Investeringsprocessen

- Fallstudie för Alvesta kommun

Ämnesfördjupande arbete inom företagsekonomi, 15hp

Ekonomistyrning: 2FE00E VT 2010

Författare: Robert Ay 870325
Johan Ljunggren 840904

Handledare: Fredrik Karlsson
Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Fredrik Karlsson vid Linnéuniversitetet som har hjälpt och väglett oss med ovärderlig kritik och synpunkter under uppsatsens gång. Vidare vill vi även tacka våra respondentener Ulf, Irene och Kjell som ställt upp med intervjuer och därmed gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Ni har bidragit med värdefull information och utan er skulle denna studie aldrig gått att slutföra.

Växjö
2010-06-01

_________________________  _________________________
Robert Ay                Johan Ljunggren
Sammanfattning

Titel: Investeringsprocessen – Fallstudie för Alvesta kommun
Datum: 2010-06-01
Ämne/Kurskod: 2FE00E, Ämnesfördjupande arbete: ekonomistyrning 15hp
Författare: Robert Ay: 870325 och Johan Ljunggren: 840904
Handledare: Fredrik Karlsson

Nyckelord: Investering, investeringsprocess, investeringsbedömning, investeringsbeslut, investeringskalkyler, kalkylmetoder.

Syfte: Syftet med studien är att öka kunskapen hur man bedriver investeringsprocesser samt beskriva och förklara en specifik investeringsprocess i Alvesta kommun. Vi ska även försöka identifiera brister i deras kontroller och rutiner för att se varför kostnader och tid inte stämmer överens med de kalkylerade värden, samt komma med förslag på förbättringar.

Metod: Studien kommer vara en enfallsstudie där vi kommer använda oss av en kombination av semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Vidare så kommer vi att använda oss av en deduktiv angrepsätt för att jämföra de teorier som finns inom investeringsprocesser och kalkylering med det resultat vi erhåller från samhällsplaneringsavdelningen i Alvesta kommun.

Teori: Vår teoretiska referensram berör ämnena investering, investeringsprocess, investeringsbedömning, investeringsbeslut, investeringskalkyler och kalkylmetoder. Teorin som används i vår studie möjliggör en undersökning av investeringsprocessen och kommer även behandla investeringar och investeringskalkylering. Innehållet i detta kapitel ska ge oss och läsaren bättre förståelse för det ämne vi berör och dessutom ska teorin sedan kopplas vidare till empirin i analyskapitlet.

Empiri: Vårt empiriska kapitel kommer beröra en presentation av studieobjektet och verksamheten vi undersöker, samt att vi skall redogöra för vår insamlade data och resultat av våra intervjuer samt våra dokumentstudier.

Avslutning: Vi har genom vår genomarbetade analys identifierat följande steg i Alvesta kommuns investeringsprocess: initiering, bedömning, fastställning och realisering. Vi har kommit fram till att investeringsprocessen är lättförståelig och att alla relevanta moment finns med, men den har potential för att kunna stärkas och effektiviseras.

Framtida forskning: Vi tycker att det skulle vara intressant att utforma en noggrann investeringsmanual som är kopplad till Alvesta kommuns investeringsprocess. För att se hur den skulle påverka hanteringen av investeringsprocessen och för att se ifall det skulle leda till bättre kontroll över beslutshantering.
Innehållsförteckning

1. Inledning ........................................................................................................ 1
   1.1 Bakgrund ................................................................................................ 1
   1.2 Problemdiskussion .................................................................................. 3
   1.3 Syfte ........................................................................................................ 4
   1.4 Avgränsningar ....................................................................................... 4

2. Metod ............................................................................................................. 5
   2.1 Val av metod ........................................................................................... 5
   2.2 Forskningsstrategi .................................................................................. 6
      2.2.1 Fallstudier ....................................................................................... 7
   2.3 Val av organisation ................................................................................. 7
   2.4 Datainsamling ......................................................................................... 8
      2.4.1 Intervjuer ......................................................................................... 9
   2.5 Kvalitetskriterier ..................................................................................... 11
      2.5.1 Begreppsvaliditet ........................................................................... 11
      2.5.2 Intern validitet ............................................................................... 12
      2.5.3 Extern validitet ............................................................................. 12
      2.5.4 Reliabilitet ...................................................................................... 13

3. Teoretisk referensram .................................................................................. 14
   3.1 Vad är en investering ............................................................................. 14
      3.1.1 Offentliga investeringar ................................................................. 14
   3.2 Investeringsbedömning ......................................................................... 15
      3.2.1 Investeringsbeslutet ....................................................................... 15
      3.2.2 Investeringsmanual ....................................................................... 16
      3.2.3 Investeringskontroll och efterkalkyler .......................................... 17
   3.3 Investeringskalkyler ............................................................................. 19
      3.3.1 Nuvärdesmetoden .......................................................................... 20
      3.3.2 Annuitetsmetoden ......................................................................... 20
      3.3.3 Internräntemetoden ....................................................................... 21
      3.3.4 Kalkylmetodpraxis ....................................................................... 21
      3.3.5 Kalkylkrav ...................................................................................... 24
   3.4 Investeringsprocess .............................................................................. 25
      3.4.1 Initieringsfasen .............................................................................. 26
      3.4.2 Bedömningsfasen .......................................................................... 27
      3.4.3 Fastställningsfasen ....................................................................... 28
      3.4.4 Realiseringsfasen ......................................................................... 29
   3.5 Organisationsstrukturtyper för beslutsprocessen ................................... 30
      3.5.1 Organisationsstrukturtyp 1 .............................................................. 30
      3.5.2 Organisationsstrukturtyp 2 .............................................................. 31
      3.5.3 Organisationsstrukturtyp 3 .............................................................. 32
   3.6 Sammanfattning av teori ......................................................................... 33
4. Empiri ........................................................................................................... 35
  4.1 Presentation av Alvesta kommun .............................................................. 35
    4.1.1 Presentation av Samhällsplaneringsförvaltningen ........................... 35
    4.1.2 Presentation av Allbohus Fastighets AB ........................................ 36
  4.2 Empiriska resultatet .................................................................................. 37
    4.2.1 Organisationsstrukturen för Alvesta kommun ................................. 37
    4.2.2 Kommunens beslutsprocess ............................................................. 38
    4.2.3 Investeringsprocessen i praktiken ................................................... 39
    4.2.4 Investeringsprocessen Förskolan i Vislanda ................................... 41

5. Analys ........................................................................................................... 44
  5.1 Investeringsbedömning ............................................................................ 44
  5.2 Kalkylmetoder och kalkylkrav ............................................................... 45
  5.3 Investeringsprocessen ............................................................................. 46
    5.3.1 Initieringsfasen ................................................................................ 46
    5.3.2 Bedömningsfasen ............................................................................ 47
    5.3.3 Fastställningsfasen ......................................................................... 48
    5.3.4 Realiseringsfasen .......................................................................... 49
  5.4 Organisationsstrukturen .......................................................................... 50

6 Avslutning ...................................................................................................... 52
  6.1 Slutsats ..................................................................................................... 52
  6.2 Rekommendationer .................................................................................. 53
  6.3 Förslag till vidare forskning .................................................................... 54

7. Källförteckning ............................................................................................ 55
  7.1 Böcker ..................................................................................................... 55
  7.2 Elektroniska källor .................................................................................. 56

Bilaga 1 ............................................................................................................. 57
Bilaga 2 ............................................................................................................. 58
Bilaga 3 ............................................................................................................. 59
1. Inledning

Denna uppsats behandlar investeringar och investeringsprocessen för Alvesta kommun. I detta kapitel kommer vi börja med att introducera en bakgrund som följs av problemdiskussionen. Vidare presenteras uppsatsens syfte samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund


1 Persson & Nilsson (2009) s.7
2 Sandahl & Sjögren (2005) s.9
3 Segelod (1986) s.144-145
Det går att konstatera att större och ”dyrare” investeringar ofta har stor betydelse för verksamheters utveckling⁴. Eftersom investeringar i överlag är viktiga är det av intresse att utöva någon typ av kontroll över investeringsprocessen. Brister och avsaknad på en sådan kontroll medför stora konsekvenser med tiden, till exempel risk för eskalerande kapitalkostnader.

Investeringsprocessen kan se olika ut beroende på vad investeringen har för egenskaper, såsom omfattning, om vilka mål som önskas uppfyllas samt typen av investering. Beroende på organisationens storlek samt en ökad mognad och kompetens medför det ofta en mer komplex process⁵. ”Stora organisationer” har en mer formaliserad planering vilket leder till mer välutvecklade investeringsrutiner⁶. I investeringsprocessen ingår det ett flertal faser där alla består av olika rutiner och procedurer, och genom att undersöka dessa rutiner kan man identifiera investeringsprocessens faser⁷. Att studera rutinerna i de olika faserna innebär att det blir möjligt att se såvida vissa faser i investeringsprocessen är överflödiga och onödiga, som gör att investeringsprocessen blir långdragen. Genom att studera detta blir det lättare att se huruvida det finns brister i processen och om de olika faserna är integrerade⁸.

Vissa delar av investeringsprocessen täcks upp väl av litteraturen där författarna berättar om investeringars och kalkylmetoders för- och nackdelar. Litteraturen behandlar denna del utförligt gällande investeringar i offentlig verksamhet, men analyserar dock sällan investeringsprocessen som helhet, särskilt gäller detta för offentliga verksamheter. De konkreta avsikterna med vår studie är att bidra till utvecklingen av hur man kan gå tillväga i investeringsprocessen samt beskriva och analysera Alvesta kommuns mönster i organisationens beslutsprocess. Utav dessa anledningar uppkom intresset för vår studie.

---

⁵ Alpenberg & Karlsson (2005) s. 346
⁶ Alpenberg & Karlsson (2005) s.346
⁷ Alpenberg & Karlsson (2005) s.65-66
⁸ Honko (1977) s.149
1.2 Problemdiskussion

Kommunen påverkas av olika faktorer när det gäller dess kontroll över investeringsprocesser. En viktig faktor är hur organisationsstrukturen är uppbyggd, som då sätter förutsättningarna för den formella beslutsprocessen i kommunen. Anledningen till att organisationsstrukturen är viktig att ta hänsyn till har att göra med att organisationen kan bli ineffektiv, att det tar längre tid än vad som behövs för att utföra vissa ärenden. Organisationsstrukturen i kommunen är tydligt utformad och visar hur beslutsprocesserna sker. Enligt Bower (1986) är investeringsprocessen i en organisation indelad i två olika processer. Den första är definitionsprocessen och den andra är en politisk process, vilket omfattar projektets väg genom organisationens struktur mot ett beslut. De båda processerna tillsammans styrs bl.a. av organisationens struktur och enligt Bower är fastställandet av denna struktur det som utgör den tredje processen i hans deskriptiva begreppsmodell över investeringsprocessen.9 Bower visade i sin modell att genom att utforma en såkallad ”structural context”, investeringsmanual erhålls de önskade inriktningarna och krav som investeringen skall medföra till organisationen. Det är därför nödvändigt att de olika faserna i investeringsprocessen är sammankopplade och att de personer som involveras i denna process är integrerade för att välgenomtänkt kunna fatta investeringsbeslut.10

Investeringsbeslut och processer kan variera på många olika sätt, exempelvis både i storlek eller komplexitet. Investeringsbeslut har normalt sett långtgående verkningar, därför fattas besluten av personer som är högre upp i beslutschierarkin i organisationen. Kapitalstorleken på investeringsbesluten har ofta en stor betydelse för hur lång tid det tar och vilka nivåer i organisationen som ska ta besluten. Alla investeringsbeslut kan inte tas av exempelvis kommunfullmäktige, därför dirigeras investeringsbeslut beroende på hur mycket de påverkar helheten.11 Alvesta kommuns investeringsprocesser har väckt intresse för oss eftersom de fungerar på olika sätt beroende på hur stor investeringen är och hanteras utifrån nödvändighet och komplexitet. Investeringarnas budget har också visat sig avvika från den planerade budgeten, både i kostnader och tid. På grund av dessa anledningar som fört ovan har vi tagit på oss uppdraget att ta reda på hur Alvesta kommuns investeringsprocess ser

9 Löfsten, Hans (2002) s.147
10 Bower (1986) s.78-79
11 Löfsten, Hans (2002) s.151
ut, samt försöka identifiera och komma med förslag till mer uppdaterade och effektiva kalkylmetoder och kalkylunderlag. I enlighet med vår studies problemdiskussion ställer vi oss följande frågor:

- **Hur ser investeringsprocessen ut inom Alvesta kommun för en specifik investering?**
- **Vilka kalkylmetoder och kalkylkrav används vid investeringsbeslut i Alvesta kommun?**
- **Hur kan man effektivisera investeringsprocessen?**

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att öka kunskapen hur man genomför investeringsprocesser, investeringsbeslut samt beskriva och förklara en specifik investeringsprocess i Alvesta kommun. Vi ska även försöka identifiera brister i deras kontroller och rutiner för att se varför kostnader och tid inte stämmer överens med de kalkylerade värden, samt komma med förslag på förbättringar.

### 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss mot hur samhällsplaneringsavdelningen hanterar sin investeringsprocess. Vi är också intresserade av processen som leder till ett investeringsbeslut och utförandet av en investeringsprocess. Med hjälp av en fallstudie skall vi analysera investeringsprocessen som sker i samhällsplaneringsavdelningen i Alvesta kommun. Vi ska även titta på deras kalkylmetoder och hur organisationen är fördelad och strukturerad, för att på bästa sätt hitta lösningar till effektivisering av investeringsprocessen för samhällsplaneringsavdelningen.
2. Metod

Vi kommer i metodkapitlet att ta fram metodologiska aspekter för studien, där vi nämner vilka tillvägagångssätt vi kommer använda oss utav för att samla empiriskt material och aktuell teori för vår fallstudie.

2.1 Val av metod


Vi kommer använda oss utav flerfaldig strategi till vår fallstudie, då vi kommer använda oss av kvalitativa intervjuer, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Vidare i vår undersökning kommer vi använda oss av deduktivt angreppsätt istället för det induktiva. Detta för att vi kommer utgå från de teorier som finns inom

12 Bryman & Bell (2005) s. 85-86
13 Bryman & Bell (2005) s. 297-298
14 Bryman & Bell (2005) s. 500
15 Bryman & Bell (2005) s. 23-25, 39-41
investeringsprocesser och kalkylering för att kunna jämföra med det resultat vi får från samhällsplaneringsavdelningen i Alvesta kommun.

2.2 Forskningsstrategi


Utifrån vår frågeställning så framgår det att vi vill studera aktuella händelser och "hur" något är. Enligt Yin bör vi av den anledningen tillämpa fallstudier som forskningsstrategi.\(^ {19}\)

\(^{16}\) Yin (2007) s.17
\(^{17}\) Yin (2007) s. 24
\(^{18}\) Yin (2007) s. 25
\(^{19}\) Yin (2007) s.25
2.2.1 Fallstudier

Enligt Yin ska en fallstudies omfattning utgöra en empirisk undersökning där en händelse studeras i dess verkliga kontext. Med detta menas att beroende på vilken situation eller sammanhang händelsen studeras i, så har detta stor betydelse för studien.\(^{20}\)

Vidare så menar Yin att en fallstudie har en hel uppsättning tekniska egenskaper, där fallstudien ska bygga på flera empiriska datakällor för att kunna styrka resultaten. Samt att fallstudien också kan ta hjälp av relevant teori när data skall samlas in och analyseras\(^{21}\). När det gäller fallstudien så behöver inte data som samlas in vara begränsad till kvantitativ data, utan kan bygga på en blandning av både kvantitativ och kvalitativ information\(^{22}\).

När en utformning av fallstudier ska göras, så kan man använda sig av enfalls- och flerfallsstudier beroende på hur situationen ser ut samt om man ska använda sig av ett eller flera fall för att studera forskningsfrågorna\(^{23}\). För vår del så har vi valt enfallsstudie för att det passar in på de forskningsfrågor vi vill besvara och för att vår studie har genomförts i en enskild organisation och gällt ett specifikt projekt. Valet av att göra en enfallsstudie styrker ytterligare eftersom vår studie grundar sig på ett specifikt fall där vi beskriver investeringsprocessen för en avdelning inom Alvesta kommun.

2.3 Val av organisation

Enligt Yin kan tillgänglighet, bekvämlighetsfaktorer och geografisk närhet utgöra huvudsakliga kriterier för val av organisation\(^{24}\). Anledningen till att vi valde Alvesta kommun att samarbeta med var för att vi fick god kontakt med controlern och förvaltningschefen, samt att de är tillgängliga för intervjuer och, dels att Alvesta kommun är lokalisera geografiskt nära. Förvaltningschefen och controlern är välinsatta inom investeringsprocesserna i kommunen och därför kan de bidra med den

\(^{20}\) Yin (2007) s.31
\(^{21}\) Yin (2007) s.31
\(^{22}\) Yin (2007) s.32
\(^{23}\) Yin (2007) s. 32, 60-61
\(^{24}\) Yin (2007) s. 105
information som behövs för vår fallstudie. Det var viktigt för oss vid val av organisation att kunna genomföra intervjuer med personer som är välinsatta i ämnet. Ytterligare anledningar till att vi valde Alvesta kommun till vår studie är att vi vill bidra till utvecklingen av hur man kan gå tillväga i investeringsprocessen samt att hanteringen av olika typer av investeringar skötes olika. Utifrån dessa anledningar väcktes intresset att ha Alvesta kommun som fallstudieobjekt.

2.4 Datainsamling


Personliga anteckningar i form av dokument och skrifter är relevanta och aktuella för fallstudier, men man ska ta hänsyn till att dessa källor inte alltid är korrekta eller har tillräckligt hög reliabilitet. Dessa dokument kan vara; brev, pm, dagordning, mötesprotokoll, tidningsklipp och administrativa dokument. Deras viktigaste roll går ut på att styrka data och belägg som hämtats från andra källor. Dokumenten kan styrka och ge mer specifika detaljer som kommer från andra källor och ge nya idéer om kommunikationsvägar och nätverk i en organisation, genom att studera hur dokument och brev distribuerats.

Formella skriftliga källor, kan vara en form av datafiler och register, kallade arkivmaterial. Dessa arkivmaterial kan vara; klient- och personliga register, förteckningar och surveydata. Deras betydelse för fallstudier varierar från fall till fall beroende på hur viktiga de är för den aktuella fallstudien.

Direkta observationer utgör ytterligare källor för fallstudien och utförs vid besöket av verksamheten. Observationen kan beröra allt från formella till tillfälliga

---

25 Yin (2007) s. 109
26 Yin (2007) s. 113
27 Yin (2007) s. 115-116
datainsamlingsaktiviteter. Direkta observationer kan ge nytt synsätt och förståelse för det som studeras. 28

Ytterligare en form av observationer är deltagande observation. Det kännetecknas av att forskaren gör mer än observerar, utan dessutom deltar i verksamheten där fallstudien görs. Deltagande kan utgöra till exempel att forskaren är anställd i organisationen, vilket leder till att personen ifråga är mer insatt och får en större inblick i det som studeras istället för den objektiva bild man annars har. En negativ effekt som kan uppstå av deltagande observationer är att personen som är anställd inte kan ge en neutral överblick över händelser som inträffar, utan istället är känslosmässigt involverad i organisationen. 29

De data som kommer samlas in för vår studie delas in i primär och sekundär data. Primärdatal när materialet till studien har hämtats in av forskaren själv eller av medhjälpare. En metod för detta är att genomföra intervjuer för att få in ytterligare underlag till studien samt enkäter. 30 Våra primärdatal kommer bestå av intervjuer med personer som är insatta i investeringsprocessen.

Sekundärdatal är information som redan samlats in av andra personer, forskare eller institut i samband med andra syften som undersöks. Sekundärdatal kan bestå av böcker, dokument, artiklar, register, offentlig statistiskt data etcetera. 31 Våra sekundärdatal kommer bestå av framarbetat material i form av dokument som Alvesta kommun tagit fram som beskriver till en viss del hur deras investeringsprocess i dagsläget ser ut.

2.4.1 Intervjuer

För en fallstudie så är en av de viktigaste informationskällorna just intervjuer. Då fokus läggs på människor så kan det ge bättre insikter om en viss situation, dock så ska respondenten vara väl insatt i ämnet när en intervju görs. En ytterligare aspekt

28 Yin (2007) s. 120-121
29 Yin (2007) s.122-123
30 Andersen (1998) s. 150-151
31 Andersen (1998) s. 150
som är av vikt, är att kunna jämföra intervjudata med information från andra källor. Enligt Yin så kan inspelning av intervjunpersonerna vara ytterligare ett sätt för att få en mer korrekt och fullständig dokumentation av en intervju, samtidigt som det är lättare att återgå och kolla upp vad som har sagts32.

Enligt Yin finns tre olika intervjutyper som kan användas för fallstudier33:

- Öppna intervjuer erbjuder respondenten friheten att formulera sina egna uppfattningar och idéer kring en händelse, detta kan i sin tur leda vidare till andra intressant frågeställningar.

- Fokuserade intervjuer bygger på att respondenten intervjuas en kortare stund, där vikten ligger på att formulera konkreta frågor så att intervjunpersonen uppfattas som ovetande när frågorna ställs. Även om personen som intervjuar bara vill få vissa fakta påståenden bekräftade, så är det viktigt att låta personen få ge sin egen syn på saken.

- Strukturerade intervjuer har likheter vid en surveyundersökning då den använder sig av kvantitativ data. Urvalsmetodik och statistik analys av data blir aktuellt vid denna typ av intervjuer.

För vår studie så kommer semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer ämna sig bäst för vårt ändamål, men även inslag av fokuserade intervjuer kommer vara aktuellt, då vissa konkreta formulerade frågor kommer att ställas. Genom att använda dessa intervjuemetoder så kommer intervjun få en mer öppen karaktär vilket bidrar till intressant information och möjlighet till diskussion kring ämnet investeringsprocess.

---

32 Yin (2007) s. 119
33 Yin (2007) s. 117-119
2.5 Kvalitetskriterier

I en samhällsvetenskaplig forskning är studiens kvalitet viktig. Studien bedöms och prövas med vissa logiska kriterier. De olika kriterier som föreslagits för en prövning är trovärdighet, tillförlitlighet, möjlighet att belägga resultat och slutsatser och pålitlighet när det gäller data.\(^{34}\)

För att göra en bedömning av kvaliteten i undersökningen brukar kriterierna validitet och reliabilitet nämnas. Validitet innebär hur väl en undersökning mäter det den är avsedd att mäta och reliabilitet innebär tillförlitligheten i studien\(^{35}\). Det finns tre olika kriterier inom validitet som är av betydelse för studiens kvalitet, dessa är begreppsvaliditet, intern validitet och extern validitet. Därför brukar man använda sig utav de fyra prövostenarna som är tillämpliga på fallstudier\(^{36}\).

För vår studie är de väsentliga kvalitetskriterierna intern validitet, begreppsvaliditet och reliabilitet. Vi kommer att nämna de fyra olika kriterierna och dessutom förklara varför de är anpassade för studien och varför extern validitet inte är det.

2.5.1 Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet innebär i vilken utsträckning ett mått för ett begrepp verkligien visar det som begreppet representerar. Bryman och Bell exemplifierar begreppsvaliditet genom att ställa sig frågan om ”intelligenstest utgör ett bra mått på intelligens”. Det ska finnas ett samband mellan mått och begrepp för att studiens resultat ska kunna anses vara trovärdigt och tillförlitligt, det beror på att om ett begrepp inte är reliabelt kan det inte utgöra hög validitet. Därför är förutsättningarna inom begreppsvaliditet att måttet är trovärdigt och tillförlitligt.\(^{37}\) Begreppsvaliditet tillämpas i fallstudier genom att man använder flera empiriska källor och man formulerar en beviskedja för att sedan låta intervjuarna läsa igenom utkast till fallstudien\(^{38}\).

\(^{34}\) Yin (2007) s.54  
\(^{35}\) Bryman & Bell (2005) s.48  
\(^{36}\) Yin (2007) s.54  
\(^{37}\) Bryman & Bell (2005) s.48-49  
\(^{38}\) Yin (2007) s. 54
Våra intervjupersoner har granskt de intervjuer vi genomfört, och kollat igenom vår insamlade data för att se ifall vi samlat in korrekt data. Eftersom vi använder oss av flera empiriska källor kommer vår begreppsgiltighet i vår studie vara hög. En annan anledning till att begreppsgiltigheten är hög har att göra med att det vi undersökt har anslutits till konkret data.

2.5.2 Intern validitet

Intern validitet handlar om orsakssamband, såkallad kausalitet. Detta innebär att man kan påvisa samband mellan två eller flera variabler i sin förklarande undersökning, vilket skiljer sig från falska eller tillfälliga samband. Det finns fler ”hot” mot interna validiteten som har identifierats förutom falska eller tillfälliga samband och det är om kausalitet påvisas mellan två variabler utan att man tagit hänsyn till en tredje förklarande variabel som orsakat detta samband. På grund av detta så är förutsättningen för bedömning av intern validitet att det råder kausala samband i studien. Därför är det viktigt att man har bevis och tillförlitliga källor för de kausala samband man bygger sina slutsatser på.39

Ett annat tillvägagångssätt för att stärka den interna validiteten i studien är mönsterjämförelser ”pattern matching”. Metoden innebär att man matchar ett empiriskt grundat mönster med ett förväntat eller förutsagt mönster, och om mönstren stämmer överens med varandra, kan detta leda till att den interna validiteten stärks.40

Den interna validiteten i vår studie är åstadkommen eftersom det vi undersökt varit noggrant anslutet till konkreta data, detta gäller likaså för begreppsgiltigheten i vår studie. Den interna validiteten är såsom begreppsgiltigheten stark i vår studie eftersom intervjupersonerna som sagt, granskat de intervjuer vi genomfört för att se ifall vi samlat in korrekt data och att missförstånd inte uppstått.

2.5.3 Extern validitet

Extern validitet handlar om huruvida resultatet från en undersökning kan generaliseras utöver den aktuella fallstudien. Kritikerna hävdar sig angående detta kriterium på grund av att de anser att ett enda fall utgör en dålig grund för generalisering. Kritiken i

39 Yin (2007) s. 55-57
40 Yin (2007) s. 145-146
fråga är korrekt om det är statistik generalisering som avses, eftersom det går inte riktigt att generalisera till en population baserat på endast ett fall. Den enda generalisering som är möjlig är analytisk generalisering, då forskaren strävar efter att generalisera en viss uppsättning resultat till en mer generell teori. Själva målet och syftet med en fallstudie är att generalisera och vidareutveckla teorier. Ett sätt att stärka den externa validiteten är att använda sig av flerfallsstudier istället för endast en fallstudie, på grund av att resultatet måste replikeras inom andra områden innan man kan säga att fallstudiens resultat stödjer den framförda teorin.

Vår fallstudie är för liten för att man ska kunna göra någon generalisering. Den externa validiteten i vår fallstudie är inte stark nog, och det har att göra med att det är en enfallsstudie och inte en flerfallstudie, av dessa anledningar kommer vår studie inte lägga ner vikt på att höja den externa validiteten.

2.5.4 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om det är andra faktorer som spelar roll såsom slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. Reliabilitet i forskningssammanhang innebär hur tillförlitliga resultaten från studien är och om det är möjligt att en annan forskare gör studien och erhåller samma svar och resultat. Det är därför väldigt viktigt för att detta ska vara möjligt att utföra, dokumentera allt man gör noggrant för att erhålla hög reliabilitet, hög tillförlitlighet i studien.

Vår fallstudie kommer i den insamlade empirin mestadels bestå av primärdatal, detta kommer jämföras med vår noggrant beskrivna teoretiska referensram. De personer vi intervjuat som har liknande kunskap om vårt ämne gör att de likheterna mellan deras redogörelser medför högre reliabilitet. Vi anser att med tanke på vårt tillvägagångssätt, har vår fallstudie relativt hög reliabilitet.

41 Yin (2007) s. 57-58
42 Yin (2007) s. 28
43 Yin (2007) s. 58
44 Bryman & Bell (2005) s. 48
45 Bryman & Bell (2005) s. 48
3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi presentera våra teorier som är av betydelse för vår studie. Teorin som använts i vår studie möjliggör en undersökning av investeringsprocessen och kommer även behantera investeringar och investeringskalkylering. Innehållet i detta kapitel ska ge oss och läsaren bättre förståelse för det ämne vi berör och därutöver ska teorin sedan kopplas vidare till empirin i analyskapitlet.

3.1 Vad är en investering


3.1.1 Offentliga investeringar

Kommuner och stater genomför projekt som av lönsamhetsskäl, inte skall genomföras av privata intressen. Investeringar som sker på de offentliga verksamheterna utvärderas inte ute på marknaden. Det har att göra med att projektbestäms genom förhandlingar och där skall de fördelade tjänsterna agera språkrör för konsumenten49.

Det är vanligt att det uppstår kostnads- och tidsavvikelser när kommuner genomför olika projekt. Det har att göra med att projektuppföljningen inte är tillräckligt noggrann vid kommunala investeringsprojekt, dock utses det inte någon syndabock om det skulle uppstå stora avvikelser, dessutom saknas det kla definitioner av vad som bör inkluderas i en viss kostnadspost50.

46 Persson & Nilsson (2001) s. 7
47 Andersson (2001) s.230
48 Persson & Nilsson (2001) s. 7
49 Segelod (1986) s.144-145
50 Segelod (1986) s.145
3.2 Investeringsbedömning

Investeringsbedömning handlar om att öka förståelsen av en situation samt skapa ett beslutsunderlag för långsiktiga investeringar. När det gäller investeringskalkyler så handlar det om att få fram ett underlag för investeraren om beslut för handlingar med långsiktig betalningsförmåga. Investeringsbeslut innebär en rangordning av alternativ och värderingar. Besluten styrs av de krav som finns inom kalkylmetoderna och företagets visioner.\(^{51}\)

3.2.1 Investeringsbeslutet

Ett investeringsbeslut kan enligt Bergknut beskrivas hur ett företag använder sina resurser för att förverkliga framtida mål som berör företagets organisation\(^ {52}\). För att ett investeringsbeslut ska kunna fungera och genomföras så är det av betydande vikt, att det skapas ett värde för intressenterna som är större än resursernas nuvarande alternativen användning\(^ {53}\).

När det gäller teorin om ekonomiskt beslutfattande så hävdar Sandahl & Sjögren att den rationella beslutsprocessen ligger i fokus, detta då investeringsbedömningen är ett kunskapsområde inom ekonomisk teori och omfattas av de idéerna kring rationellt beslutsfattande\(^ {54}\). Vidare så påpekar Jansson (1992) att den rationella beslutsmodellen inte är tillräcklig för att beskriva hur investeringsbeslut ska tas. Renck (1966) påpekade även att modellen inte var tillräcklig när det gäller större strategiska investeringar, men även för mindre och medelstora investeringar av en mer rutinmässig karaktär\(^ {55}\).

I den rationella beslutsprocessen så uppkommer även implementeringsfel då chefer på olika beslutsnivåer använder sig av investeringsteori. För att kunna komma till rätta med de ekonomiska felaktiga besluten, finns det tre olika orsaker som är nödvändiga att skilja på; restriktioner, målkonflikt och beteendebaserade problem. Restriktioner innebär att beslutsfattaren oftast begränsas på ett eller annat sätt när det ska fattas ett värdermaximerande beslut. Exempel på restriktioner kan vara tillgång på kapital, tidsmässiga restriktioner samt restriktioner beträffande beslutskapacitet och

\(^{51}\) Bergknut (1993) s. 86  
^{52}\) Bergknut (1993) s. 14-15  
^{53}\) Bergknut (1993) s.15  
^{54}\) Sandahl & Sjögren (2005) s. 21  
^{55}\) Alpenberg & Karlsson (2005) s. 44-45
informationsmängd. Målkonflikt tar upp effekten av agentproblemet, där företagsledningen ibland har ett annat intresse och agerar för sin egen vinnings skull. Istället för att ta hänsyn aktieägarnas krav. Sista problemet som är beteendebaserat, innebär att företagsledaren fattar beslut som grundar sig på felaktig information och feltolkar den information som har med beslutsprocessen att göra⁵⁶.

I en del investeringar så krävs det att en större mängd resurser måste bindas upp, därav kommer oftast beslut behövas tas på en högre nivå för att få ett godkännande. Detta kan medföra att initiativ som uppkommer från en lägre nivå, kommer behöva sälja in sina idéer till den som är ens överordnad. Vilket medför att det ställs krav på initiativtagaren att behöva legitimera sin idé men även att sin prestige sätt på spel. Investeringsbeslutens handlar i stora drag undvika det oförutsedda, vilket är svårt då vi lever i en turbulent och föränderlig värld. Därför bygger många av besluten på gissningar hur företagets villkor och förutsättningar kommer bli i framtiden.⁵⁷

### 3.2.2 Investeringsmanual

För större företag och organisationer finns idag oftast investeringsmanualer vars syfte är att förmedla hur investeringskraven ska utformas och följas upp. Kraven brukar bl.a. innehålla livslängden på investeringen, hur grundinvesteringens restvärde, intäkter och kostnader ska beräknas⁵⁸.

Investeringsmanualer förekommer i nästan alla större företag och organisationer som har större materiella investeringar. Materiella investeringar kan i detta fall vara maskiner, produktionsutrustning, mark och byggnader, men i vissa särskilda fall så kan även innefatta utvecklingsprojekt. För vissa företag som har många utvecklingsprojekt så ställs det ofta högre krav på utvärdering av sådana projekt. Manualerna är oftast avsedda för små och medelstora investeringar. För större investeringar som kräver beslut från styrelse så finns oftast speciella instruktioner hur beslutsunderlag ska utarbetas.⁵⁹

---

⁵⁶ Sandahl & Sjögren (2005) s. 21
⁵⁷ Alpenberg & Karlsson (2005) s. 17
⁵⁸ Sandahl & Sjögren (2005) s. 49
⁵⁹ Sandahl & Sjögren (2005) s. 50-51

Manualernas innehåll består av information hur investeringar ska utarbetas samt vilka krav som utformas. Men ska även underlätta beräkningar och uppföljning av investeringar och ge en beskrivning för vem som har ansvar för vad.61

3.2.3 Investeringskontroll och efterkalkyler


När det gäller framtiden för investeringsmanualer och skriftliga investeringsrutiner så är det svårt att säga hur det kommer att se ut. Många av de företag som genomför flera årliga materiella investeringar kommer med största sannolikhet behålla sina investeringsmanualer, men att vi kan se en allt större uppgång på immateriella investeringar. Vilket medför att investeringsmanualerna kommer spela en allt mindre betydelsefull roll i framtidens.63

60 Sandahl & Sjögren (2005) s. 51-52
61 Sandahl & Sjögren (2005) s. 52
62 Sandahl & Sjögren (2005) s. 63-64
63 Sandahl & Sjögren (2005) s. 64-65

I kalkyl för beslut finns det förutsedda och oförutsedda prisökningsposter. Dessa poster brukar bestå av ca 10% av investeringsutgiften. Det är viktigt att skilja på de olika posterna eftersom de förutsedda prisökningarna är inräknade i kalkylen medan de oförutsedda posterna inte är det, och därför är det endast de oförutsedda prisökningarna som orsakar kostnadsavvikelser.

När ett projekt genomförts görs det uppföljningar för att försöka förklara skillnaderna mellan godkänd budget och utfall. Dessa uppföljningar berör kontroll- och styrutrustning, de berör leveranser som inte har anlänt i tid, svårigheter att rekrytera erfaren arbetskraft, bristande kostnadskontroll och inflation. Uppföljningarna är relevanta och viktiga för det enskilda projektet, men det är svårt att generalisera uppföljningarna till framtida projekt.

---

64 Sandahl & Sjögren (2005) s.170
65 Sandahl & Sjögren (2005) s.171
66 Sandahl & Sjögren (2005) s.172
67 Sandahl & Sjögren (2005) s.172
3.3 Investeringskalkyler

Investeringskalkyler anses vara långsiktiga kostnads- och intäktsskalkyler, där kostnader och intäkter uppstår löpande. De kostnader och intäkter som uppkommer under den ekonomiska livslängden, motsvaras av lika stora utbetalningar respektive inbetalningar. Inom investeringskalkylering fokuserar man på betalningsströmmarna och till de tidpunkter när de inträffar.\(^{68}\) I investeringskalkylen finns det två grundläggande begrepp, dessa två är inbetalningar samt utbetalningar. Det handlar om att analysera begreppen huruvida inbetalningsöverskottet orsakade av investeringen är större än utbetalningen för själva investeringen. Där man bedömer den ekonomiska livslängden på investeringen för att se vilka särinbetalningar och särutbetalningar som investeringen ger upphov till\(^{69}\).

Investeringskalkylen har en betydligt större betydelse i större och medelstora verksamheter \(^{70}\). Investeringskalkylens syfte är att bestämma lönsamheten av en investering. Om en investering är lönsam innebär det att den minst ger tillbaka det satsade kapitalet med kalkylräntan. Det finns ett antal metoder för att avgöra om investeringar är lönsamma och de mest grundläggande metoderna är nivärdes-, annuitets-, internränte-, och paybackmetoden.\(^{71}\) Vi kommer beröra nivärdes-, annuitets- samt internräntemetoden eftersom de är mest lämpade för studien.

---

\(^{68}\) Persson & Nilsson (2009) s.61  
^{69}\) Olsson (2005) s.199-200  
^{70}\) Olsson (2005) s.199-200  
^{71}\) Persson, Nilsson (2009) s.73
3.3.1 Nuvärdesmetoden

Nuvärdesmetoden är en kalkylmetod som går ut på att beräkna de framtidiga inbetalningsöverskottens nuvärden för att sedan se om dessa överstiger nuvärdet av investeringen. Om summan av de framtidiga diskonterade inbetalningsöverskotten är lika med eller överstiger grundinvesteringens nuvärde är investeringen lönsam och bör genomföras. För att beräkna nuvärdet av en ström av lika stora inbetalningsöverskott behövs kändedom om investeringens avkastningskrav hast, samt inbetalningsöverskotten och grundinvesteringens nettovärd. Genom följande uppgifter går det att beräkna nuvärdet av de framtidiga förväntade inbetalningsöverskotten\(^{72}\).

\[
\text{Nusummefaktor (NSF)} = 1 - (1 + r)^{-N} / r
\]

\((N = \text{antalet år med konstanta inbetalningsöverskott})\)

Om inbetalningsöverskotten skiljer sig mellan åren, måste de nuvärdesberäknas var för sig och därefter summeras ihop för att jämföras med nuvärdet av grundinvesteringen. För att komma fram till nuvärdet av ett inbetalningsöverskott som ligger flera år framåt i tiden, används följande nuvärdesfaktor:

\[
\text{Nuvärdesfaktor: } (1 + r)^{-N}
\]

\((N = \text{antalet år med konstanta inbetalningsöverskott})\)

3.3.2 Annuitetsmetoden

Annuitetsmetoden används för att beräkna ett årligt överskott efter avdrag för kapitalkostnaderna. Överskottet man erhåller genom användning av metoden är lika stort varje år. Överskottet representerar ett genomsnitt över livslängden på en investering. Enligt denna metod är investeringen lönsam om de årliga överskotten är större än eller lika med noll, det innebär att om överskotten är noll så ger investeringen precis kalkylräntan.\(^{73}\)

Om en investering ger en positiv annuitet uppfyller den organisationens förräntningskrav. Därför skall ett investeringsobjekt väljas efter högst annuitet. Annuitetsmetoden är en lämplig metod att använda när man skall välja mellan investeringar som har olika lång livslängd. Detta gäller eftersom denna metod lämpar

\(^{72}\)Bhimani, Horngren (2008) s.421-422

\(^{73}\)Persson & Nilsson (2009) s.77
sig sannolikt bättre för att beräkna genomsnittliga årskostnader än lönsamhetsberäkningar.\textsuperscript{74}

\subsection*{3.3.3 Internräntemetoden}
Internränta, eller avkastningsränta, är den räntesats en investering avkastar. Detta betyder att inbetalningar och utbetalningar är lika stora, om de diskonteras till nu-tidpunkten med internräntan. Det betyder att investeringen precis klarar det uppsatta avkastningskravet. Om man höjer kalkylräntan klarar inte investeringen det högre avkastningskravet, likaså om man sänker kalkylräntan kommer det ge ett positivt nuvärde. Därför är en investerings internränta den räntefot där nuvärdet av inbetalningar och utbetalningar är lika med noll, break-even. Det finns några nackdelar med denna metod och det är att den är beräkningstekniskt arbetskrävande, dessutom att metoden kan fel rangordna investeringar vid vissa förutsättningar, eftersom diskonteringen inte sker med en teoretiskt korrekt kalkylränta. I praktiken har det teoretiska dilemmat liten betydelse. En fördel med internräntemetoden är att resultatet är en procentsiffra som initierar en viss förståelse för investeringens lönsamhet.\textsuperscript{75}

\subsection*{3.3.4 Kalkylmetodpraxis}
Om man går tillbaka i tiden finns det ett antal studier över kalkylmetodpraxis i Sverige. Enligt Renck 1966 var paybackmetoden den i särklass mest använda kalkylmetoden följd av internräntemetoden som näst vanligast. Rencks studie från 1966 är en historiskt viktig studie som beskriver och analyserar rutiner och metoder vid större investeringsprojekt. När denna studie genomfördes var inte nuvärdesmetoden en etablerad metod, utan det var endast ett fåtal företag som använde sig utav nuvärdesmetoden.\textsuperscript{76}

Enligt Tell som gjorde en uppföljande studie år 1978 av Rencks studie visade på att i likhet med Rencks studie använde de sig främst av paybackmetoden. Tell fann dock att antalet företag som använde sig av nuvärdesberäkningar hade ökat och företag som använde paybackmetoden var enda kalkylmetod hade minskat. En utav

\begin{thebibliography}{9}
\bibitem{74} Persson, & Nilsson (2009) s.78-79
\bibitem{75} Persson & Nilsson (2009) s.76
\bibitem{76} Alpenberg & Karlsson (2005) s.51
\end{thebibliography}
anledningarna till att nuvärdesberäkningar hade ökat hade att göra med att en större kalkylmognad och en ökad kunskap i företagen hade utvecklats. En annan anledning till ökningen av räntebaserade metoder var datoranvändningen som erbjöd möjligheten att genomföra och använda mer avancerade nuvärdesberäkningar. Införandet av datorer i företagen innebar att nuvärdesberäkningar inte var lika tidskrävande och svåra att utföra.\textsuperscript{77}


\textsuperscript{77} Alpenberg & Karlsson (2005) s.51-52
\textsuperscript{78} Alpenberg & Karlsson (2005) s.52-53

Enligt en studie Yard 1987 och Sandahl & Sjögren 2003 gjorde visade det sig att valet av kalkylmetod varierar beroende på vilken bransch företaget är verksamt i. Inom verkstadsindustrin är paybackmetoden den mest använda medan kalkylräntebaserade metoder dominerar i massa- och pappersindustrin, grafisk industri, trävaruindustrin samt kemisk industri. Orsaken till att företag använder sig av paybackmetoden enligt Yard, förklaras av en betoning på flexibilitet och lönsamhet i företag där det inte finns strikta ekonomiska begränsningar, medan Sandahl & Sjögren menar på att nuvärdesmetoden dominerar branscherna bygg- och fastigheter samt service. Yard svarar på det genom att säga:

"Internränteberäkningarna är vanligare i branscher där man har större kalkylobjekt…"  

Ytterligare förklaringar är att det finns särskilt tycke till avancerade och komplicerade metoder inom ingenjörs dominerade branscher, vilket Yard menar på att det också skulle förklara en del av variationerna. Enligt Segelod 2002 ser investeringsplaneringen helt annorlunda ut inom serviceindustrin, gällande investeringsrutiner, kriterier och kravnivåer. I de olika refererade studierna visas det att det finns en stor variationsbredd i metodanvändningen, och det framkommer också företagets storlek och branschtillhörighet påverkar valet av kalkylmetod.  

Enligt Sandahl & Sjögren och Yard passar internränteberäkningar och nuvärdesmetoden bättre in i branscher där man har större kalkylobjekt. Dessa metoder användes sällan förr pga. brist på tekniska avdelningar som då utför mer avancerade beräkningar. I dagsläget har de flesta organisationer tillräckligt stor kompetens och
utrustning, såsom avancerade datorprogram för att lösa komplicerade och avancerade uträkningar. En annan förklaring till användning av olika kalkylmetodpraxis är att mer avancerade metoder oftast utförs av ingenjörsdominerade branscher. Detta resonemang passar bra i vår studie om Alvesta kommun då de flesta investeringar berör bygg- och fastigheter samt service, dessutom är de flesta investeringsars karaktär "större kalkylobjekt". Det vi menar med större kalkylobjekt är, exempelvis förbättring på kommunens infrastruktur, byggnader och vägpreparationer. I litteraturen som använts så har kalkylmetodpraxis riktat in sig på privata verksamheter, i försök att hitta information om offentliga verksamheter till studien så har litteraturen inte nämnt nått om detta.

3.3.5 Kalkylkrav


Enligt Segelods (2000a) studie kunde man konstatera att kravnivåerna bland de olika investeringstyperna var olika, exempelvis var den genomsnittliga återbetalningstiden

---

83 Alpenberg & Karlsson (2005) s.57  
84 Alpenberg & Karlsson (2005) s.58
för ersättningsinvesteringar på 3 år och expansionsinvesteringar hade ett genomsnitt på 3,7 år. Detta förklaras genom att långsiktiga investeringar tillåts ha längre återbetalningskrav, medan kortsiktiga investeringar såsom ersättningsinvesteringar uppvisar en snabbare återbetalningstid.\footnote{Alpenberg & Karlsson (2005) s.58-59}

Det visade sig att kravnivåerna i genomsnitt blev högre med paybackmetoden än om man använde sig av nuvärdesmetoden. Segelod (1986) och Andersson (1994) menade på att en kort återbetalningstid på 2-3 år innebör en hög kalkylränta. En annan synpunkt som lades fram av Andersson var att kalkylräntan som tillämpades vid nuvärdeskalkylering låg i genomsnitt under internräntan som krävdes för att en investering skulle klara återbetalningskraven. Internräntans avkastning brukar vara hög vid korta återbetalningstider, detta har att göra med att internräntan är konsekvensen av den gjorda investeringen medan kalkylräntan utgör baskravet för en investering.\footnote{Alpenberg & Karlsson (2005) s.59}

### 3.4 Investeringsprocess

Det räcker alltså inte till att beskriva situationen i en organisation med den rationella beslutsprocessen, eftersom investeringsplanering består även av informella processer som också är viktiga att ta hänsyn till vid planering, dock är de ofta svåråtgående.

Inom aktuella forskningsobjekt ligger den centrala betydelsen på själva investeringsprocessen och även uppställandet av mål för organisationens verksamhet, samt organisationens strategi. Det finns en uppfattning om att ledningen i en organisation bör vara insatt i ett tidigt stadium på investeringsprocessen för att garantera att investeringarna sköts i linje med organisationens övergripande strategi.\(^{89}\)

Indelning av investeringsprocessen i vår studie är i enlighet med Junnelius investeringsprocess.\(^{90}\)

**Figur 3.4**\(^{91}\)

![Diagram](image)

### 3.4.1 Initieringsfasen


---

\(^{89}\) Löfsten (2002) s. 11-12

\(^{90}\) Junnelius (1974) s.25-26

\(^{91}\) Junnelius (1974) s.37
Dessa är idéfasen, innovationsfasen och marknadsföringsfasen. Idéfasen omfattar initieringen och sållandet av idéer. Innovationsfasen omfattar bearbetandet av idéer och marknadsföringsfasen innehåller allt som händer med iden tills det att initieringsfasen är klar.92

Bower däremot menar på att en investeringsprocess påbörjas när man exempelvis är i behov av en ny anläggning, eller när man är i behov av att expandera93. En investering är alltså behovsbaserad och sätts igång av andra faktorer än vad Junnelius påpekar. Bower (1986) menar också på i sin undersökning att beroende på hur stora investeringarna är, samt hur höga kostnader det innebär för organisationen förflyttar sig beslutstagandet högre upp i organisationsstrukturen, ex VD:n i ett företag94.

3.4.2 Bedömningsfasen

När initieringsfasen är avslutad påbörjas bedömningsfasen, där sker de fortsatta behandlingarna fram till ett godkännande eller förkastande av förslaget som framställts i initieringsfasen95. Det är viktigt att beslutsunderlaget är välgenomarbetat och att investeringens konsekvenser kartläggs utifrån flera olika perspektiv och inte enbart ur det ekonomiska perspektivet. Bower och Junnelius är överens om att bedömningsfasen omfattar den process som både innehåller avgörande tekniska och ekonomiska faktorer av ett projekt som utreds, och den process varigenom stöd för förslaget skaffas från olika delar av organisationen. Oavsett vilken organisationsstruktur som verkar i den aktuella verksamheten består bedömningsfasen i generell bemärkelse av informationsbehandling. Det viktigaste man skall framhäva i denna fasen är att insamlandet av informationen, sammanställandet och värderandet av den insamla informationen bedöms ett flertal gånger av komponenter på olika nivåer.96 Om de olika kriterierna för att kunna ta ett investeringsbeslut är uppnådda är bedömningsfasen avslutad.97

92 Junnelius (1974) s.43-44
93 Bower (1986) s.50
94 Bower (1986) s.66
95 Junnelius (1974) s.36
96 Junnelius (1974) s.59
97 Persson & Nilsson (2009) s.9,180
3.4.3 Fastställningsfasen

I fastställningsfasen övervägs de förslag som vidarebefordrats från bedömningen mot befintliga resurser. Här fördelar man kapitalet till de godkända förslagen. Detta utgör en förenkling av händelseförloppet i denna fas. Fastställningsfasen kan indelas i fyra egentliga händelser:

- Bestämning av hur mycket kapital som finns tillgängligt
- Fastställning av kostnader för det kapitalet
- Uppskattning av speciella projekts inverkan på tillgängen och kostnaden för kapitalet.
- Med hänsyn till ovanstående tre punkter, val av relevanta projekt.

Fastställande av det tillgängliga kapitalets mängd konkurrerar mot behovet av kapital för investeringsändamål. Andra faktorer som kan väga in är att det relativa värden för en organisation av alternativa användningar av kapitalet inte överväger nyttan man får av den investeringen. Målsättningen är alltså att förverkliga de strategier som finns i första hand, därefter fördelas kapitalet till projektet.98

Den andra händelsen i fastställningsfasen gäller bestämmandet av kostnaden för kapitalet. Kapitalkostnaden uttrycks ofta i form av en kalkylränta, och bestämningen av denna kalkylräntas höjd kan vara av väsentlig betydelse för hela fastställningsfasen. Detta beror på att kalkylräntan ofta kan sägas utgöra det absoluta minimikravet på en investeringsavkastning.99

Det följande beslutsskedet utgörs av beaktandet av sambandet som finns mellan olika investeringsprojekt. Projektet kan alltså vara beroende av andra förslag som ingår i en större projekthelhet som också fastställs. Det är därför nödvändigt att beaka förslagen samtidigt för att få en uppriktig bild av beslutens innebörd.

Fastställningen av ett projekt kan vara i olika hög grad centraliserad. Det innebär i investeringsfrågor att den högsta beslutsfattningsnivån för alla investeringsförslag är

98 Junnelius (1974) s.69-70
99 Junnelius (1974) s.70
lokaliserad till den högsta hierarkiska nivån i organisationsstrukturen. En centraliserad beslutsfattning kan innebära att beslutet förutsätter en helhetsbild och ett rättvist beaktande av olika delar av organisationen. En nackdel mot centralisering av beslutsfattningsnivån är att den kan leda till ineffektivitet och till svårigheter vid indelning av verksamheten i ansvarsområden. Däremot kan decentraliserade beslutsfattanden möjliggöra snabbare beslut men det finns en risk att beslutsfattarna överskattar sina egna behov utan att beakta verksamhetens totala behov. Vidare i fastställningsfasen, med hänsyn till de ovanstående tre punkterna bestäms det ifall investeringsförslaget skall realiseras eller inte.  

3.4.4 Realiseringsfasen

Junnelius menar att realiseringsfasen består av verksamhetens beslutsfattande, samt kontroll och uppföljning av den gjorda investeringens tekniska och ekonomiska resultat.

Vid kontroll av ett projekts förverkligande riktar man den ekonomiska kontrollen mot att se till att investeringsbudgeten inte överskrider, och om fallet är så att man funnit överskridningar vid den ekonomiska kontrollen kommer det leda till någon form av nytt beslutsfattande angående projektet. Det resultat som erhålls vid den ekonomiska kontrollen fungerar som en återrapportering till de som är ansvariga för projektets förverkligande, de bedömande och de fastställande komponenterna.

Den tekniska kontrollen däremot antas vara mer detaljinriktad och finns huvudsakligen till för att förhindra tidsavvikelser och kostnadsavvikelser. Om det skulle uppstå avsevärda avvikelser vid den tekniska kontrollen kan det vara nödvändigt att genomgå nya bedömningsfasor och fastställningsfasor.

En av de viktigaste källorna för återrapportering till de ansvariga personerna för projektet är uppföljningen av avkastningen av investeringen. Uppföljningen kontrollerar hur väl de olika faserna är bedömda och om de olika beslutet överensstämde med det verkliga utfallet. Nedanstående punkter sammanfattar uppföljningens syfte.

100 Junnelius (1974) s.70-71
101 Junnelius (1974) s.36
• Genom uppföljning av projekt ökar man möjligheterna till att de mål som är uppställda verkligen nås.
• En uppföljning tillför ett ansvar på förslagsställarna och bedömarna för de uppgifter som angetts i förslaget.
• Uppföljning skall resultera i återrapportering åt olika delar av organisationen.


3.5 Organisationsstrukturtyper för beslutsprocessen

Inom investeringsprocessen så presenterar Junnelius tre olika organisationsstrukturer som kan ses som ett idealschema när det gäller olika utformningar av auktoritetsrelationer. För att se hur det passade in på företag, så fick 30-tal deltagare i en företagsledningskurs ange om någon av dessa organisationsstrukturtyper passade in i förhållande till deras egen organisation.  

3.5.1 Organisationsstrukturtyp 1

Det som utmärker denna organisationsstrukturtyp är att den består av en valig hierarkisk auktoritetsstruktur med en verkställande linjeorganisation kompletterad med olika stabsorgan. När ett förslag uppkommer så börjar det nere i initieringsfasen, för att senare passera de olika hierarkinivåerna till det slutligen när fastställningsfasen. Skulle det vara så att förslaget läggs ner i någon av de olika hierarkinivåerna innan det når högsta bedömande ledningsnivå, så kommer en vidare behandling av förslaget att läggas ner. Även om förslaget förkastas eller fastställs så kan förslagsställaren tänkas erhålla en återrapportering där en motivering get med anledning till det beslut som tagits. Inom varje hierarkinivå så finns det en eller flera stabsorgan som finns till för  

---

102 Junnelius (1974) s.71-73  
103 Junnelius (1974) s. 96
rådgivning då en bedömning behöver göras för ett förslag. Vidare så representerar denna strukturtyp en decentralisering av beslutsprocessen. Som får till följd att olika investeringsförslag kan stoppas och gallras ut i ett tidigare skede, vilket medför att processen bli mer effektiv.\textsuperscript{104}

Figur 3.6.1\textsuperscript{105}

3.5.2 Organisationsstrukturtyp 2

När det gäller uppbyggnaden av de hierarkiska nivåerna så liknar det väldigt mycket den uppbyggnad som strukturtyp 1 har. Skillnaden ligger i hur de olika nivåerna i organisationen har befogenhet att fatta beslut. För denna strukturtyp så innebär det att förslaget bedöms på de olika nivåerna för att komma med antingen positiv eller negativ kritik, tills det når någon av de högre bedömande ledningsnivåerna. Genom detta så kommer förslag behandlas av samtliga nivåer, från initieringsfasen ända upp till fastställningsfasen. Därför kan denna strukturtyp ses som väldigt centraliserad.\textsuperscript{106}

\textsuperscript{104} Junnelius (1974) s. 96-98
\textsuperscript{105} Junnelius (1974) s.97
\textsuperscript{106} Junnelius (1974) s. 99
3.5.3 Organisationsstrukturtyp 3

Utifrån övriga två strukturtyper så har denna strukturtyp ett specialorgan, vars syfte är att godkänna eller förkasta förslagen. När det gäller utformningen och vilka funktioner dessa specialorgan ska ha, så skiljer dessa sig åt beroende på organisationens utformning.\textsuperscript{109}

Investeringsförslaget går i detta fall från initieringsfasen direkt till specialorganet som gör en bedömning av förslaget, för att senare förhöra övriga delarna i organisationen om vad de anser om förslaget som lagts. Utifrån den information som samlats in så gör sedan specialorganet en bedömning av förslaget. Godkänns detta så förs förslaget vidare till högsta ledningsnivå som fattar det slutliga beslutet. Dock så kan det skilja sig åt vilka befogenheter dessa organ kan ha. Vissa företag kan tillåta att bedömningsen av förslagen från specialorganen går direkt till fastställningsfasen.\textsuperscript{110}

\textsuperscript{107} Junnelius (1974) s.100
\textsuperscript{108} Junnelius (1974) s.102
\textsuperscript{109} Junnelius (1974) s. 101
\textsuperscript{110} Junnelius (1974) s. 101-103
3.6 Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis består vår teoretiska referensram av teorier som behandlar kommuners investeringsprocess. Vidare behandlar teorin investeringsbedömning, kalkylmetoder, kalkylkrav och organisationsstrukturtyper för beslutsprocessen. Vid genomförandet av våra undersökningar har vi lagt fokus på dessa ämnesområden och analysen är även uppdelad därefter. Eftersom vår empiri har som syfte att förse oss med rätt material enligt vår teoretiska referensram, är analysens syfte att använda våra teoretiska modeller för att analysera materialet vi behandlat.

Avsnitten investeringsbedömning och investeringskalkyler i vår teoretiska referensram avser att ge oss ett underlag för att granska kommunens användning av kalkylmetoder och kalkylkrav, för att identifiera vilka metoder de använder sig av vid investeringsprocessen. Avsnitten handlar dessutom om att öka förståelse om hantering av investeringsmanualer och framställning av beslutsunderlag. Syftet är att analysera metoderna och de krav som finns inom kalkylmetoderna för att ta reda på vad som är kalkylmetodpraxis och vad som anses vara mest lämpligt enligt litteraturen för vår studie.

Därefter följer avsnitten investeringsprocess och organisationsstrukturtyper. De avser att behandla hanteringen och utseendet av en investeringsprocess och strukturtypen som skall användas vid processen för att den ska vara så effektiv som möjligt.

Teorierna om investeringsprocessen och investeringskalkylerna anser vi är de viktigaste teorierna för slutföring av vår studie. Dessa teorier behandlar vårt syfte och problemdiskussionen som vi skall besvara på och genom det empiriska material vi samlat in och den aktuella teoretiska referensramen ska vi analysera detta material. Konkret sagt kommer den teoretiska referensramen appliceras på det empiriska material vi samlat in för att därefter analysera och dra slutsatser kring våra syften och problemdiskussioner.
Presentation av en analysmodell över studiens innehållsmässiga struktur.

Figur 3.6 Analysmodell på teorin

Källa: Egen modell
4. Empiri
Vi har valt att inleda det empiriska kapitlet med en presentation av Alvesta kommun och Allbohus Fastighets AB som på uppdrag av Förvaltningen för Samhällsplaneringen genomfört förprojektering och anbudsinfordran för en ny förskola i Vislanda. Vi skall dessutom redogöra för vår insamlade data och resultatet av våra intervjuer samt våra dokumentstudier.

4.1 Presentation av Alvesta kommun
Alvesta kommun är vårt studieobjekt i denna uppsats, kommunen är lokaliserad i södra småland och tack vare sitt strategiska läge är centralorten Alvesta en viktig järnvägsknut, och eftersom stambanan, Växjö flygplats och större riksvägar är i närheten av Alvesta kommun är det enkelt att ta sig dit. Kommunen har 18757 invånare och en areal på 978 kvkm. Alvesta kommuns attraktivitet bygger på att människor vill leva, arbeta och bo där. Av dessa anledningar måste man inse att allt hänger ihop och att man måste se till att uppnå ett levande samhälle. För att alla skall kunna trivas där måste man först åtgärda kommunens dåliga ekonomiska situation. ¹¹¹

Den ekonomiska situationen för kommunerna blir allt mer bekymmersam. Konjunkturutvecklingen är ännu svagare än vad som tidigare förutsetts. Högre arbetslöshet medför en dämpad utveckling av kommunsektorns inkomster. Detta har visat sig i svag utveckling av skatteintäkter och kraftigt ökade kostnader för försörjningsstöd. Alvesta kommuns enda valmöjligheter för att kompensera detta är skattehöjningar och mindre kostnader i sina verksamheter. ¹¹²

Alvesta kommun är en stor organisation med ca 1500 anställda och med en omsättning som överstiger 1 miljard kronor. Omsättningen fördelas till verksamheter inom kommunen som till övervägande del är lagligt styrda och till andra projekt som kommunen själv prioriterar. ¹¹³

4.1.1 Presentation av Samhällsplaneringsförvaltningen
I Alvesta kommun är det en förvaltning som ansvarar och handlägger ärenden för myndighetsutövning och samhällsplanering. Ärendena berör övergripande miljöfrågor

¹¹¹ www.alvesta.se. Flik: Fakta om Alvesta. 2010-05-10
¹¹² Årsredovisning Alvesta Kommun år 2009
¹¹³ Årsredovisning Alvesta Kommun år 2009
och översiktlig fysisk planering. Nämnden för samhällsplanering (NFS) berör ärenden såsom:

- Vatten och avlopp
- Trafik, gator och vägar
- Anläggningar
- Teknisk och internservice
- Administration av enskilda vägar

Dessa ärenden är bara en liten del av vad samhällsplaneringen ansvarar för i kommunen. Nämnden för myndighetsutövning (NMY) utträder kommunens uppgifter inom plan och byggnadsväsendet, inom miljö- och hälsoskyddsområdet, inom djurskyddsområdet och inom livsmedelsområdet.

Ovanstående ärenden förbereds och handläggs av samhällsplaneringsförvaltningen, därför var det bra att vi hade kontakt med förvaltningschefen, Ulf Arvidsson under vår studie där vi också utförde en intervju med honom. Han har goda ingående kunskaper för hur investeringsprocessen gick till samt vad ansökningarna innehöll för den aktuella investeringen som vi ska studera.114

4.1.2 Presentation av Allbohus Fastighets AB


114 Årsredovisning Alvesta kommun år 2009
efterkalkyler som ligger till grund för bedömnings- och realiseringsfasen av investeringsprocessen.\textsuperscript{115}

Vi utförde dessutom en intervju med Nils-Göran Pettersson som är tekniskchef för Allbohus Fastighets AB samt projektledare för byggandet av förskolan i Vislanda. Han passade in bra som intervjuperson eftersom han också har goda kunskaper om vårt studieobjekt. Nils och hans tekniska avdelning på Allbohus utförde dessutom förkalkylerna och de underlag som ledde till ett fastställandebeslut för att byggnationen av förskolan i Vislanda skulle utföras.\textsuperscript{116}

\section*{4.2 Empiriska resultatet}

\subsection*{4.2.1 Organisationsstrukturen för Alvesta kommun}


\textsuperscript{115} Intervju: Bilaga 2
\textsuperscript{116} Intervju: Bilaga 2

\textit{(Figur 4.2)}

4.2.2 Kommunens beslutsprocess

Alvesta kommun har ingen investeringsmanual, men det finns uppsatta regler för hur ett beslut går tillväga. De huvudsakliga riktlinjerna består av: \footnote{Intervju: Bilaga 1}

- Beskrivning av projektet som skall utföras
- Erhållna upphandlingsförfaranden
- Beräkningar efter kalkylräntan, kassaflödesanalys och nuvärdesmetoden.
- Utvärdering av inkomna anbud av entreprenörer
Den första fasen i en investeringsansökan är att beskriva och förklara vilken typ av investering de vill genomföra och vilka kostnader den medför till kommunen, för att exempelvis kunna passa in i deras strategi och vision. Ansökan skall också innehålla en redogörelse för tidsplanen och de resurser som behövs för att kunna genomföra projektet.

I den andra fasen av investeringsansökan gör de kommunalt ägda bolagen upphandlingsförfaranden. Det är viktigt för nämnderna att ha noggrant utfört underlag, för att exempelvis kunna bedöma om det finns mer lönsamma alternativ än att äga och förvalta byggnaden.

Vidare så upprättar de kommunala bolagen kalkyler där metoder som kassaflödesanalys, årskostnadskalkyl samt nuvärdesberäkning. De tar även hänsyn till kalkylräntan som beräknats till 4 %. Vid bedömning av kalkylräntan följer man en bransch rekommendation som styrs av SKL, Sveriges kommuner och landsting. SKL är en arbetsgivar- och intresseorganisation för landets kommuner, landsting och regioner. Kalkylräntan speglar den 10 åriga statsobligationsräntan.

När kalkylerna är genomförda så skickas projektet ut till tänkbara entreprenörer som har resurser för att kunna genomföra projektet. Genom detta så kommer olika anbud in från företagen, vartefter de olika anbuden bedöms ur ekonomisk synvinkel med utgångspunkt från det förmånligaste anbudet.

4.2.3 Investeringsprocessen i praktiken

Utifrån ovanstående figur 4:3 som visar hur organisationsstrukturen ser ut för Alvesta kommun, så kan organisationen ses som divisionaliserad. Vilket betyder att många av de beslut som berör Alvesta inte ligger direkt under den kommunledningen (kommunstyrelsen och dess förvaltningar). Istället så förs ansvaret över till de olika nämnderna som, inom de ramar som kommunfullmäktige upprättar, har stora befogenheter inom sitt specifika område.
I nämnderna sitter politiker i proportion till det politiska styrkeförhållandet i kommunfullmäktige. Flertalet nämnder har egna förvaltningar med anställda tjänstemän.

![Diagram](image)

_Figur 4.2.3 Investeringsprocessen för Alvesta kommun
Källa: Egen_


När det gäller framtagning av beslut om en investering bör genomföras, är det upp till tjänstemännen att genomföra beslutet. Beroende på storleken i investeringen så skiljer det sig åt hur mycket förarbete som läggs ner, därför kan tidsperioden mellan initiering till dess att ansvarig person börjar räkna på investeringen skilja sig åt.

För att ett beslut ska fattas så kommer varje attestanhörig, i vårt fall är detta Ulf Arvidsson som är chef för nämnden samhällsplanering, att lägga fram ett preliminärt beslut till kommunfullmäktige för att få ett godkännande. Kommunfullmäktige brukar oftast inte ha några invändningar på de beslutsunderlag som kommer in, men kan i vissa enstaka fall lägga sig i om det är nått som inte överensstämmer med det som sagts innan. Efter detta så för pengar över till respektive nämnd som har hand om projektet. När det ska fattas ett beslut för en investering så är beslutunderlagen avgörande, har inte beslutunderlaget genomförts ordentligt så ökar risken för att ett
felaktigt beslut fattas. I intervjun med Ulf Arvidsson så finns det enligt honom påtaliga brister när underlag lämnas in, då många ser denna process som mödosam och vill bara passera denna spärr för att gå vidare med ärendet.

Inför genomförande så påbörjar handläggaren med att plocka fram underlag varfter det görs ett framtagande av förfrågningsunderlag, annonsering, anbudsförfrågningar, upphandling. När det gäller inkommande anbud så väljer projektledaren det bästa alternativet innan val av leverantör beslutas. Valet av projektledare bestäms av den ansvariga nämnden för investeringen och personen i fråga utses till projektledare vid planeringsprocessen. För mindre investeringar så lägger handläggaren fram förslaget och tar fram underlag till investeringen som inte är lika omfattande som ovanstående procedur, för att senare låta förvaltningschefen lyfta upp ärendet till nämnden för att fastställa beslutet.

Under genomförandets gång har man en projektorganisation bestående av konsulter, kontrollanter, projektledare, beställare och entreprenörer. Där kontroller sker genom besiktningar, möten, egenkontroll och uppföljning av kvalitén.

När det gäller uppföljning av ett projekt så anlitas en besiktningsman utsedd av beställaren för att kontrollera och göra en slutbesiktning av projektet. Besiktningsmän finns alltid med i bilden då det gäller nyinvesteringar av exempelvis nybyggnation. För ekonomiska avstämningar så sker dessa kontinuerligt samt en slutavstämning när projektet är klart, för att till sist lämna en slutrapport till nämnden. Vid uppföljningen görs det även en jämförelse mellan de förkalkyler och efterkalkyler som gjorts för att se ifall investeringen följt de investeringskrav som fanns uppställda.

**4.2.4 Investeringsprocessen Förskolan i Vislanda**

Investeringsprocessen för förskolan i Vislanda började med att skolan i Vislanda lämnade en investeringsansökan på en förskola till Barn & omsorg förvaltningen. Detta vidarebefordrades till Förvaltningen för samhällsplanering som då anställde Allbohus Fastighets AB att genomföra förprojektering och anbudsinförda för den nya förskolan, dels för att se ifall budgeten räcker till och att det inte blir för kostsamt. Nils-Göran som var vår intervjuperson på Allbohus berättade att efter förkalkylerna beviljades projektet av kommunstyrelsen som ansåg att det fanns ett stort behov av
förskolan, men de visste inte riktigt om de skulle bygga en ny förskola eller hyra den. Initieringsfasen var genomgången och sedan var det dags för Allbohus Fastighets AB att bedöma vilket av alternativen som medförde minst kostnader till kommunen.

Allbohus fick i uppdrag av samhällsplaneringsförvaltningen ta fram tre alternativa upphandlingsförfaranden:

Alt. A: Nybyggnad av Förskola på Totalentreprenad
Kommunen äger och förvaltar byggnaden

Alt. B: Nybyggnad av Förskola
Annan bygger, äger och hyr ut till kommunen


När den tekniska avdelningen tagit fram de alternativa upphandlingsförfarandena var det dags att vänta på olika anbud som skulle visa det mest lönsamma alternativet. Vidare i bedömningsfasen kom Allbohus fram till att det förmånligaste anbudet ur ekonomisk synvinkel var alternativ A. De bedömde att investeringskostnaden skulle uppnå 14,5milj exklusive moms och att det första årets årliga kostnad skulle uppnå 1 562 000 kr.


Vid det här laget var bedömningsfasen avklarad och underlaget skickades tillbaka till kommunstyrelsen som vidarebefordrade det till Nämnden för samhällsplanering. Nämnden överensstämde med kommunfullmäktige och fastställde beslutet för en

När man väl skulle realisera investeringen anlitades PEAB Sverige AB som totalentreprenörer för projektet mot en kontraktssumma av 10,261,000kr exkl. moms. De anlitades på grund av att de var mest förmånliga för kommunen, och andra faktorer såsom färdigställande och brukarvänlighet vägdes in. Nils-Göran och Ulf var båda projektledare som ansvarade för att allt gick rätt till.

Ovanstående beskrivning är en illustration av investeringsprocessen för Förskolan i Vislanda, då en noggrant beskriben process skulle uppta för mycket plats i vår studie.
5. Analys

Detta avsnitt syftar till en analys av Alvesta kommuns investeringsprocess där både empiri och teori behandlas. Fokus ligger på investeringsprocessens faser, investeringskalkyler och effektiviteten vid utförandet av investeringsprocessen. Här kommer vi även framhäva våra personliga åsikter som därefter kommer att resultera i slutsatser i nästa kapitel.

5.1 Investeringsbedömning

Enligt Bergknut handlar ett investeringsbeslut i stora drag om hur ett företag använder sina resurser för att förverkliga framtida mål som berör företagets organisation. Alvesta kommun hanterar sina resurser varsamt och prioriterar sina resurser beroende på vad budgeten tillåter. Därför är det viktigt att vid en investeringsbedömning ha noggrant utförda beslutsunderlag för att vidare avväga vilka investeringar som är mest lämpliga för kommunens vision och strategi. För att man ska kunna göra en bra bedömning krävs det att förutom kalkyler som beslutsunderlag även ta i beaktande andra infallsvinklar. Det kan vara att jämföra olika alternativ inför stora investeringar för att se skillnader samt att upptäcka brister i investeringsbedömningen och beslutet för investeringen i fråga.

på en högre hierarkisk nivå. Det vill säga att kommunfullmäktige i vårt fall, kan ses som en styrelse och beslutsfattare. Eftersom kommunen inte har någon investeringsmanual är kraven som ställs på beslutsunderlagen inte tillräckligt höga, detta innebär för kommunen att tids och kostnadsavvikelser blir mer vanliga bland deras investeringar. För att undvika oförutsedda kostnader och avvikelser är en utförlig investeringsmanual nödvändig för att skapa enhetliga kalkyler som kan jämföras och rangordnas.

5.2 Kalkylmetoder och kalkylkrav


Vid bearbetning av planeringsdelen d v s förundersökningen insåg vi att de inte budgeterar alla kostnader som uppstår för uppföljning och förprojektering. I enlighet med Junnelius och Bower är detta inte att följa praxis.

5.3 Investeringsprocessen


Vi ska analysera de olika faserna som Förskolan i Vislanda genomgick. Vår analys kommer framställas och behandlas i faserna nedan, som kommer kopplas till vårt insamlade empiriska material.

5.3.1 Initieringsfasen

I enlighet med Bower (1986) påbörjas en investeringsprocess vid t.ex. behov av en anläggning, eller när man är i behov av att expandera. Han menar på att en investering är behovsbaserad och har andra påverkansfaktorer än vad Junnelius påpekar. Detta resonemang stämmer till viss del in i vår studie, då initieringsfasen började med att skolan i Vislanda lämnade in ett behov av en ny förskola, men Junnelius påstående

5.3.2 Bedömningsfasen

Vi anser att bedömningen av projektet har utförts på rätt villkor eftersom de jämfört olika anbud som skulle visa de mest lönsamma alternativen. I behandlingsfasen så utfördes dessutom anbudsvärdering och ekonomibedömning. I samband med de använda kalkylmetoder och kalkylkrav gjordes det också jämförelser gentemot värderingar av bedömningar som gjorts. Vi kan fastslå att bedömningen av projektet, Förskolan i Vislanda, har utförts på ett korrekt sätt både när det gäller det teoretiska och praktiska. Vårt resonemang stöds även av Bower och Junnelius som påstår att de avgörande besluten skall innehålla både tekniska och ekonomiska faktorer.

5.3.3 Fastställningsfasen


Vid fastställandet av beslutet skickades det tillbaka till kommunstyrelsen som vidarebefordrade det till Nämden för samhällsplaneringen. Därefter överensstämda nämnden med kommunfullmäktige om att beslutet om Förskolan i Vislanda skulle fastställas. De hade tagit hänsyn till att behovet var tillräckligt stort i dagsläget för att förskolan skulle ses som nödvändig.
5.3.4 Realiseringsfasen


5.4 Organisationsstrukturen

Vi valde att skriva om olika organisationsstrukturer enligt Junnelius modeller i vår teoretiska referensram för att kunna analysera kommunens investeringsprocess och för att möjligtvis effektivisera den med hjälp av de teorier och empiriskt material vi samlat in.


Alvesta kommuns organisationsstruktur är enligt Junnelius (1974) lik organisationsstrukturtyp 2(Se figur 3.6.2). Det innebär att kommunen har en centraliserad struktur där kommunfullmäktige är högst upp i den hierarkiska nivån. Investeringsförslaget bedöms på de olika nivåerna i enlighet med Junnelius organisationsstrukturtyper. I kommunens fall bedöms och kritiseras förslagen av samtliga nivåer. Om investeringsprocessen då följde organisationsstrukturens gång skulle det underlätta för de olika faserna att bli mer integrerade. Vi menar att en organisationsstruktursförändring inte behöver betyda omstrukturering av kommunen, utan en omstrukturering av beslutsprocessens gång och att investeringsprocessen då ska följa organisationsstrukturtypen istället för de regler de har uppsatta.

Enligt Junnelius är organisationsstrukturtyp 1 den struktur som medför till att processen blir mer effektiv. När ett förslag uppkommer börjar det nere i
initieringsfasen, för att senare passera de olika hierarkiska nivåerna tills det slutligen när fastställningsfasen som sker högst upp i den hierarkiska nivån. En decentralisering av beslutsprocessen får till följd att olika investeringsförslag kan stoppas och sållas bort i tidigare skeden. Detta innebär för investeringsprocessen att den blir mer effektiv eftersom färre investeringar i kommunen leder till färre prioriteringsobjekt.

Vi vill avsluta vår analys av organisationsstrukturen med att säga att investeringsprocessen kan effektiviseras beroende på många olika faktorer, dels genom jämförelser av teoretiska aspekter av effektiva metoder och dels genom personligt initierade idéer från kommunens befolkning, personal och ledning. De påverkande faktorerna för att effektivisera investeringsprocessen återkommer i vår slutsats.
6 Avslutning

I detta avsnitt kommer vi presentera våra slutsatser som dragits från analysen samt besvara våra tankar kring studies syfte och problemformulering. Därefter följer rekommendationer till Alvesta kommun som följs av förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats

Studien bekräftar att investeringsprocessen inom Alvesta kommun till viss del följer den praxis som presenterats i vår teoretiska referensram. Den är lättöverskådlig och de mest relevanta faserna finns med i deras process. Därutöver bekräftades det att kommunen är i behov av en heltäckande investeringsmanual, då det framkommit att andra faktorer och aspekter kan påverka investeringsbeslut och investeringsprocessen, och inte bara kalkylmetoderna. Genom att inte ta hänsyn till dessa aspekter leder det till att beslutsfattaren i processen missar viktiga faktorer, såsom initiерingsfasen som då borde vara mer noggrant genomgången som vidare leder till ett rättvisare beslutsunderlag vilket ger en mer genomarbetad behovsbild och ett träffsäkrare kalkylanderlag.

De kalkylmetoder och kalkylkrav som användes vid beslutsunderlaget till för- och efterkalkyler var också enligt kalkylmetodpraxis och i enlighet med offentliga verksamheters praxis. De kalkylmetoder som användes var årskostnadskalkyl, kassaflödesanalys, internräntan samt nuvärdesmetoden. Exempelvis var den använda kalkylräntan vid projektet en branschrekommendation som de flesta kommuner och landsting använder sig av vid investeringar. Annuitetsmetoden borde inkluderas och på så sätt utförs förkalkylerna på bättre grunder än om man bara använder sig av enstaka metoder. Enligt en jämförelse av princip och praktik har regler och rutiner för budgetering och uppföljning av investeringen tillämpats.

Vår undersökning har bekräftat de existerande faserna i investeringsprocessen för Alvesta kommun, men det vi insåg var att den var ineffektiv och långdragen. Vid en jämförelse av praxis och praktik av investeringsprocessen insåg vi att det finns ett flertal aspekter man kan ta hänsyn till. För att möjligtvis kunna effektivisera investeringsprocessen har vi konstaterat följande åtgärder:
Införande av investeringsmanual
Anpassa investeringsprocessen till organisationsstrukturens gång
Förkorta den långdragna initieringsfasen
Bättre internkontroll
Integrera faserna i investeringsprocessen.

6.2 Rekommendationer

Vi anser att Alvesta kommun och samhällsplaneringsavdelningen kan förbättra och effektivisera sin hantering av investeringar samt investeringsprocess på ett bättre sätt än vad det görs i dagsläget. Därför rekommenderar vi följande:

Bättre internkontroll i berörda nämnder och styrelser. Detta för att i högre grad säkerställa att investeringskostnader blir rätt bokförda.

De ska arbeta för att en fortsatt utveckling av investeringsunderlagen från respektive nämnd till tekniska avdelningen. Med detta menar vi att den berörda nämnden kan ansvara för investeringsinriktning och kravspecifikation, detta skulle innebära för det tekniska kontoret en säkrare beräknings och upphandlingsunderlag.

Införa styrdokument för större investeringar för att minska osäkerheten och risken för all planering. Styrdokumenten kan bidra till helhetssynen, såsom planer och policies integreras, att det är pedagogiskt upplagt och kommunicerbart samt att det finns en koppling mellan vision, mål, prioritering och resursfördelning.

Ta fram en modell för planering av investeringsprocesser. Investeringsmanualen skulle bidra till en bättre strategisk planering och kontroll, men även ge underlag för finansiell planering.
6.3 Förslag till vidare forskning

Vi tycker att det skulle vara intressant att utforma en noggrann investeringsmanual som är kopplad till Alvesta kommuns investeringsprocess. För att se hur den skulle påverka hanteringen av investeringsprocessen och för att se ifall det skulle leda till bättre kontroll över beslutshantering. Detta skulle betyda att processen skulle förstärkas och kvalitén skulle öka. Vidare skulle man i framtida forskning kunna jämföra den reformerade investeringsprocessen i Alvesta kommun mot en annan kommuns investeringsprocess.
7. Källförteckning

7.1 Böcker


Segelod, Esbjörn (1986) Kalkylering och avvikelse: *empiriska studier av stora projekt i kommuner och industri*. Libeförlag, Malmö
7.2 Elektroniska källor

Årsredovisning Alvesta kommun år 2009/2010

hämtad: 2010-04-12

http://www.alvesta.se/CM.php?PageID=1032
hämtad: 2010-05-10

hämtad: 2010-05-10
Bilaga 1
Frågeformulär för Alvesta kommun

Intervjuperson: Ulf Arvidsson/Förvaltningschef
Datum: 2010-05-07

- Vad har du för position inom kommunen?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Påverkar du investeringsprocessen genom de beslut som du fattar?
- Har ni en manual för hur investeringsprocessen ser ut?
- Var fattas investeringsbesluten?
- Vad har beslutsunderlagen för kriterier?
- Bortsett från ekonomiskt synsätt, finns det något politiskt inflytande i en investering? Vad ingår mer i ett beslutsunderlag?
- Hur går man tillväga för att fatta investeringsbeslut?
- Hur ser en investeringsansökan ut?
- Hur lång tid tar en investeringsprocess?
- Hur ser organisationsstrukturen ut i Alvesta kommun?
- Hur många led i organisationsstrukturen passerar en beslutsprocess?
- Hur ser kontrollen ut under en investeringsprocess?
- Hur utförs val mellan olika investeringar, och hur prioriteras de?
Bilaga 2
Frågeformulär för Allbohus Fastighets AB

Intervjuperson: Nils- Göran Pettersson/Teknisk Chef
Datum: 2010-05-07

- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur följs projekten upp samt hur planeras finansieringen?
- Vilka kalkylmetoder användes samt vilka kalkylkrav ställdes på projektet?
- Gör ni för och efter kalkyler på utförda projekt, vem kontrollerar er?
- Använder ni samma kalkylmetoder vid varje investering?
- Hur samarbetar ni med Alvesta kommun, finns det ett vinstdrivande syfte?
- Vart i investeringsprocessen kommer ni in i bilden?
Bilaga 3
Frågeformulär för Alvesta kommun
Intervjuperson: Kjell Rosenlöf/ Ekonomi Chef
Datum: 2010-05-18

- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur räknar ni på era investeringar?
- Vilken kalkylmetodspraxis används? Skiljer sig metoderna åt beroende på vilken typ av investering?
- Vad består investeringsrutiner och projektrutin av, finns det någon skillnad mellan dessa?
- Hur följs projekten upp samt hur planeras finansieringen?
- Gör ni för och efterkalkyler på utförda projekt, vem kontrollerar vem?
- Behandlas investeringar olika beroende på vilken verksamhetsgren de tillhör? Har ni olika krav på dessa beroende på verksamhetsgren?
- Tycker du att er investeringsprocess fungerar bra eller skulle du vilja se någon förändring?