  |
| Allmänheten är övervägande neutralt inställd | 55 % |
| Allmänheten är övervägande negativt inställd | 36 % |
| Ingen uppfattning                            | 2 %  |

55 procent av de förtroendevalda anser att allmänheten är neutralt inställd, medan 36 procent anser att den är negativt inställd. Endast 7 procent tycker att allmänheten är positivt inställd. Utfallet visar därmed en problematiserande självbild av de förtroendevalda i Vårgårda då en så liten andel uppfattar att allmänheten är positivt inställd till deras uppdrag.

#### 4.4 Arbetet i kommunfullmäktige

Tre av enkätfrågorna behandlade kommunfullmäktiges arbete mot bakgrund av att en av målsättningarna med Vårgårdas nya politiska organisation är att stärka kommunfullmäktiges roll som ledande politiska organ. Därvid ska fullmäktige ha ett reellt inflytande över vilka uppdrag som ska utföras, beredningen av dem samt fattandet av beslut. Detta förutsätter i sin tur ett vitalt fullmäktige där ordentliga debatter föregår beslutsfattandet.

En ingrediens i ett vitalt fullmäktige som präglas av debatt innan beslutsfattandet är att de förtroendevalda inte ska vara alltför angelägna att komma överens. Det är därför av intresse att undersöka det politiska klimatet i Vårgårda i betydelsen av om politikerna eftersöker mer samarbete över block- och partigränser eller en mer synliggjord politisk strid.

Tabell 5. Uppfattningar om huruvida politikerna är alltför angelägna att komma överens

|   |      |
|---|------|
| Ja, politikerna är alltför angelägna att komma överens och borde oftare ta strid i olika frågor | 29 % |
| Nej, politikerna borde vara mer angelägna att komma överens                                     | 21 % |
| Det är bra som det är   | 45 % |
| Ingen åsikt   | 5 %  |

Om beslutsfattandet i kommunfullmäktige föregås av ordentliga debatter kan inte utläsas ur tabellen, men konstateras kan att ungefär hälften av de förtroendevalda är nöjda med det politiska klimatet i Vårgårda. Det kan också konstateras att andelen som tycker att politikerna är alltför angelägna att komma överens är ungefär lika stor som andelen som tycker att politikerna borde var mer angelägna att komma överens.

Ytterligare en ingrediens i ett vitalt kommunfullmäktige som präglas av debatt innan beslutsfattandet är förstås att fullmäktigeledamöterna aktivt deltar i debatten. Därför var det också av intresse att undersöka frekvensen av de förtroendevaldas diskussionsinlägg vid kommunfullmäktiges sammanträden.

Tabell 6. Ledamöternas diskussionsinlägg vid kommunfullmäktiges sammanträden

|                        |      |
|------------------------|------|
| Vid de flesta/alltid   | 33 % |
| Ungefär vid vartannat  | 14 % |
| Vid enstaka tillfällen | 29 % |
| Aldrig                 | 24 % |

Tabellen pekar på att 33 procent av de förtroendevalda brukar göra diskussionsinlägg vid de flesta av kommunfullmäktiges sammanträden. Tabellen pekar också på att 29 respektive 24 procent gör inlägg vid enstaka tillfällen eller aldrig. Ungefär hälften av politikerna deltar därmed inte aktivt i debatten vid fullmäktiges sammanträden.

Ett vitalt kommunfullmäktige förutsätter inte bara en ordentlig debatt innan beslutsfattandet utan också att besluten inte redan är avgjorda i förväg i kommunstyrelsen. Därför ombads respondenterna att ta ställning till sex påståenden om fullmäktiges status och reella inflytande.

Tabell 7. Åsikter om kommunfullmäktige

|   |      |
|---|------|
| De viktigaste kommunala besluten fattas i fullmäktige                   | 67 % |
| Fullmäktige har mer reellt inflytande än kommunstyrelsen                | 26 % |
| Det är ett viktigt och ansvarsfyllt uppdrag att vara fullmäktigeledamot | 95 % |
| Medborgarna är intresserade av fullmäktiges sammanträden                | 7 %  |
| Fullmäktiges sammanträden är givande                                    | 52 % |

**Kommentar: I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”stämmer mycket bra” och ”stämmer ganska bra”.**

Det framgår att nästan samtliga (95 procent) av de förtroendevalda tycker det är ett viktigt och ansvarsfyllt uppdrag att vara fullmäktigeledamot. En klar majoritet om 67 procent anser dessutom att de viktigaste kommunala besluten fattas i fullmäktige, medan ungefär hälften anser att fullmäktiges

sammanträden är givande. Överlag kan därmed konstateras att kommunfullmäktige har förhållandevis hög status bland de förtroendevalda. Däremot upplever de inte att fullmäktige har så stort inflytande. En klar majoritet anser att det reella inflytandet istället ligger hos kommunstyrelsen. En väldigt liten andel av respondenterna är av uppfattningen att medborgarna är intresserade av fullmäktigesammanträdena.

#### 4.5 Förhållandet mellan politiker och tjänstemän

Ännu en målsättning med den nya politiska organisationen i Vårgårda är att helhetssynen i verksamheten ska stimuleras. Ett led i detta var att göra kommunstyrelsen till enda verksamhetsnämnd med ansvar för att förverkliga verksamhetsfrågorna. Samtidigt ska kommunstyrelsen stimulera till en politikerroll som står mer fri från kommunens förvaltning. Detta kräver att relationen med politiker och tjänstemän är av sådan karaktär att politikerna kan styra tjänstemännen. Samtidigt krävs av både politiker och tjänstemän att de respekterar de olika uppgifter som åligger de båda rollinnehavarna. Ur demokratisk synvinkel finns det förstås skäl att ifrågasätta ett alltför stort inflytande från förvaltningen, men naturligtvis är det inte heller önskvärt med en otydlig rollfördelning till följd av alltför stor politisk detaljstyrning. I enkäten ställdes en fråga där de förtroendevalda skulle ta ställning till tre påståenden om inflytande och rollfördelning mellan politiker och tjänstemän i Vårgårda.

**Tabell 8. Inflytande och rollfördelning mellan politiker och tjänstemän**

|  |      |
|--|------|
| Politikerna har på det hela taget mindre inflytande än de borde ha | 43 % |
| Tjänstemännen har på det hela taget mer inflytande än de borde ha  | 50 % |
| Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig         | 48 % |

**Kommentar:** I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”stämmer mycket bra” och ”stämmer ganska bra”.

Man kan se av tabellen att hälften av respondenterna instämmer i påståendet att tjänstemännen har mer inflytande än de borde ha. Cirka hälften av respondenterna instämmer på samma sätt i påståendet att politikerna har mindre inflytande än de borde ha. Huruvida politikerrollen står fri från kom-



munens förvaltning kan därmed diskuteras. Likaså är det cirka hälften av de tillfrågade som anser att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig. Någon uttalad detaljstyrning från politikernas sida tycks därmed inte föreligga.

#### 4.6 Den nya politiska organisationen

I enkäten ställdes också två frågor kring Vårgårdas nya politiska organisation. I en av dessa skulle respondenterna ange vilken inställning de har till den nya politiska organisationen.

Tabell 9. Inställning till den nya politiska organisationen

|                              |      |
|------------------------------|------|
| Mycket positiv               | 17 % |
| Ganska positiv               | 29 % |
| Varken positiv eller negativ | 22 % |
| Ganska negativ               | 15 % |
| Mycket negativ               | 7 %  |
| Ingen uppfattning            | 10 % |

Av tabellen framgår att 46 procent av de tillfrågade är positivt inställda till den nya politiska organisationen, medan 22 procent är negativt inställda. 22 procent är neutrala. Konstateras kan att majoriteten av respondenterna i såväl intervju- som enkätstudien är positiva till den nya organisationen.

I den andra enkätfrågan om Vårgårdas nya politiska organisation skulle respondenterna ta ställning till tre påståenden om den nya organisationen.

Tabell 10. Uppfattningar om den nya politiska organisationen

|   |      |
|---|------|
| Den nya organisationen har bidragit till att fler ärenden initieras i fullmäktige | 44 % |
| Politikens möjlighet att styra kommunen har förbättrats                           | 36 % |
| Helhetssynen inom politiken har förbättrats                                       | 42 % |

**Kommentar:** I tabellen visas andelen respondenter som svarat ”stämmer mycket bra” och ”stämmer ganska bra”.

Tabellen visar att 44 procent av de tillfrågade tycker att fler ärenden idag initieras i fullmäktige och 42 procent tycker att helhetssynen inom politiken har förbättrats. Dessa svar ligger inte helt i linje med det som framkommer i intervjustudien, där majoriteten av respondenterna pekar på att kommunfullmäktige har stärkts och att helhetssynen har ökat. Påståendet om att politikens möjlighet att styra kommunen har förbättrats har inte fått ett fullt så högt värde med sina 36 procent och överensstämmer därmed med det som framkommer i intervjustudien där det påpekas att politikens styrmöjligheter har försämrats till följd av sämre information från förvaltningen.

Slutligen fanns också två öppna frågor i enkäten gällande den nya politiska organisationen, varvid respondenterna skulle ange de största fördelarna respektive de största nackdelarna med organisationen.

Vad gäller fördelarna lyfter respondenterna fram i stort sett samma saker som under intervjuerna. De påpekar att kommunfullmäktige stärkts genom beredningarna så till vida att fullmäktiges roll har konkretiserats och mötena har blivit mer livfulla. De nämner också att organisationen är mer sammanhållen idag och att helhetssynen har ökat hos politikerna. En av respondenterna påpekar att helhetssynen kräver ett aktivt arbete från politikernas sida då kommunstyrelsens handlingar sällan omfattar färre än 300 sidor. Respondenterna lyfter också fram att politikerna inte längre gräver ner sig i detaljer på samma sätt som tidigare, utan sysslar med mer övergripande frågor. Politikerna sätter ramarna och lämnar över ansvaret för genomförandet till tjänstemännen. Respondenterna nämner också att politikerna idag arbetar mer med mål och framtidsfrågor jämfört med tidigare.

Vad gäller nackdelarna med den nya politiska organisationen lyfter respondenterna även här i stort sett fram samma saker som under intervjuerna. Framförallt betonas att politikernas insyn i verksamheten har försämrats. De får inte tillräckligt med information längre om vare sig ekonomi eller verksamhet. Någon nämner att man måste ha flera politiska uppdrag för att få all nödvändig information. Det påpekas också att förvaltningen har fått större utrymme sedan facknämnderna försvann och att en del av besluten går politikerna helt förbi och fattas av tjänstemännen istället. Likaså lyfter respondenterna fram att kommunstyrelsemötena är långa och tar mycket tid. De nämner att det blir mycket dubbeldragningar i kommunstyrelsen och utskotten. Det framkommer även synpunkter på att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelse och utskott upplevs som lite märklig. Det är vidare inte bra att dela upp verksamhets- och ekonomifrågor mellan olika utskott då dessa

båda områden hänger samman. Det krävs kunskap om båda för att kunna fullgöra sina utskottsuppdrag på ett fullgott sätt. Några av respondenterna har också synpunkter på politikernas kontakt med medborgarna. De menar att det är svårt att svara på detaljfrågor från allmänheten eftersom politikerna inte längre är så insatta i sådana frågor sedan facknämnderna försvann.

# 5. Sammanfattande analys

## 5.1 Den strategiska nivån

Den strategiska nivån innefattar kommunfullmäktige och beredningarna. En av tankarna bakom det nya är att stärka fullmäktiges roll och vitalisera fullmäktigemötena. Ett led i att stärka och vitalisera fullmäktige var införandet av de tillfälliga beredningarna som genom sitt arbete med långsiktiga frågor ska stimulera till debatt och öka fullmäktiges fokus på framtidsfrågor. Det framgår av intervjustudien att debattklimatet i kommunfullmäktige tydligt har förändrats och att detta åtminstone delvis är beredningarnas förtjänst. Beredningarna har blivit en draghjälp mot ett stärkt och vitaliserat kommunfullmäktige genom sitt arbete med framtidsfrågor. Detta bekräftas av enkätstudien där majoriteten av de tillfrågade är nöjda med det politiska klimatet och inte anser att politikerna är alltför angelägna att komma överens. En förutsättning för ett vitalt fullmäktige är förstås också att de förtroendevalda aktivt deltar i debatten. Enkäten visar att cirka hälften av dem aktivt deltar i fullmäktigemötena.

Även om kommunfullmäktige har blivit stärkt genom att debatten ökat, menar dock hälften av respondenterna i intervjustudien att fullmäktige fortfarande fungerar som ett slags transportkompani för redan fattade beslut. Debatten påverkar inte beslutsfattandet i någon större utsträckning, vilket precis som förut sker i kommunstyrelsen. Den andra hälften av respondenterna tycker omvänt att fullmäktiges roll som transportkompani tonats ned och att det verkliga beslutsfattandet i allt större utsträckning sker där. Allt är inte redan avgjort i förväg. Enkätstudien visar på ungefär samma sak i det att något mer än hälften av de förtroendevalda tycker att de viktigaste kommunala besluten fattas i fullmäktige.

Vad gäller beredningarna framhålls att dessa gjort ett bra arbete och att de överlag uppfattas positivt i organisationen. Likaså anses beredningarnas relation till kommunfullmäktige vara god och det påpekas att detta har stor betydelse för deras goda funktion. Fullmäktige har gett dem tydliga upp-

drag och styrningen från fullmäktiges sida uppfattas vara klar och tydlig. Det påtalas också att de avrapporteringar som beredningarna gör i fullmäktige är betydelsefulla.

Beredningarna ska dock inte bara stimulera till ökad debatt, utan också medverka till att stärka medborgarperspektivet. Här har en del satsningar gjorts, men intervjustudien visar att kommunens demokratiarbete med avseende på medborgarkontakter kan förbättras. Det anses framförallt behöva göras satsningar på medborgardialoger. Detta konstaterande styrks av enkätstudien som visar att de förtroendevaldas kontakter med medborgarna inte är särskilt frekventa. Av enkäten framgår också att de förtroendevalda inte anser att allmänheten vare sig är särskilt positivt inställd till kommunalpolitiken överlag eller särskilt intresserad av fullmäktiges sammanträden, vilket ytterligare bekräftar behovet av medborgardialoger. Däremot uppfattas medborgarnas möjlighet till insyn i och påverkan på de kommunala frågorna vara ganska goda, så förutsättningarna för en välfungerande kontakt mellan politiker och medborgare tycks finnas. Om man ser till demokratiarbetet i ett mer långsiktigt perspektiv förefaller även detta vara problematiskt då såväl nytillströmningen av partimedlemmar som befintliga medlemmars aktivitet anses vara låg. Stadig tillväxt av och ett engagemang hos partiernas medlemmar är grundläggande förutsättningar för att stärka demokratin.

## 5.2 Den verkställande nivån

Den verkställande nivån innefattar kommunstyrelsen, utskotten och förvaltningsorganisationen. Intervjustudien visar att arbetet i kommunstyrelsen har utvecklats i både positiv och negativ riktning. Den positiva utvecklingen ligger i att kommunstyrelsen som följd av att den är enda verksamhetsnämnd fått en ökad helhetssyn på verksamheten, vilket gynnar strävan att minska revirbevakningen. Det framkommer inga direkta uttalanden om att denna helhetssyn skulle medfört någon maktkoncentration till kommunstyrelsen. Enkätstudien ger en lite annorlunda bild, då en klar majoritet av respondenterna anser att kommunstyrelsen har mer reellt inflytande än kommunfullmäktige. Den negativa utvecklingen ligger i att mötestiderna har blivit allt längre eftersom kommunstyrelsens arbetsbörda ökat. Likaså har det blivit många dubbeldragningar av samma ärende i olika politiska instanser med följd att viktig information försvinner på vägen. Mot bakgrund av detta framkommer synpunkter på att det vore rimligt att avskaffa utskotten helt och hållet.

Utskottens arbetsuppgifter upplevs vara oklara. De intervjuade framför synpunkter på att utskotten inte har tillräcklig inblick i vare sig verksamheten eller ekonomin, vilket försvårar möjligheten för utskotten att bereda ärendena på ett bra sätt och därmed fullgöra sina uppdrag. Samtidigt har utskotten haft vissa svårigheter med att inte gå in i en nämndsroll. Den revirbevakning som förekom i den gamla nämndsorganisationen finns delvis kvar. Det påtalas dessutom att det allmänna utskottet påminner alltför mycket om det gamla arbetsutskottet, vilket avskaffades för att motverka en maktkoncentration till kommunstyrelsen. Det allmänna utskottet uppfattas ha ett övertag eftersom det har hand om ekonomin och därmed fått en annan helhetssyn än övriga utskott.

Vad gäller förvaltningsorganisationen upplever de intervjuade att den samlade förvaltningen har medfört att organisationen har blivit tydligare och mer överblickbar, vilket främjat relationen mellan politiker och tjänstemän på ett positivt sätt. Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän uppfattas vara tydlig, även om några av de intervjuade menar att tjänstemännen har en dominerande roll i organisationen. Enkätstudien visar en något anorlunda bild då hälften av de förtroendevalda menar att tjänstemännen har mer inflytande än de borde ha. Likaså uppfattas inte heller rollfördelningen lika positivt i enkätstudien då hälften även här anser att rollfördelningen är otydlig. Hur som helst finns det ingen tydlig majoritet i varken intervju- eller enkätstudien som menar att inflytandet och rollfördelningen är till klar nackdel för politikerna. Det uppfattas även finnas förbättringsområden i förvaltningsorganisationen. Informationen från förvaltningen till politikerna sägs ha blivit sämre och man efterlyser framförallt bättre ekonomisk information.

### **5.3 Har avsedda effekter uppnåtts?**

Utvärderingen visar att den strategiska nivån i den nya politiska organisationen delvis har utvecklats enligt intentionerna. Kommunfullmäktige har blivit stärkt och vitaliserat såsom det var tänkt genom att beredningarna genom sitt arbete med långsiktiga frågor stimulerat ökad debatt. Däremot är det inte entydigt att debatten medfört att det reella beslutsfattandet också i större utsträckning sker i fullmäktige. Vidare fungerar beredningarna som avsett. Deras arbete med långsiktiga frågor har funnit sin form. De upplever att de fått tydliga uppdrag att arbeta ifrån och att dialogen med kommunfullmäktige fungerar bra. Däremot har demokratiarbetet endast i blygsam ut-

sträckning ställts i fokus. Kanske beror det på att tid och kraft lagts på annat, kanske har metoderna inte varit de rätta eller så är medborgarkontakter inte en prioriterad fråga. Tydligt är i alla fall att det inför fortsättningen är viktigt att se över medborgarkontakterna. De politiska organen bör få möjlighet att utveckla medborgardialoger som är en viktig input i arbetet med långsiktiga frågor. En av målsättningarna med den nya organisationen är att stärka medborgarperspektivet och demokratiarbetet borde ha en framträdande plats.

Utvärderingen visar att den verkställande nivån till största delen har utvecklats enligt intentionerna. Den ökade helhetssyn som kommunstyrelsen förväntades få har infunnit sig, även om revirbevakningen fortfarande finns kvar i det att utskotten har haft svårt att frånga sin gamla nämndsroll. Detta visar hur svårt det är att släppa gamla invanda arbetssätt och tankemönster. Likaså har den samlade förvaltningen fått önskade effekter. Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän upplevs som tydlig, samtidigt som samarbetet mellan parterna har förbättrats. Däremot förefaller informationen från förvaltningen ha försämrats i någon mån, vilket försvårar för politikerna att fullgöra sina uppdrag.

Sammanfattningsvis kan konstateras att den nya politiska organisationen har accepterats men inte riktigt förverkligats fullt ut. Det finns utmaningar på strategisk nivå; kommunfullmäktige kan ytterligare stärkas och medborgarkontakterna utvecklas. Det finns även utmaningar på den verkställande nivån; kommunfullmäktige kan ges utökat utrymme och gränssnittet mellan politik och förvaltning kan förfinas.

### **5.4 Andra kommuner som infört nya politiska organisationer**

Ställer man utvärderingen i Vårgårda i relation till andra utvärderingar som gjorts av kommuner som infört nya politiska organisationer av samma typ, kan konstateras att Vårgårda lyckats väl. De andra utvärderingarna (se Nilsson och Siverbo 2013, Nilsson 2013 och 2011, Siverbo 2009, Siverbo och Kastberg 2008, Siverbo med flera 2006) pekar på mer omfattande besvärigheter. Dessa utvärderingar visar att det är vanligt att beredningarnas uppgifter och arbetsformer är otydliga och att beredningarna därför inte fungerar som det var tänkt. Det påpekas att relationen mellan strategipolitiker och genomförandepolitiker är central i de nya politiska organisationerna. Beredningarna måste via fullmäktige kunna utöva makt över kommunstyrelsen och den strategiska nivån har därför att säkerställa att den verkligen kan påverka genomförandenivån.

I de tidigare utvärderingarna påpekas också att det är vanligt att de nya politiska organisationerna leder till en maktkoncentration i kommunstyrelsen, det vill säga att det verkliga inflytandet hamnar hos ett fåtal kommunstyrelsepolitiker. Vidare är det vanligt att helhetssynen hos kommunstyrelsen ökar, vilket innebär att politikerna får mindre möjlighet att detaljstyra förvaltningen och så småningom kan ägna sig åt mer övergripande styrning. Samtidigt måste kommunstyrelsen av praktiska skäl öka delegationen till förvaltningen, vilket kan upplevas som att förvaltningens inflytande ökar på politikens bekostnad.

De tidigare utvärderingarna visar dessutom att införandet av nya politiska organisationer kräver ett noggrant förberedelse- och förankringsarbete, men att man även om detta arbete varit omfattande måste vara inställd på att det kan uppstå problem när den nya organisationen börjar gälla. De kommuner som inför nya politiska organisationer kommer att ha ett par turbulenta år framför sig. Det tar tid att finna rollfördelningen mellan strategisk nivå och verkställande nivå och man får heller inte glömma att de förtroendevalda måste ägna mycket av sin tid åt att få den interna organisationen att fungera, vilket tar tid från det egentliga politiska arbetet.

Vårgårda har alltså redan två år efter införandet av den nya politiska organisationen kommit långt på vägen. Vad detta resultat beror på framgår inte av utvärderingen. Kanske beror det på ett bra och genomtänkt implementeringsarbete eller en allmän positiv inställning till förändringsarbete. Hur som helst är två år inte särskilt lång tid i en förändringsprocess och förutsättningarna att, med hjälp av justeringar, lyckas hela vägen förefaller vara goda.



# Referenser

Nilsson, Viveka och Sven Siverbo (2013)

*Ny politisk organisation i Orust kommun – effekter av en förändring.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport 122.

Nilsson, Viveka (2013)

*TVå år med ny politisk organisation i Mörbylånga.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, U-rapport 96.

Nilsson, Viveka (2011)

*Ett år med ny politisk organisation på Orust.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, U-rapport 94.

Siverbo, Sven (2009)

*Moderna politiska organisationer II.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport 101.

Siverbo, Sven och Gustaf Kastberg (2008)

*Ett år med ny politisk organisation.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, U-rapport 81.

Siverbo, Sven, Kastberg, Gustaf, Nilsson, Viveka och Elisabeth Ravenshorst (2006)

*Moderna politiska organisationer. Om förändringarna i Götene, Kungälv och Lerum.* Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFi-rapport 83.

**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom ekonomi, organisation och hälso- och sjukvård.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning  
i Västsverige**

Viktoriagatan 13  
411 25 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)