

Investeringsuppföljning

Gatukontoret i Osby kommun

Fallstudierapport

November 2008

Jonas Fjertorp
Jonas.Fjertorp@fek.lu.se
Ekonomihögskolan
Lunds universitet

Innehållsförteckning

Bakgrund	3
Syften.....	3
Metod.....	3
Förutsättningar och verksamhetsmål.....	3
Klassificering.....	5
Investeringsuppföljning.....	8
__ Intresset för uppföljning	8
__ Tre uppföljningssyften	9
__ Orsaker till intresse för lärandesyftet	11
__ Uppföljningsaktiviteter som främjar syftena.....	12
Sammanfattande slutsatser	13
Referenser.....	14

Bakgrund

Under 2007 genomfördes en inledande studie om investeringsuppföljning i landets kommunaltekniska verksamheter (Fjertorp, 2007). Utifrån resultaten har frågeställningarna slipats och en större studie av investeringsuppföljning planerats. Totalt planeras fyra kommunaltekniska organisationer att studeras i denna andra studie. I denna rapport sammanställs den första fallstudien, som avser gatukontoret i Osby kommun.

Syften

Studiens huvudsyfte är att belysa möjligheter att främja en effektiv resursanvändning inom offentlig sektor.

Mer specifikt syftar studien till

- att utveckla ett klassificeringssystem baserat på investeringarnas målsättningar

- att identifiera uppföljningssyften förknippade med klassificeringssystemets investeringstyper

- att kartlägga samband mellan investeringstyper, uppföljningssyften och investerande organisationers förutsättningar.

Metod

Till att börja med har en sammanställning av samtliga investeringar som gjordes inom gatukontoret under år 2007 studerats. Likaså har årsredovisningar och flerårsplanering studerats.

Gatuchefen, kommunstyrelsens ordförande samt ytterligare två politiker i kommunstyrelsens arbetsutskott, har intervjuats. Gatukontoret ligger direkt under kommunstyrelsen. Gatuchefen har varit behjälplig med att klassificera investeringarna utifrån det framarbetade klassificeringssystemet. Intervjuerna skedde på kommunens kontor i Osby under maj-juni 2008.

Förutsättningar och verksamhetsmål

Osby kommun ligger i nordöstra Skåne. I kommunen bor det år 2007 drygt 12 600 invånare. Genom Osby går södra stambanan. Tågtrafiken har blivit en viktig puls för pendlaret till och från kommunen.

Under 1990-talet minskade befolkningen med omkring 1 000 personer. Det inleddes då ett arbete med att vända den negativa befolkningsutvecklingen. Detta sattes upp som en övergripande målsättning för kommunen (Osby kommun, 2008b, s.2). I början av 2000-talet, konstaterades att ett etappmål var nått. Befolkningsmängden hade slutat att minska och stabiliserat sig kring 12 600 personer.

Utformningen av utjämningsystemet för kommunala skatteintäkter i landet, innebär att varje ny invånare medför en intäktsökning, konstaterar kommunstyrelsens ordförande. Kommunstyrelsens ordförande menar också att en stor del av infrastrukturen har kapacitet för ytterligare invånare och därmed skulle kommunens ekonomiska situation direkt förbättras om de blev några fler invånare.

År 2002 och 2003 gjorde kommunen rejäla underskott (Osby kommun, 2008b, s.11). Det föranledde kostnadsneddragningar, framförallt inom skolan, där ett 70-tal tjänster försvann. De närmaste efterföljande åren hämtades underskotten in med råge och överskotten användes till att betala av på kommunens skulder. Vid valet år 2006, ändrades den politiska majoriteten, från ett socialdemokratiskt styre, till ett borgerligt styre. Vid skiftet var låneskulden liten och politikerna såg möjligheten att genomföra sitt politiska program, som innebar omfattande investeringar.

Under några år har kommunen gjort väsentligt större årliga investeringar, än vad de anser sig klara av att göra över en längre tid. År 2007 uppgick investeringarna till 74 miljoner kronor och avskrivningarna till 25 miljoner kronor. På sikt är målet att investeringarna ska begränsas till avskrivningsnivån för året (Osby kommun, 2008b, s.9). Detta är en målsättning som inte överensstämmer med ambitionen att utveckla kommunen. För att bibehålla befintliga funktioner i infrastrukturen, krävs att hänsyn tas till inflationen. Den reala investeringskraften kommer annars att urholkas.

Som ett led att uppnå en ökad befolkningsmängd, är politikerna beredda att göra omfattande investeringar under några år. Gatuchefen har inte upplevt att det saknas medel för investeringar, om det gäller något som han bedömer som angeläget. Gatuchefen gör också bedömningen att det investeras mer inom gatukontoret nu (ca 20 miljoner kronor år 2007) jämfört med hur det varit de senaste åren (ca 12-13 miljoner kronor).

Gatukontoret har som uppgift att inom sitt område verka för den övergripande målsättningen att öka befolkningsmängden. Det innebär att de ska se till att det finns lediga attraktiva tomter, både för bostäder och industrier. Gatuchefen anser att industritomter är den viktigaste enskilda frågan i nuläget. Den är också komplicerad eftersom många intressen ska vägas samman.

En annan viktig uppgift är att sköta och utforma gatubilden och samhället så att det blir attraktivt och trivsamt. Kommunstyrelsens vice ordförande menar att det ska vara ”*lönt att stiga av bilen*” när man kommer till Osby. Samtliga politiker poängterar vikten av att vara en attraktiv kommun att bo i.

Kommunen har en tydlig målsättning som är tämligen offensiv. Det handlar om att *vända* en trend. De är inte beredda att följa med i utvecklingen och anpassa sig till en neråtgående befolkningsutvecklingen, utan satsar på att styra utvecklingen åt ett annat håll. Förhållningssättet återspeglas även i att de satsar rejält med resurser på investeringar inom gatukontorets verksamhetsområde.

Arnstberg & Bergström (2001, s.41) identifierar fyra olika förhållningssätt vid samhällsplanering: *visionärt, pragmatiskt, additivt* samt *traditionellt*. Det *visionära* förhållningssättet avser att planeraren har en framtidsbild av samhället som är bättre än nu. Viktigt är att ha ett tydligt mål, vilket Osby kommun har. Författarna menar också att ett visionärt förhållningssätt öppnar dörren för omfattande åtgärder. Detta är en beskrivning som stämmer bra med Osby kommun och gatukontoret. Det finns utrymme för stora investeringar som anses vara nödvändiga för samhällets utveckling.

Det pragmatiska förhållningssättet innebär att visionerna inte längre får så stort utrymme. Istället är marknadens spelregler den huvudsakliga utgångspunkten för utvecklingen. Ett additivt förhållningssätt utgår från den struktur som redan finns. Uppgiften blir främst att underhålla, förnya och förbättra befintliga tillgångar. Det traditionella förhållningssättet liknar det additiva, men fokuserar på att det nya ska smälta in i den gamla miljön istället för att tillåtas synas vara nytt vid sidan av det gamla. Av dessa begrepp ger det *visionärt förhållningssättet*, den bästa beskrivningen av gatukontoret i Osby.

Utifrån detta resonemang kan man fundera på hur gatukontoret väljer att använda sina investeringsmedel. Vilka slags investeringar är angelägna att genomföra? Återspeglas det visionära förhållningssättet också i valet av investeringar?

Klassificering

I studien är det av vikt att studera skillnader mellan olika slags investeringar med olika typer av målsättningar. Det blir därför angeläget att finna ett sätt att klassificera investeringar utifrån deras målsättningar. I investeringslitteraturen finns en rad benämningar på olika slags investeringar. De är framtagna för att användas i olika sammanhang. Det har dock visat sig svårt att finna ett klassificeringssystem, som konsekvent utgår från investeringarnas målsättningar, omfattar förekommande investeringar och är utformat efter de förutsättningar som råder inom den offentliga sektorn (Fjertorp, 2007).

Efter studier av befintliga sätt att dela in investeringar, både i litteraturen och i praktiken, har ett klassificeringssystem utarbetats. Det har vuxit fram genom ett iterativt arbete med

empiriska fall. Insikter från studierna av gatukontoret i Osby har lett till förtydliganden och justeringar, vilket har resulterat i följande klassificeringssystem:

Tabell 1 – Klassificeringssystemets investeringstyper och -mål

Investeringstyp	Investeringsmål
Nyinvesteringar	<i>(Expansion)</i>
Ny tjänst	<i>Tillhandahålla ny tjänst eller vara</i>
Befintlig tjänst	<i>Ökad kapacitet (volymökning)</i>
Imageinvesteringar	<i>Förbättrad image (trivsel och attraktionskraft)</i>
Reinvesteringar	<i>(Förnyelse av befintliga tillgångar)</i>
Liknande tillgång	<i>Upprätthålla funktion och kapacitet</i>
Enligt ny standard	<i>Upprätthålla funktion, kapacitet och aktuell standard</i>
Anpassningsinvesteringar	<i>(Anpassning av befintliga tillgångar)</i>
Rationalisering	<i>Samma nytta till lägre kostnad</i>
Funktionsmässig	<i>Mer funktionell utformning</i>
Miljömässig	<i>Mindre miljöpåverkan på naturen</i>
Säkerhet	<i>Ökad säkerhet</i>

Klassificeringssystemet består av fyra övergripande investeringstyper. Inom några av typerna sker ytterligare indelning i klasser. Ibland förekommer det att en investering har flera målsättningar. Klassificeringen sker då utifrån investeringens huvudsakliga målsättning, d.v.s. den målsättningen som föranledde investeringens genomförande.

Under år 2007 genomfördes 32 investeringar inom gatukontoret i Osby kommun. En sammanställning av dessa utifrån klassificeringssystemet, ser ut som följer:

Tabell 2 – Klassificering av 2007 års investeringar inom gatukontoret, Osby kommun

Investerings typ och -klass		Antal		Summa	
		Antal	Andel	Totalt, kr	Andel
Nyinvesteringar					
	Ny tjänst	0	0%	0	0%
	Befintlig tjänst	10	31%	9 536 752	46%
	<i>Summa nyinvesteringar</i>	<i>10</i>	<i>31%</i>	<i>9 536 752</i>	<i>46%</i>
Imageinvesteringar					
	<i>Summa imageinv.</i>	<i>7</i>	<i>22%</i>	<i>1 930 323</i>	<i>9%</i>
Reinvesteringar					
	Liknande tillgång	7	22%	3 259 678	16%
	Enligt nya standarder	5	16%	3 931 265	19%
	<i>Summa reinvesteringar</i>	<i>12</i>	<i>38%</i>	<i>7 190 943</i>	<i>35%</i>
Anpassningsinvesteringar					
	Rationalisering	1	3%	200 361	1%
	Funktionsmässig	1	3%	1 513 947	7%
	Miljöfrämjande	0	0%	0	0%
	Säkerhet	1	3%	358 108	2%
	<i>Summa anpassningsinv.</i>	<i>3</i>	<i>9%</i>	<i>2 072 415</i>	<i>10%</i>
Summa		32	100%	20 730 433	100%

Totalt investerades 20,7 miljoner kronor. Nära hälften av investeringsmedlen satsades på nyinvesteringar (46 %). Den andra stora gruppen utgjordes av reinvesteringar (35 %). Ungefär lika stora delar användes till anpassningsinvesteringar (10 %) respektive imageinvesteringar (9 %).

Samtliga investeringar kunde inordnas i klassificeringssystemet. Ett par investeringar hade mer än en framträdande målsättning. Det gällde t.ex. en gata som var i behov av att rustas upp. När beläggningen ändå behövde förnyas, passade gatukontoret på att förbättra säkerheten genom att separera gång- och cykeltrafikanter från biltrafiken. Till en början betraktades detta som en säkerhetsinvestering. Senare framkom det att investeringen troligen inte hade kommit till stånd om det inte funnits behov av ny beläggning. Den utlösande orsaken var således behovet av att upprätthålla gatans funktion. Naturligtvis går det att argumentera för att detta är en säkerhetsinvestering. Eftersom säkerheten kan hänföras till en ny standard för hur gator byggs idag, klassificeras dock investeringen som *reinvestering enligt ny standard*. Viss subjektivitet får således ibland accepteras, när det gäller att avgöra vilken som är den huvudsakliga målsättning som föranledde investeringen.

Förekomsten av flera målsättningar kan också förklara att det inte finns några renodlade miljöfrämjande anpassningsinvesteringar. Det målet främjas indirekt av investeringar inom andra klasser. Som exempel kan nämnas en gatukorsning som har funktionsanpassats, med följden att trafiken flyter bättre, vilket i sin tur leder till mindre

avgaser. Ett annat exempel är nyinvesteringar i gång- och cykelvägar, som kan förväntas bidra till ökad andel cykeltrafik i förhållande till biltrafiken.

Investeringsuppföljning

Intresset för uppföljning

Hos alla respondenter finns ett samstämmigt grundläggande intresse för att följa upp investeringar. Detta intresse riktar sig mot alla de investeringar som genomförs. Först handlar det om huruvida investeringen blivit genomförd eller inte. Det är inte alla investeringar som finns med i budgeten som kommer till stånd, åtminstone inte det aktuella året. Det kan t.ex. bero på svårigheten att få in rimliga anbud vid en upphandling.

Dessutom tycker respondenterna att det är viktigt att följa upp det ekonomiska utfallet av grundinvesteringens anskaffningsutgift, jämfört med budget. De vill gärna ha förklaringar till eventuella avvikelser. En av politikerna tycker även att vissa investeringar som inte har några avvikelser, är intressanta och frågar sig om det kan vara så att de har lagt på något mindre nödvändigt för att använda hela budgetutrymmet. I sådana fall hade det kanske räckt med ett lite mindre anslag, funderar han. Politikern menar också att investeringar med mindre utarbetade beslutsunderlag är relevanta att fokusera på vid uppföljningen.

Vid anbudsupphandlingar anser gatuchefen att det är viktigt att kontrollera kvaliteten på entreprenörens jobb. Kvaliteten har betydelse för de framtida driftskostnaderna. Dessutom uppmärksammar gatuchefen investeringarnas effekter på driftskostnaderna. Han anser att de borde följas upp i större utsträckning. Intresset för effekter på driftskostnaderna delas med åtminstone en av politikerna.

Utöver dessa generella aspekter finns det några investeringar som framträder vid intervjuerna. Det är dels investeringar i nya bostadsområden för permanentboende och dels investeringar som görs för att öka trivseln. Relaterat till klassificeringssystemet, så handlar det alltså om *nyinvesteringar i befintlig produkt* samt *imageinvesteringar*.

Nya områden för permanentboende berörs av intresset för driften. Investeringarna innebär att driftskostnaderna ökar och då blir det intressant att se om det finns några lösningar som blir billigare att hålla i drift än andra. Politikerna vill främst förvissa sig om att områdena byggs så att det blir attraktiva tomter. I nästa led riktas intresset mot försäljningssiffrorna. Hur många tomter är sålda? Vilka åtgärder är vidtagna för att sälja återstående tomter? Måste andra åtgärder vidtas för att få de tomter som är kvar sålda? I förlängningen används denna information också som planeringsunderlag. Är det stor åtgång måste de se till att ta fram nya tomter.

Imageinvesteringarna avser som nämnts att skapa god trivsel i samhället. Visserligen menar de att det inte är så enkelt att följa upp det, men tycker ändå att det intressant att försöka så gott det går. En viktig indikator är responsen från kommuninvånarna. De menar att om det inte blev bra så får de snabbt höra det, men också om investeringarna uppskattas.

Tre uppföljningssyften

Vilken nytta förväntas egentligen uppföljningen ge? En av politikerna menar att det inte alltid går att påverka det ekonomiska utfallet på en investering som redan är påbörjad. Ofta kan dock kontrollen av utfallet innebära att den som är ansvarig blir mer noggrann med att hålla sig inom budgeten, eftersom han annars kommer att avkrävas en förklaring till avvikelsen. Syftet med den ekonomiska kontrollen är således både att hålla pågående investeringar inom budgetramarna och att skapa en kultur där budgetöverskridande inte accepteras. En sådan kultur främjar inte minst budgetdisciplinen för framtida investeringar.

Gatuchefens intresse av att kontrollera kvaliteten handlar om att tillse att den aktuella investeringen utförs på överenskommet sätt. Upptäcks brister så kan dessa korrigeras under arbetets gång. Kontrollen innebär inte bara att pågående investeringar kan korrigeras. Den innebär också att beteendet påverkas inför framtida investeringar. Vet utförarna att det kommer att kontrolleras, så slarvar de inte med kvaliteten. Man ser också till att hålla sig inom budgetramarna, eftersom man annars blir tvungen att förklara avvikelsen. Syftet med kontrollen är således att *korrigera nuvarande* och *framtida* investeringar.

När det gäller framtida investeringar kan, man kanske tänka sig att det istället för korrigerande handlar om något slags lärande. En väsentlig utgångspunkt är dock att det här inte är fråga om bristande kunskap hos den ansvarige. Det handlar om att kunskapen ska omsättas i praktisk handling. Därför kan man inte säga att uppföljningen har ett lärandesyfte, utan det handlar om ett *korrigeringssyfte*, att påverka utförandet. Korrigeringssyftet är aktuellt för samtliga investeringstyper.

Orsaken till intresset för driftskostnaderna kan främst förklaras med att de vill hitta lösningar som är så effektiva som möjligt. Ett tydligt lärandesyfte framträder. Även om det kanske inte går att göra så mycket åt en investering som redan är genomförd, så kan insikterna användas nästa gång en liknande investering är aktuell. En investerings påverkan på driftskostnaderna har naturligtvis betydelse för om investeringen genomförs eller inte. Om de vet att t.ex. byte av lampor i gatubelysningen innebär att energiförbrukningen minskas så mycket att payback-tiden är fem år, så är investeringsbeslutet kanske inte så svårt. En av politikerna menar att lönsamma rationaliseringsinvesteringar alltid ska genomföras. Uppföljning av driften handlar om att lära sig ta fram korrekta beslutsunderlag inför framtida investeringar. Det är något som är aktuellt för alla investeringar, oavsett typ.

Däremot är förutsättningarna för uppföljning av driften olika. Vid en reinvestering finns det jämförelsedata från den befintliga anläggningen att jämföra med. Gäller det en nyinvestering ökar driften och det är mest en fråga om hur mycket. I Osby har ett intressant fall noterats, som pekar på betydelsen av driften. Det gäller en imageinvestering i en större vattenfontän. Den donerades för ett par decennier sedan till kommunen. Pengarna räckte till att bygga fontänen, men den kräver nu en hel del resurser för att drivas och underhållas. Ett liknande exempel är blomsterarrangemang och grönytor i centrummiljön. Driftskostnaderna är tämligen stora relativt anläggningsutgiften. Det visar på betydelsen av att beakta driftskostnaderna. Olika typer av investeringar leder dock till olika överväganden.

Lärandesyftet förklarar också intresset för uppföljning av investeringar i nya bostadsområden. Där handlar det om att lära sig bygga kostnadseffektiva områden, men kanske främst att lära sig hur stor efterfrågan är. Nyttan av att följa upp försäljningstakten är mycket stor när frågan om eventuella nya områden ska behandlas.

Även för imageinvesteringar är lärandet ett viktigt skäl till uppföljning. Genom dialogen med invånarna kan beslutsfattarna få en bild av hur dessa investeringar påverkar attraktionen och trivseln, även om det är ett tämligen grovt sätt att mäta resultatet av dessa investeringar.

Det finns ytterligare ett skäl att följa upp investeringar. Uppföljningen ger politikerna underlag för att kommunicera med kommuninvånarna. Inte minst är det viktigt att veta om de är genomförda eller inte. Kommunikationen med medborgarna anses av politikerna vara mycket viktig. Saknas den, så menar en av dem att kommunen blir sluten, vilket riskerar att leda till konfrontation med medborgarna och sämre service. Investeringsuppföljningen har således även ett demokratifrämjande syfte, genom att skapa underlag för en kommunikation om vad som görs i kommunen och vilka effekter det får. Detta får dock anses vara ett sekundärt syfte.

Två typer av investeringar uppges vara föremål för mest uppmärksamhet från kommuninvånarnas sida, nämligen imageinvesteringar och anpassningsinvesteringar. Framförallt gäller det sådana som är väl synliga i samhället. Reinvesteringar och nyinvesteringar, åtminstone i befintliga produkter, debatteras sällan i lokalpressen. Nyinvesteringar i nya produkter är inte särskilt vanliga, men man kan tänka sig att skulle väcka fler åsikter hos medborgarna än nyinvesteringar i befintliga produkter.

En sammanställning av vilka uppföljningssyften som är förknippade med respektive investeringstyp ser ut som följer:

Tabell 3 – Uppföljningssyften relaterade till investeringstyper

Investeringsstyp	Uppföljningssyfte		
	<i>Korrigerings</i>	<i>Lärande</i>	<i>Demokrati- främjande</i>
Nyinvestering	X	X	
Imageinvestering	X	X	X
Reinvestering	X	X	
Anpassningsinvestering	X	X	X

Korrigeringssyftet och lärandesyftet är aktuellt för samtliga investeringar. Lärandet avser dock olika aspekter beroende på investeringstypen. Det demokratifrämjande syftet är sekundärt och främst förknippat med imageinvesteringar och anpassningsinvesteringar. Det verkar generellt som om korrigeringssyftet är det starkaste skälet till att göra uppföljning av investeringarna på gatukontoret i Osby. Lärandet kommer i andra hand, eller som en positiv bieffekt.

Orsaker till intresse för lärandesyftet

Lärandesyftet är i Osby mest framträdande för finns med för nyinvesteringar och imageinvesteringar, men är även förknippat med de övriga investeringstyperna. Nyinvesteringar och imageinvesteringar är nämligen de två investeringstyper som är mest centrala för Osby. Investeringarna är angelägna för att kommunen ska kunna uppnå sitt övergripande verksamhetsmål, som är att öka befolkningmängden i kommunen. I det arbetet har kommunen valt att satsa på att det ska finnas attraktiva tomter att bygga på och att det ska vara trivsamt att bo i kommunen. Alla intervjuade personer är överens om att de två investeringstyperna är viktiga för att vända befolkningsutvecklingen. Betydelsen styrks av att nyinvesteringarna utgör den största andelen av investeringsvolymen (46 %). En mindre, men inte oväsentlig, del satsas också på imageinvesteringar (9 %). Investeringarna som görs inom dessa två typer, har var och en målsättningar som bidrar till att öka befolkningmängden.

Det är värt att notera att det satsas stora resurser på att vända befolkningstrenden. De ansvariga i kommunen är inte beredda på att bara följa med i en negativ utveckling. Tidigare (se avsnitt 1.2) beskrevs det som ett visionärt förhållningssätt. Resultaten visar att de två typerna nyinvesteringar och imageinvesteringar har en central roll vid ett visionärt förhållningssätt. Det visionära förhållningssättet tar sig dels uttryck genom att de vill förändra den bild som människor har av kommunen. De vill skapa en mer tilltalande image. Det kombineras med konkreta åtgärder, som tillhandahållande av attraktiva

villatomter och lämplig industrimark. Det visionära ligger i att åstadkomma något som inte är en naturlig följd av hur utvecklingen har sett ut de senaste åren.

Att lära sig vilka investeringar som är mest effektiva för att uppnå verksamhetsmålet och hur dessa bör utformas, är angeläget av två skäl. För det första riskerar de att inte uppnå den övergripande målsättningen om fel investeringar görs. För det andra gäller det att se till att få valuta för de pengar som satsas och välja de investeringar som på det mest effektiva sättet bidrar till att åstadkomma en ökande befolkningens mängd.

Lärandet kan också antas spela roll utifrån perspektivet att ett visionärt förhållningssätt leder till att man gör investeringar som man inte har gjort i någon större utsträckning tidigare. Det finns då mycket att lära genom att ta tillvara erfarenheterna från att bygga nya bostadsområden och att känna till effekterna av olika slags imageinvesteringar. Marginalnyttan av tillvaratagna erfarenheter kring dessa två investeringstyper är stor för dem som planerar och beslutar om investeringarna.

Uppföljningsaktiviteter som främjar syftena

Maccarone (1996) och Gordon (1980) skiljer på två olika slags aktiviteter som uppföljningen innehåller. Under genomförandet av investeringen sker *kontroll* och efter genomförandet görs en samlad *utvärdering*. Azzone & Maccarone (2001) väljer att dela upp utvärderingen i två delar, nämligen i utvärdering som sker under investeringens livslängd respektive avslutande utvärdering. Huikku (2007) delar in uppföljningen på motsvarande sätt, i 'pre-audit', 'monitoring' och 'post complete auditing' (PCA). Huikku (2007) menar att det kan vara svårt att skilja på 'monitoring' och 'PCA'¹. Av den anledningen omfattar benämningen *utvärdering* fortsättningsvis både 'monitoring' och 'PCA'.

Frågan är om båda aktiviteterna, kontroll respektive uppföljning, främjar både korrigerings syftet och lärandesyftet. Denna fråga har inte direkt påträffats i investeringslitteraturen. Man kan dock få intrycket att kontrollaktiviteterna syftar till att korrigera och en utvärdering syftar till att främja lärandet. Vid närmare eftertanke är detta dock inte självklart.

En av de intervjuade politikerna menar att kontrollen är framåtsyftande. En viktig del är att lära sig inför framtida investeringar. Gatuchefen lyfter fram kontrollaktiviteter som ett verktyg för att se till att kvaliteten på en pågående investeringen blir hög. Kontrollen antas också vara ett sätt att stävja budgetöverskridanden. De båda senare exemplen avser att korrigera utfallet. På gatukontoret i Osby finns det alltså tydliga tecken på att kontrollaktiviteterna främjar både *korrigerings syftet* och *lärandesyftet*.

¹ Huikku (2007, s.387, not.3) menar att *monitoring* ingår som en naturlig del av *PCA*. *Monitoring* är dock inte tillräckligt för att kunna bedöma om investeringen uppnått de uppställda målsättningarna.

Hur är det då med utvärderingen? Dessa aktiviteter har ett ännu tydligare framåtriktat fokus. Utvärderingen bidrar därför i allra högsta grad till lärandesyftet. Man kan dock tänka sig att utvärderingen visar att någon del av den genomförda investeringen skulle kunna göras bättre. Om nyttan av en sådan *korrigering* bedöms vara tillräcklig stor, kan det leda till att en anpassningsinvestering görs. Detta förutsätter naturligtvis att utvärderingen görs innan investeringens livslängd har gått ut. Neale & Holmes (1990) förespråkar att utvärdering görs under de tre första åren. Också Azzone & Maccarone (2001) förespråkar utvärdering innan livslängden är över. Även om utvärderingsaktiviteter främst stödjer *lärandesyftet*, så utesluter det inte att också *korrigeringssyftet* främjas.

Således har det inte visat sig finnas någon entydig koppling mellan uppföljningsaktiviteterna och uppföljningssyftena. Både kontroll- och utvärderingsaktiviteterna främjar *både* korrigeringssyftet och lärandesyftet, om än i större eller mindre utsträckning.

Sammanfattande slutsatser

Delsyfte 1

att utveckla ett klassificeringssystem baserat på investeringarnas målsättningar.

Slutsats: Se tabell 1 (s.6)

Delsyfte 2

att identifiera uppföljningssyften förknippade med klassificeringssystemets investeringstyper

Slutsats: Se tabell 3 (s.11)

Delsyfte 3

att kartlägga samband mellan investeringstyper, uppföljningssyften och investerande organisationers förutsättningar.

*Slutsats: Att ha ambitionen att vända en trend genom offensiva satsningar, kan benämnas för ett **visionärt förhållningssätt**. Nyinvesteringar och imageinvesteringar blir då angelägna att genomföra.*

Referenser

Publikationer

- Arnstberg, Karl-Olov & Bergström, Inger (2001) *Åtta postulat om planering av staden som livsmiljö*, Formas, Stockholm
- Azzone, Giovanni & Maccarrone, Paolo (2001) The design of the investment post-audit process in large organisations: evidence from a survey, *European Journal of Innovation Management*, vol.4, no.2, p.73-87
- Fjertorp, Jonas (2007) *Styrverktyg med utvecklingspotential Uppföljning av investeringar – ett outnyttjat styrverktyg*, Rapport nr. 176, Teknikprogrammet, Institutet för ekonomisk forskning, Lund
- Gordon, Lawrence A. & Myers, Mary D. (1991) Postauditing Capital Projects: Are You in Step with the Competition?, *Management Accounting*, vol.72, no.7, p.39-43
- Huikku, Jari (2007) Explaining the Non-Adaption of Post-Completion Auditing, *European Accounting Review*, vol.16, no.2, pp.363-398
- Maccarrone, Paolo (1996) Organizing the capital process in large firms, *Management Decision*, vol.34, no.6, p.43-56
- Neale, C. W. & Holmes, D. E. A. (1990) Post-Auditing Capital Projects, *Long Range Planning*, vol.23, no.4, p.88-96

Interna dokument

- Osby kommun (1999) *Årsredovisning 1998*, Kommunledningskontoret, Osby
- Osby kommun (2002) *Årsredovisning 2001*, Kommunledningskontoret, Osby
- Osby kommun (2004) *Budget 2005 Flerårsplan 2006-2007*, Kommunfullmäktige, Osby
- Osby kommun (2005) *Årsredovisning 2004*, Kommunledningskontoret, Osby
- Osby kommun (2006) *Budget 2007 Flerårsplan 2008-2009*, Kommunfullmäktige, Osby
- Osby kommun (2007) *Budget 2008 Flerårsplan 2009-2010*, Kommunfullmäktige, Osby
- Osby kommun (2008a) Sammanställning av investeringar gjorda inom gatukontoret 2007
- Osby kommun (2008b) *Årsredovisning 2007*, Kommunledningskontoret, Osby

Respondenter

Hansson, Esbjörn, politiker (gpks) i kommunstyrelsens arbetsutskott, Osby kommun, intervju 20080605

Holmquist, Paul, planeringsingenjör, gatukontoret, Osby kommun, intervju 20080701

Jansson, Mats, gatuchef, Osby kommun, intervju 20080521

Nilsson, Erland, politiker (s) i kommunstyrelsens arbetsutskott, Osby kommun, intervju 20080609

Pettersson, Anders, ordf. (c) i kommunstyrelsen och kommunstyrelsens arbetsutskott, Osby kommun, intervju 20080605