

Kommunalpolitikernes frustrationer (og glæder) ved arbejdet i kommunalbestyrelsen

Martin Bækgaard, adjunkt, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, martinb@ps.au.dk

Morten Jakobsen, adjunkt, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, mortenj@ps.au.dk

Ulrik Kjær, professor, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, ulk@sam.sdu.dk

Det fremhæves ofte i disse år, at kommunalpolitikerne er under pres, idet cocktailen familieliv, erhvervsarbejde og et kommunalpolitisk hverv med et stadigt stigende tidsforbrug kan være vanskelig at håndtere. Kombineres dette med en situation, hvor den statslige styring anses for stigende, og en samfundsøkonomi, hvor prioriteringerne skal være skarpere, efterlader det ofte et billede af kommunalpolitikere, som er presset af eksterne faktorer. I en stor undersøgelse blandt kommunalpolitikere er der spurgt ind til deres frustrationer, men her ses det, at det i langt højere grad er mere interne forhold, såsom dårligt samarbejdsklima i kommunalbestyrelsen, der udgør den væsentligste kilde til frustration. En sammenligning over tid, nemlig mellem 1995, 2003 og 2012, viser yderligere, at der ikke er sket væsentlige ændringer i, hvad der frustrerer kommunalpolitikere mest, herunder heller ikke at Strukturreformen skulle have haft nogen effekt på, hvad kommunalpolitikere føler sig mest frustrerede over.

Det er hårdt at være kommunalpolitiker

I den offentlige debat høres ofte argumentet, at det er hårdt at være kommunalpolitiker. Udsagn herom fra kommunalpolitikere selv indgår ofte i diskussionen, og listen over

potentielle frustrationer er tit lang. Og ikke mindst Strukturreformen og de større kommuner har været set som en yderligere stramning af arbejdsvilkårene. Men hvilke frustrationer skal egentlig tages mest alvorligt, og er der nogen af problematikkerne fra den offentlige debat, som reelt spiller en større rolle for dagens kommunalpolitikere end andre? Er der måske andre, som har været overset i den offentlige debat, og har den relative betydning af de forskellige potentielle frustrationer reelt ændret over de senere år? Det er disse spørgsmål, som vi vil besvare i denne artikel.

I hvert fald siden kommunalreformen i 1970, og ikke mindst intensiveret af den udbygning af den kommunale sektor som skete i årtierne derefter (Blom-Hansen m.fl., 2012), har der løbende været fokus på og debat om kommunalpolitikernes arbejdsvilkår. I større kommuner med flere opgaver blev der stillet nye krav til kommunalpolitikere, som ikke bare skulle forholde sig til flere sager på flere områder med en ofte stigende kompleksitet, men

som også skulle leve op til de stigende ambitioner, som den kommunale sektor på mange måder kan siges at have udviklet i forhold til den politiske dimension af kommunestyret. Med fremvæksten af den kommunaliserede velfærdsstat er selvforståelsen i »det kommunale Danmark« ikke blevet mindre i forhold til, hvor »politisk« det kommunale politiske system skal være. Hvis frontlinjen i velfærdsstatens udvikling er kommunalt forankrede områder som daginstitutionsområdet, skoleområdet, ældreområdet osv., skal det kommunale politiske system også være rustet til netop at diskutere disse områder og deres udvikling politisk. Kommunen skal ikke længere »bare« ses som et decentralt forvaltningsorgan, men i højere grad som en selvstændig politisk enhed med sin egen lokale udgave af et repræsentativt demokrati og hvad det indebærer så som et veludbygget partisystem, politiske debatter, politisk deltagelse osv. (Kjær, 2004). Desuden skal kommunalpolitikere ikke nødvendigvis bare administrere butikken, men også beskæftige sig med overordnede visioner og udviklingen af politikker på de enkelte kommunale sektorområder. Kommunalpolitikere skal udvise politisk lederskab, og ikke bare sikre en fornuftig forvaltning af den statslige lovgivning lokalt, men også gå ind i den geografiske kamp, der raser mellem forskellige lokaliteter i landet (Kjær, 2012a) og forsøge at sikre, at netop deres egen kommune får del i fremtidens vækst og velstand.

Desuden er kommunerne, og således også kommunalpolitikere, i stigende grad underlagt en lang række krav og begrænsninger fra statslig side, hvilket udfordrer kommunalpolitikernes handlemuligheder. Den statslige styring har f.eks. betydning for kommunernes muligheder for at ændre skatten (Blom-Hansen m.fl., 2013). Kommunalpolitikere er på den måde ofte placeret i en position, hvor de afkræves at være »rigtige« politikere og at leve op til ambitioner om politisk leder-

skab og lokalt selvstyre, samtidig med at de skal balancere krav fra statslig side.

Den første anerkendelse af kommunalpolitikere som »rigtige« politikere kan på mange måder siges at komme i 1982, hvor Karl-Henrik Benzons udgiver sin bog *Kommunalpolitikere* (Benzon, 1982), som behandler kommunalpolitikernes rekruttering, roller, aktiviteter osv. ud fra helt traditionelle tilgange normalt appliceret på landspolitikere. En tilgang, der siden er fulgt af blandt andet Berg (2000) og Kjær (2000). Dette betyder ikke, at Bentson og andre siden ham ikke har haft blik for, at kommunalpolitikere fortsat er en særlig type politikere, idet de stadig er »amatører« i Weber'sk forstand: De lever ikke *af* politik men *for* politik (Weber, 1919). Tværtimod har diskussionen af kommunalpolitikere hele tiden haft som udgangspunkt, at kommunalpolitikere jo netop er lægmænd m/k – at den generelle professionalisering af samfundet, herunder også af det kommunale embedsværk, ikke har ramt kommunalpolitikere. Kommunalpolitikere har stadig et civilt job ved siden af, og kommunalpolitik er fortsat en fritidsbeskæftigelse for langt de fleste.

Kombinationen af en kommunal sektor, der har udviklet sig markant – *Fra sogn til velfærdsproducent*, som titlen på en nyligt udgivet bog beskriver det (Blom-Hansen m.fl., 2012) – og en fortsat baseren på fritidspolitikere skaber potentielt et pres på kommunalpolitikere, hvilket har medført, at deres arbejdsvilkår flere gange været sat til debat.

I 1994 kom betænkningen *Kommunalpolitikernes arbejdsvilkår* (Indenrigsministeriet, 1994), som førte til mindre justeringer af lovgivningen. Således indførtes et »babsittertillæg«, som stadig eksisterer, hvorefter vederlaget for kommunalpolitikere med børn under 10 år hævedes med 10.000 kr. Den megen diskussion af kommunalpolitikernes vilkår på dette tidspunkt førte dog

ikke til markante ændringer. Til gengæld er den kommunale velfærdsstat blevet ved med at udvikle sig, og det er ikke i retning af mindre kompleksitet. Den største enkeltstående forandring er vel Strukturreformen i 2007, hvor der ganske vist *ikke* formelt set blev ændret på kommunalpolitikernes arbejdsvilkår, men hvor kommunerne igen blev større, og hvor embedsværket under reformens motto om øget faglig bæredygtighed igen blev søgt yderligere professionaliseret.

At nogle kommunalpolitikere derfor aktuelt føler sig forholdsvis udfordret på deres arbejdsvilkår, blev sat særligt på spidsen sidste år i en kronik i Politiken, hvor to kommunalpolitikere samler deres frustrationer under overskriften: »Vi er dansk politik pauseklovne« og plæderer for væsentligt forbedrede løn- og arbejdsforhold (Henriksen og Heltberg, 2012). De påpeger, at: »Nogle steder har nærdemokratiet nærmest udviklet sig til en parodi, fordi arbejdsmængden er så massiv, og fordi magtfordelingen mellem embedsmænd og borgmestre på den ene side, og menige kommunalbestyrelsesmedlemmer på den anden side er så skæv« (Henriksen og Heltberg, 2012) og videre, at: »Hvis der intet sker, risikerer vi, at lokaldemokratiet bliver en ren farce, hvor det reelt er embedsmænd og borgmesteren, der bestemmer. De øvrige politikere som vi er i bedste fald kransekagefigurer, og i værste fald pauseklovne« (Henriksen og Heltberg, 2012). Kronikken affødte et spørgsmål til ministeren for kommunaludvalget, men økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager var i sit svar ikke imødekommende. Eksempelvis siger hun om lønforholdene, at: »[I] den nuværende økonomiske situation kan jeg, hvor sympatisk tanken end måtte være, ikke give tilsagn om nogen ændring af det eksisterende vederlagsniveau (Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2012: 4).

Også løbende undersøgelser gennemført blandt kommunalpolitikere peger på problematiske arbejdsforhold. Eksempelvis kan

man læse i en stor undersøgelse af kommunalpolitikernes arbejdsforhold fra 2009, at »tidsforbruget er øget« og at »[d]en typiske kommunalpolitiker bruger 15-19 timer om ugen« på kommunalpolitisk arbejde (Dahlgard m.fl., 2009). Dette udfordrer kommunalpolitikernes »work/life balance«, og således rapporterer Politiken på baggrund af en rundspørge blandt 1226 kommunalpolitikere, at »63 procent har svært ved at finde en balance mellem arbejds- og fritidsliv og det politiske arbejde« (Politiken, 10.03.12). Samme undersøgelse viser, at »47 procent mener, at kommunaldirektøren og borgmesteren har for stor magt« (Politiken 10.03.12). Derudover er mulighederne for at følge med i de store sagsbunker og gennemskue forvaltningens indstillinger problematisk. Dette fremhæves i en anden undersøgelse, hvor det afrapporteres, at: »Hver fjerde danske byrådspolitiker har stemt om en sag i byrådsalen uden at have forstået sagsfremstillingen. Høje lix-tal og snørklet sprog i dagsordenerne volder kvaler for mange af landets politikere« (Danske Kommuner, 21/2012). Også Folketinget og dets »indblanding« i kommunernes gøren og laden kritiseres ofte af kommunalpolitikere, således viser en rundspørge fra DR, at »syv ud af ti lokalpolitikere mener, at Christiansborg blander sig for meget i lokalpolitik« (DR 03.01.13). Som om dette ikke var nok, så viser en anden rundspørge blandt kommunalpolitikere, at den store arbejdsindsats ikke altid følges med ros og tak, tværtimod gælder det, at »mere end hver tredje kommunalpolitiker er blevet chikaneret per mail, mere end hver fjerde er blevet chikaneret på telefonen, mens lige knap hver tiende er blevet direkte opsøgt og chikaneret i eget hjem« (DR 11.01.13).

I den rapport, som delvis er en efterfølger til betænkningen om kommunalpolitikernes arbejdsvilkår fra 1994, nemlig *Arbejdsgruppen om kommunalpolitikernes rolle og arbejdsvilkår* fra 2009, som dog ikke har udløst nye lovgivningsinitiativer, opsummeres

udfordringerne i fire punkter: 1) manglende anerkendelse af det kommunalpolitiske arbejde fra offentligheden og arbejdsgivere, 2) en alt for udfarende presse og fornemmelsen af klapjagt på lokalpolitikere, 3) vanskeligt at balancere erhvervskarriere, familieliv og kommunalpolitik og 4) alt for regulerende centrallovgivning (Indenrigs- og Socialministeriet, 2009: 28).

Jeg oplever frustrationer ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ...

Kommunalpolitikeres arbejdsvilkår, og herunder hvilke kilder der måtte være til deres eventuelle frustrationer, kan undersøges på mange forskellige måder. Vi har i 2012 uddelt et spørgeskema til alle kommunalpolitikere, hvoraf 53 procent besvarede skemaet (Bækgaard og Jakobsen, 2012). Her har vi spurgt helt direkte ind til deres frustrationer igennem et åbent spørgsmål med formuleringen: »Jeg oplever frustrationer ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ... (fortsat selv sætningen)« efterfulgt af behørig plads til, at den enkelte kommunalpolitiker i tekst har kunnet beskrive sine frustrationer.

Det åbne spørgsmål er valgt af tre årsager. For det første undgår vi at foreslå potentielle frustrationer, som måske kunne påvirke respondenterne til at tillægge de foreslåede frustrationer større vægt end de reelt har. For det andet holder vi muligheden åben for, at respondenterne kan pege på frustrationer, som vi ikke har angivet. For det tredje får vi respondenterne til at prioritere deres frustrationer, idet vi ved at spørge på denne måde får at vide, hvad de er mest frustrerede over. I de forholdsvis få tilfælde, hvor en respondent har afgivet et svar, som indeholder mere end én frustration, har vi valgt kun at inkludere den førstnævnte frustration, idet vi antager at det er den, respondenterne finder vigtigst. Efterfølgende er de afgivne åbne besvarelser kodet forholdsvis induktivt, dvs. de forskellige frustrationer er kodet efter en kodebog, som er udviklet løbende i forbindelse med

kodningen, og hvor beslægtede kodekategorier efterfølgende er kollapsede i hovedkategorier af koder (en tilsvarende metodik har tidligere været anvendt i relation til borgmestre, Berg og Kjær, 2005: 121-9).

I de indhentede besvarelser kan der identificeres ti forskellige typer af frustrationer, og der vil i det følgende blive givet nogle få eksempler på hver. For det første er der en del kommunalpolitikere, som peger på, at *samarbejdet* i kommunalbestyrelsen ikke altid lever op til de fordringer, de selv har til samme. Selvom forestillingen om det samarbejdende folkestyre er udbredt i Danmark, og i mange sammenhænge ikke mindst i den kommunalpolitiske version, er der kommunalpolitikere, der har svært ved at se ånden som særligt udbredt i netop deres kommune. Det frustrerer eksempelvis, hvis konsensusnormen ikke honoreres, og:

»... det siddende flertal stemmer forslag igennem byrådet uden at høre oppositionens mening«.

Alt for meget taktisk spil frem for bredt samarbejde frustrerer, når:

»... »benspænd« og partiskel blokerer for gode og konstruktive idéer og løsninger«.

Eller som det formuleres, når:

»... politikere mener, at det er vigtigere at sabotere end at samarbejde. Det har været en udsøgt disciplin i kommunen her i flere år. Som antydning mener enkelte desuden, at de er hævet over alle andre på intelligens, og de samme personer mener, at »samarbejde« er, når andre gør, som DE ønsker.«

I forlængelse heraf frustreres en række kommunalpolitikere ikke kun af det generelle samarbejdsklima, men også af enkelte af *byrådskollegernes opførsel* og den måde, de vælger at forvalte deres mandat på. Dette gælder i relation til, hvor seriøst de andre tager hvervet og ikke mindst deres villighed til/

mulighed for at være tilstrækkeligt forberedte og inde i sagerne. Således frustrerer det en del kommunalpolitikere, når:

»... byrådskolleger møder uforberedte op og har en holdning baseret på fornemmelser i stedet for facts«.

Dette gælder ikke mindst, hvis der er andre politikere, som ikke lever op til de kollegiale spilleregler. Herunder ses det, at politisk aftalebrud er en synd, der ikke bare praktiseres en gang imellem, men som også huskes. Det frustrerer, når:

»... man løber fra aftaler – hvad enten det er mundtlige eller skriftlige«.

I kategorien over utilfredsheder med kollegerne i kommunalbestyrelsen er det også ganske udbredt, hvad mange kommunalpolitikere benævner populisme, og det er i denne sammenhæng ikke positivt ment. Det frustrerer, når:

»... nogle partier eller enkeltpolitikere kører på frihjul og arbejder med symbolpolitik. Eller sagt med andre ord: er populister og ikke tager medansvar for de svære, men nødvendige beslutninger.«

Som endnu et frustrationspunkt, om end det på sin vis er en kombination af de to ovennævnte, kan for det tredje identificeres, at mange kommunalpolitikere er frustrerede over, hvis arbejdet i kommunalbestyrelsen præges af, hvad de kalder *sognerådspolitik*. Begrebet bruges, når arbejdet i kommunalbestyrelsen præges af enkeltsagsbehandling i stedet for diskussioner af de mere overordnede linjer. Når:

»... enkeltsager får fokus, der er ude af proportioner i forhold til, hvad sagen kan bære«.

Det findes især også frustrerende, når det kommunalpolitiske arbejde bliver påvirket af, at der er kolleger i kommunalbestyrelsen, som er lidt for optaget af at pleje egne interesser; når:

»... personlige interesser fylder«.

Og ikke mindst, når geografiske særinteresser og hensyn præger kollegernes fokus så meget, at det skygger for kommunens overordnede interesser, fører det til frustrationer. Når:

»... der går for meget sognerådspolitik i den med behandling af sager om en manglende bænk i den østlige del, eller grønne områder der ikke bliver slået ofte nok i den vestlige del, eller vejen der er hullet ud for byrådsmedlemmets indkørsel«.

For det fjerde frustrerer det en del kommunalpolitikere, at den politiske proces i kommunen til tider tager ganske lang tid, der er en *langsommelighed*, og at resultaterne ikke i alle tilfælde står mål med indsatsen. Nogle kommunalpolitikere virker ganske politisk utålmodige og har det svært med de til tider langsommelige processer. Det frustrerer, når:

»... noget ikke lykkedes. Tålmodigheden kan nu og da blive sat på en prøve. »Ting tager tid« og i en kommune er det ofte lang tid.«

Også i det kommunalpolitiske liv er der nogle procedurer, og ikke alle møder er måske i alles øjne lige beslutningsorienterede. Ligesom der kan være en tendens til, at tingene på forhånd er klappet af i mindre fora. Som en kommunalpolitiker udtrykker det, er det frustrerende, når:

»... jeg spilder min tid på pligtmøder, der er rene skueprocesser hvor alle spiller skuespil«.

Eller når der skal vedtages overordnede politikker, hvor vejen fra vedtagelse til konkrete forbedringer for enkelte borgere, selv for politikerne kan synes lang, og hvor det således frustrerer, når:

»... det politiske arbejde bliver spild af tid, og at det INGEN betydning har for konkrete borgere og virksomheder. Når arbejdet bliver bureaukratisk med

»handleplaner«, »politikker« osv. der kun har til formål at holde bureaukrater i beskæftigelse.«

For det femte kan der i datamaterialet findes en række kommunalpolitikere, som lader sig frustrere over *administrationens arbejde* i kommunen. Politikere og embedsmænd har et samspil, hvor målet ideelt set er at hjælpe de samme borgere, men dette betyder ikke, at alle kommunalpolitikere opfatter embedsværkets bidrag til processen lige positivt. Faktisk kan det give anledning til en del frustration hos kommunalpolitikere, hvis administrationen ikke lever op til de forventninger, som politikerne har til dem. Det kan eksempelvis være i relation til sagernes forberedelse, som enten sprogligt/præsentationsmæssigt eller indholdsmæssigt ikke matcher politikernes ønske om sagsfremstilling og indstillinger. Således frustrerer det, når:

»... der er dårligt forberedte sager. Sagerne til politisk behandling ikke er i en ordentlig kvalitet, hvilket desværre ofte er tilfældet – kvalitetskontrollen mangler.«

Det kan også være en opfattelse af, at forvaltningen måske ikke er så politisk neutral, som nogle kommunalpolitikere forventer, og at embedsværket i stedet politiserer. Således frustrerer det, når:

»Forvaltningen ikke forholder sig loyalt over for kommunalbestyrelsen og dennes beslutninger, samt når jeg oplever, at forvaltningen ikke lægger sagligt begrundede sagsfremstillinger frem.«

Her er det ikke mindst, hvis dele af administrationen anses for at være lidt for tætte med den siddende borgmester og dennes parti, at det kan anses for problematisk. Eksempelvis frustreres en kommunalpolitiker, når:

»... det gentagne gange viser sig, at embedsværket er socialdemokraternes forlængede arm og at deres objektivitet er en by i Rusland.«

For det sjette er der kommunalpolitikere, som

udtrykker deres frustration over, at Folketinget ofte blander sig, og at *den statslige styring* efter deres mening lægger ganske snærende bånd på kommunerne og det kommunale selvstyre. Det kan være særdeles frustrerende for en kommunalpolitiker at opfatte, at man lokalt har løsninger liggende klar, som man ikke kan få lov at rulle ud pga. de overordnede politiske og økonomiske rammevilkår, der udstikkes fra centralt politisk hold. Det er frustrerende, når:

»... Folketing eller stat lægger for mange administrative og bureaukratiske ordninger frem for kommunerne.«

Det kan opfattes ganske frustrerende, når det ønskede lokale politiske råderum viser sig ikke at være til stede. Når:

»... jeg skal læse flere hundrede sider tekst om emner, som jeg eller partiet alligevel ikke kan ændre noget meningsfuldt på, fordi det er bundet af landsdækkende lovgivning eller økonomiaftaler.«

Disse begrænsninger krydres desuden med, at folketingspolitikere alligevel ikke kan holde sig væk fra kommunale enkeltsager og på denne baggrund måske til tider endda beder de lokale politikere om at levere bedre service uden at der er penge med, så kommer nogle kommunalpolitikere op i det røde felt, og frustreres, når:

»... Folketingets politikere blander sig i enkelsager rejst f.eks. via pressen.«

Den syvende kategori af årsager til frustrationer hos kommunalpolitikere omhandler noget så enkelt, som er ganske uundgåeligt i politik. Det er, at man til tider kan opleve *at komme i politisk mindretal*. Ved politisk uenighed kan alle ikke få deres politiske vilje, og selvom kommunalpolitikere er de første til at kende spillets regler, er der også tale om mennesker, der brænder så meget for deres egne politiske holdninger, at det kan være en

kilde til frustration, når der ikke kan skabes et flertal i kommunalbestyrelsen bag dem. Hvis der er politiske forslag, som man selv synes er indlysende fornuftige, men flertallet vender sig imod, kan det være politisk hårdt. Det er frustrerende, når:

»... jeg ikke kan få alle andre med til, at vi skal have vindmøller på land«.

Desuden kan der være uenigheder i kommunalbestyrelsen, hvor man er på det tabende hold og må se den politiske modpart komme igennem med sin politik. Det frustrerer, når:

»... det socialistiske flertal træffer tåbelige beslutninger efter at være blevet advaret af oppositionen«.

Generelt kan det være hårdt at sidde i opposition, og:

»... det er til tider frustrerende med byrådets sammensætning – Venstre sidder på 16 ud af 29 pladser«.

For det ottende afspejler besvarelsene, at de *negative* økonomiske konjunkturer ikke gør det sjovere at være kommunalpolitikere. Tværtimod kan opgaven med at finde besparelsesobjekter og foretage beskæringer i forskellige kommunale services identificeres som en væsentlig kilde til frustration. Det er givetvis altid sjovere at skrue op end ned for servicen, men i en tid, hvor de overordnede økonomiske konjunkturer har efterladt mange kommuner i en vanskelig og hård prioriteringssituation, frustreres mange kommunalpolitikere af, at de skal være dem, som fører sparekniven ude lokalt. Det frustrerer, når:

»... vi uafbrudt skal reducere, spare og nedsætte service for borgerne, og specielt børn unge og ældre og svage borgere bliver dem, det går ud over«.

De økonomiske realiteter kan også til tider betyde, at man skal være med til at skære på områder, der er politisk hjerteblood, og det kan føles ekstra hårdt. Det frustrerer, når:

»... jeg er nødt til at stemme for forslag som ikke er SF-politik, men som på grund af økonomien er nødvendige for at få kommunens økonomi til at hænge sammen. Vi kan jo i dag ikke bare sætte skatten op for at få det hele til at hænge sammen.«

Det kan til tider give dystre fremtidssyn på mulighederne for at trække sin kommune i den ønskede retning. Det frustrerer, når:

»... den økonomiske situation har gjort, at der har skullet og til stadighed skal tilpasses økonomi på alle områder. Dette har medført store besparelser i kommunens drift, med afskedigelser og forringelser til følge. Da vi ikke har haft reel mulighed for at sætte skatten op, begynder vi at ligne alle andre kommuner og mister stille og roligt vores særkende.«

For det niende ses det af besvarelsene, at også forholdet til *offentligheden* kan være problematisk. Kommunalpolitikere repræsenterer borgerne, hvilket lægger op til en vis form for dialog med borgerne, hvad enten denne nu foregår direkte med borgene eller mere indirekte gennem de lokale medier. Dialogen opfattes ikke kun positivt. Eksempelvis i forhold til medierne, hvor det kan frustrere, når:

»... pressen forkludrer en sag, ved at journalisterne ikke sætter sig ind i stoffet og fremlægger tingene sort/hvidt«.

Selvom politikerne er borgernes repræsentanter, i hvert fald udadtil og med blikket på næste valgdag, og skal være på god fod med borgerne, betyder det jo ikke, at selv samme borgere ikke til tider kan frustrere politikerne, eksempelvis når:

»... borgerne, trods intensiv dialog, åbenbart alligevel ikke har forstået årsagen til en given beslutning«.

Og hvis politikerne så samtidig får skudt motiver i skoene, de ikke selv opfatter sig som havende, kan det frustrere. Når:

»... lokaldebatten er domineret af uoplyst brok på baggrund af særinteresser, samt den opfattelse, at alle

politikere er løgnere og kun sidder i byrådet for at få vederlag og middage på borgernes regning«.

Endelig kan der for det tiende opstå problemer i forhold til at kombinere det kommunalpolitiske hverv med andre gøremål. Det kan komme i *konflikt med familie- og arbejdsliv*. Kommunalpolitik er en fritidsbeskæftigelse, men da det tager ganske mange timer at forberede og deltage i de kommunalpolitiske aktiviteter rejser det nogle tidsmæssige problemer i forhold til ens familiære og jobmæssige forpligtelser. I forhold til familielivet giver en del udtryk for, at det frustrerer, når:

»... arbejdspresset bliver så voldsomt, at familien må skubbes bag i køen«.

I forhold til jobbet kan det være problematisk, når:

»... mange møder ligger i dagtimerne, så det er svært at få til at gå op med en hverdag som selvstændig«.

Mange opfatter heller ikke vederlaget for at sidde i en kommunalbestyrelse som specielt

højt, og for nogle er den relativt lave aflønning en kilde til frustration. Som det udtrykkes:

»... jeg bruger al min fritid på kommunalpolitik og modtager ikke en gage, der modsvarer min indsats – som byrådsmedlem er man på 24 timer i døgnet og møder ofte kritik i fritiden«.

Dette er således de ti forskellige kilder til frustrationer hos kommunalpolitikere, som kan identificeres i kommunalpolitikernes svar fra undersøgelsen gennemført i 2012. Frustrationerne optræder dog ikke lige hyppigt, da der er forhold omkring hvervet, der frustrerer mere end andre. Fordelingen af svarene fra de 1025 kommunalpolitikere, som har svaret på spørgsmålet, er opgjort i yderste højre kolonne i tabel 1 (der vendes senere tilbage til de to andre kolonner i tabellen). Det skal erindres, at en sådan kodning af kvalitative data indeholder et vist skøn, og derfor er hele materialet efterfølgende genkodet af en anden person og interkoderreliabiliteten er fundet særdeles tilfredsstillende (Kappa = 0,85 (p<0.001)).

Tabel 1 viser, at kommunalpolitikere især lader sig frustrere, når samarbejdet i selve kommunalbestyrelsen knirker. Et dårligt

Tabel 1: Kommunalpolitikernes frustrationer målt i 1995, 2003 og 2012

	1995	2003	2012
Samarbejdet	27	29	24
Byrådskollegernes opførsel	25	23	22
Sognerådspolitik	12	8	8
Langsommelighed	11	10	11
Administrationens arbejde	7	5	9
Den statslige styring	2	5	3
At komme i politisk mindretal	9	8	8
Negative økonomiske konjunkturer	2	4	10
Offentligheden	3	6	2
Konflikt med familie- og arbejdsliv	2	2	3
I alt	100	100	100

Note: Respondenterne er stillet spørgsmålet: »Jeg oplever frustrationer ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ... (fortsæt selv sætningen)«. N= 789, 873 og 1025.

Kilder: 1995 (Anderson m.fl., 1996), 2003 (Berg og Kjær, 2008), 2012 (Bækgaard og Jakobsen, 2012).

samarbejdsklima, og hvis ikke alle bydes med som deltagere i det samarbejdende lokale folkestyre, er ifølge mange problematisk. Det lader derfor til, at den ofte omtalte konsensusnorm i dansk kommunalpolitik (Pedersen, 1997; Berg og Kjær 2007) er forholdsvis stærk. Ikke så stærk, at kommunalpolitik altid føres i bred enighed, men ved at fordringerne til det gode brede samarbejde lader til at være ganske udbredte, og at overtrædelsen af dem ofte begrædes. Hvis fokus for kommunalbestyrelsens arbejde bliver meget snævert ved f.eks. enkeltsager og særinteresser, det, som mange omtaler som »sognerådspolitik«, så frustrer det også en del. Som element af samarbejdet fremhæves også de kollegiale relationer i kommunalbestyrelsen, hvis ens kolleger ikke tager det nødvendige ansvar, og ikke mindst, hvis de løber fra aftaler, så er det noget, der virkelig kan påvirke kommunalpolitikernes arbejdsglæde negativt. Mere end halvdelen af respondenterne fremhæver problemer relateret til de politiske processer i kommunalbestyrelsen, herunder »samarbejdet«, »byrådskollegernes opførsel« og »sognerådspolitik« som kilde til frustrationer.

Lidt færre nævner forhold, som relaterer sig til »outputtet« af de politiske processer, som den største kilde til frustration. Når processerne går langsomt, og der ikke rigtigt skabes resultater, og når man slet og ret ikke kan få sine politiske projekter vedtaget, fordi flertallet af kommunalbestyrelsen vil det anderledes. Det kan være frustrerende, hvis de andre ikke kan se det geniale i ens nye forslag, eller hvis de andre vil have kommunen i en anden retning end én selv. Omvendt er det jo også en del af det politiske game, når man deltager i politiske processer, hvor det på forhånd er aftalt, at man engang imellem stemmer om tingene. Det skal også bemærkes, at en del er frustreret over, at de økonomiske konjunkturer ikke tillader så meget og endda på nogle områder resulterer i, at man skal være med til at udpege besparelsestiltag.

Derudover viser Tabel 1, at langt færre lader sig frustrere over forhold, der har med andre aktører end kommunalpolitikere at gøre. Som beskrevet indledningsvist er det ofte Folketinget, administrationen, pressen osv., der må stå for skud, når de vanskelige arbejdsvilkår beskrives, men det lader til, at de kun hos få udgør den største frustrationskilde. Det kan naturligvis indvendes, at selve spørgsmålsformuleringen omkring frustrationer »ved kommunalbestyrelsesarbejdet«, frem for eksempelvis »ved det kommunalpolitiske hverv«, kan henlede nogle til at tænke mest på interne forhold i kommunalbestyrelsen. Vi spørger på en måde, hvor nogle respondenter måske kommer til at tænke på arbejdet i selve kommunalbestyrelsen, men omvendt er det jo et særdeles åbent spørgsmål, og derfor må det siges at være overraskende, at så relativt få bruger lejligheden til at skælde ud på embedsværket, folketingspolitikere, lokaljournalisterne osv. Administrationen står for skud hos næsten hver tiende kommunalpolitiker, og interaktionen med den fremhæves som den største kilde til frustration, mens meget få nævner statslig styring og offentligheden. Også hele den store debat om at få det kommunalpolitiske arbejde passet sammen med job- og familiemæssige forpligtelser afspejles umiddelbart ikke i besvarelsene. Dette er på ingen måde det samme som at sige, at kommunalpolitikere ikke synes, Folketinget blander sig for meget (det synes de – se artiklen af Olsen i dette nummer), eller at de synes, det er nemt at kombinere kommunalpolitik med job og familie, det synes nok de færreste. Til gengæld viser denne undersøgelse, at det er noget, som kommunalpolitikere enten har vænnet sig til eller accepterer som et grundvilkår, da det primært er andre ting, de selv peger på som den væsentligste kilde til frustration i det daglige politiske arbejde.

Når kritikken af arbejdsvilkårene, pressens enkeltsagsorientering, Folketingets detailstyring, embedsværkets tiltagende indflydelse osv. nævnes i debatten, er det ofte i relation

til en påstået udvikling, nemlig at kommunalpolitikkerne presses hårdere og hårdere af disse forhold. Vi har ikke præcis viden om, hvorvidt de påståede udviklingstræk rent faktisk har fundet sted, men vi har mulighed for at undersøge, om disse forhold, hvad enten de har ændret sig eller ej, betyder mere for kommunalpolitikkerne i dag, end de har gjort tidligere. Det samme spørgsmål om, hvad der frustrerer kommunalpolitikkerne, har nemlig også været stillet i sammenlignelige spørgeskemaundersøgelser gennemført i 1995 og 2003, om end besvarelserne på dette spørgsmål fra de to ældre undersøgelser aldrig tidligere har været analyseret eller publiceret. I november-december 1995 gennemførtes »Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer«, hvor en stikprøve på 1.441 kommunalpolitikere, herunder alle borgmestre, fik tilsendt et spørgeskema, og hvor 1.070 besvarede det (for dokumentation af undersøgelsen se Anderson m.fl., 1996). I november-december 2003 gennemførtes »Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark«, hvor en stikprøve på 1.547 kommunalpolitikere, herunder alle borgmestre fik tilsendt et spørgeskema, og hvor 991 besvarede det (Berg og Kjær, 2008). Sammen med undersøgelsen fra 2012 har vi altså data indsamlet over en 16-års-periode med svar fra kommunalpolitikere fra tre forskellige valgperioder, nemlig 1994-1997, 2002-2005 og 2010-2013. I alle tre tilfælde (1995, 2003 og 2012) er data indsamlet cirka i midten af valgperioden og må derfor vurderes som ganske sammenlignelige. Besvarelserne fra 1995 og 2003 er kodet efter kodenøglen udviklet på 2012 besvarelserne, og fordelingerne er indført i Tabel 1.

Helt overordnet kan der på baggrund af Tabel 1 drages den klare konklusion, at den rolle, de forskellige kilder til frustration spiller hos kommunalpolitikkerne, er særdeles stabil over tid. Det mønster, som findes i 2012, genfindes, med nogle meget små nuancer, helt tilsvarende i 1995 og 2003. Dette er ikke mindst overraskende i lyset af, at vi har målinger

både før og efter Strukturreformen. Den klare konklusion er således, at Strukturreformen ikke lader til at have ændret på, hvad det er for frustrationer, som er mest udbredte blandt kommunalpolitikkerne. Sognerådspolitikken er rykket lidt ned på ranglisten, men er på ingen måde udryddet, konflikten med familie- og arbejdsliv ligger fortsat langt nede på listen, og administrationens arbejde kommer ikke væsentligt højere op end inden reformen. En mulig forklaring på det stabile mønster hen over Strukturreformen kunne være, at en del af de kommunalpolitikere, som ville finde frustration i at være politikere i større kommuner, har undladt at opstille efter Strukturreformen. Dette gælder både potentielt nye politikere og eksisterende politikere, som valgte at stoppe i forbindelse med 2005-valget til de nye kommuner.

Den eneste markante ændring over tid er faktisk i relation til kategorien, som ovenfor blev kaldt »negative økonomiske konjunkturer«. Dette blev stort ikke nævnt i 1995, mens ikke mindre end hver tiende kommunalpolitiker i 2012 nævner det som væsentligste kilde til frustration. Den økonomiske smalhals i kølvandet på finanskrisen og den økonomiske afmatning har i den grad tydeliggjort prioriteringsdiskussionen i den ikke altid lige gode kommunale økonomi. Opfattelsen af, at man skal finde besparelser og ikke bare skærer ind til benet, men måske også ofte ind i benet giver anledning til store frustrationer hos mange.

Jeg oplever glæde ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ...

Efter således at have fokuseret på kommunalpolitikernes frustrationer skal det erindres, at kommunalpolitikkerne overordnet set er ganske tilfredse med deres hverv (Dahlgaard m.fl., 2009). Derfor har vi også på samme måde i de tre undersøgelser spurgt ind til deres positive oplevelser ved deltagelsen i kommunalpolitik. Således er kommunalpolitikkerne i spørgeskemaerne blevet bedt om at

fuldføre sætningen »Jeg oplever størst glæde ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ...«. Besvarelsene er efterfølgende kodet efter samme kodeskema som frustrationerne, om end fortegnet nu er vendt om. Således er et eksempel på, at kommunalpolitikerne kan glædes over samarbejdet, når:

»... byrådet arbejder i samme retning, og man ikke ser på, hvilket parti man kommer fra – det styrker tilfredsheden hos borgerne og giver de bedste resultater«.

Man glædes over kollegerne, når:

»... kommunalbestyrelsesmedlemmerne har sat sig rigtig ind i sagerne, således at de ikke bare agerer stemmekvæg«.

Man glædes over fraværet af sognerådspolitik, når:

»... vi får sat fokus på det politiske indhold – når alle politikere løfter sig væk fra sognerådss Diskussionerne og tager hele kommunens perspektiv med i overvejelserne«.

Og man glædes over, at der ikke er langsommelighed i arbejdet, når:

»... der er kort fra tanke til beslutning, og ikke en masse tovtækteri, enten juridisk eller politisk«.

Det kan også være en kilde til glæde, at administrationen leverer. Når:

»... vi kan træffe beslutninger på basis af et godt beslutningsgrundlag«.

Desuden blander staten sig jo ikke i alt, så det kan give anledning til glæde, når:

»... der er reelle politiske handlemuligheder uden statslig indflydelse«.

Ligesom det kan frustrere ikke at få sin politiske vilje kan det jo omvendt glæde, netop

at komme igennem med sine sager, så det er glædeligt, når:

»... jeg får min vilje efter godt benarbejde«.

Og selvom økonomien ofte er stram, så glæder det, når:

»... vi har et økonomisk overskud, hvormed vi kan gøre nogen glade med, eller foretage investeringer så vi kan øge interessen for kommunen«.

Mødet med borgerne og offentligheden kan også glæde. Når:

»... jeg er til borgermøder og møder borgerne/vælgere«.

Endelig kan konflikten med arbejds- og familieliv og tendensen til, at der ikke følger ros med, også findes med omvendt fortegn, eksempelvis når:

»... andre er tilfredse med mit arbejde, især når man har respekt for mit arbejde«.

I Tabel 2 er besvarelsene fra de tre undersøgelses (1995, 2003 og 2012), kodet efter kodeskemaet i Tabel 1, opgjort.

Kommunalpolitikere oplever således også glæde ved arbejdet i kommunalbestyrelsen (se også Andersen, 2009 for en række casebeskrivelser). Tabel 2 viser på mange måder et billede af, at det, som virkelig skaber glæde hos kommunalpolitikere, er det gode brede samarbejde, hvor man samtidig kan kende sin egen politik i beslutningerne. Samarbejdet er således en markant kilde til både frustrationer og glæder. Til gengæld er byrådskollegaernes opførsel ikke i samme grad kilde til glæde, som de er til frustrationer. Dette kunne give anledning til en hypotese om, at der er nogle bestemte normer om og forventninger til adfærd, som ikke giver anledning til særlig glæde ved opfyldelse, men derimod anledning til frustration, hvis disse spilleregler ikke overholdes.

Tabel 2: Kommunalpolitikernes glæder målt i 1995, 2003 og 2012

	1995	2003	2012
Samarbejdet	27	25	25
Byrådskollegernes opførsel	4	7	4
Ej sognerådspolitik	24	27	25
Ej langsommelighed	6	4	3
Administrationens arbejde	3	3	2
Fravær af statslig styring	0	0	0
At få sin politik igennem	29	26	35
Økonomiske konjunkturer	1	2	1
Offentligheden	4	4	4
Anerkendelse	2	2	1
I alt	100	100	100

Note: Respondenterne er stillet spørgsmålet: »Jeg oplever størst glæde ved kommunalbestyrelsesarbejdet, når ... (fortsat selv sætningen)«. N= 849, 889 og 1044.

Kilder: 1995 (Anderson m.fl., 1996), 2003 (Berg og Kjær, 2008), 2012 (Bækgaard og Jakobsen, 2012).

Mere end hver tredje fremhæver, at de især glædes, når de får deres politik gennemført, mens omkring hver fjerde fremhæver glæde, når der arbejdes med det politiske indhold og de brede linjer frem for sognerådsskussioner. Til gengæld er det slående, at så lille en andel nævner offentligheden og anerkendelse som vigtigste kilde til glæde. Igen kan dette ikke tolkes som, at politikerne ikke glædes, hvis de opnår anerkendelse, men skal nok tolkes mere i retning af, at glæde i det daglige kommunalpolitiske arbejde kommer andetsteds fra. Ydermere kan en forklaring være, at kommunalpolitikere ikke føler megen anerkendelse for deres indsats, hvorfor dette ikke bliver en kilde til glæde.

Sammenlignes de tre målinger, afsløres der igen en meget høj grad af stabilitet. Det er stort set det samme mønster i kommunalpolitikernes glæder, som kan findes i de tre undersøgelser, og der lader ikke til at være sket væsentlige ændringer over tid i, hvad der skaber glæde. Glæden ved at få sin politik igennem nævnes oftere over tid, men det ændrer ikke billedet af en meget stabil svarfordeling mellem kategorierne.

Hvem kan forbedre kommunalpolitikernes arbejdsvilkår?

Hvis man kigger på de seneste års debat omkring kommunalpolitikernes arbejdsvilkår, skorter det ikke på påpegninger af, at der er en lang række forhold, som set fra den enkelte kommunalpolitikers position kan virke ganske problematiske. I et kommunalt demokrati, der er baseret på, at en række mennesker frivilligt og som fritidsbeskæftigelse yder et bidrag til fællesskabet ved at virke som kommunalpolitikere, skylder vi dem at tage hvert og et af disse forhold alvorligt og forsøge at udrede og afhjælpe dem. I et kommunalt demokrati, hvor en lang række beslutninger med indflydelse på alle kommunens borgere er lagt i hænderne på et meget lille antal kommunalpolitikere, skylder vi vel egentlig også borgerne at tage forholdene alvorligt og forsøge at finde ud af, om systemet virker optimalt, eller om der er brug for justeringer. Således bør hver af de ti kilder til frustrationer hos kommunalpolitikere identificeret i denne artikel enkeltvis gøres til genstand for en egentlig analyse, hvor mere præcise afdekninger af problemernes størrelse, årsager og eventuelle løsninger gennemføres. Hvor slemt ser det ud i forhold til kommunalpoli-

tikernes magttab til embedsværket, og hvordan kan det modvirkes? Hvad er det mere præcist for områder af den statslige styring, som kommunalpolitikkerne er utilfredse med, og hvordan kan denne konstante magtkamp afbødes, osv.?

Mens vi venter på disse mere specifikke og dybdegående undersøgelser, har denne artikel imidlertid forsøgt at afgøre, hvilke af de forskellige frustrationspunkter der er mest udbredte hos kommunalpolitikkerne, og som måske derfor bør prioriteres højest i det videre arbejde med kommunalpolitikernes arbejdsvilkår. Den overordnede konklusion på artiklens analyser er, at det stabilt over tid i langt højere grad er »interne« end »eksterne« forhold, som ifølge kommunalpolitikkerne selv lader dem gå mest på. Vi har kun et enkelt spørgsmål at vurdere dette ud fra, og man kan diskutere, om spørgsmålsformuleringen kan medvirke til en skævvridning. Dog står det forholdsvis klart, at når kommunalpolitikkerne skal fremhæve det mest frustrerende forhold, er det ikke i så høj grad relationen til medierne, administrationen, borgerne, Folketinget osv., som de peger på. Disse »eksterne« forhold findes også som frustrationer, men langt hovedparten af de fremhævede frustrationer har med mere »interne« forhold at gøre.

Det er et dårligt fungerende samarbejde i kommunalbestyrelsen, politiske og personlige konflikter med andre kommunalpolitikere, langsammelige politiske processer, illoyalitet blandt de politiske kolleger osv., som oftest nævnes.

Vi har ikke data til at vurdere, hvorfor de interne forhold lidt overraskende ser ud til at spille en større rolle end de eksterne. En på kommunalpolitikernes vegne lidt pessimistisk tolkning kunne være, at kommunalpolitikkerne simpelthen har givet op i forhold til de eksterne forhold og ikke mindst i forhold til at få dem ændret. Det kan være, at magtfulde DJØFere og lave vederlag egentlig er det,

som i udgangspunktet frustrerer kommunalpolitikkerne mest, men hvis man fornemmer, at der ikke inden for en overskuelig fremtid er udsigt til forbedringer på sådanne fronter, så lærer man måske at leve med det og vender i stedet sine frustrationer mod eksempelvis uforberedte byrådskolleger.

En anden tolkning kunne imidlertid også være, at kommunalpolitikkerne helt reelt er mere frustrerede over de interne end de eksterne ting. At de personer, som i dag er valgt ind i kommunalbestyrelserne, generelt er af en støbning, hvor det ikke er en sensationslysten lokalpresse eller en til tider lidt vel detailstyrende statsmagt, der for alvor giver dem grund til den store utilfredshed. I hvert fald ikke i sammenligning med et konfliktfyldt arbejdsmiljø i selve kommunalbestyrelsen. Det kunne give anledning til en umiddelbart mere optimistisk udlægning af tingenes tilstand. Nemlig, at det, som i dag giver anledning til de største frustrationer, er interne forhold, som kommunalpolitikkerne rent faktisk selv vil kunne ændre på. Det faktum, at man ikke altid kan få ret, er naturligvis et grundvilkår, men arbejdsmiljøet i kommunalbestyrelsen kunne blive bedre i relation til, at man tog ansvar, så helhederne, ikke løb fra aftaler osv. Undersøgelsen viser, at man rent faktisk mange steder vil kunne forbedre kommunalpolitikernes arbejdsvilkår ved at arbejde med samarbejdsklimaet og kollegialiteten i kommunalbestyrelserne.

Denne konstatering åbner imidlertid for en ny vanskelighed, for hvordan arbejder man med arbejdsmiljøet i en kommunalbestyrelse og ikke mindst: Hvem skal stå for det? Da kommunalpolitikkerne jo netop ikke er i et almindeligt ansættelsesforhold, kan det jo være vanskeligt at identificere en politisk arbejdsgiver. Borgmesteren kunne på mange måder ses som en naturlig indehaver af rollen som politisk arbejdsgiver, og som en borgmester udtaler det i en rapport om borgmesterledelse (Kjær, 2012b: 27):

»Ja, de [kommunalpolitikere] kigger på mig, hvis vi har en proces, der ikke virker.«

Omvendt er der også borgmestre, som er uvillige til at tage denne rolle på sig eller i hvert fald tror, at de politiske modstandere i deres byråd ville anfægte den; som en borgmester udtaler i samme rapport (Kjær, 2012b: 28)

»Ansaret for den gode tone – det har byrådet selv. Jeg er ikke arbejdsgiver for dem – det er der i hvert fald næsten et halvt byråd, som ikke vil anerkende mig som.«

Konklusionen er således, at der skal arbejdes med arbejdsforholdene i de enkelte kommunalbestyrelser, men hvordan dette skal gøres, er fortsat ikke helt afklaret. Det er interessant at se, at ministeriet og KL i 2012 udsendte en pjece, hvori de opfordrer kommunalpolitikere til op til konstitueringsforhandlingerne efter kommunalvalget 19. november 2013 at udarbejde et kodeks for god konstituerings-skik, således at de nye kommunalbestyrelser ikke skal starte op med et dårligt samarbejds-klima efter en lidt for hård konstituerings-kamp (Økonomi- og Indenrigsministeriet/ KL, 2012). Men hvordan kommunalpolitikere vil arbejde med arbejdsklimaet, når arbejdet for alvor starter den 1. januar 2014, er fortsat uafklaret.

Litteratur

- Andersen, Kirstine (2009), *I demokratiets tjeneste – Fortællinger om kommunalpolitikeres drivkraft*, København: Akademisk Forlag.
- Anderson, Lene, Rikke Berg og Poul Erik Mouritzen (1996), »Undersøgelse af kommunalbestyrelsesmedlemmer«, *Kommunalpolitiske Studier* nr. 12/1996, Odense: Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- Bentzon, Karl-Henrik (1981), *Kommunalpolitikerne*, København: Samfundsvideenskabeligt Forlag.
- Berg, Rikke (2000), *Den gode politiker*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2005), *Den danske borgmester*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2007), *Lokalt politisk lederskab*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2008), »Borgmestre og kommunalpolitikere i Danmark. Dokumentation af en spørgeskemaundersøgelse«, *Kommunalpolitiske Studier* nr. 24/2008. Odense: Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2009), »Facilitation in Its 'Natural' Setting: Supportive Structure and Culture in Denmark«, i James H. Svara (red.) *The Facilitative Leader in City Hall: Reexamining the Scope and Contributions*, Boca Raton: CRC Press, pp. 55-72.
- Blom-Hansen, Jens, Marius Ibsen, Thorkil Juul og Poul Erik Mouritzen (2012), *Fra sogn til velfærdsproducent. Kommunestyret gennem fire årtier*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Blom-Hansen, Martin Bækgaard og Søren Serritzlew (2013), »Do Local Tax Limitations Work? Evidence from Danish Local Government«, i Jung-hun Kim, Jørgen Lotz og Niels Jørgen Mau, red., *Balance Between Decentralization and Merit: The Copenhagen Workshop 2011*, København og Seoul: Korea Institute of Public Affairs og Økonomi- og Indenrigsministeriet, pp. 175-95.
- Bækgaard, Martin og Morten Jakobsen (2012), *Kommunalpolitikerundersøgelsen 2012*, Aarhus: Institut for Statskundskab Aarhus Universitet.
- Dahlgaard, Jens Olav, Ulf Hjelmar, Asmus Olsen og Lene Holm Pedersen (2009), *Lokalpolitikernes rolle og råderum*, København: AKF.
- Elklit, Jørgen og Ulrik Kjær (2013a), »Hvor 'kommunal' var stemmeafgivningen egentlig?«, i Jørgen Elklit og Ulrik Kjær (red), KV09. *Analysen af kommunalvalget 2009*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 183-97.
- Elklit, Jørgen og Ulrik Kjær (2013b), »Partiernes alliancemønstre før og efter valget«, i Jørgen Elklit og Ulrik Kjær (red), KV09. *Analysen af kommunalvalget 2009*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 39-60.
- Indenrigs- og Socialministeriet (2009), »Arbejdsgruppen om kommunalpolitikernes rolle og arbejdsvilkår«, København: Indenrigs- og Socialministeriet.
- Indenrigsministeriet (1994), »Kommunalpolitikernes arbejdsvilkår – Betænkning fra det af Indenrigsministeren nedsatte udvalg om kommunalpolitikernes arbejdsvilkår og repræsentation i de kommunale råd«, Betænkning nr. 1271, København: Statens Information.

- John, Peter (2001), *Local Governance in Western Europe*, London: Sage.
- Kjær, Ulrik (2000), *Kommunalbestyrelsernes sammensætning – rekruttering og repræsentation i dansk kommunalpolitik*, Odense: Odense Universitetsforlag.
- Kjær, Ulrik (2004), »Kommunalt demokrati – også et spørgsmål om lokalsamfundsadvokatur«, i Leif Olsen og Nils Groes, red., *Brudstykker eller sammenhæng? – En antologi om forudsætningerne for en offentlig strukturreform*, København: Fokus, pp. 44-54.
- Kjær, Ulrik (2012), *Borgmesterledelse – om at løbe mellem broen og maskinrummet og om kunsten at sidde for bordenden ved et rundt bord*, København: KL.
- Kjær, Ulrik (2012a), »Geografiske politiske skillelinjer på flere niveauer«, *Økonomi & Politik*, 85(1): 3-13.
- Kjær, Ulrik & Jørgen Elklit (2010), »Party politicisation of local councils: Cultural or institutional explanations for trends in Denmark, 1966-2005«, *European Journal of Political Research*, 49(3), pp. 337-58.
- Kjær, Ulrik; Ulf Hjelmar og Asmus Leth Olsen (2010), »Municipal Amalgamations and the Democratic Functioning of Local Councils: The Case of The Danish 2007 Structural Reform«, *Local Government Studies*, 36(4): 569-85.
- Pedersen, Mogens N. (1997), »Når kagen skal deles: Konstituerings politik«, i Jørgen Elklit og Roger Buch Jensen, red., *Kommunalvalg*, Odense: Odense Universitetsforlag, pp. 309-26.
- Pitkin, Hanna F. (1967), *The Concept of Representation*, Berkeley: University of California Press.
- Svara, James H. (1990), *Official Leadership in the City: Patterns of Conflict and Cooperation*, New York: Oxford University Press.
- Trounstein, Jessica (2010), »Representation and Accountability in Cities«, *Annual Review of Political Science*, 13: 407-23.
- Weber, Max (1919/1958), »Politics as a vocation«, i Hans H. Gerth og C. Wright Mills, red., *From Max Weber – Essays in Sociology*, New York, NY: Oxford University Press.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet (2012), »Svar til Folketingets Kommunaludvalg spørgsmål 118«, sags nr. 1203392, dok nr. 859911, København: Økonomi- og Indenrigsministeriet.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet/KL (2012), »Kommunalbestyrelsens konstituering«, København: Økonomi- og Indenrigsministeriet/KL.