LUND UNIVERSITY

Investeringsuppföljning i lokalsamhällets tekniska infrastruktur: Rapport från pilotstudie

Fjertorp, Jonas

2007

Link to publication

Citation for published version (APA):
Fjertorp, J. (2007). *Investeringsuppföljning i lokalsamhällets tekniska infrastruktur: Rapport från pilotstudie*. (Teknikprogrammets rapportserie; Vol. 170). Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet. http://www.teknikprogrammet.se/Files/Rapport%20170%20Investeringsuppf%C3%B6ljning.pdf

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 29. Jan. 2026

RAPPORT
NR 170

Investeringsuppföljning i lokalsamhällets tekniska infrastruktur

Rapport från pilotstudie

Januari 2007

Jonas Fjertorp

E-post: Jonas.Fjertorp@fek.lu.se
Telefon: 046-222 88 97
Fax: 046-222 42 16

Ett samarbetsprojekt mellan
RENHÅLLNINGSVERKSFÖRENINGEN SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET VA-FORSK OCH INSTITUTET FÖR EKONOMISK FORSKNING VID LUNDS UNIVERSITET

Innehållsförteckning

1 INLEDNING ... 3

1.1 BAKGRUND ... 3
1.2 INRIKTNING ... 5
1.2.1 Investeringars möjliga utfall ... 5
1.2.2 Uppföljningssyften enligt litteraturen ... 6
1.2.3 Empiriska frågeställningar ... 7
1.2.4 Syfte ... 8
1.2.5 Vad är en investering? ... 8
1.3 UPPLÄGG AV DATAINSAMLING ... 9
1.4 RAPPORTENS DISPOSITION ... 10

2 UPPFÖLJNINGENS FÖREKOMST & INNEHÅLL – EN BILD FRÅN PRAKTIKEN ... 11

2.1 VAD FÖLJS UPP? ... 11
2.1.1 Investeringsutgift ... 11
2.1.2 Drift ... 11
2.1.3 Tidsplan ... 12
2.1.4 Måluppfyllelse ... 12
2.2 UPPFÖLJNING ENLIGT INVESTERINGSPOLICYS ... 13
2.3 SPEKTAKULÄRA INVESTERINGAR ... 13

3 UPPFÖLJNINGENS ORSAKER & SYFTEN ... 16

3.1 OLIKA INTRESSEN FÖR INVESTERINGARS UTFALL ... 16
3.1.1 Intresse hos politiker i kommunstyrelser ... 16
3.1.2 Intresse hos tjänstemännen ... 17
3.1.3 Intresse hos politiska ordföranden i tekniska nämnder och styrelser ... 17
3.1.4 Intresse av att följa upp de olika möjliga utfallen ... 18
3.2 UPPFÖLJNINGENS SYFTEN ... 19
3.2.1 Ekonomistyrningssyfte ... 20
3.2.2 Lärandesyfte ... 20
3.2.3 Demokratisyfte ... 20
3.3 ÖVERENSSTÄMMELSE MELLAN UPPFÖLJNINGENS INNEHÅLL OCH SYFTE? ... 21
3.4 ORSAKER TILL BRISTANDE ÖVERENSSTÄMMELSE MELLAN UPPFÖLJNINGENS INNEHÅLL OCH SYFTE ... 22

4 SLUTSATSER OCH FORTSATTA STUDIER ... 23

4.1 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER ... 23
4.1.1 Uppföljning i praktiken ... 23
4.1.2 Uppföljningens syften ... 23
4.1.3 Behov av uppföljning och uppföljningsmetoder ... 24
4.2 FÖRÄNDRING ÖVER TIDEN? ... 25
4.3 ASPEKTER FÖR FORTSATTA STUDIER ... 25

REFERENSER ... 27

BILAGA 1 – FÖRETECKNING ÖVER INTERVJUER ... 30

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Varje år satsas betydande belopp på olika investeringar i infrastruktur. Ofta läggs stora resurser ned på att utreda investeringarnas fördelaktighet och förväntade utfall genom utarbetande av kalkyler. Investeringar i infrastruktur sker inte enbart i vägar och ledningsnät. De senaste åren har t.ex. utbyggnaden av bredband, i form av s.k. stadsnät, blivit allt vanligare. Detta är ett exempel på att landets kommuner ställs inför nya utmaningar när det gäller att skapa en fungerande infrastruktur. En fråga är i sammanhanget hur man förvissar sig om att de investeringar som görs, åstadkommer den avsedda nyttan för kommuninvånarna. Detta är en aspekt som medför implikationer för hanteringen av investeringar, inte minst när det gäller att följa upp investeringars utfall.

Studier som har gjorts tidigare inom investeringsuppföljning har främst fokuserat på analys av felskattningar av investeringsutgiften och orsaker till dessa (bl.a. Segelod, 1986; Skamris et al, 1997; Flyvbjerg et al, 2002; Eriksson, 2005). I vilken utsträckning investeringsutgiften överskrides eller underskrides torde dock ej ensamt avgöra huruvida investeringen blev lyckad eller misslyckad, vilket även Segelod (1986, s.133) konstaterar. Avgörande torde vara i vilken utsträckning kostnaden står i proportion till nyttan som investeringen genererar. Om värdet av den nytta som genereras är större än förväntat, så är kanske inte investeringen misslyckad, även om den medfört större kostnader än beräknat. På motsvarande sätt kan en investering vara mindre lyckad om den ger mindre nytta än beräknat, även om kostnadsramarna hålls.

Investeringar genomförs i olika syften, ibland för att säkerställa fortsatt drift av en viss funktion, t.ex. utbyte av en gammal pumpstation. I andra situationer kan det handla om att det finns en ambition att åstadkomma något nytt, att utveckla den kommunala servicen till förmån för invånarna. Det finns således målsättningar och förväntningar av vad som skall åstadkommas genom en investering. Eftersom investeringar i kommunal infrastruktur kan ske utifrån en mer mångfacetterad målbild än enbart vinstsyfte, ställs uppföljningens utformning delvis inför andra utmaningar än uppföljning i näringslivet (Segelod, 1992, s.268). Detta torde gälla både för traditionella investeringar, t.ex. förbränningsanläggningar, vägar och VA-nät, och nyare investeringsområden, såsom stadsnät för bredband och olika slags investeringar som görs för att få till stånd enskilda företagsetableringar.

Investeringar görs inte sällan utan ett traditionellt företagsekonomiskt vinstsyfte (Renck, 1972a; Renck 1972b), även om investeringslitteraturen ofta fokuserar på vinstmaximering. Investeringar med ett vinstsyfte är således endast ett specialfall, där målsättningen sammanfaller med det ekonomiska utfallet. I traditionell företagsamhet är pengar *både en resurs* som stoppas in i verksamheten *och ett resultat* av verksamheten. Inom det som Collin (2006, s.36) kallar för nonprofitsektorn, där den offentliga sektorn ingår, gäller att pengar är en resurs som stoppas in i verksamheten, men

resultatet av verksamheten, eller målet, är inte pengar, utan består av andra värden. Vidare menar Collin att det viktigaste måttet på framgång är prestationen ställd i förhållande till uppdraget.

Detta medför att man kan dela upp investeringar i två typgrupper där målet är:

- monetärt (vinstmaximering alternativt kostnadsminimering)
- icke-monetärt (utförande av uppdrag)

Investeringar behöver inte nödvändigtvis ha någon av ovanstående renodlade målsättningar, utan en kombination torde inte vara ovanligt. Exempel på det kan vara att vinstmaximering inte får ske utan att hänsyn tas till sociala aspekter för personalen eller till miljön. På motsvarande sätt kan det finnas ett utgiftstak, en ram inom vilken utförandet av det icke-monetära uppdraget ska uppfyllas.

Investeringar i lokalsamhällets infrastruktur kan ha olika typer av målsättningar. Ibland är verksamhet, eller en del av den, i det närmaste helt affärsorienterad, varmed målet är av ekonomisk art. Monetärt mål kan också ha formen av kostnadsminimering. Vanligast torde dock vara en kombination av monetärt mål tillsammans med någon form av kvalitetsmål: Givet en ekonomisk ram, ska en viss lägsta kvalitet eller någon form av effekter åstadkommas. De icke-monetära aspekterna kan i sin tur vara av både hård, kvantitativ karaktär, som mjukare kvalitativa målsättningar som i regel är svårare att mäta.

Då det finns en tydlig ambition innan investeringen genomförs om vad man vill åstadkomma, är det naturligtvis relevant att fråga sig om förväntningarna infriades. Uppföljning av investeringar leder till bättre kunskap om deras faktiska utfall. Genom att följa upp och dokumentera kan lärdomar av gamla misstag och framgångar dras inför kommande investeringsbedömningar. Detta är viktigt inte minst ur ett generationsväxlingsperspektiv. I takt med att stora delar av personalen förnyas, kommer det att bli en utmaning att säkra kompetensen och erfarenhetsöverföringen över tiden. Erfarenheter lagras inom en organisation i stor utsträckning hos enskilda individer. För att inte organisationens kompetens ska försvinna med medarbetarna, krävs struktur och rutiner, t.ex. för uppföljning av genomförda investeringar, särskilt med tanke på de stora belopp som det handlar om inom infrastrukturen. Detta väcker frågan om huruvida investeringsuppföljning bedrivs idag och vilka orsakerna till det kan vara. Man kan också fundera på hur uppföljningsrutinerna är uppbyggda.

Det finns flera orsaker till att studera investeringsuppföljning i kommunalteknisk infrastruktur. Flera av skälen har redan berörts. En orsak är att infrastruktur är av stor betydelse för samhället. Den påverkar samhällets utvecklingsmöjligheter och möjligheterna till sysselsättning för medborgarna. Dessutom är investeringar i infrastruktur mycket kapitalintensiva och det finns anledning att veta hur de gemensamma skattepengarna används. Ytterligare ett skäl är att investeringar i offentlig verksamhet inte är lika beforskade som i privata företag. Kanske hade det inte i sig självt varit en så stark anledning, om det inte varit för att förutsättningarna för privata respektive offentliga investeringar skiljer sig åt. Investeringar i offentlig verksamhet har i regel en mer komplex målbild än investeringar i den privata sektorn. Det innebär att förutsättningarna för investeringsuppföljning är mer mångfacetterade och kräver en högre grad av dynamik.

1.2 Inriktning

Det formella styrsystemet är uppbyggt av två delar: *planering* och *uppföljning* (Mintzberg, 1979). När det gäller styrsystemet för investeringar, så är det vanligen planeringsdelen som får mest uppmärksamhet i investeringslitteraturen.

Enligt Rencks (1972b) uppställning utgörs planeringsprocessen av fem steg enligt nedanstående. I stort följer Svenska Kommunförbundets (1990) (nu Sveriges Kommuner och Landsting) rekommendationer dessa steg. Framförallt är planeringen fokuserad på *värdering av alternativens konsekvenser,* genom olika kalkyler för att bedöma de ekonomiska konsekvenserna.

1. precisering av målet för handlandet
2. val av mått för måluppfyllelse
3. sökande och precisering av handlingsalternativ
4. kartläggning av alternativens konsekvenser
5. värdering av alternativens konsekvenser

Föreliggande studie fokuserar på styrsystemets uppföljningsdel, som inte alls är lika välutvecklad som planeringsdelen (Hägg, 1977). Denna aktivitet kommer alltså först i slutet av investeringsprocessen, efter de fem stegen ovan. Dessförinnan är planering och genomförande givna aktiviteter. Det är inte möjligt att fullt ut avskilja uppföljningen från planeringen.

1.2.1 Investeringars möjliga utfall

Som tidigare nämnts så avgörs inte huruvida en investering är lyckad eller ej endast av om investeringsutgiften har hållits inom de ekonomiska ramarna. Man måste även ta hänsyn till den nytta som investeringen genererar. En investerings möjliga utfall åskådliggörs i följande figur:

		Nytta		
		< förväntad alt. ≠och < förväntad	= förväntad	> förväntad alt. ≠ och > förväntad
Kostnad	< kalkyl	?	+	+
	= kalkyl	-	+	+
	> kalkyl	-	-	?

Figur 1 – Möjliga utfallet av en investering med avseende på relationen kostnad/nytta.

Till vänster i figuren visas det ekonomiska utfallet. Detta kan antingen vara mindre än kalkylen, överensstämma med kalkylen, eller vara större än kalkylen. På motsvarande sätt kan den nytta som investeringen genererar variera. Det är dock inte bara nyttans omfattning som kan variera, utan även nyttans karaktär. I vissa fall kan

en investering generera annan nytta än vad man förväntat sig från början. Det behöver i sig självt inte innebära att investeringen inte är lyckad. Det krävs dock att värdet av den genererade nyttan överensstämmer eller överstiger den förväntade nyttans värde, för att investeringen ska vara lyckad.

Rutan i mitten innehåller ett plustecken (+). Det betyder att både kostnaden och nyttan överensstämmer med kalkylen och förväntningarna. Eftersom det är på de premisserna som beslutet om investeringen fattas, antas att nyttan överstiger kostnaderna och det totala utfallet av investeringen är positivt. De övriga rutorna med plustecken (+) innebär att förhållandet mellan kostnad och nytta är större än förväntat och att investeringen är lyckad, även om inte de ursprungliga förväntningarna helt infriats. På motsvarande sätt åskådliggör minustecken (-) att relationen mellan kostnad och nytta är mindre än förväntat och att investeringen är mindre lyckad, eftersom nyttan var lägre eller av annat slag och av mindre värde än förväntat. Minustecken (-) kan också innebära att kostnaden blev större än vad man räknat med i kalkylen.

I figuren återfinns även två frågetecken (?). Huruvida investeringen var lyckad eller ej avgörs i dessa fall av nyttans omfattning i relation till kostnaden.

1.2.2 Uppföljningssyften enligt litteraturen

Det kan finnas olika anledningar till att man gör uppföljning. En central teoretisk utgångspunkt är att uppföljningen är en given aktivitet för att slutföra och främja planeringsprocessen. Ett styrsystem består enligt Mintzberg (1979, s.148ff) av en *planeringsdel* och en *uppföljningsdel*. Om den ena delen saknas så riskerar styrsystemet att förlora sin styrförmåga. Flyvbjerg *et al* (2004) visar att det finns empiriska belägg för sambandet mellan typen av uppföljningen och förekomsten av kostnadsöverdrag. Om resonemanget dras till sin spets, skulle det innebära att planeringen blir meningslös, om ingen uppföljning sker. Denna utgångspunkt finner också stöd i definitionen av uppföljning som lyder: *"det att fortsätta eller vidareutveckla i den naturliga riktningen eller till ett följdriktigt slut"* (Nationalencyklopedin, 2006-11-15). Uppföljningen ingår alltså också här som en självklar komponent, både för att *vidareutveckla* och för att få ett *följdriktigt slut*.

Hägg (1977) gör en omfattande genomgång av uppföljningslitteraturen. Han finner att syftet med uppföljningen är mycket mångfacetterat. Ofta är det svårt att hålla isär syftena. Hägg gör dock ett försök att gruppera de teoretiskt och empiriskt grundade syften han funnit i litteraturen. Något förkortat blir de fyra syftena att:

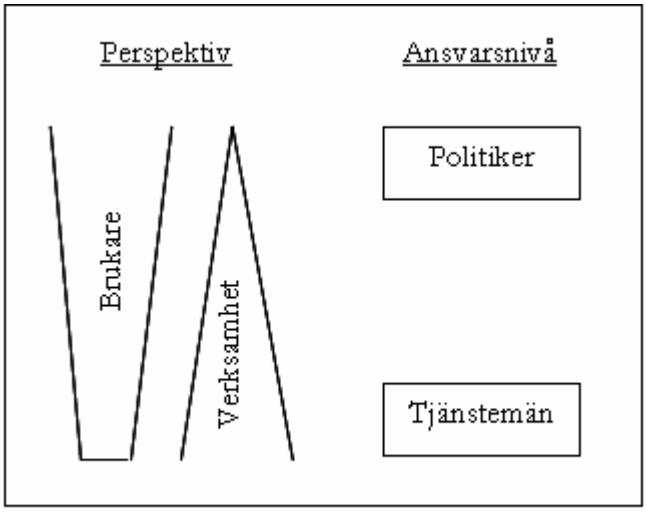
- verifiera investeringens resultat och effekter, monetära respektive icke-monetära.
- identifiera orsakerna till avvikelser, för att kunna vidta åtgärder eller ytterst avbryta projektet.
- kontrollera tillförlitligheten i olika chefers förkalkyler, för att främja en noggrann förkalkylering.
- dra lärdom inför kommande, främst liknande, projekt.

De syften som Tell (1978) tar upp, ansluter väl till Häggs summering. Tell nämner dock även att uppföljning gör ansvariga medvetna om det faktiska ekonomiska

utfallet. I andra uppföljningsstudier som gjorts efter Hägg, kan följande syften med uppföljning utläsas: Odeck (2004) talar om att uppföljningen borde leda till att förkalkylerna blir bättre och därmed framtida avvikelser mindre. Liknande syfte återfinns i andra studier (SIKA, 2000; Bruzelius *et al*, 2002) där målsättningen är att utveckla förkalkylerna respektive planeringsprocessen för stora infrastrukturinvesteringar.

Beroende på vilket syfte man har med uppföljningen torde man vara olika intresserad av de två komponenterna *kostnad* respektive *nytta* som återfinns ovan i figur 1. De studier som har nämnts fokuserar på syftet med uppföljning i kommersiella organisationer. Förutsättningarna för uppföljning i en kommunal verksamhet skiljer sig dock ganska väsentligt.

Den kommunala organisationen består av flera nivåer. Tjänstemannanivån återfinns närmast den operativa verksamheten. Här finns teknisk kompetens och ansvaret för den operativa verksamheten. På politikernivå ligger det primära ansvaret för att företräda brukarna, kommuninvånarna. De två ansvarsområdena är naturligtvis inte isolerade till politiker respektive tjänstemän. Tjänstemännen har i viss mån en uppgift att ta hänsyn till brukarna och politikerna har på motsvarande sätt ett visst ansvar för det operativa. Principiellt ser dock den huvudsakliga ansvarsfördelningen ut på nämnda sätt. Detta åskådliggörs i nedanstående figur:



Figur 2 – Perspektivens tonvikt inom olika ansvarsnivåer

Det ligger nära till hands att fråga sig om inte denna uppdelning i ansvarsområden speglas i syftet med uppföljningen. Hur påverkar politikernas ansvar gentemot medborgarna, eller brukarna, politikernas ambitioner och syfte med uppföljning? På samma sätt finns det anledning att fundera på hur tjänstemännens ansvar för den operativa verksamheten påverkar deras syn och förväntningar på uppföljningen.

1.2.3 Empiriska frågeställningar

Inledningsvis väcktes frågan om vilka aktiviteter som bedrivs för uppföljning av investeringar. Andra funderingar man kan ha är om synen på uppföljning är olika på olika nivåer i organisationen och i sådana fall hur den skiljer sig. Dessutom skulle man kunna tänka sig att det perspektiv man har, ett brukarperspektiv eller ett verksamhetsperspektiv, påverkar vad man är intresserad av att följa upp, d.v.s. om man primärt intresserar sig för *kostnaden* eller *nyttan*, alternativt relationen mellan kostnaden och nyttan. Ovanstående resonemang leder fram till studiens empiriska frågeställningar:

- I vilken utsträckning sker uppföljning?
- Hur är uppföljningen utformad?
- Hur påverkar politikernas respektive tjänstemännens ansvar för brukarnas intressen respektive den operativa verksamheten deras förväntningar på och ambitioner med uppföljningen?
- Vilka är motiven till att uppföljning av investeringar i lokal infrastruktur sker eller inte sker?
- Vilket behov finns det av uppföljning och uppföljningsmetoder?

1.2.4 Syfte

Studiens syfte är att genomföra en inledande kartläggning av uppföljning av investeringar inom samhällets lokala infrastruktur.

1.2.5 Vad är en investering?

En grundläggande definition av en investering är att det är en engångsutbetalning som förväntas (Massé, 1962, s.1) ge upphov till löpande in- och/eller utbetalningar. Det finns också *oegentliga investeringar*, då den inledande grundinvesteringen och löpande nettoinbetalningar avslutas med utbetalningar i slutet av investeringens livslängd (Schneider, 1944, s.16). Detta kan t.ex. vara fallet för t.ex. avfallstipp som anläggs, används och slutligen avvecklas. Oegentliga investeringar behandlas dock inte vidare i detta sammanhang. Samtliga betalningsströmmar som är relaterade till tillgången ingår i investeringen. I verklig mening torde även annan nytta än monetära inbetalningar kunna beaktas. Sådan nytta uppstår ofta inom offentlig verksamhet, t.ex. för en väg. Dock torde kravet på att nyttan måste har uppkommit gälla, på samma sätt som den monetära nyttan måste ha uppkommit genom att realiserad i en inbetalning.

Redovisningsmässigt hanteras i praktiken dock inte alla utbetalningar som ger upphov till löpande in- och utbetalningar som investeringar, i den mening att de placeras som en tillgång i balansräkningen för att sedan skrivas av under den ekonomiska livslängden. Så är t.ex. fallet med mindre investeringar, som istället kostnadsförs direkt. Även om en tillgång inte hanteras som en investering, så innebär det inte att det inte är en investering. Ytterligare en grupp är utbytesinvesteringar, som ibland kostnadsförs direkt. Så kan t.ex. vara fallet när en va-ledning byts ut. Istället för att kallas för investeringar, klassificeras dessa utgifter som löpande drift- eller underhållskostnader.

Denna skillnad mellan teori och praktik måste man naturligtvis förhålla sig till i en studie som denna. Fortsättningsvis används begreppet investeringar därför endast i den bemärkelsen att det är tillgångar som förs in i balansräkning, om inget annat uppges explicit. Begreppet omfattar alltså i det följande inte investeringar enligt den reella innebörden. Utgifter som i redovisningen hanteras som löpande underhåll eller drift omfattas således ej.

Det finns flera olika slags investeringar. Investeringar i fysiska tillgångar brukar betecknas för *reala investeringar*, vilka står i fokus i denna studie. En marknadsföringskampanj kan också förväntas generera nytta i framtiden och är således också en investering. En kampanj kan dock hänföras till gruppen *immateriella investeringar*, som inte omfattas i denna studie. Inte heller beaktas finansiella investeringar, som ofta hanteras som ett eget ämnesområde.

1.3 Upplägg av datainsamling

För att få en bild av hur uppföljning av investeringar i teknisk infrastruktur sker i landets kommuner och besvara ovanstående frågeställningar, har ett antal intervjuer gjorts. Utgångspunkten har varit att försöka fånga den syn som finns på uppföljning på olika nivåer i organisationerna. Därför har grupper från olika nivåer valts, utifrån ett brukarperspektiv respektive ett verksamhetsperspektiv, nämligen ordföranden i kommunstyrelser, samt tjänstemän i den tekniska verksamheten, förvaltning eller bolag. Dessutom har personer på en nivå emellan politiker i kommunstyrelsen och tjänstemän intervjuats, nämligen ordföranden i tekniska nämnder respektive bolagsstyrelser. Detta har gjorts för att få en mer täckande och nyanserad bild från dem som är involverade i uppföljningen. Tjänstemännen har primärt utgjorts av tekniska chefer respektive vd. Det har dock förekommit att de har hänvisat till medarbetare som arbetar med uppföljning, ekonomichefer, planerare och controllers. Dessutom har någon förtroendevald revisor intervjuats.

Att intervjua personer på alla tre nivåerna i de studerade kommunerna har varit vägledande, även om det inte alltid har varit möjligt att genomföra. Detta bedöms dock inte ha någon större inverkan på studiens resultat, eftersom nivåerna främst jämförs med varandra i aggregerad form och inte kommun för kommun. Tvärtom, torde det innebära att risken för att enskilda kommuner färgar resultaten i orimligt stor utsträckning minskar. En förteckning över intervjuade personer återfinns i bilaga 1.

Ganska snart stod det klart att medelstora och stora kommuner hade mest att bidra med till studiens frågeställningar. Nyttan av formell kontroll bedöms av de mindre kommuner som kontaktats vara av mindre omfattning. Oftast har man i en liten kommun god kontroll över verksamheten, tack vare den mindre organisationens dynamik. Intervjuerna gjordes därefter i medelstora och stora av kommuner, d.v.s. inte i de allra minsta. Urvalet av kommuner har delvis skett slumpmässigt, men även utifrån tips och indikationer på intressanta investeringsprojekt.

Intervjuerna har genomförts under oktober och november år 2006, företrädesvis via telefon. Det gavs dock tillfälle till personliga intervjuer i Eksjö kommun. Intervjuerna har spelats in, varefter anteckningar har skrivits ut. De frågor som har ställts har dels handlat om vad de vill veta om investeringarna när de väl är genomförda. Denna fråga har nästan undantagsvis inneburit att de också redogjort för vad och hur uppföljningen *de facto* går till. För att få en djupare förståelse och inte enbart få höra om uppföljningen i generella termer har ambitionen varit att ställa mer konkreta frågor utifrån specifika investeringar, vilket har visat sig vara ett fruktsamt arbetssätt. Tillexempel har specifika följdfrågor ställts när intervjun berört enskilda

investeringar, såsom byggnation av farthinder. Följdfrågorna har handlar om vad de vill veta om investeringen i efterhand, vilken slags uppföljning som görs och vad de kan ta reda på.

Till en början övervägdes möjligheterna att göra en ännu bredare kartläggning av investeringsuppföljningen i landets kommuner. Risken hade dock varit att resultatet blivit mer allmänt hållet. Det hade då varit svårt att veta hur uppföljningen egentligen gick till och få ett grepp om de bakomliggande orsakerna. Vid en intervju finns det bättre förutsättningar för att ställa förtydligande frågor som ger relevanta svar. En annan viktig faktor avser svarsfrekvensen. Samtliga personer som har varit anträffbara har tjänstvilligt svarat på frågor, ingen har således avböjt medverkan. Detta hade sannolikt inte varit fallet med en utskickad enkät. Det har tidigare visat sig vara förknippat med svårigheter att få svar på enkäter, bl.a. p.g.a. den stora mängd enkäter som skickas till landets kommuner från olika håll och den brist på tid tjänstemän ofta har för att besvara dem.

Utöver intervjuer har även skriftliga investeringspolicys studerats, liksom andra kommuninterna dokument som berör uppföljning. I vissa fall kommer dessa policys från samma kommuner som intervjuer har gjorts i. Alla kommuner har dock inte någon särskild skriftlig policy för hantering av investeringar. Policys har även samlats in genom sökning på Internet med hjälp av sökmotor. Syftet med att studera policys har varit att se om och hur uppföljningen regleras rent formellt. I ett par fall har det även givits tillfälle att studera uppföljningsrapporter från specifika investeringsprojekt. Det är anteckningarna från intervjuerna tillsammans med studier av policys och uppföljningsrapporter som ligger till grund för den empiri som presenteras i kommande kapitel.

1.4 Rapportens disposition

I kapitel 2 ges utifrån den insamlade empirin en bild av uppföljningens förekomst och hur den går till.

I kapitel 3 presenteras och analyseras de syften till uppföljning som har framkommit vid intervjuerna. Kapitlet avslutas med en analys av överensstämmelsen mellan hur uppföljningen går till, jämfört med vad politiker respektive tjänstemän är intresserade av att följa upp samt det tillhörande syfte som politiker respektive tjänstemän. Dessa syften relateras även till ett brukarperspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

Kapitel 4 innehåller en sammanställning av studiens slutsatser, samt aspekter för vidare studier.

2 Uppföljningens förekomst & innehåll – en bild från praktiken

2.1 Vad följs upp?

Ett antal komponenter som är väsentliga vid uppföljning av investeringar har under studiens gång identifierats. Dessa utgör olika delar i uppföljningen. Nedan redogörs för var och en av dessa. Viss tyngdpunkt har lagts vid målsättningarna.

- Investeringsutgift
- Drift
- Tidsplan
- Målsättningar

2.1.1 Investeringsutgift

I praktiken innehåller uppföljningen alltid en kontroll av investeringsutgiften, vilket följs upp för alla investeringar. Detta sker i regel i samband med nämndens, eller bolagsstyrelsens månatliga budgetuppföljning. Det viktigaste är att investeringstaken hålls. Samtidigt framhåller man att ambitionsnivån sällan ruckas när genomförandet väl påbörjats. Då satsas mer pengar, tills investeringen är färdig.

En övergripande bild är att desto längre upp i organisationen, desto mindre detaljerad är uppföljning. Beträffande investeringsutgiften innebär det att mindre investeringar ofta klumpas ihop inom förvaltningen eller bolaget, medan större investeringar följs upp separat. Politiker på högre nivåer bryr sig sällan om enskilda investeringar, utan nöjer sig med kontrollera utfall gentemot investeringsbudget på en aggregerad nivå.

2.1.2 Drift

Ibland förekommer det att driftskalkyler görs, antingen separat eller integrerat i investeringskalkylen. Det är dock sällan som dessa följs upp på så sätt att de kopplas till en enskild investering. Däremot följs driftskostnaderna upp i aggregerad form, antingen mot verksamhetsbudgeten eller genom en jämförelse med föregående år, i regel inte gentemot kalkylen.

Vid intervjuerna har ett specialfall framkommit, nämligen inom fastighetssektorn. För fastigheter följs utöver investeringsutgiften även driftskostnaden upp i samband

med färdigställandet, i syfte att kunna bestämma en korrekt hyresnivå. (Inom fastighetsbranschen utgörs ofta hyran av ett antal olika komponenter, varav driftskostnaden ibland återspeglas direkt på hyresnivån (se t.ex. Fjertorp & Lindqvist, 2006).)

2.1.3 Tidsplan

I samband med att investeringsbudgeten följs upp är det vanligt att även investeringens genomförande i förhållande till tidsplanen studeras. Ingen av respondenterna har gjort någon större poäng av tidsuppföljningen. En aktuell tidsavvikelse är att genomförandet överhuvudtaget inte kommer igång som planerat. Orsaken uppges vara att det är svårt att få in rimliga anbud i den rådande högkonjunkturen. I vissa fall är det svårt att få in något anbud överhuvudtaget.

2.1.4 Måluppfyllelse

Det finns olika typer av mål. Man bör skilja på *investeringsmål* och *verksamhetsmål*. Vanligen bör det finnas en koppling mellan dessa mål, i det avseende att investeringens mål bidrar till att verksamhetens mål uppfylls. Verksamhetsmålen finns alltså på en högre, övergripande nivå. Exempel på verksamhetsmål som följs upp är antal kvadratmeter utlagd asfalt.

Även om både de intervjuade politikerna och tjänstemännen uppger att alla investeringar har någon form av syfte eller mål, är det inte lika självklart att dessa mål följs upp. Studien visar att investeringens målsättning varken följs upp rutinmässigt eller i någon större utsträckning. Den visar också att investeringar inte direkt kopplas ihop med i vilken utsträckning de bidrar till att uppfylla verksamhetsmålen. Det finns dock undantag inom några enskilda områden:

Tekniska funktionaliteter är mål som följs upp. Det kan handlar om att testa kapaciteten på en ny förbränningspanna eller en pumpstation. En sådan uppföljning ingår vanligen i installationsskedet och är starkt förknippad med genomförandet. Det handlar om att kontrollera att leverantören har levt upp till sina åtaganden.

Investeringar i trafikflödesregleringar visar sig vara ett annat område där målen följs upp i större utsträckning än inom andra områden. Ett exempel rör sänkt hastighet inom villaområden. Att enbart sätta upp nya hastighetsbegränsningsskyltar hjälper inte. Däremot har mätningar av hastigheten visat att på gator där man kombinerar skyltar med uppbyggda hinder, får man en betydligt större dämpande effekt på bilarnas hastigheter. Måluppfyllelsen blir större, men det kräver också större investeringar i form av hinder. Anledningen till att målen med investeringar av detta följs upp i större utsträckningen än andra, är att det är förhållandevis enkelt att mäta dylika effekter på trafikflödet.

I en kommun har man målsättningen att öka cykel- och kollektivtrafikutnyttjandet. För att göra detta har man gjort olika investeringar både i form av informationskampanjer och utbyggnad av cykelvägar, respektive terminaler och

hållplatser för kollektivtrafiken. För att kontrollera hur väl investeringarna bidragit till målsättningarna, mäts med jämna mellanrum antalet cyklister som passerar ett antal fasta mätstationer respektive antalet pendlare. Däremot görs ingen omräkning där nyttan av ökningarna översätts till monetära termer och ställs i relation till investeringens storlek. (Detta kan jämföras med de objektsanalyser som görs vid investeringar i vägar och järnvägar. Då räknas all nytta, t.ex. tidsvinster, om till monetära termer och kalkyleras som en intäkt.)

De kvalitativa målen är inte lika enkla att följa upp som de kvantitativa. Därför följs de upp än mer sällan än de mer åtkomliga kvantitativa målen, t.ex. inom trafiken. I Umeå arbetar man dock med ett ”nöjd-medborgar-index” inom gatuverksamheten, för att få indikationer på måluppfyllelsen, t.ex. snöplognings ändamålsenlighet. Liknande enkätundersökningar förekommer även i samband med utvärdering av investeringar i fastigheter.

2.2 Uppföljning enligt investeringspolicys

I studerade investeringspolicys ägnas det mesta utrymmet åt att reglera hur investeringsprocessen ska gå till. Vem som gör vad, vilket beslutsunderlag som krävs och i vilken ordning olika beslut fattas. Informationen som kan utläsas om uppföljningen är betydligt mer knapphändig. Oftast ägnas uppföljningen enbart några enstaka meningar. Fokus ligger på uppföljning av investeringsbudgeten, de ekonomiska ramarna. I något fall föreskrivs att ”ekonomiska, tekniska och funktionella effekter av investeringen” ska slutredovisas. Däremot ges inga ytterligare detaljer om hur de tekniska och funktionella effekterna slutredovisas. I ett annat fall föreskrivs att slutredovisningen ska innehålla en efterkalkyl. Även här är det osäkert vad som innefattas i en sådan efterkalkyl. Handlar det enbart om en summering av investeringsutgiften, eller beaktas även drift och målsättningar?

Ett fall har studerats där uppföljningen regleras något mer detaljerat. Anvisningar ges om att samtliga investeringar ska följas upp kontinuerligt och om risk för avvikelse föreligger så ska åtgärder förslås av nämnden. I denna anvisning görs skillnad mellan större investeringar och övriga investeringar. De större investeringarna följs upp noggrannare. De faktorer som följs upp är förbrukning av ekonomiska medel, tidshållning, programändringar, prestation samt uppföljning av de politiska målen.

2.3 Spektakulära investeringar

En grupp investeringar följs upp noggrannare än andra. I brist på ett mer precist begrepp benämns dessa investeringar här för *spektakulära*. Begreppet används i betydelsen att det handlar om investeringar som på något sätt är uppseendeväckande, p.g.a. att de i den investerande organisationen är ovanligt stora och/eller ovanliga till sin karaktär. Orsaken till att de ägnas extra omsorgsfull uppföljning är att de på något sätt är kritiska för verksamheten. Det kan både handla om investeringar med en hög investeringsutgift och investeringar som är av strategisk betydelse och avgörande för möjligheten att uppfylla verksamhetsmålen. Ju större påverkan en investering har på

ekonomi eller verksamhet, desto noggrannare följs den upp. Målsättningarna för de spektakulära investeringarna följs dock inte upp i någon större utsträckning om de grundar sig på politiska ambitioner och är komplexa.

Någon enhetlig absolut beloppsgräns som avgör huruvida en investering är kritisk för verksamheten eller ej, har inte observerats. I Stockholms stad tillämpas dock en beloppsgräns på 50 miljoner kronor. I mindre kommuner torde det dock kunna handla om mindre belopp. Vanligen förefaller dock inte särbehandlingen av spektakulära investeringar vara särskilt reglerad, utan investeringar bedöms efterhand med avseende på dess potentiella inverkan på ekonomin eller verksamheten. Utifrån en sådan bedömning regleras sedan uppföljningens omfattning. Uppföljningen anpassas helt enkelt till vad som anses vara motiverat i det enskilda fallet.

En investering som har studerats närmare är en ny förbränningspanna för produktion av fjärrvärme och el från avfall. Inför den investeringen gjordes mer noggranna kalkyler än vad som är vanligt i organisationen för mindre investeringar. Istället för att kalkylen utgjordes av en sammanställning av den totala investeringsutgiften, som är brukligt i organisationen för andra investeringar, gjordes en pay-back-kalkyl med ränta. På sju år beräknades investeringen vara återbetald. För att säkra kalkylen skrevs avtal för leverans av avfall som bränsle, också på sju år. Dessutom bands räntan på lånen som finansierar investeringen på sju år.

Pay-back-kalkylen har både ordföranden i bolagsstyrelsen och ansvarig tjänsteman för avsikt att noggrant följa upp. De menar att det naturliga är att stoppa in verkliga utfall i kalkylen för att se om den höll. Detta planeras att göras något eller ett par år efter tidpunkten då pannan tagits i drift. Löpande uppmärksammas också förändringar i förutsättningar, t.ex. infördes en ny skatt redan under byggnationen av anläggningen, som föranledde en tilläggsinvestering i syfte att öka elproduktionen och på så vis slippa skatten.

Ett annat exempel på spektakulära investeringar som utmärker sig när det gäller uppföljningen, avser Stockholms stads investeringar i infrastruktur i samband med att olika etapper av Hammarby Sjöstad byggs. Här handlar det om en grupp av investeringar i marksanering, gator och ledningsnät. Detta är det fall där mest konkreta uppföljningsrutiner har påträffats under studien.

I de slutredovisningar som görs för samtliga etapper görs inledningsvis en beskrivning av bakgrunden till investeringsprojektet, vad projektet omfattar samt vilka beslut som ligger till grund för investeringsprojektet. Därefter redogörs för hur tidsplanen har infriats. Det ges även några raders information om i vilken utsträckning målsättningarna har uppfyllts. Störst fokus ligger dock på ekonomin. I tabellform redogörs för kalkylen, utfallet och skillnaden mellan kalkyl och utfall, d.v.s. avvikelsen. Slutligen återfinns en notering om vilka riskfaktorerna i projektet har varit, samt vilka nyvunna erfarenheter tjänstemännen har med sig från projektet inför kommande, liknande investeringsprojekt.

Orsaken till att uppföljning görs relativt omfattande, torde vara att det handlar om investeringar som är kritiska för staden. Varje etapp omsluter flera hundra miljoner kronor. Även för en stor stad, är detta naturligtvis investeringar som påverkar stadens ekonomi. En annan orsak till den utförliga uppföljningen torde vara investeringarnas prioritet på den politiska dagordningen. Man skulle kunna tala om

att det är offensiva, spektakulära investeringar, i det avseende att det handlar om att göra nya satsningar för att utveckla staden och uppnå den politiska målsättningen att bygga fler bostäder.

3 Uppföljningens orsaker & syften

3.1 Olika intressen för investeringars utfall

Vid intervjuerna har det visat sig att det finns skillnader i vad man är intresserad av att få veta om investeringarna efter det att de är genomförda. Dessa skillnader kan relateras till vilken nivå respondenten företräder. I det följande görs därför en redogörelse för det intresse som finns på de olika nivåerna. Utöver politiker i kommunstyrelser och tjänstemän redogörs även för den mellannivå som utgörs av ordföranden i tekniska nämnder och styrelser.

3.1.1 Intresse hos politiker i kommunstyrelser

De kommunstyrelsepolitiker som har intervjuats har i mångt och mycket en samstämmig syn på uppföljningen. Samtliga är intresserade av ekonomin. De vill helt enkelt veta om investeringsutgiften håller sig inom de beviljade ramarna. Detta görs genom regelbundna uppföljningar av investeringsbudgeten.

Det andra återkommande temat avser nyttan av investeringen. De är intresserade av att veta vad som har uppnåtts med investeringen. I vilken utsträckning har kommuninvånarna använt sig av de tjänster som investeringen genererar? En annan fråga som de vill ha svar på är hur investeringarna påverkar inflyttningen av nya kommuninvånare. Precis så som antogs i inledningskapitlet, så förefaller politikerna se på investeringarna ur ett brukarperspektiv. Det resulterar bl.a. i ett starkt intresse av att hålla taxorna nere. Det handlar om att kunna stå till svars gentemot sina väljare och skapa en kommun där det är attraktivt att leva. Syftet med uppföljningen uppges vara att få största möjliga nytta för skattepengarna. Ytterst handlar det om en demokratifråga, att förvissa sig om att politiken ger avsedd verkan.

Ett exempel avser belysning på en gång- och cykelväg. Orsaken till att investeringen görs är att man vill öka tryggheten för de som rör sig när det är mörkt. När investeringen är gjord, är det naturligtvis intressant att veta om belysningen har lett till att invånarna som använder gång- och cykelbanan känner en större trygghet gentemot tidigare.

Politikerna är helt enkelt intresserade av att få veta vilka effekter de investeringar som genomförs ger. Hur många har använt sig av möjligheten att övergå till fjärrvärme? Hur påverkades belastningarna på miljön när fjärrvärmekapaciteten byggdes ut? Ett kommunalråd poängterar: ”*Vi politiker har faktiskt en baktanke med våra beslut!*” Därför är de också intresserade av att få veta i vilken utsträckning de genomförda investeringarna bidrar till den politiska ambitionen. De löpande investeringarna, som

har karaktären av utbytesinvesteringar, är inte av samma intresse, vilket möjligen kan förklaras av att de endast bidrar till att behålla samhällsservicen på nuvarande nivå, men bidrar inte till att nå nya politiska målsättningar på samma sätt som de spektakulära investeringarna gör.

3.1.2 Intresse hos tjänstemännen

Det fanns vid intervjuerna en tendens att det var svårare att få veta vad tjänstemännen skulle vilja veta om investeringarna. Det går dock att urskönja några karaktäristiska drag. De är intresserade av att veta hur det ekonomiska utfallet blev. Detta torde kunna förklaras av det ansvar de har för verksamhetens ekonomi. Dessutom finns det ett intresse av att kontrollera den tekniska kapaciteten på investeringen, vilket också är relaterat till ansvaret för den operativa verksamheten. Slutligen finns det även ett intresse av att känna till hur kalkylen föll ut. Man vill veta vilka resultat de planeringsverktyg man använder ger. Detta är i syfte att kunna lära sig inför framtida investeringsplanering och upprättande av kalkyler.

De tre nämnda intresseområden, ekonomin, teknisk kapacitet och kalkylens utfall inför framtida investeringar, kan samtliga relateras till det verksamhetsperspektiv som tjänstemännen antogs ha i inledningskapitlet. Dock finns också vissa inslag av brukarperspektivet, t.ex. en ambition att arbeta med att leveranssäkra vattenförsörjningen. Det exemplet tillgodoser brukarnas intresse av leveranssäkerhet.

3.1.3 Intresse hos politiska ordföranden i tekniska nämnder och styrelser

Den minsta gruppen, fyra personer, som har intervjuats är politiker som är ordförande i en teknisk nämnd eller styrelse. Inom denna grupp varierar intresset för investeringars utfall i större utsträckning än bland övriga intervjuade, politiker respektive tjänstemän. Det finns dock en gemensam nämnare, nämligen intresset för det ekonomiska utfallet, som delas av samtliga tillfrågade. I övrigt nämns tidsaspekten av någon. Man är intresserad av att veta när investeringen börjar att genomföras och när den kan tas i drift. Detta gäller främst lite större investeringar. Likaså förekommer att man vill veta om kalkylen höll, för att man ska kunna dra lärdom av det inför framtida investeringsprojekt.

Vad gäller investeringens målsättningar så finns ett visst intresse för om de uppfylls eller inte. Oftast förefaller det handla om huruvida de tekniska specifikationerna är uppfyllda eller ej. Andra bryr sig inte alls om måluppfyllelsen för enskilda investeringar. Däremot finns det hos dem ett intresse av att följa upp verksamhetsmålen på aggregerad nivå. Variationen i intresset kan bero på vilken nivå arbetet i den tekniska nämnden eller styrelsen sker på. I det ena typfallet arbetar de med frågor nära den operativa verksamheten, medan man i det andra typfallet endast har en övergripande tillsyn över hur verksamheten bedrivs. Den bild som framträder är alltså att en teknisk nämnd eller styrelse befinner sig emellan tjänstemän och politiker i kommunstyrelsen. Detta gäller således inte bara rent organisatoriskt, utan återspeglas även i vilket intresse de har för utfallet av investeringar.

3.1.4 Intresse av att följa upp de olika möjliga utfallen

I detta avsnitt relateras de olika intressena för uppföljning till de utfall som kan förekomma och som tidigare visades i figur 1. De två grupper där personerna uppger de mest homogena intressena är, som synes ovan, politiker i kommunstyrelser respektive tjänstemän. Då intresset för uppföljning inte är lika homogent och tydligt bland ordföranden i tekniska styrelser och nämnder, utelämnas denna grupp i nedanstående figur. Dock berörs gruppen på annat sätt längre fram. Om ingenting annat framgår, benämns i det följande politiker i kommunstyrelser endast för politiker.

		Nytta		
		< förväntad alt. ≠ och < förväntad	= förväntad	> förväntad alt. ≠ och > förväntad
Kostnad	< kalkyl	?	+	+
	= kalkyl	-	+	+
	> kalkyl	-	-	?

Tjänstemän

Politiker

Figur 3 – Tjänstemän respektive politikers primära intresse för investeringars möjliga utfall

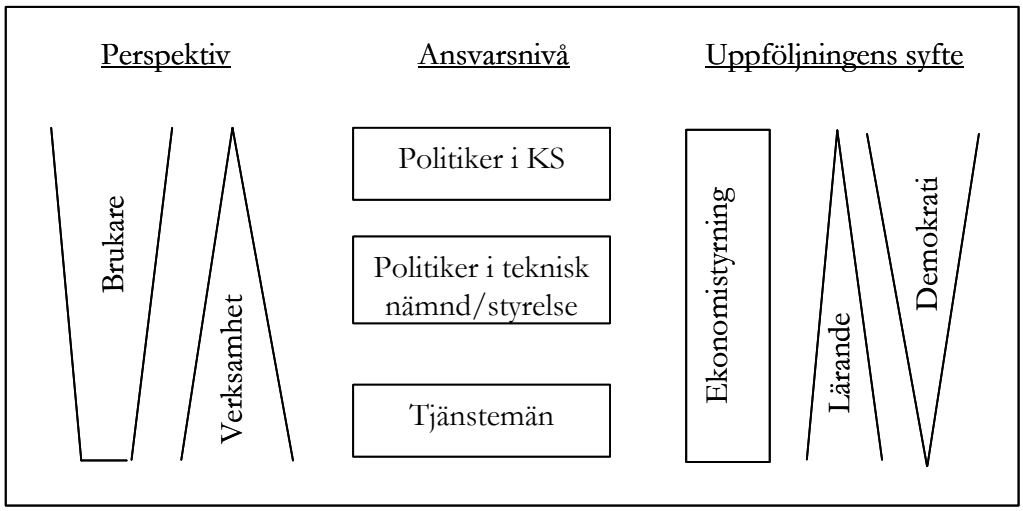
I ovanstående framställning framgår det att både politiker och tjänstemän har ett intresse av att följa upp investeringars utfall med avseende på kostnaden. Alla har ett intresse av huruvida kostnaden understiger, överensstämmer eller överstiger kalkylen. När man tittar på den del av figuren som avser nyttan så varierar intresset mer. Tjänstemännen visar förvisso ett intresse för verksamhetsmässiga effekter av investeringar, såsom precisionen i mätutrustning, en pumpanläggnings kapacitet eller en viss vägkonstruktions förmåga att reglera trafikflöden. Dock finns inte samma fokus på den nytta som investeringen genererar för kommuninvånarna, som man kan finna hos politikerna.

Det vore fel att påstå att tjänstemännen är ointresserade av kommuninvånarnas nytta och naturligtvis varierar det från tjänsteman till tjänsteman. I undersökningen framträder dock, åtminstone retoriskt, en skillnad när det gäller betoningen på nyttan, mellan tjänstemän och politiker. Något förenklat skulle alltså skillnaden kunna beskrivas i en grov bild, där skillnaden ligger i att tjänstemän är mest intresserade av kostnaden jämfört med kalkylen, medan politiker är mer intresserade av kostnaden i förhållande till nyttan som investeringen genererar. Möjligen kan denna skillnad förklaras av att uppgiften att värdera nyttan främst ligger på politikernas bord. Den bedömningsfrågan torde alltså främst vara en politisk uppgift, medan tjänstemännen främst har det primära ansvaret för att kalkylerna håller.

3.2 Uppföljningens syften

Syftet med uppföljningen formuleras lite olika av olika personer som har intervjuats och intresset för vad man vill veta om investeringars utfall varierar således. Någon betonar att kalkyler görs för att ekonomin ska fungera. Ett liknande syfte skymtar i uttalanden som betonar vikten av att tillse att de ekonomiska ramarna hålls, att visa skattebetalarna att pengarna används på ett bra sätt. I den formuleringen finns även en annan faktor som ofta kopplas till vikten av att kontrollera hur pengarna används. Det syfte som då lyfts fram är att uppföljning sker för att kontrollera att den demokratiska processen fungerar. Ett syfte som främst uppges i samband med uppföljning av målsättningar, är att man ska veta att framtida satsningar ger önskat resultat. Ur denna mångfacetterade uppräkning av olika syften med uppföljning, utkristalliseras tre grundsyften. Många av svaren tangerar på olika sätt fler än ett av dessa syften.

- ekonomistyrningssyfte
- demokratisyfte
- lärandesyfte



Figur 4 – Perspektivens tonvikt inom olika ansvarsnivåer samt ansvarsnivåernas syn på uppföljningens syfte

I ovanstående figur åskådliggörs de olika ansvarsnivåernas huvudsakliga perspektiv, samt vilken uppfattning respektive nivå har om uppföljningens syfte. Figuren ska utläsas på det sätt att demokratisyftet är starkast hos politiker i kommunstyrelser (KS), medan lärandesyftet betonas mest av tjänstemän. Ekonomistyrningssyftet återfinns i likvärdig omfattning på alla tre ansvarsnivåerna. I det följande redogörs utförligare för de tre syftena och hur de händer samman med brukar- respektive verksamhetsperspektivet.

3.2.1 Ekonomistyrningssyfte

I princip samtliga svar på frågan om uppföljningens syfte berör alltså aspekter kring ekonomistyrningssyftet. Det handlar främst om att kontrollera så att de ekonomiska ramarna hålls. Därmed finns det en dimension av ansvar mellan olika nivåer. Det finns ett ansvarsförhållande mellan tjänstemän respektive nämnd eller styrelse. Nästa ansvarsnivå återfinns mellan nämnd/styrelse och kommunstyrelse/-fullmäktige. Slutligen har kommunstyrelse/-fullmäktige ett ansvar gentemot invånarna, vilket tangerar demokratisyftet.

En styreffekt är att förekomsten av uppföljningen dämpar tidigare tendenser som innebar att investeringarna kunde bli betydligt mer omfattande än den ursprungliga kalkylen. Genom att investeringsutgiften följs upp kan ekonomiska överraskningar motverkas och åtgärder kan vidtas i ett tidigt skede. Sedan 1990-talets ekonomiska kris i landets kommuner, har ett starkt fokus satts på ekonomin. Ett centralt begrepp i sammanhanget är *god ekonomisk hushållning* (Sturesson *et al*, 1997). Detta begrepp är en viktig del av bakgrunden till ekonomistyrningssyftets innebörd och det starka fokus som finns på detta syfte.

Både ur ett brukar- och ett verksamhetsperspektiv finns det ett intresse av att förvissa sig om att de ekonomiska ramarna hålls. Därmed delas uppfattningen att uppföljningen syftar till att kontrollera ekonomin av alla tre ansvarsnivåerna.

3.2.2 Lärandesyfte

Lärandesyftet innebär att uppföljningen ska ligga till grund för den framtida verksamheten. Genom att tidigare utfall studeras, kan lärdomar från tidigare framgångar och misstag användas för att skärpa både planeringen och grunderna för prioritering av olika verksamheter, så att de blir än mer ändamålsenliga. Lärdomarna kan också användas för att utveckla ekonomistyrningen.

Primärt är det på tjänstemannanivå som lärandesyftet återfinns. Lärdomarna avser främst kalkylers hållbarhet, men även den tekniska lösningens ändamålsenlighet. Eftersom det är på tjänstemannanivå som arbetet med kalkyler och beslutsunderlag sker, är det också där den största nyttan av ett lärandesyfte märks.

3.2.3 Demokratisyfte

Den huvudsakliga innebörden av ett demokratisyfte handlar om att man vill förvissa sig om att investeringen är väl genomförd. Den bakomliggande faktorn är det politiska ansvar man har gentemot kommunens invånare och skattebetalare, d.v.s. brukarna av de tjänster som investeringarna avser att generera. Demokratisyftet hänger på så sätt i stor utsträckning samman med en god ekonomisk hushållning och ekonomistyrningssyftet. Orsaken till att man vill ha kontroll över ekonomin handlar inte enbart om att säkerställa organisationens interna ekonomiska effektivitet. Både

kontroll över ekonomin och en god intern effektivitet ligger i medborgarnas intresse. Demokratisyftet omfattar också en kontroll över att investeringen har genomförts på ett sätt som överensstämmer med demokratiska processen och att grunderna för investeringen är demokratiskt förankrade och behandlade.

Demokratisyftet kan främjas av lärandesyftet, i den mån att politiker och andra beslutsfattare i ännu större utsträckning får beslutsunderlag som ökar medvetenheten om beslutens effekter. I botten ligger en önskan om att förvissa sig om att de politiska ambitionerna uppfylls.

3.3 Överensstämmelse mellan uppföljningens innehåll och syfte?

I kapitel 2 redogörs för vad den uppföljning som sker innehåller. Man kan fråga sig hur den bilden stämmer överens med de syften som har identifierats. Frågan blir således om uppföljning lever upp till de förväntningarna som politiker och tjänstemän har?

Ekonomistyrningssyftet förefaller i stor utsträckning uppfyllas genom den uppföljning av investeringsutgifterna som sker. Det är svårt att se några generella brister i uppföljningen av investeringsutgiften. Kalkylen utgörs dock inte alltid enbart av investeringsutgiftens storlek. Ibland förekommer även driftskalkyler. Det har inte visat sig att dessa kalkyler följs upp i samma utsträckning. Frågan är dock om det innebär en bristande överensstämmelse gentemot ekonomistyrningssyftet? Förvisso innebär det att kalkylerna inte riktigt kan kontrolleras i efterhand. Dock följs driften upp vid uppföljning av verksamhetsbudgeten, även om driften inte där kopplas direkt till enskilda investeringsobjekt eller kalkyler. På så sätt sker ändå en form av uppföljning av driften, som får anses bidra till att uppfylla ekonomistyrningssyftet.

Att inte följa upp driftskalkylerna genom att hänföra driften till enskilda investeringsobjekt, får dock komplikationer för lärandesyftet. Det innebär att det är svårt att dra några lärdomar från utfallet av driften som kan användas för att göra bättre kalkyler i framtiden. På samma sätt är det inte helt enkelt att lära sig någonting om hur väl investeringar lever upp till förväntningarna, om inte målsättningarna följs upp.

Bristerna i måluppföljningen får också konsekvenser för demokratisyftet. Om inte målsättningarna följs upp genom att effekterna som investeringarna genererar studeras, är det svårt att säkerställa att kommuninvånarnas skattepengar har använts på ett ändamålsenligt sätt. Den uppföljning som sker av investeringarnas tekniska kapacitet, torde inte räcka för att säkerställa demokratisyftet. Således föreligger det en viss bristande överensstämmelse mellan den uppföljning som sker och lärande- samt demokratisyftet. För att dessa båda syften ska uppfyllas, krävs att även nyttan som genereras av investeringarna följs upp i förhållande till de målsättningar som satts upp för investeringen.

3.4 Orsaker till bristande överensstämmelse mellan uppföljningens innehåll och syfte

Man kan fråga sig varför den uppföljning som sker inte i alla avseenden lever upp till de önskemål som politikerna och tjänstemännen har. Förmodligen är svaren på frågan många och kan säkerligen variera från fall till fall. Det finns dock några aspekter som kan utläsas i studien och som är värda att reflektera något över.

Det stora glappet i överensstämmelsen avser måluppföljningen. Orsaken till att målen ej följs upp i den utsträckning som är motiverat utifrån de syften som politikerna och tjänstemännen har, torde vara att det är förenat med svårigheter att utföra uppföljning av det slaget. I synnerhet är det inte helt enkelt att följa upp de kvalitativa målen. Dessa är inte mätbara på samma sätt som ett ekonomiskt utfall, eller en specificerad teknisk kapacitet. Dock utgör de inte sällan viktiga orsaker till att investeringar genomförs.

En annan orsak handlar om att det saknas rutiner för att följa upp målen. För uppföljningen av investeringsutgiften finns det genomgående rutiner, vilket medverkar till att uppföljningen utförs. Om motsvarande rutiner fanns för målen, så skulle den uppföljningen underlättas väsentligt. Man kan även konstatera att kommunerna i studien saknar modeller för att på ett mer genomgående sätt följa upp investeringarna och deras målsättningar. Ett av kommunalråden menar att det skulle behövas någon enkel modell, för att kunna studera de mer kvalitativa effekterna av investeringar, en modell som också kan användas vid kommunikationen med kommuninvånarna om vad som har åstadkommits med skattepengarna.

Ytterligare en orsak till att uppföljning av målsättningarna inte sker i så stor utsträckning kan vara att kommunfullmäktige inte efterfrågar en sådan uppföljning. Detta är en förklaring som en tjänsteman lyfter fram, som menar att någon måste efterfråga materialet om de ska arbeta med det, det räcker inte att de själva tycker att det är intressant. En annan orsak är att ”*ingen har funderat så mycket på det*”, samt att effekterna av en investering dröjer, varmed det är svårt att avgöra när det är meningsfullt att utföra uppföljningen.

Orsaker till att inte driften följs upp genom att kopplas till enskilda investeringsobjekt, är svårare att finna. Möjligen beror det på att mervärdet som det förväntas medföra i förhållande till att följa upp driften på aggregerad nivå vid uppföljning av verksamhetsbudgeten, bedöms vara mindre än kostnaden för att utföra en sådan uppföljning. Det verkliga problemet att lösa är i sådana fall att skapa rutiner och system som på ett enkelt sätt kopplar ihop driften med investeringsobjekten och på så vis effektiviserar uppföljningen.

4 Slutsatser och fortsatta studier

4.1 Sammanfattande slutsatser

4.1.1 Uppföljning i praktiken

Uppföljning av investeringsutgiften sker nästan alltid i någon form. Det sker med jämna mellanrum under året genom jämförelse med investeringsbudgeten. Tillfället brukar sammanfalla med uppföljning av verksamhetsbudgeten, som sker månatligen. I samband med att investeringsbudgeten följs upp kontrolleras även hur investeringen följer den planerade tidsplanen.

Driften följs inte upp på samma sätt. Visserligen görs uppföljning av verksamhetsbudgeten, men driften jämförs sällan med de driftskalkyler som eventuellt gjorts. Investeringens målsättningar följs inte heller upp i någon större, systematisk omfattning. Detta trots att målsättningen med investeringen är en viktig faktor när beslut om genomförande ska fattas och olika investeringar prioriteras när investeringsbudgeten fastställs. Ibland förekommer viss uppföljning av kvantitativa mål, t.ex. tekniska funktionaliteter. Kvalitativa mål är däremot mer sällsynt förekommande i uppföljningssammanhang.

Investeringar som är spektakulära, ovanligt stora eller ovanliga till sin karaktär, följs upp noggrannare än andra investeringar. Desto större påverkan en investering har, på ekonomi eller verksamhet, desto noggrannare följs den upp. Bland politiker i kommunstyrelser är intresset för spektakulära investeringar större än för övriga investeringar.

4.1.2 Uppföljningens syften

Orsaken till att uppföljning sker är olika. Det finns dock gemensamma drag i de olika motiven. Som tidigare framställts, har under studiens gång tre huvudgrupper av syften kunnat urskiljas:

- ekonomistyrningssyfte
- demokratisyfte
- lärandesyfte

I viss mån hänger dessa syften samman. Demokratisyftet inbegriper ekonomistyrningssyftet, men lägger till ytterligare en aspekt som handlar om ansvaret

gentemot medborgarna. På motsvarande sätt kan lärandesyftet sägas vara en förlängning av ekonomistyrnings- och demokratisyftet, i den bemärkelsen att de erfarenheter som investeringen bidragit med ur ett ekonomistyrnings- respektive demokratisyfte är tänkta att ligga till grund för den framtida planeringen.

I synen på uppföljningens roll framträder det en skillnad mellan politiker i kommunstyrelser och tjänstemän. Alla lägger stor vikt vid ekonomistyrningssyftet. Demokratisyftet har däremot störst betydelse för politikerna i kommunstyrelser, även om det i viss mån även återfinns bland tjänstemännen. Politikerna har ett starkt intresse av att veta i vilken utsträckning de satsningar som görs bidrar till att uppfylla de politiska ambitionerna. De ser på investeringarna främst ur ett brukarperspektiv. Den centrala frågan är hur stor nyttan som en investering genererar i förhållande till kostnaden.

När det gäller lärandesyftet, så är det starkast bland tjänstemännen. De har ett intresse av att veta om kalkylerna som användes vid planeringen höll och om den valda tekniska lösningen var ändamålsenlig. Denna syn på uppföljningen är förknippad med ett verksamhetsperspektiv som grundar sig i ansvaret för den operativa verksamheten.

4.1.3 Behov av uppföljning och uppföljningsmetoder

Det finns etablerade rutiner för uppföljning av investeringsutgiften. Det verkar inte som att det är något stort problem att inte driften av investeringen kopplas direkt till det enskilda investeringsobjektet, åtminstone inte när det gäller investeringar som på ett naturligt sätt smälter in i den löpande verksamheten. Det förefaller uppfattas som tillräckligt att följa upp dem på aggregerad nivå gentemot verksamhetsbudgeten.

Lite annorlunda är det när det handlar om spektakulära investeringar. För dessa investeringar görs oftare mer omfattande kalkyler som även innefattar driften. När sådana kalkyler har gjorts, uppfattas det i flera fall som självklart att även driften ska följas upp. Båda de studerade organisationer som nyligen har genomfört stora eller på andra sätt spektakulära investeringar, har nyligen också övergått till kalkylrutiner där driften innefattas, t.ex. pay-back-metoden eller nuvärdesmetoden.

Ett av de intervjuade kommunalråden menar att det finns all anledning att studera vilka effekterna av en investering blev och att jämföra det med den ursprungliga kalkylen. Det borde vara en självklarhet. Något som flera lyfter fram som en utmaning, men också en stor vinst om man kunde göra i större utsträckning, är att mäta de lite mer mjuka effekterna av en investering. Exempel på mjuka effekter kan vara förändrat beteende hos medborgarna, förändringar i stadens attraktionskraft o.s.v. Om en kommun investerar i en ny sportarena, leder det då till fler besökare och att jobben i kommunen blir fler? Flera av respondenterna menar att det finns mycket att vinna på om man kunde ägna sig lite mindre åt att bara planera framtiden, utan i större utsträckning än i dag fokusera på effekterna av vad man gjort tidigare, för att man sedan ska kunna kalibrera inriktningen på den framtida verksamheten.

Ett annat kommunalråd menar att det finns en pedagogisk utmaning att kommunicera till medborgarna vilken verksamhet man faktiskt utför. Det skulle vara

oerhört mycket vunnet, om det fanns ett enkelt system med enkla beskrivningar av vad man uppnått med investeringarna att presentera och kommunicera gentemot kommunens invånare.

"*Vi skulle vara bättre på uppföljning på allt vi gör!*" utbrast en tjänsteman. Orsaken till att det inte görs, förefaller dels vara att det inte är helt enkelt och dels att man inte har tillräckliga rutiner. Det finns inte samma tillgång till modeller att bygga upp sina rutiner kring, som det gör vid planeringen av investeringar. En svårighet med att följa upp målsättningar är att det inte alltid går att säga hur lång tid det tar innan effekterna av investeringen visar sig. Utmaningen är i synnerhet att systematiskt följa upp mer svårmätta, kvalitativa målsättningar.

4.2 Förändring över tiden?

Segelod (1986) skickade ut en enkät till landets alla kommuner där de ombads att nämna två investeringsprojekt, det ena med en avvikelse mellan för- och efterkalkyl som var extremt stor och den andra med en extremt liten avvikelse. Han fick svar från 43 kommuner (16 %), varav 31 (11 %) angav två projekt. Han tror att den låga svarsfrekvensen kan ha berott på att uppföljningen inte var så detaljerad och/eller att kostnadsavvikelser av större mått är ett känsligt ämne i kommuner. Detta tyder på att vissa kommuner vid denna tidpunkt gjorde någon form av uppföljning, av investeringsutgiften. I föreliggande studie råder det ingen tvekan om att investeringsutgiften följs upp noggrant. Det har inte visat sig någon kommun där detta ej sker, även om mindre investeringar ibland följs upp i klump. Om Segelods första förklaring till den låga svarsfrekvensen stämmer, så kan man dra slutsatsen att uppföljningen i det avseendet har blivit mer vanligt förekommande.

4.3 Aspekter för fortsatta studier

Pilotstudiens resultat ger upphov till ett antal reflektioner kring möjliga aspekter att studera vidare. Tidigare har nämnts att politiker har bakomliggande ambitioner med de investeringsbeslut som fattas, ambitioner som handlar om att skapa nytta för de människor som lever i det lokala samhället. Det har dock visat sig att de ofta har svårt att i efterhand se vilka effekterna av gjorda investeringar blev. Något förenklat kan man säga att de satsar ekonomiska medel, men vet inte riktigt vad som kommer ut från investeringen i förhållande till kalkylen och övriga målsättningar som fanns i beslutsunderlaget. En av orsakerna är att det inte direkt finns några modeller att bygga upp sin uppföljning kring. Man kan med den bakgrunden fråga sig vilka möjligheter det finns att följa upp på vilket sätt investeringar bidrar med att uppfylla de bakomliggande ambitionerna? Är det möjligt att ta fram styrverktyg som underlättar uppföljningen?

I studien har tre syften med uppföljning utkristalliseras. Dessa ger dock bara en övergripande bild av vad som är relevant att beakta vid uppföljningen. Frågan

kvarstår vilka mer exakta komponenter dessa syften ger anledning att beakta vid uppföljning.

Vid investeringsuppföljning har förkalkylerna en central roll vid bedömning av det faktiska utfallet. I föreliggande studie så har endast rådande kalkylpraxis berörts indirekt. Däremot väcks frågor kring hur kalkylpraxisen ser ut, t.ex. vilka kalkylmetoder som används. Även om frågan inte primärt är i fokus vid investeringsuppföljning, så har det en indirekt betydelse, eftersom det påverkar vilken form av uppföljning som är möjlig och meningsfull att utföra. Genom att studera kalkylpraxisen, skulle man även kunna få indikationer på vilka komponenter investeringsuppföljningen bör innehålla för att uppfylla ekonomistyrningssyftet.

Möjligen är intresset av att känna till de effekter som genereras störst för investeringar som till sin karaktär är *spektakulära*? Givetvis är inte alla investeringar *spektakulära*, utan många torde vara *små* investeringar som kan vara mer eller mindre rutinmässiga. Dessutom torde man kunna tala om återkommande *medelstora* investeringar. Man kan anta att de *små* och *medelstora* investeringarna tillsammans utgör den största andelen av de totala investeringarna, medan de *spektakulära* investeringarna står för en betydligt mindre andel. Stämmer antagandet, eller hur fördelar sig egentligen de totala investeringarna på de tre grupperna *små, medelstora* respektive *spektakulära*? Intresset verkar dock, åtminstone hos politikerna, som nämnts vara störst för de spektakulära investeringarna.

Kommuninvånarnas nytta av en investering är inte nödvändigtvis helt enkel att identifiera. Det ligger nära till hands att anta att olika investeringar kan samverka och tillsammans generera nytta för medborgarna. Därmed är det inte säkert att det är den organisatoriska enhet som genomför investeringen, som kanaliserar nyttan till medborgarna. I vissa fall kan det vara många olika aktörer som bidrar till denna nytta, som man skulle kunna betrakta som *indirekt*. De olika aktörerna kan t.ex. tänkas vara va-verket, renhållningsbolaget, gatukontoret, bredbandsaktören och fjärrvärmeleverantören som verkar i samma kommun. Var och en gör investeringar, som tillsammans bildar en infrastruktur som genererar nytta för kommuninvånarna.

När nyttan av en investering ska identifieras, så måste man kanske anta ett annat, mer övergripande, perspektiv än den enbart den organisatoriska enhet som står för investeringen. Ovanstående resonemang ger anledning att fundera över hur man utformar en uppföljning som beaktar att nytta kan kanaliseras genom fler än en organisation. Det väcker också frågor om hur nyttan beaktas vid investeringskalkyler.

Att studera och utveckla investeringsuppföljningen har egentligen inget egenvärde. Uppföljningen bidrar dock till att de effekter man avser att uppnå genom att planera verkligen uppnås (Mintzberg, 1979, s.148ff). En av uppföljningens förtjänster, är att den ger kunskap till dem som är involverade i verksamheterna om hur pengarna faktiskt används och vad som uppnås. Det finns en dynamik, där uppföljningen är en naturlig följd av planeringen och genomförandet, som i sin tur ligger till grund för kommande planering. I förlängningen är en viktig frågeställning hur kunskapen om tidigare investeringar och användningen av uppföljning som ett styrverktyg, kan stödja planeringsprocessen inför den framtida verksamheten.

Referenser

Bruzelius, Nils; Flyvbjerg, Bent & Rothengatter, Werner (2002) Big decisions, big risks. Improving accountability in mega projects, *Transport Policy*, no.9, p.143-154

Collin, James (2006) *Good to great – När vinst inte är målet*, Bookhouse Publishing, Stockholm

Eriksson, Olle (2005) *Beslutsunderlag vid stora industriella investeringar*, Sandahl, G. & Sjögren, S.(red.), 2005, Investeringsbeslut: En spegling av praxis och normer, Bokförlaget BAS, Göteborg, s.149-167.

Fjertorp, J. & Lindqvist, A. (2006) *Koncernnytta under förhandling – prissättningsmetoder för hyresnivåer mellan statliga enheter,* Magisteruppsats, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Flyvbjerg, Bent; Skamris Holm, Mette & Buhl, Søren (2002) Underestimating Costs in Public Works Projects – Error or Lie?, *Journal of the American Planning Association*, summer vol.68, no.3, p.279-295

Flyvbjerg, Bent; Skamris Holm, Mette & Buhl, Søren (2004) What Causes Cost Overrun in Transport Infrastructure Projects?, *Transport Reviews*, January vol.24, no.1, p.3-18

Honko, Jaakko (1971, 3:e uppl. 1977), *Planering och kontroll av investeringar*, Prisma, Lund

Hägg, Ingemund (1977) *Reviews of capital investmenets – empirical studies*, Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala

Massé, Pierre (1962) *Optimal Investment Decisions Rules for Action and Criteria for Choice*, PRENTICE-HALL, Englewood Cliffs

Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Nationalencyklopedin, hemsida, Http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O377836, 2006-11-15

Odeck, James (2004) Cost overruns in road construction – what are their sizes and determinants?, *Transport Policy*, no.11, p.43-53

Renck, Olle (1972a) *Investeringsbedömning i några svenska företag*, P.A. Nordstedt & Söners förlag, Stockholm

Renck, Olle (1972b) *Investeringskalkyler*, M&B fackboksförlaget ab, Uddevalla

Schneider, Erich (1949) *Investering og rente*, Nyt nordisk forlag, Köpenhamn

Segelod, Esbjörn (1986) *Kalkylering och avvikelser: Empiriska studier av stora projekt i kommuner och industriföretag*, Liber Förlag, Malmö.

Segelod, Esbjörn (1992) *Explanations of Project Deviations*, Hägg, I.& Segelod, E.(red.), 1992, Issues in Empirical Investment Research, North-Holland, Amsterdam, s.263-282.

SIKA (2000) *Uppföljning av investeringar*, SIKA Rapport 2000:11

Skamris, K. Mette & Flyvbjerg, Bent (1997) Inaccuracy of traffic forecasts and cost estimates on large transport projects, *Transport Policy*, vol.4 no.3, p.141-146

Sturesson, Jan; Andersson, Karin & Persson, Jörgen (1997) *Finansiell analys och god ekonomisk hushållning – En finansiell studie av Skånes kommuner 1993 - 1996 med hjälp av en ny modell*, KEFUs Skriftserie 1997:1, Lund

Svenska Kommunförbundet (1990) *Investeringskalkyler för kommuner*, Kommentus Förlag AB, Bromma

Tell, Bertil (1978) *Investeringskalkylering i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Kommuninterna dokument

Gotlands kommun, Kommunfullmäktige (2003-03-17) *Regler för styrning och uppföljning i Gotlands kommun*

Göteborgs stad, Stadskansliet (2006-03-09) *Uppdrag till stadskansliet att komma med förslag till en mer samlad beredning och uppföljning av olika investeringsprojekt. Förslag till beslut*, Tjänsteutlåtande

Huddinge kommun, *Ekonomistyrprinciper för 2006*, Http://www.huddinge.se, 2006-12-04

Härnösands kommun (1999-02-15) *Riktlinjer för ekonomistyrning i Härnösands kommun*

Karlsborgs kommun, Kommunfullmäktige (2005-01-31) *Investeringspolicy för Karlsborgs kommun*

Karlshamns kommun, Kommunfullmäktige (2002-09-02) *Investeringspolicy för Karlshamns kommun*, Policydokument 2002:4

Oskarshamns kommun, Kommunfullmäktige (2001-11-12) *Investeringspolicy för Oskarshamns kommun*, Författningssamling 042.5

Stockholms stad, Statsledningskontoret, Ekonomiavdelningen (2005-10-26) *Anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt*, DNR 319-2464/2005

Stockholms stad, Markkontoret (2005-10-10) *Slutredovisning av utbyggnad för bostäder inom Sickla Kaj i Hammarby Sjöstad*, Tjänsteutlåtande, Dnr M05-511-951

Stockholms stad, Markkontoret (2006-02-16) *Slutredovisning av utbyggnad för bostäder inom Sickla Udde i Hammar Sjöstad*, Tjänsteutlåtande, Dnr M2006-511-00240

Stockholms stad, Markkontoret (2006-04-07) *Utbyggnad för bostäder inom området utmed Sickla Kanal i Hammarby Sjöstad - Slutredovisning*, Tjänsteutlåtande

Stockholms stad, Markkontoret (2006-04-07) *Utbyggnad för park, garage m m inom Lumaområdet i Hammarby Sjöstad - Slutredovisning*, Tjänsteutlåtande

Trelleborgs kommun, Ekonomikontoret (2001-03-15) *Investeringsprojekt*, Projektrapport redigerad för slättnet

Västerås stad, *Granskning av investeringsprocessen angående lokaler*

Bilaga 1 – Företeckning över intervjuer

Förnamn	Efternamn	Befattning	Organisation	Datum
Conny	Sixtensson	styrelseordf.	Eksjö Energi AB	20061030
Hans-Åke	Tilly	vd	Eksjö Energi AB	20061101
Lennart	Bogren	kommunalråd	Eksjö kommun	20061030
Lennart	Karlsson	planerare	Göteborgs stad	20061102
Gunnar	Dahl	arbetat med objektsanalyser	Göteborgs stad	20061102
Karl-Fredrik	Graf	kommunstyrelsens ordf.	Halmstads kommun	20061103
Per-Erik	Alsén	ekonomichef	Jönköpings kommun	20061016
Torgil	Danielsson	ordf. kommunrevisionen	Jönköpings kommun	20061019
Elin	Lagerqvist	kommunalråd	Jönköpings kommun	20061106
Hans	Karlsson	ordf. tekniska nämnden	Jönköpings kommun	20061109
Anders	Tell	ordf. kommunstyrelsens tekniska utskott	Kristianstads kommun	20061108
Heléne	Fritzon	kommunstyrelsens ordf.	Kristianstads kommun	20061109
Jan	Westberg	chef tekniska förvaltningen	Kristianstads kommun	20061109
Björn	Carlqvist	chef Kommunteknik	Kristianstads kommun	20061114
Pia	Lindvall Bengtsson	ekonomichef	Osby kommun	20061016
Ing-Mari	Olsson Lindquist	övergripande ek. och juridik	Oskarshamns kommun	20061018
Jan	Lind	avdelningschef	Stockholms stad	20061027
Bertil	Strid	controller	Stockholms stad	20061031
Hans	Skogsfors	utredare	Stockholms stad	20061110
Leif	Bergström	projektekonom	Stockholms stad	20061110
Alf	Hansson	ordf. tekniska nämnden	Trelleborgs kommun	20061109
Egil	Ahl	kommunstyrelsens ordf.	Trelleborgs kommun	20061113
Christer	Paulsson	ordf. tekniska nämnden	Umeå kommun	20061109
Göte	Hammarstedt	investeringsplanerare	Växjö kommun	20061016