



Våren 2013

Sektionen för Hälsa & Samhälle
FE6171, FE6073

Vilka faktorer förekommer, och hur utförligt beskrivna är de, i kommuners beslutsunderlag vid fastställande av VA-taxan?

Författare
Halgan Ahmed & Sandra Nilsson

Handledare
Elin Smith

Examinator
Pernilla Broberg & Timur Uman

Abstrakt

Titel: Vilka faktorer förekommer, och hur utförligt beskrivna är de, i kommuners beslutsunderlag vid fastställande av VA-taxan?

Författare: Halgan Ahmed och Sandra Nilsson

Nyckelord: Beslutsunderlag, kommuner, va-taxa, verksamhetsformer.

Syfte: Syftet med följande studie är att analysera vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlagen vid fastställandet av VA-taxan, samt hur utförligt beskrivna dessa är. Detta för att utförligt förstå vad beslutsunderlagen grundar sig på i kommuner runt om i Sverige.

Metod: Att utgå från den hermeneutiska filosofin, torde en ökad förståelse realiseras, då vi använder den kunskapen genom att utföra en pilotstudie. Detta innebär att vi under studiens gång har rört oss mellan teorin och empirin, och erhållit en abduktiv forskningsansats.

Teori: Studien utgår ifrån tidigare forskning inom området som har använts för att identifiera våra traditionella samt icke traditionella faktorer.

Empirin: Den datainsamlingsmetod vi har använt är en semistrukturerad djupintervju baserad på fem olika kommuners VA-verksamheter, samtliga med traditionella verksamhetsformer.

Analys: Vi genomförde en omfattande analys för att upptäcka skillnader och likheter mellan kommunerna samt förekomsten av faktorerna. Samtliga kommuner tar hänsyn till traditionella faktorer då de förekommer, däremot varierar det mellan de icke traditionella faktorerna och dess förekomst.

Slutsats: Studiens slutsats visar att våra traditionella faktorer är mer framstående mot det icke traditionella. Det visar sig även att de icke traditionella faktorerna förekommer i större utsträckning än vad som framgår i tidigare studier

Abstract

Title: Which factors are present, and how adequately described are those in municipal decision making in the determination of VA-fee?

Author: Halgan Ahmed and Sandra Nilsson

Keywords: Decision data, municipal, VA-fee, forms of activity

Purpose: The aim of this study is to analyse the factors that occur in decision-making purposes in the determination of VA-fee and the detailed description of what these are. This is to give a fully recognition of the basis for decision data that is based on the municipalities in Sweden.

Method: Inferring the hermeneutic philosophy probably a greater understanding realized when we test the knowledge gained by conducting a pilot study. This means that during the course of the study we moved between theory and empirical data, and obtained an abductive research approach.

Theory: The study is based on previous research in the area that has been used to identify our traditional and non-traditional factors.

Empiric: The data collection method we have used is a semit-structured depth interview based on five different municipal water and sewage operations, all traditional forms.

Analysis: We performed a comprehensive analysis to identify differences and similarities between the municipalities and the existence of the factors. All municipalities are taking account of traditional factors when they occur but it varies between the non-traditional factors, and its occurrence.

Conclusions: Conclusion of the study shows that our traditional factors are more prominent towards the non-traditional. It is also found that the non-traditional factors occur to a greater extent than indicated in previous studies.

Förord

Det har nu gått tio intressanta och intensiva veckor och det är dags för oss att lämna in vårt examensarbete.

Vi vill framförallt tacka vår handledare Elin Smith för stort engagemang och intresse inför vårt arbete, samt den konstruktiva kritik och de synpunkter som varit mycket värdefulla för oss.

Vi vill även tacka de respondenter som öppet tagit emot oss och visat stort intresse för vårt ämnesval, samt delat med sig av sina kunskaper. Utan dem hade detta examensarbete inte varit möjligt att genomföra.

Vi vill även rikta ett stort tack till respondenten som tog sig tid att genomföra vår pilotstudie, vilket medfört en ökad förståelse kring VA-verksamheter.

Till sist vill vi tacka varandra för gott strukturerat samarbete genom dessa tio veckor.

Kristianstad, juni 2013

Halgan Ahmed

Sandra Nilsson

Innehåll

1. Introduktion.....	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering.....	9
1.3 Syfte.....	13
1.4 Disposition.....	13
2. Metod.....	15
2.1 Vetenskaplig ansats	15
2.2 Metodval.....	16
2.3 Summering	17
3. Institutionalialia	18
4. Litteraturgenomgång	19
4.1 New Public Management	19
4.2 Beslutsunderlag	20
4.3 Prissättningsstrategi.....	21
4.3.1 Traditionella faktorer.....	23
4.3.2 Icke traditionella faktorer	23
4.3.2.1 Fast eller rörlig taxa.....	24
4.3.2.2 Organisationskultur	24
4.3.2.3 Samverkan	25
4.3.2.4 Benchmarking.....	26
4.3.2.5 Lagrum och direktiv	27
4.4 Summering	28
5. Empirisk metod.....	29
5.1 Urval.....	29
5.2 Intervjuer som datainsamling	30
5.3 Respondenter	31
5.4 Intervjuguide.....	32
5.5 Pilotstudie.....	33
5.6 Trovärdighet	33
6. Analys.....	35
6.1 Introduktion	35
6.2 Beslutsunderlag	35
6.3 Faktorer i beslutsunderlaget	36
6.4 Traditionella faktorer.....	36

6.4.1 Geografi.....	36
6.4.2 Investeringar.....	37
6.4.3 Kostnadsposter.....	38
6.5 Icke traditionella faktorer.....	38
6.5.1 Fast eller rörlig taxa.....	38
6.5.2 Organisationskultur.....	39
6.5.3 Samverkan.....	40
6.5.4 Benchmarking.....	41
6.5.5 Lagar och direktiv.....	42
6.6 Tillägg av nya faktorer.....	43
6.7 Summering.....	43
7. Slutsats.....	46
7.1 Samhälles och etiska bidrag.....	46
7.2 Praktiska bidrag.....	47
7.3 Teoretiska bidrag.....	48
7.4 Metodologiska bidrag.....	48
7.5 Självkritik.....	48
7.6 Fortsatt forskning.....	49
Litteraturförteckning.....	50
Bilaga 1.....	53
Bilaga 2.....	56

Figurförteckning:

Figur 1: Modell för förklaring av kommunala avgifter och taxor.....	22
Figur 2: Faktoreernas inverkan.....	45

Tabellförteckning:

Tabell 1: Sammanställning av faktorer i beslutsunderlag.....	36
--	----

Citat 1: Moriarty och Smallman (2009).....	28
Citat 2: EU:s ramdirektiv för vatten2000/60/EG.....	28
Citat 3: Respondent A.....	38
Citat 4: Respondent B.....	38
Citat 5: Respondent A.....	38
Citat 6: Respondent A.....	41
Citat 7: Respondent D.....	42

1. Introduktion

I detta inledande kapitel behandlas uppsatsen bakgrund, problematisering och syfte. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Sveriges vattensystem har genomgått en del reformer det senaste seklet. Tack vare den utveckling som har skett ifrågasätts inte tillgängligheten av vatten och avlopp, utan det ses som en självklar tjänst i samhället. Beroende på vilken kommun man är bosatt i varierar vatten och avlopps-taxan (hädanefter VA-taxan). Bakgrunden till detta kan vara många och olika faktorer kring beslutsprocessen kan tänkas ge varierande inverkan på den generella taxesättningen.

Hierarkiseringen av vattenregleringen börjar genom givna EU-direktiv som sedan implementeras i den svenska lagstiftningen. Riksdagen och Regeringen har det yttersta ansvaret att se till att vi följer EU:s ramverk. 2004 inrättade Riksdagen en vattenmyndighet vilken är indelad i fem olika distrikt som täcker vårt avlånga land med avsikt att uppnå en god status 2015 (Vattenmyndigheterna, 2013). Respektive distrikt ansvarar för kvalitén på vattenmiljön och tillgängligheten för abonnenterna.

Länsstyrelse har tillsyn över kommuners VA-verksamhet och ifall kommunerna har tagit hänsyn till lagen om allmänna vattentjänster samt riktlinjer från respektive vattendistrikt. Dock är kommuner självstyrda organ och har ett delegerat ansvar för VA-frågan enligt lagen om allmänna vattentjänster 2§, vilket innebär att de som huvudman för VA-verksamheten verkställer taxesättning (Munck, 2012).

Det finns olika faktorer som kan påverka beslutsunderlaget vid taxesättning, men det finns även skillnader i hur en del kommuner fördelar sina kostnader. Det kan exempelvis vara en låg fast kostnad till en hög rörlig kostnad respektive en hög fast kostnad med ett lågt rörligt pris (Szczepanowski, Silverfur, Jonsson, Dahlin, & Holm, 2012).

På Svenskt vattens hemsida, en branschorganisation som företräder svenska vattentjänstorganisationer fann vi en intresseväckande rapport på olika vattentaxor över landet (Svenskt vatten, 2012). Rapporten visar variationen mellan samtliga kommuners taxesättning, vilket visar ett stort gap mellan lägsta respektive högsta kommuns taxesättning. Det intressanta är att tjänsten erbjuds nationellt men dock till olika avgifter beroende på vilken kommun man är bosatt i. Enligt lag om allmänna vattentjänster 30§, skall verksamhetens

intäkter inte överstiga dess kostnader, med andra ord är detta självkostnadsprincipen som enligt lag skall följas (Svenskt vatten, 2013). Självkostnadsprincipen innebär även att självkostnadsberäkningar i kommuner görs, där bland annat begreppet och beräkningar kring nödvändiga kostnader används. Malmer (2003) menar att det sker en utvidgning av begreppet, nödvändiga kostnader och ser även över tiden att begreppet är tänjbart och har ändrat innebörd. Det som ingår i begreppet nödvändiga kostnader idag gjorde inte det för några år sedan. Detta kan vara en möjlig förklaring till skillnader mellan VA-taxor, då nödvändiga kostnader och dess sätt att fastställas kan skilja mellan kommunerna (Malmer, 2003).

Det har tidigare gjorts studier kring VA-verksamheters olikheter, enligt Tagesson (2001) vars studie inriktas på ett redovisnings- och beräknings syfte råder det stora skillnader mellan olika VA-verksamheters principer vad gäller beräkningar och redovisning av kapitalkostnader. Exempelvis diskuterar Tagesson (2001) om en redovisningsproblematik som är ganska generell bland skattefinansierade verksamhet, nämligen matchningen mellan kostnader och intäkter. Eftersom kommunerna har ett varierande arbetet kring VA, skiljer sig matchningen mellan kostnader och intäkter generellt för alla kommuner.

Malmer (2003) menar att avgiftsnivån förklaras med kostnader i kombination av krav på finansiering. I vissa verksamheter har finansieringskravet med rättvisa att göra vilket är till följd av ett politiskt agerande. Lagen i form av självkostnadsprincipen sätter i sin tur den övre gränsen för avgiften. Verksamhetens kostnader och kapitalkostnaden är därmed självkostnaden och redovisas för verksamheten (Malmer, 2003).

Vid en närmare titt på en av rekommendationerna som rådet för kommunal redovisning, RKR har utarbetat, publiceras *konceptuell ramverk för finansiering och rapportering i kommuner och landsting*. Rekommendationen är riktlinjer för kommun och landsting, hur redovisning samt bokföring förs i dessa verksamheter. Enligt RKR (2011) finns det svårigheter att dra kopplingar mellan kostnaderna och intäkterna, då självkostnadsprincipen och mål eller medelstruktur för offentliga verksamheter har, hämmar och begränsar den traditionella matchningsprincipen. Vilket medför att svårigheter för matchningsprincipen uppstår på grund av att självkostnadsprincipen tas i beaktande i första hand.

1.2 Problematisering

Det har tidigare gjorts studier kring vad som förklarar VA-organisationers olika taxor. Framförallt har resultaten visat stora olikheter mellan verksamheterna såsom redovisnings- och kostnadsberäkningar, men några slutsatser har inte kunnat dras som en förklaring till

skillnaden i VA-taxan. Enligt Nils Holgersson gruppen (2012) finns det stora skillnader i de tekniska förutsättningar vad gäller att bedriva VA-verksamhet, dock visar rapportens resultat att jämförelsen mellan kommunerna är större än vad som kan förklaras bara med hjälp av de tekniska förutsättningarna. Likaså visar Tagessons (2001) studie att det inte föreligger någon harmonisering i VA-verksamheternas redovisningsprinciper eller beräkningar, vilket slutligen visar stora skillnader vid jämförelsen i verksamheten. Detta kan vara en anledning till olika VA-taxor då kommunerna inte tillämpar överensstämmande principer som sig bör. Tillämpningarna ger olika kostnadsfördelningar mellan redovisningsperioder, vilket leder till en sämre matchning av kostnader mot intäkter, som i sin tur berör VA-taxesättningen olika beroende på kommun (Tagesson, 2001).

Forskningsprogrammet som Svenskt vatten driver, har bland annat presenterat Anders Lingstens rapport om olika VA-taxor i kommuner. Lingstens (2003) rapport baseras på Nils Holgersson gruppens sammanställda data kring VA-taxan i olika kommuner. Han jämför data mellan kommunerna, Tanum och Tibro, och kommer därefter fram till slutsatsen ur sin rapport där han menar att skillnaden i taxan baseras på kommunernas ekonomiska redovisning som utgör en skillnad på 50 %. Han menar därefter att cirka 40 % beror på strukturella skillnader. Det återstående 10 % baserar Lingsten (2003) på skillnader mellan olika företagskulturer, där framförallt Tibro mycket tidigt anammade tanken om VA-verket som en resultatenheter med en hög grad av affärsmässighet. Denna kvantitativa rapport visar tydligt problemet som föreligger mellan kommunerna och varför taxan kan skilja så från kommun till kommun vad gäller traditionella faktorer. Däremot visar inte rapporten vilka de icke traditionella faktorerna är och vilken inverkan den har på beslutsunderlaget. Detta upptäcks då Lingstens (2003) inte kan ge en specificerad förklaring på de resterande 10 % i studien utan benämner det som företagskultur. Företagskultur är ett begrepp som innehåller fler faktorer och genom en specificering av företagskultur och andra faktorer torde en framställning upprättas inom de icke traditionella faktorerna. Vilket förhoppningsvis leder till en ökad förståelse samt harmonisering inom VA-branschen.

En studie gjord av Moran, Dann (2008) baserad på EU:s ramdirektiv för vatten, författarna belyser direktivens påverkan på VA-verksamheter i Skottland. De menar att det är svårt att jämföra VA-verksamheter då det finns olika sätt att värdera vatten och kostnader. Vi ser även att EU:s direktiv har ett inslag i beslutsunderlaget vid taxesättning i Sverige. Då framförallt direktiv som reglerar till exempel grundvatten, avlopp, dricksvatten och utsläpp påverkar verksamheten. EU direktiven går över de svenska lagrumet, vilket medför att EU:s direktiv

kan öka verksamhetskostnaderna vid nya regleringar (Svenskt vatten, 2013). Enligt Holland, (2002) bör dessa EU-direktiv främja till en internationell gemensam åsikt kring vattenmiljöfrågor. Som Moran och Dann (2008) menar påverkar EU-direktiven VA-verksamheter i Skottland precis som alla andra EU länder också berörs. Arbetet kring VA-verksamheten berörs av EU:s direktiv vilket även detta kan ha en förklarande ansats till olika VA-taxor. En gemensam bild om hur man skall förbygga för rent och tillgängligt vatten samt en gemensam vattenpolitik för hur verksamheter skall uppnå är ett av målen kring EU:s direktiv.

Enligt Lingstens (2003) yrkar han även på, att Tanum kommun torde öka sin samverkan med andra kommuner, exempelvis genom ett gemensamt forum på förvaltningschefsnivå. VA SYD (2012) är ett kommunalförbund som har tagit över ansvaret från 4 kommuner i södra Skåne. Med andra ord är VA SYD huvudman över de 4 kommuner som är medlemmar i kommunalförbundet. VA SYD har alltså påbörjat ett samarbete likt de Lingsten yrkar på att Tanums kommuns skall göra. Enligt Lingsten (2003) bör de därför påbörja samverkan mellan kommunerna för att få ett bättre samarbete och mer kostnadseffektiva verksamheter, vilket även detta kan ha inverkan på VA-taxan.

Kommuner tar själva fram beslutsunderlag till bland annat VA-taxor, beslutsunderlagen ska ge beslutsfattarna en överskådlig bild av kostnader, faktorer och andra effekter som ett beslut förväntas medföra (Sveriges kommuner och landsting, 2012). Avgiften på vattentaxan varierar nationellt på grund av att olika faktorer påverkar beslutsunderlaget, vilket kan leda till högre respektive lägre avgifter i olika kommuner. Detta beroende på att kommunen själv sätter taxan och agerar på en marknad där det råder naturligt monopol (Svenskt vatten, 2013).

EU direktiv, kommunallagen samt lagen om allmänna vattentjänster har en stor inverkan på hur verksamheter, kommuner och landsting går tillväga i sitt arbete. Regelverket är något som kan ha inverkan på VA-taxan i ett första skede och ett av det främsta är EU-direktiven. Direktiven ställer krav på att vi ska uppnå vissa vattenmiljömål, vilket i sin tur kan leda till varierande siffror på VA-taxa, beroende på vattendistriktens standard på miljön (Svenskt vatten, 2013).

Det som är gemensamt för de studier som hanterats ovan är att forskarna inte kan ge en förklaring på vad de icke traditionella faktorerna är och på så sätt inte ge ett förklarade samband till beslutsunderlagen. Det som studerats grundligt är skillnaderna i VA-taxan, jämförelser mellan kommuner och förklaringsfaktorer baserade på kvantitativa ansatser

(Lingsten, 2003; Tagesson, 2001). Den tidigare forskning som genomförts tenderar att studera liknande faktorer samt fokuserar främst på traditionella faktorerna, såsom specifika förklaringsfaktorer, till exempel geografiska-, redovisning- och kostnadsfrågor. Förklaringen kan ligga i sättet att genomföra studien, då statistik och framförallt kvantitativ forskning baserad på arkivdata ur Nils Holgersson gruppen sammanställning genomförts. Med denna ansats missar man andra förklaringsfaktorer som är svårare att greppa, så kallade icke traditionella faktorer. Genom att studera redan befintlig forskning samt förståelse baserad data kan en ny utgångspunkt kring frågan studeras. Vi menar alltså att förstå anledningen till skillnader i VA-taxan vilket även bör innefatta de så kallade icke traditionella, vilka skulle kunna ge en förklaring till de olika taxor som sätts.

Genom en förståelse ansats kan faktorerna preciseras och ge en mer belyst syn utifrån kommunernas beslutsunderlag. Genom att studera icke traditionella faktorer såsom samverkan och benchmarking kan en ny anknytning till beslutsunderlag studeras. Där en kvalitativ ansats ger en mer förståelse bild än de tidigare mer kvantitativa, där av finner vi det intressant att undersöka vilka faktorer som är en del av kommunernas beslutsunderlag och främst fokusera på icke traditionella faktorerna.

För att utöka förståelsen för taxesättning baseras studien på teorier om prissättning. Luft och Shields (2003) menar att förändringar i effektivitet och kostnadsfördelningar är relaterade till en konkurrensutsatt miljö. Vid ökad konkurrens och prissättning av offentliga tjänster leder detta till en effektiviserad verksamhet (Luft & Shields, 2003). Likaså argumenterar Dutta, Zbaracki och Bergen (2003) för vikten av att integrera prissättningsstrategin i organisationen där de skall betrakta prissättning som en förmåga vilket bör värderas i likhet med övriga resurser (Dutta, Zbaracki, & Bergen, 2003).

Vi finner det därför intressant att undersöka problemet med VA-taxor utifrån en förståelse ansats där prissättnings strategier har en tydlig relevans. Detta för att få en fördjupad bild av de icke traditionella faktorerna som även de har en inverkan på beslutsunderlaget vid taxesättning och på så sätt bidra med insikt i vad som kan avgöra olikheter i VA-taxan.

Följande diskussion leder fram till kommande forskningsfråga:

Vilka faktorer förekommer, och hur utförligt beskrivna är de, i kommuners beslutsunderlag vid fastställande av VA-taxan?

1.3 Syfte

Syftet med följande studie är att analysera vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlagen vid fastställandet av VA-taxan, samt hur utförligt beskrivna dessa är. Detta för att utförligt förstå vad beslutsunderlagen grundar sig på i kommuner runt om i Sverige.

1.4 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Här presenteras bakgrunden till studiens område och problematiseringen av ämnet. Detta leder sedan fram till studiens syfte. Kapitlet avslutas med en disposition för studien.

Kapitel 2: Metod

I kapitel två presenteras och diskuteras den vetenskapliga ansats som används i studien för att kunna besvara forskningsfrågan. Kapitlet avslutas med studien metodval.

Kapitel 3: Institutionalia

I kapitel tre sker en översiktlig presentation av den kommunala verksamheten. Utgångspunkten är hur den kommunala verksamheten fungera enligt de regler och lagstiftning som verkar.

Kapitel 4: Litteraturgenomgång

I kapitel fyra redogör vi för den relevanta teorin vi använt oss utav. Det behandlar även tidigare forskning, vilket sedan används som hjälpmedel i analysdelen då det är tänkt att fungera som underlag. Det fungerar även som en introduktion till ämnet med syfte att skapa insikt åt läsaren.

Kapitel 5: Empirisk metod

I kapitel fem kommer en skildring av den valda empiriska metoden att genomföras. Vi kommer även att presentera en datainsamlingsmetod, och vilken empirisk ansats vår kvalitativa studie har. Därefter sker en redogörelse av den intervjuguide som använts samt studiens urval. Vi kommer att avsluta med en beskrivning av vår pilotstudie samt de genomförda intervjuerna.

Kapitel 6: Analys

I detta sjätte kapitel kommer en analys av det empiriska materialet presenteras. Empirin kommer analyseras utifrån de faktorer vi utgått ifrån och presenteras var för sig. Avslutningsvis sammanfattas studiens analys med en slutsats för vad som förekommer vid fastställandet av beslutsunderlaget.

Kapitel 7: Slutsats

I detta sjunde kapitel presenteras studiens slutsats, vilket bygger på egna reflektioner, analys och resultat av den empiriska undersökningen som genomförts.

2. Metod

I metodkapitlet presenteras och diskuteras de metodval och tillvägagångsätt som används i undersökningen för att kunna besvara forskningsfrågan.

2.1 Vetenskaplig ansats

Följande studie syftar till att förstå och analysera vilka faktorer som förekommer i kommuners beslutsunderlag vid fastställande av VA-taxan. För att uppnå största framgång måste forskaren reflektera över sin syn på kunskap och hur kunskap uppnås. Detta utgör sedan grunden för hur forskare väljer att närma sig det område som är tänkt att studeras (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Inom forskningsfilosofin förekommer två olika inriktningar, hermeneutisk och positivistisk filosofi. Vårt syfte med denna studie är att skapa förståelse för vilka faktorer som förekommer och ligger till grund kring variationen inom VA-taxor i Sverige. Vi anser att ett hermeneutiskt perspektiv lämpar sig mest för denna forskning. Den positivistiska filosofin försöker hitta regelbundenheter i forskningen och på så sätt göra generaliseringar, vilket inte är vårt mål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Den främsta kritiken mot det positivistiska synsättet är att människan kan ses som ett objekt (Andersson, 1979). Vi anser därför att det hermeneutiska tillvägagångsättet som istället handlar om att förstå den insamlade empirin vilket ofta genomförs med personliga intervjuer passar vår forskning bättre. Att genomföra personliga intervjuer ger en djupare förståelse och en annan synvinkel utifrån respondentens erfarenheter vilket främst tillämpar sig för denna forskning då hermeneutiken har ett närmare förhållande till empirin (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I och med att hermeneutiken inriktar sig på ett närmare förhållande till tolkning av verkligheten passar detta synsätt studiens förstående syfte bättre.

När det gäller den vetenskapliga forskningsansatsen använder vi oss av abduktion. Det abduktiva arbetssättet karakteriseras genom att både de induktiva och deduktiva ansatserna används (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ämnesområdet som behandlas i denna studie är inte utforskat och forskning har gjorts på området tidigare. Den kunskap som erhållits är alltså baserad på tidigare forskning vilket gjort att vi skapat förståelse för det undersökta området som sedan empiriskt skall studeras. Detta gör att studien påbörjas med en deduktiv ansats. Genom att studera empirin kan nya förslag och infallsvinklar uppstå vilket leder studien vidare till en mer induktiv ansats. Tillvägagångsättet kombinerar alltså både deduktiva och induktiva ansatser vilket blir en abduktiv ansats. De begränsningar som en

deduktiv ansats medför är att studien från början styrs från tidigare forskning vilket både kan vara positivt och negativt men syftar mer till att studera och testa de teorier som redan finns. Malmer (2003) menar att deduktionen har sin utgångspunkt i olika sätt inom vetenskapen som förklarar företeelser, teorier och befintlig kunskap. Den induktiva ansatsen baseras istället på empirin som sedan utvecklar en teori, vilket medför att tidigare teorier inte studeras. Genom att röra sig mellan teorin och empirin försöker vi skapa förståelse och har därför använt en abduktiv forskningsansats.

2.2 Metodval

Genom att studera verksamhetens natur och dess normer, torde denna studie ta hänsyn till empirins möjligheter att beskriva verkligheten som sedan leder till teorin. Ansatsen kommer att vara en kvalitativ undersökning, då studiens syfte är att öka förståelsen kring beslutsunderlaget samt faktorernas inverkan vid framtagandet av beslutsunderlaget. En tolkning av faktorerna samt en eventuell ökad förståelse av faktorerna kan därmed möjliggöras (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Alla forskningsmetoder har sina styrkor och svagheter. Intervjuer leder till en djupare förståelse och uppskattning av verkligheten men de begränsas även utifrån personens egna livserfarenheter och inställningar till intervjufrågor (Brashear, Granot, & Motta, 2012). Den kvalitativa ansats som utformas med intervjuer som främsta utgångspunkt har många fördelar men det går dock inte att frånga den påverkan som trots allt uppstår då en intervju mellan minst två personer genomförs. Den så kallade intervjuareffekten går inte att undgå då intervjuarens inverkan påverkar respondenten då detta kan göra att respondenten svarar på ett visst sätt eller i en viss riktning. På samma sätt gör intervjuerna egna tolkningar av vad respondenten sagt vid datainsamlingen, vilket medför att intervjuerna inte kan vara helt objektiva. För att minska intervjuareffekten har vi valt att genomföra samtliga intervjuer på samma sätt, då vi använder samma intervjuguide vid alla intervjutillfällen för att vara så objektiva som möjligt. Trots intervjuareffekten har den semistrukturerade intervjun övervägts eftersom fördelarna med att genomföra en intervju i vårt fall varit mycket större då vi är ute efter en ökad förståelse för faktorerna kring beslutsunderlaget (Denscombe, 2009).

Vi har därför valt att använda en kvalitativ metod då vi anser att informationsbehovet är brett och omfattande. En kvalitativ metod underlättar tillvägagångssättet vid en undersökning vilket sedan kan ge en uppföljning direkt på svaret. Genom att använda en kvalitativ metod istället för en kvantitativ får vi en bredare och djupare bild för att kunna förstå det

underliggande problemet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Tillämpningen av ett kvantitativ tillvägagångssätt hade inte gått att genomföra i vårt fall, eftersom de hade resulterat i en sammanställning och generalisering över all framforskade data, vilket inte är vårt syfte i denna studie. Samt att tidigare studiers tillvägagångssätt i metodval har fokuserat på en kvantitativ ansats.

Befintlig forskning täcker idag inte samtliga faktorerers förekomst eller inverkan vid framtagandet av beslutsunderlaget, vilket även leder till att en ovisshet råder i verksamhetsområdet. Vi kommer att skapa en teoretisk referensram genom att studera tidigare forskning inom offentliga avgiftsfinansierade verksamheter. Därefter kommer vi att pröva dessa faktorer i verkligheten genom att utföra en pilotstudie. Tanken är att vi ska kunna få svar på funderingar kring beslutsunderlaget samt verksamhetens funktion innan vi kan utforma en intervjuguide att använda vid intervjuerna av våra respondenter.

2.3 Summering

De faktorer vi försöker fånga är begränsade och att fånga dessa genom en kvantitativ ansats är svårt, då dessa faktorer torde vara definierade innan, för att synliggöras och även sedan kunna bli generaliserade. Avsikten är att få en djupare förståelse vilket kräver mer detaljerade svar än vad den kvantitativa ansatsen kan uppbringa i denna studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Vi kommer att utgå från befintlig teori som vi finner genom tidigare studier samt litteratur om hur offentliga verksamhet går till. Uppsatsen syfte är att finna faktorer, dock torde kunskapen om hur offentliga verksamhet måste utredas innan vi kan gå vidare. I litteraturgenomgång kommer en presentation av faktorerna att genomföras i skilda kapitelavsnitt samt avslutas i olika föreställningar, där vi anger att respektive faktor förekommer vid framtagandet av beslutsunderlaget. Vilket kommer att testas bland respondenterna när vi utför intervjuerna.

3. Institutionalialia

I detta kapitel sker en översiktlig presentation av den kommunala verksamheten. Utgångspunkten är hur den kommunala verksamheten fungera enligt de regler och lagstiftning som verkar.

I den offentliga sektorn ingår staten, landstinget och kommunerna, vilket alla verkar och arbetar för det allmänna intresset åt invånarna. Vad gäller kommuner arbetar de lokalt i samhället, medan landstinget har hand om större regioner, ofta samarbetar fler kommuner tillsammans i landstingen, till exempel för att erbjuda sjukvård och kollektivtrafik. De uppvisas då de finns 290 stycken kommuner och 20 stycken landsting. Samarbetet kring kommuner i landsting grundar sig i kostnaden kring till exempel sjukvård (Sveriges kommuner och landsting, 2012). Kommunerna i sin tur skall enligt lag erbjuda sina invånare förskola och skola, gymnasieutbildning, äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade, försörjningsstöd, bibliotek, plan- och byggfrågor, miljö- och hälsoskydd, vatten och avlopp, renhållning och avfallshantering, underhåll av kommunala gator och parker. Kommunen har även verksamheter som är frivilla att erbjuda där ingår, öppen förskola, fritidsverksamhet, konsumentvägledning, byggande av bostäder, energi, hälso- och viss sjukvård i hemmet, sysselsättning, näringslivsutveckling, kultur, medborgarkontor. Landstingets obligatoriska uppgifter innefattar hälso- och sjukvård, tandvård för barn och ungdomar. Landstinget har inga frivilliga uppgifter då de infaller på kommunens ansvar. De finns dock en gemensam obligatorisk uppgift för både kommun och landsting där de tillsammans ska erbjuda kollektivtrafik för invånarna (Regeringskansliet, 2010).

Det kommunala självstyret är en del av grundlagen och innebär att kommunerna exempelvis är fria att fatta självständiga beslut och kräva in skatt för att genomföra sina åtagande. Självstyret sker varierande från kommun till kommun vilket även de medverkar till olika taxor och bidrag. För att kommunerna skall kunna erbjuda sina invånare fungerande vatten och avlopp, äger alla kommuner anläggningar vilket innefattar vattenverk, ledningar och avloppsreningsverk. Kommunerna erbjuder sedan sina invånare vatten och avlopp mot en VA-taxa (Lewin, 2009). Taxan baseras på två avgifter, anläggningsavgifter och brukningsavgifter som även brukar benämnas som en fast och en rörlig kostnad. Anläggningsavgifterna är kostnaderna för anslutning av nya abonnenter medan brukningsavgifterna ska täcka kostnaderna för drift av den allmänna VA-anläggningen, samt täcka kapitalkostnader för investeringar i till exempel anläggningar och ledningsnät (VA SYD, 2012).

4. Litteraturgenomgång

I detta kapitel redogör vi för den relevanta teorin vi använt oss utav. Det behandlar även tidigare forskning, vilket sedan används som hjälpmedel i analys delen då det är tänkt att fungera som underlag. Det fungerar även som en introduktion till ämnet med syfte att skapa insikt åt läsaren.

I detta avsnitt kommer en förklaring på hur litteraturgenomgången är uppbyggd. Kapitlet inleds med en presentation av New Public Management som har blivit en av grunderna till hur kommuner och landsting arbetar, vilket i sin tur även påverkar verksamheten och beslutsunderlagens uppbyggnad (Dixon, Korac-Kakabadse, & Kouzmin, 1998). Därefter går vi in på beslutsunderlag och framförallt VA-taxan, vilket främst bygger på lagar och direktiv som direkt måste tas hänsyn till men det finns även prissättningsstrategier som spelar in. Sedan följer ett avsnitt om prissättningsstrategierna vilket i sin tur även sätter ramarna för hur VA-taxan utformas och definieras. Utifrån prissättningsstrategin i traditionella och icke traditionella faktorer vilket specificeras för just VA-taxan. Där de traditionella faktorerna utgörs av till exempel geografi-, redovisning- och kostnadsfrågor och de icke traditionella faktorerna baseras på till exempel organisationskultur, samverkan och benchmarking.

4.1 New Public Management

Kommunens situation och betydelse i förhållande till omgivningen har förändrats och därmed även förhållandet till verksamheten (Hansson, 2010). New Public Management är ett samlingsbegrepp för markandsorienterade organisationsidéer i den offentliga sektorn och ingen teori i sig själv men inkluderar olika teorier som till exempel målstyrning och resultatstyrning (Agevall, 2004). Det finns en del förklaringar till varför New Public Management kom till, bland annat bedömdes den offentliga sektorn vara ineffektiv, överbyråkratisk och underpresterande. För att åtgärda detta kom direktiv från olika håll, samhället, företag och staten som alla menade att sektorn skulle införa krav och drivkrafter vilket efterlikande marknadens sätt att arbeta för att effektivisera sektorn (Agevall, 2004).

Ett resultat av att införa New Public Management är den framstående ökningen av privata aktörer på marknaden. Stolt och Winblad (2009) redogör att den offentliga sektorn gått från att vara helt offentligt utformad för några decennier sen till att idag består av såväl privata som offentliga aktörer. New Public Management förändrar även verksamhetsstrukturen, processen och kulturen inom den offentliga sektorns organisationer, och förespråkar även att den offentliga sektorn inriktar sig på själva regleringen och finansieringen av marknaden och

privata aktörerna istället utför produktionen av välfärdstjänsterna (Dixon, Korac-Kakabadse, & Kouzmin, 1998; Stolt & Winblad, 2009).

Enligt Bromberg (2009) är syftet med New Public Management att politiker ska styra tjänstemän i verksamheter med mål och resultat som riktlinje, men samtidigt utkräva ett ansvar. New Public Management bidrar därför till en hög prioritering av att mäta produktion och resultat vilket ger en ny betydelse för uppföljning och olika mätsystem i verksamheten. Den prioritering kring produktion och resultat ändrar kommunernas inriktning, då arbete enligt New Public Management behöver effektiviseras i kommunerna, vilket återkopplar till deras sätt att upprätta olika handlingar och vilket mål det arbetar mot. Eftersom kommunernas arbete nu effektiviseras på ett sätt som inte skett innan inkluderar det även teorier som till exempel prissättningsstrategier, vilket i sin tur har effekt på beslutsunderlag (Bromberg, 2009).

4.2 Beslutsunderlag

Oavsett aktivitet och sektor, offentlig eller privat, förekommer företeelsen av beslutsunderlag. Vid större beslut och investeringar studeras olika tillvägagångsätt och framförallt olika alternativ som sedan presenteras i ett beslutsunderlag till styrelser. Beslutsunderlagen är olika utformade vad gäller offentlig respektive privat sektor. Befolkningstillväxt samt behov hos kommunmedlemmarna är logiska faktorer som ingår i ett beslutsunderlag för den offentliga sektorn. Dock beroende på vilken verksamhet som kommunfullmäktige beslutar inom, finns det faktorer som spelar större roll än vad det torde ha gjort i andra verksamheter (Ekonomistyrningsverket, 2001).

Enligt 1§ Regeringsformen skall, *den offentliga makten utövas under lagar*. Vilket innebär att kommuner måste ha lagstöd i deras beslutsprocess, då de verkar inom uppgifter som är myndighetsreglerade eller myndighetsutövning (Christensen, Fahlstedt, Johansson, & Palmér Rivera, 2008).

Lagrum och direktiv är faktorer som reglerar samtliga VA-verksamheter, exempelvis kan ett nytt direktiv resultera i att beslutsunderlaget kan få en ny faktor att ta hänsyn till. Detsamma gäller vid olika samverkansformer som även ger olika förutsättningar för utförandet av beslutsunderlag, beroende på vilken form kommunerna samverkar inom. Det kan även i sin tur påverka organisationskultur, eftersom de får olika förutsättningar beroende på om kommuner verkar inom eller utan samverkansformer.

Beroende på vilken kommun man utgår ifrån ser beslutsunderlagen ut på olika sätt, det är alltid kommunen enligt lag (2006:412) om allmänna vattentjänster, som är skyldiga att erbjuda vatten och avlopp åt sina invånare och även skyldiga att ta fram beslutsunderlaget (Munck, 2012). Förvaltningen för vatten och avlopp tar fram beslutsunderlaget åt kommunen, vid framtagandet finns det etablerade riktlinjer till beslutsunderlaget om vad det skall innehålla. Bland annat måste förvaltningen ta hänsyn till lagar och direktiv i ett första skede. Investeringar skall även vara väl beskrivna och uppräknade i beslutsunderlaget samt andra kapitalkostnader för verksamheten (Segersteén, 2013).

Vid framtagandet av beslutsunderlaget summeras investeringar och kapitalkostnader en gång om året, avsikten är ett nollsummespel där taxorna skall matchas mot kostnaderna. För att ta fram ett beslutsunderlag tittar förvaltningen på investeringar och vad det framtida investeringsbehovet är. Även index och allmänna prisutvecklingen tas hänsyn till och utifrån det görs sedan beräkningar för hur taxan skall sättas (Segersteén, 2013).

Vid framtagandet av beslutsunderlaget för 2012 tog kommun B in en konsult som gjorde beräkningarna, ambitionen var att uppnå 100 % kostnadstäckning för framtida utbyggnad av VA genom att höja taxan i två steg. De utgick då ifrån några grundförutsättningar kring beräkningen av VA-taxan (Kommun B, 2011).

- Konstruktionen av taxan ska följa Svenskt Vattens basförslag.
- Anläggningsavgifterna bör höjas med minst 15 % för dricksvatten och spillvattenavlopp för en genomsnittsvilla.
- Taxan skall i första hand vara anpassad för anslutning av enbostadshus.
- För annan fastighet ska parametern våningsyta bytas ut mot tomtyteavgift.
- En tomtyteavgift tas ut för ytor upp till 2000 m².

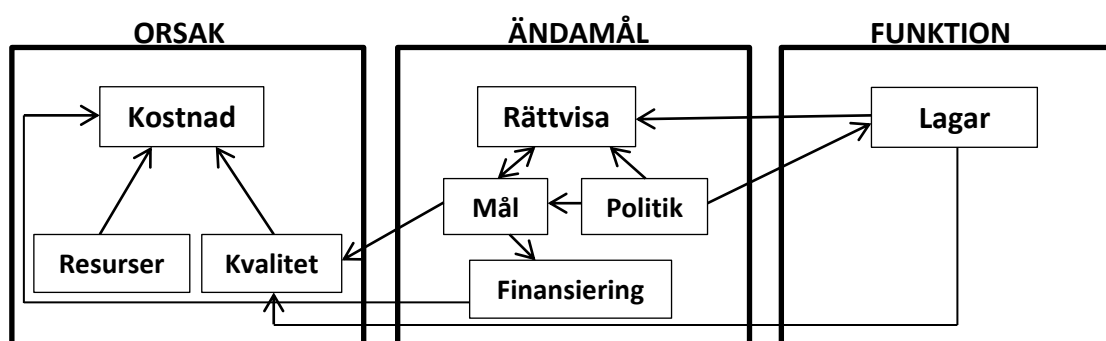
I arbetet att ta fram det nya beslutsunderlaget har kostnadsunderlag från planerade utbyggen i grannkommunen använts. Detta eftersom förutsättningarna för framtida utbyggnad av Va-anläggningen i dessa kommuner har bedömts vara likvärdiga (Kommun B, 2011).

4.3 Prissättningsstrategi

Prissättningsstrategier har förekommit i mer eller mindre utsträckning inom organisationer och syftar bland annat till att kostnadsberäkna och presentera prisinformation. Vad gäller den offentliga sektorn har prissättningsstrategin klargjorts då verksamheten utsatts för konkurrens

och behovet av att utveckla kostnadsberäkningar och prisinformation tillkommit (Broadbent & Guthrie, 2008).

Malmer (2003) har i sin studie gjort en förklaringsmodell av kommunala avgifter och taxor (se figur 1). Modellen baseras på tolv begrepp där han rangordnar begreppen utifrån hur bra de förklarar kommunala avgifter och taxorna. Malmer (2003) menar att prissättningen baseras på tre övergripande begrepp, *orsak*, *ändamål* och *funktion*, vilka alla tre direkt påverkar taxan. Alla tre begreppen bidrar till att förklara den kommunala taxan och de tolv understående begreppen utvecklar modellen och förklaringen av taxa. Det visade sig att fyra av de tolv begrepp han använde sig av, *efterfrågan*, *konkurrens*, *jämförelse* och *erfarenhet* inte bidrog till att förklara avgifter och taxan, han har därför ur sin reviderade modell plockat bort dessa begrepp och förklarar istället modellen med begreppen *kostnader*, *rättvisa* och *lagar* som huvudbegrepp vilket sedan förgrenar sig i *mål*, *politik*, *resurser*, *kvalitet* och *finansiering* (Malmer, 2003). De Malmer (2003) konstaterar är att begrepp som marknadsorientering, konkurrens, efterfrågan och marknadsbaserad prissättning som bland annat går under begreppet ”New Public Management” inte har fått genomslag på svenska kommunala avgifter och taxorna trots en internationell erfarenhet som tyder på det. Det som istället visas är att prissättningen baseras på tre huvudbegreppen *kostnader*, *rättvisa* och *lagar* vilket alla tre har stort inflytande på prissättnings strategi. De begrepp som är mest framstående av de tre är *kostnader* som förklarar avgiftsnivån i högsta grad (Malmer, 2003).



Figur 1: Modell för förklaringar av kommunala avgifter och taxor (Malmer, 2003).

(Källa: Malmer, *förklaringsmodell av kommunala avgifter och taxor*, s. 303, 2003)

Modellen ovan beskrivs enligt Malmer (2003) som en förklaringsmodell för generella kostnadsförslag inom offentlig sektor. Modellen används inom flera olika enhetsområden såsom renhållning, bygglov, äldreomsorg och VA, vilket gör modellen mer generell inom

offentlig sektor vad gäller kostnadsförslag och är inte direkt kopplad till beslutsunderlagen som VA-taxan bygger på (Malmer, 2003).

Malmers (2003) förklaringsmodell har fortfarande relevanta delar att ta med i vår studie. Då modellen är mer generell för flera sektioner och användningsområden, drar vi därför nytta utav specifika delar i modellen som kan kopplas till vår forskningsfråga. Där framförallt de tre övergripande begreppen *orsak*, *ändamål* och *funktion* används, vilket senare bryts ner i specifika faktorer. Prissättningsstrategin ligger till grund för de faktorer som kan tänkas ingå i kommande beslutsunderlag vid VA-taxan. I nästa avsnitt kommer därför en presentation av de faktorer som traditionellt sett tas hänsyn till, följt av det mer icke traditionella faktorerna.

4.3.1 Traditionella faktorer

Tidigare studier har fokuserat på faktorer som går att hämta via arkivdata såsom Nils Holgersson gruppens sammanställning (Szczepanowski, Silverfur, Jonsson, Dahlin, & Holm, 2012). Där de traditionella faktorerna utgörs av kostnadsfrågor såsom investeringar, geografi och kostnader. Vid investeringar studeras redan befintliga investeringar samt vilka framtida investeringar som bör prioriteras. Geografien varierar beroende på vilken kommun man utgår ifrån, vilket bidrar till att alla kommuner har olika förutsättningar. Främst vad gäller markförhållande men även hur mycket grundvatten det finns i kommunen. Kostnader är även det en varierande post i alla kommuner, vilket påverkas av olika investeringar men även olika förutsättningar vad gäller personal och markförhållande. De traditionella faktorerna har en förekomst i beslutsunderlaget vilket gör det relevant att inkludera även i denna studie. Dock följer en fortsatt precisering av de icke traditionella faktorerna som sällan studerats.

4.3.2 Icke traditionella faktorer

Att fokusera på de icke traditionella faktorerna som förekommer i ett beslutsunderlag är en synvinkel som inte studerats lika grundligt som de traditionella faktorerna i frågan kring VA-taxan. Nedan följer de icke traditionella faktorer som antas förekomma i beslutsunderlagen kring VA-taxan. Där fokus ligger på fasta eller rörliga taxor, organisationskultur, samverkan, benchmarking, lagrum och direktiv, dessa faktorer har valts ut då de berör och har inverkan på beslutsunderlaget. Inte bara ur ett traditionellt perspektiv där kostnader direkt påverkar VA-taxan utan även ur en synvinkel där icke traditionella faktorer influerar beslutsunderlagen. Då det i denna studie inkluderar tidigare forskning samt fokuserar mer ingående på de icke traditionella faktorerna.

4.3.2.1 Fast eller rörlig taxa

Varierande VA-taxor förekommer över hela landet, främst baserat på de traditionella faktorer som spelar in såsom geografi, redovisning men även kommunernas sätt att arbeta. De icke traditionella faktorerna är faktorer som berör beslutsunderlaget, vilket inte direkt bidrar med konkreta inverknings på beslutsunderlaget såsom till exempel kostnader kan göra. Utan de icke traditionella faktorerna bidrar istället till beslutsunderlagets olika taxor och förutsättningar till att fastställa taxan. Den fasta avgiften är baserad på allmänna kostnader kring abonnemanget medan den rörliga avgiften baseras på den levererade kvantitet som brukas (VA SYD, 2012). Det finns dock skillnader i hur kommunerna konstruerar sina taxor, då vissa kommuner har en hög fast kostnad till en låg rörlig kostnad och andra kommuner har det motsatta. Det förekommer alltså skillnader i hur kommunerna fastställer sin rörliga och fasta kostnad (Szczepanowski, Silverfur, Jonsson, Dahlin, & Holm, 2012).

Den fasta och rörliga taxan ingår även som en faktor i Malmers (2003) modell. Den fasta och rörliga taxan ligger som en del i modellen under begreppet *orsak*. Där variabeln *kostnader* ligger närmst fasta och rörliga taxor. Genom att använda Malmers (2003) modell kan vi koppla våra faktorer till specifika begrepp för att få en helhetsbild av de faktorer vi undersöker.

Föreställning: Vår föreställning är att fast eller rörlig taxa används vid fastställandet av beslutsunderlag.

4.3.2.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett relativt nytt begrepp, under 1980-talet gjordes många studier för att utforska sambanden mellan organisationskultur och organisationens förmåga att fungera framgångsrikt (Bang, 1999). Schein (1990) menar att det är den anställdes bakgrund som bidrar till den interna kulturen i organisationen, han beskriver även organisationskultur som ett fenomen där en grupp människor skapar och bibehåller gemensamma värderingar och antagande. Han menar även att om organisationen delar gemensamma upplevelser kommer organisationen smidigare inta en gemensam organisationskultur (Schein, 1990).

Organisationskultur kan te sig på olika sätt, enligt Taormina (2008) förekommer det tre former: *byråkratiskt*, *innovativt* och *stödjande*. Den *byråkratiska* formen karakteriseras med en hierarkisk struktur som är stramt reglerat och systematisk. Den *innovativa* formen beskrivs som resultatorienterad, risktagande och kreativ. Till sist förklaras den *stödjande*, vilket ofta benämns som jämlikt, vänskapligt, tillförlitligt och innefattar mycket samarbete.

Organisationskulturerna varierar kraftigt och det förekommer praktiskt taget inte två företag med precisa kulturer. Trots det är organisationskulturen en viktig aspekt i sättet arbetet fortgår och vid samarbete mellan kommunerna kan parterna ta del av varandras kulturer, både de positiva och negativa aspekterna. Både kommuner och företag använder sig dock utav flera organisationsformer såsom förvaltning och kommunala bolag och genom att kombinera de olika formerna kan en bredare synvinkel anammas (Taormina, 2008). Att utgå från organisationskulturen ur en offentlig organisation, för att se hur de kan beröra arbetet kring VA-verksamhet, och ifall det är en faktor som berör arbetet kring beslutsunderlagen.

För att kunna förstå utsträckning av organisationskulturens betydelse i beslutsunderlaget, bör förekomsten och hur organisationskultur presenteras i sambandet till beslutsunderlaget undersökas. Framförallt i vilket sammanhang organisationskulturen presenteras och vad de förväntas leda till i processen kring fastställandet av beslutsunderlaget, för att undersöka på vilket sätt samarbetet förekommer i anknytning till beslutsunderlaget. Likaså förekommer inte organisationskultur som faktor i Malmers (2003) modell, vilket kan bero på att organisationskultur är en icke traditionell faktor. Organisationskulturen inom kommunen och även inom olika sektioner i kommunen bör studeras närmare, ifall olika sektioner tar del av varandras organisationskulturer. Även ifall olika kommuner påverkas av andra kommuners organisationskulturer. De icke traditionella faktorerna är inte studerade i samma omfattning som de traditionella, vilket bör studeras närmare då organisationskultur kan ha en inverkan på de sätt arbetet utformas, framförallt vid beslutsprocesser och framtagandet av beslutsunderlag.

Föreställning: Vår föreställning är att organisationskultur förekommer i beslutsunderlaget.

4.3.2.3 Samverkan

Samverkan åsyftar att ta vara på förmågan att utnyttja andras kunskap i sin verksamhet, att söka kunskap samt utveckla nya kontakter för att delta i en öppen dialog kring förbättring (Örtenblad, 2009). En annan synvinkel Örtenblad (2009) har på samverkan är dels att organisationen lär genom att lagra kunskap från tidigare situationer. Samtidigt är det individerna som är lärande genom att programmera sådant som är viktigt för organisationens förbättring. Detta innebär att individen lär, lärdomarna används sedan för hela organisationen i ett syfte att förbättra (Örtenblad, 2009).

Lingstens (2003) nämner i sin rapport om ökad samverkan, där han menar att kommuner torde öka sitt samarbete med andra grannkommuner, för att exempelvis minska verksamhetskostnaden. Lingstens (2003) menar även att genom ökad samverkan förbereder

sig kommunerna för att utföra en av direktivens utgångspunkter, där vattenplanering ska ske utifrån avrinningsområden och inte administrativa gränser.

Det kan vara svårt att uppfylla de krav som regeringen ställer på kommuners utförande av exempelvis samhällsorientering. Det kan medföra svårigheter och öka kostnaderna för enskilda kommuner (Agnevik & Melchert, 2010). Det finns olika sätt för kommuner att samverka med varandra och samverkansformerna är, interkommunalavtal, nämnder och kommunalförbund. De olika samverkansformerna medför olika ansvarsfördelningar och beslutanderätt (Agnevik & Melchert, 2010). I verksamheter som VA är det viktigt att kommuner ser över vilka former som är mest lämplig att tillämpa vid samverkan.

Kommuner kan ta in externa aktörer som utför kommunens skyldigheter utifrån LOU:s bestämmelser, vilket även är ett sätt att samverka på. VA SYD (2012) är ett kommunalförbund där, Burlövs, Eslövs, Lunds och Malmös VA-verksamheter samverkar för att kunna ge en bra service och kvalitet till sina brukare. Det innebär att VA SYD är huvudman för samtliga verksamheter, då det enligt 22§ KL medför att kommunalförbundet har tagit över kommunens angelägenheter.

Samverkan önskas ge en bättre kvalitet på utförandet av VA-tjänster. För att kunna undersöka förekomsten av samverkan kring arbetet inom VA bör samverkan presenteras, och på vilket sätt samarbetet utformar sig i befintliga kommuner. Samverkan förekommer inte, precis som organisationskultur i Malmers (2003) modell, vilket kan bero på att forskningen i ett första skede fokuserat på de traditionella faktorerna i förhållande till de icke traditionella faktorerna.

Föreställning: Vår föreställning är att tillämpningen av samverkan förekommer i beslutsunderlaget.

4.3.2.4 Benchmarking

Sättet att använda benchmarking som ett styrmedel där organisationer jämför sin egen organisation med liknande organisationer och se vad dessa gör bättre eller sämre än den egna är ett relativt nytt sätt att arbeta framförallt inom den offentliga sektorn (Lock, 2001). Lock (2001) menar att det gäller att hitta saker som liknande verksamheter gör bättre än den egna verksamheten och på så sätt kunna ta till sig den information och framförallt vidareutvecklat den egna verksamheten och på så sätt förbättra sin verksamhet (Lock, 2001).

Benchmarking är ett väl etablerat begrepp inom företagsekonomi, som har fått olika definitioner av forskare. Moriarty och Smallman (2009) egna definition av benchmarking, utifrån en undersökning kring benchmarking samt dess kunskapsteori, är följande; *“an exemplar driven teleological process operating within an organization with the objective of intentionally changing an existing state of affairs into a superior state of affairs”*.

Moriarty (2011) hanterar i en annan rapport hur tidigare studier definierat benchmarking inte har varit heltäckande i sin tolkning. Däremot föreslår Moriarty (2011) i sin rapport en övergripande definition av benchmarking och när den är som mest effektiv. I sin rapport argumenterar Moriarty (2011) utifrån fem stadier som behandlar relationen mellan ”idealet” och ”rubbnings” realitet att uppnå en effektiviserad benchmarkingsprocess som förbättrar resultatet. Denna tillämpning är dock annorlunda inom offentliga sektorn.

Malmer (2003) definierar benchmarking utifrån offentliga sektorns perspektiv i sin avhandling. Vilket är att kommuner jämför sina avgifter och framhåller de kommuner som har låga avgifter som föredömen. Detta ökar konkurrensen mellan kommunerna då de inte vill hamna lägst i rangordningen (Malmer, 2003).

Det kan konstateras att olika tillämpningar ger olika förutsättningar för kommuner, vilket Tagesson (2001) argumenterar att det medför problematik vid jämförelser av meningsfulla nyckeltal samt för kommuner som utför benchmarking. Vilket i sin tur leder till att kommuner får olika grundfaktorer i beslutsunderlagen då de grundar sig på redovisade kostnader.

Föreställning: Vår föreställning är att benchmarking förekommer vid fastställandet av beslutsunderlaget.

4.3.2.5 Lagrum och direktiv

Enligt europaparlamentet och europeiska unionens råd (2000) ”Vatten är inte vilken vara som helst utan ett arv som måste skyddas, försvara och behandlas som sådant ”- ur EU:s ramdirektiv för vatten 2000/60/EG.

Syftet med EU direktiven är att ha en långsiktig hållbar utveckling av våra vattenresurser. Genom EU:s ramdirektiv för vatten, är målet att uppnå en god ekologisk status 2015 samt 2021 (Länsstyrelsen, 2013).

Enligt Bernitz och Kjellgren (2010) är EU direktiv en riktning mot att harmonisera av regelsystem bland EU:s medlemsstater. Dock är det upp till varje medlemsstat hur de vill implementera och genomföra direktiven, inom den angivna tidsfristen (Bernitz & Kjellgren, 2010).

I lagen om allmänna vattentjänster, LAV regleras skyldigheter och rättigheter som vattenverksamhet och dess huvudman torde åta sig. Lagrum är obligatoriska riktlinjer för kommuner och vattenverksamheter, och torde följas för att undvika rättsliga påföljder från exempelvis EU (Bernitz & Kjellgren, 2010).

Självkostnadspris, 30§ LAV, är grunden av självkostnadsprincipen som innebär att kommuner och landsting inte får ta ut en avgift som är högre än kostnaden för att tillverka tjänsten (8 kap. 3c§ Kommunallagen; Munck, 2012).

Lagar och direktiv presenterar Malmer (2003) i sin modell där det utgör *funktionen* i förklaringsmodellen, vilket direkt påverkar kvalitén i samband med *orsaksambandet* i modellen. Malmer (2003) menar även att kvalitén kan förklaras med hjälp av det lagar som ställer krav på verksamheten, vilket i detta fall medför en förbättring av kvalitén i VA-verksamheten (Malmer, 2003).

Föreställning: Vår föreställning är att lagrum och direktiv förekommer i beslutsunderlaget.

4.4 Summering

De faktorer som har blivit presenterade är icke traditionella faktorer som förekommer i kommuners beslutsunderlag vid taxesättning av VA. Faktorerna kan i sin tur ha olika inverkan på beslutsunderlaget på olika sätt och vid olika stadier. Det kan även förekomma fler faktorer än de vi presenterat som inverkar på beslutsunderlagen, vilket kan klagöras vid intervjuer.

Malmers (2003) avhandling ger en generell förklaring utifrån fyra olika enhetsområden, där VA är en av dem men dock är variablerna inte specifikt beskrivna. Lingstens (2001) studie är även den begränsad, då han endast hanterar två kommuner i sin studie. Vi har även nyttjat de variabler som Malmer (2003) använder i sin studie, då vi anser att variablerna är relevanta till vår studie.

Som tidigare nämnt så finns det skillnader i hur kommuner konstruerar taxor, vilket kan medföra problematik för benchmarking, då Malmer (2003) tar upp i sin avhandling att taxor är komplicerad, då beslutsunderlagen för taxorna oftast innehåller många olika faktorer.

Vilket stödjer vår forskningsfråga då vårt syfte med studien är att få en ökad förståelse för förekomsten- samt beskrivning av de faktorer som har en roll i beslutsunderlaget. De faktorer som har blivit hanterade är faktorer som vi anser har en roll i beslutsunderlagen. Dock tror vi inte att dessa faktorer är dem enda, då vi anser att en mer utförligare beskrivning av faktorer samt dess förekomst måste lyftas fram för framtida studier.

5. Empirisk metod

I detta kapitel kommer en skildring av den valda empiriska metoden att genomföras. Vi kommer även att presentera en datainsamlingsmetod, och vilken empirisk ansats vår kvalitativa studie har. Därefter sker en redogörelse av den intervjuguide som använts samt studiens urval. Vi kommer att avsluta med en beskrivning av vår pilotstudie samt trovärdigheten i de genomförda intervjuerna.

Som tidigare nämnt är studiens ämnesområde om faktorernas förekomst i beslutsunderlaget utforskat, vilket medför en ökad förståelse för vilka faktorer som används vid framtagandet av beslutsunderlaget torde genomföras med hjälp av ett explorativ tillvägagångssätt samt en abduktiv forskningsansats (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Vi har genomfört intervjuer som fokuserar på förekomsten av de icke traditionella faktorerna i beslutsunderlaget, för att kunna öka möjligheten att fånga förekomstens beskrivning av faktorerna i beslutsunderlaget.

5.1 Urval

Urvalet av kommuner har delvis skett genom geografiskt nära placerade kommuner i förhållande till vår boendeort, detta då vi utgått ifrån att fokusera på att genomföra platsintervjuer. En annan aspekt som spelade in vid valet av kommuner var deras verksamhetsform. Vi ville fokusera på kommuner med traditionella verksamhetsformer, det vill säga när VA-verksamheten fortfarande är en del av kommunen, som till exempel en enhet som ingår i kommunens förvaltning och inte som ett utomstående bolag. Detta för att göra jämförelser mellan kommunerna utan att ta hänsyn till olika bolagsformer. Skillnaderna mellan kommunerna i vårt närområde spelar även in då vi inte ville fokusera på enbart större eller mindre kommuner eller kommuner med en speciell geografi utan blandningen mellan kommunerna var av vikt för oss. Våra kommuner vi valt ut är, kommun A en mindre kommun i nordöstra Skåne, kommun B är en mindre kommun i sydöstra Skåne, kommun C är en större kommun i sydöstra Skåne, kommun D är en mindre kommun i södra Skåne. Kommunerna i södra samt sydöstra Skåne har ett öppet landskap, som till största del består utav odlad mark.

Kommunen i nordöstra Skåne ligger i ett landskap som till största del består utav skog (Skånska landskap, 2013). Skillnaderna mellan kommunerna baseras på förhållande i Skåne Län då större geografiska olikheter går att uppbringa utanför Skånes gränser samt större skillnader vad gäller storlek på kommuner. Vår ambition var att enbart genomföra platsintervjuer, vilket var en av anledningarna till att endast välja kommuner i Skåne Län, dock var tiden och möjligheten att genomföra intervjuerna under en kort period begränsade. Vi genomförde därför två stycken platsintervjuer med kommun A och kommun B som inledande intervjuer vilket sedan följdes av telefonintervjuer med kommun C och kommun D. Platsintervjuerna var av en mer djupgående karaktär och de efterföljande telefonintervjuerna var något kortare vilket ofta sker då telefonintervjuer blir mindre personliga och fokuserar direkt på frågorna.

5.2 Intervjuer som datainsamling

Utifrån granskning av tidigare forskning har slutsatsen att tillämpa intervjuer som datainsamlingsmetod föredragits. Enligt Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) delas intervjumetoden in i tre olika kategorier, *strukturerad intervju*, *ostrukturerad intervju samt semistrukturerad intervju*. Studiens ansats leder till att datainsamlingsmetod bildar en semistrukturerad intervjumetod, då vår studies förutsättning bygger på en pilotstudie. Ett explorativ tillvägagångsätt är en fördel enligt Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) genom att använda sig utav semistrukturerade intervjumetoder, då syftet är att få en förståelse kring förekomsten av faktorer vid framtagandet av beslutsunderlaget samt få en kvalitativ karaktär på den data som samlas in. Målet med intervjuerna var att få en uppfattning om de faktorer som influerar framtagandet av beslutsunderlaget. Detta medför att respondenterna blir styrda till att behandla just dessa områden. Genom att ställa bakgrundsfrågor har respondenten chans att utveckla svaret och belysa de synpunkter som torde vara viktiga. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att intervjuaren kan vara anpassningsbar och lyhörd mot respondenten, samt ställa följdfrågor på det som är intressant och väsentlig vilket kan leda intervjun vidare till ämnesområden som inte synliggjorts sedan innan och fångas upp tack vare den semistrukturerade intervjun. Detta framgick vid våra intervjuer främst då de själva fick utforma svaret kring vilka faktorer som inverkar vid fastställandet av beslutsunderlaget. Intervjuformen kan också användas för explorativa studier där avsikten är att få en ökad förståelse för sambandet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

I denna studie har både primär och sekundärdata använts. Primärdata innebär ny, tidigare obehandlad information som samlats in via intervjuer, i denna studie med VA-chefer som

arbetar med framtagandet av beslutsunderlag. Studien har även använt sig utav sekundärdata där skriftlig information iform av beslutsunderlag ifrån kommun B studerats. Sekundärdata har använts för att få en förståelse för fastställandet kring beslutsunderlag (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Vid genomförandet av intervjuerna har en tvärsnittsansats använts, då intervjuer har utförts vid ett intervjutillfälle per respondent och inte följts upp vid senare tillfällen. Studien utgår ifrån de intervjuer som gjorts vid enstaka tillfälle. Syftet är alltså inte att studera problemet under en längre period vilket görs vid longitudinell ansats. Valet av tvärsnittsansats föll sig därför naturligt då de tidsramar som givits för uppgiften inte tillät mer (Campbell, Moore, & Shrives, 2006).

5.3 Respondenter

De respondenter som vi intervjuat har alla varit VA-chefer i respektive kommun. Vi har själva valt att inrikta oss på de personer med chefsposition som har stor kunskap samt har en avgörande roll vid framtagandet av beslutsunderlaget för att få en bred bild samt insyn kring vad som kan inverka vid fastställandet av beslutsunderlaget. Att positionen hos våra respondenter är detsamma kan anses som en fördel då direkta jämförelser mellan kommunerna kan genomföras. Det kan även betraktas som en nackdel då vi inte har intervjuat varken personer som arbetar under VA-chefen eller de personer som i ett senare skede fastställer VA-taxan, vilket gör att vi missar olika infallsvinklar kring problemet. Detta är något vi har i beaktande i samband med analysen och studiens slutsats då vi endast intervjuat personer med samma befattning. Vi bör även ta hänsyn till att respondenterna företräder en förvaltning vilket kan medföra att personen i fråga förskönar verkligheten utifrån dess ställning, medvetet eller omedvetet. Med hänsyn till detta och alla de reservationer som det medför, har de personer vi intervjuat representerat förvaltningen och besvarat våra frågor på ett öppet och reflekterande sätt.

Platsintervjuer har genomförts med följande personer:

I kommun A har VA-chefen intervjuats under 54 minuter, 2013-05-18. VA-chefen i kommun A är 61 år, utbildad civilingenjör och har arbetat med VA under hela sitt arbetsliv. VA-chefen började sin karriär på driftsidan och har sedan arbetat sig upp inom branschen.

I kommun B har VA-chefen intervjuats under 36 minuter, 2013-05-17. VA-chefen i kommun B är 65 år och planerar att arbeta till 67 år, utbildad civilingenjör och har arbetat med VA under hela sitt arbetsliv både i Sverige, Tanzania och Botswana.

Telefonintervjuer har genomförts med följande personer:

I kommun C intervjuades VA-chefen under 22 minuter, 2013-05-21. VA-chefen i kommun C är 43 år och utbildad naturvårdsingenjör och har arbetat med VA de senaste 10 åren och innan dess som miljöinspektör.

I kommun D intervjuades VA-chefen under 34 minuter, 2013-05-29. VA-chefen i kommun D är 38 år och utbildad inom miljövetenskap på magisternivå och har arbetat med VA i 10 år, som VA-chef sedan hösten 2012.

5.4 Intervjuguide

Intervjuguide är ett hjälpmedel för oss som intervjuar då det fungerar som en guide vid genomförandet av intervjuer för att behålla det ämnesområde vi valt. Det är även av vikt att intervjun framhåller den kvalitativa karaktär vi är ute efter vilket innebär en djupgående förståelse för ämnet.

Avsikten med den semistrukturerade intervjun är att få insikt och förståelse kring förekomsten av faktorer vid framtagandet av beslutsunderlaget, vilket i sin tur inverkar på fastställandet av VA-taxan. Intervjuguiden inleds med bakgrundsfrågor (se bilaga 1, fråga 1-5) där vi främst fokuserar på respondenten och frågor som rör tidigare arbetslivserfarenhet, utbildning, vilken roll respondenten har samt vilka faktorer respondenten anser vara viktigast. Genom att använda en så kallat öppen fråga (se bilaga 1, fråga 6) kan respondenten själv svara på vilka faktorer som är viktiga utifrån kommunens förutsättningar och vad som anses viktigt med just deras utgångspunkter. I nästa avsnitt behandlar vi de traditionella faktorerna (se bilaga 1, traditionella faktorer) för att kunna dra slutsatser kring beslutsunderlagets mer generella bild samt hur respondenten resonerar kring dessa faktorer. Vi fokuserar på geografi, investeringar och kostnadsposter utifrån beslutsunderlaget, där samtliga frågorna utgår ifrån förekomsten av faktorer, ifall faktorerna är med i beslutsunderlaget och på vilket sätt. I det slutliga avsnittet tar vi upp hur respondenterna förhåller sig till de icke traditionella faktorerna (se bilaga 1, icke traditionella faktorer) där vi inriktar oss på fast eller rörligt, organisationskultur, samverkan, benchmarking, lagar och direktiv. Frågorna kring dessa faktorer är ställda på samma sätt som de traditionella faktorerna där vi har undersökt förekomsten av faktorer, ifall

faktorn är med i beslutsunderlaget och på vilket sätt. Syftet med dessa frågor har varit att dra slutsatser kring beslutsunderlaget med icke traditionella faktorerna som grund samt förstå dess helhet.

Intervjuerna har alla genomförts på ett liknande sätt då vi först presenterat vårt ämnesval för respondenten som sedan besvarade frågor vi ställt. Det finns olika sätt att gå tillväga för att dokumentera intervjuerna, antingen spelar man in hela intervjun eller antecknar man allt respondenten säger. Vi valde att spela in alla respondenter för att senare gå tillbaka och bearbeta intervjun för att lättare analysera materialet. Vid varje intervju frågade vi öppet ifall respondenten motsatte sig att bli inspelad, vilket aldrig var fallet och därför har alla intervjuer spelats in. Nackdelen med att spela in intervjun kan vara att respondenten påverkas av detta och svara mindre öppet på frågorna. Vi kunde märka en något mer ansträngd ton kring inspelningen med kommun A, efter att inspelningen var avslutad fick intervjun en mer personlig övergång. Vi valde trots detta att spela in intervjuerna då vi ansåg att råmaterialet var viktigt att bearbeta och analysera vid flera tillfällen för det fortsatta arbetet kring studien. Det framstår inte några större skillnader mellan platsintervjuerna och telefonintervjuerna då intervjuerna genomfördes på ett enhetligt sätt, det som skulle vara av anmärkning är längden på intervjuerna då telefonintervjuerna är av något kortare karaktär.

5.5 Pilotstudie

I syfte att få en bredare insikt i framtagandet kring beslutsunderlagen och hur processen kring framtagandet går till, genomförde vi en pilotstudie i samband med den första intervjun med kommun A. Analysen av vår första intervju sker på samma sätt som övriga intervjuer, de som var utmärkande med första intervjun var frågorna kring beslutsprocessen av beslutsunderlaget, med en inriktning specifikt på hur arbetet går till för att få en helhetsbild av processen. Pilotstudien genomfördes då litteraturen kring specifikt framtagandet av beslutsunderlag är knapphändig och vi ansåg att VA-chefen i kommun A var sakkunnig inom ämnet.

5.6 Trovärdighet

Trovärdighet eftersträvas i ämnet för att ge en verklighetsanknuten ansats. I varje undersökning är det viktigt att kontrollera att de frågor som ställs är ett uttryck av det man vill mäta. I det vardagliga talet används ofta ”trovärdighet” som ett samlingsbegrepp kring informationsinsamling, där validitet och reliabilitet är det viktigaste begreppen. Validitet syftar till att avspegla hur väl mätinstrumentet för studien faktiskt har mätt de som ansågs

mätas. En hög validitet kan endas nås genom en hög reliabilitet, där reliabiliteten är en benämning ifall en undersökning har genomförts på ett sätt som gör att resultatet kan upprepas eller reproduceras, vilket innebär att man får samma resultat vid varje undersökning (Faarup & Hansen, 2011). Som ett led i processen att öka validiteten för studien har en intervjuguide delgivits respondenterna innan intervjutillfället. Detta skapar möjlighet för respondenten att förbereda sig, vilket kan bidra till mer informativ och tillförlitlig information. Ytterligare en faktor som stärker validiteten har varit att intervjua respondenter som besitter stor kunskap. Reliabilitet påvisar hur bra mätmetoden är och ifall det finns något som kan störa detta, till exempel ifall intervjuaren inte skulle vara tillräckligt förberedda vid intervjutillfället. Intervjuerna genomförs på samma sätt och en identisk intervjuguide delges alla respondenter innan intervjutillfället. Detta för att alla respondenter skall utgå ifrån samma givna omständigheter vilket kan minska missförstånd och risken för avvikelser.

6. Analys

I detta sjätte kapitel kommer en analys av det empiriska materialet presenteras. Empirin kommer analyseras utifrån de faktorer vi utgått ifrån och presenteras var för sig. Avslutningsvis sammanfattas studiens analys med en slutsats för vad som förekommer vid fastställandet av beslutsunderlaget.

6.1 Introduktion

Syftet med denna studie är att analysera vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlagen vid fastställandet av VA-taxan, samt hur utförligt beskrivna dessa är.

För att studera vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlaget baseras sig analysen på litteraturgenomgången i kapitel 4, vilket hjälpt oss vid framställandet av frågor för att sedan få dessa bekräftade eller ej. Med litteraturkapitlet som utgångspunkt har en utvärdering i teorin genomförts mot empirin. Tillvägagångssättet för analysen har varit att först intervjua 4 stycken respondenter ifrån 4 stycken olika kommunerna, vid dessa tillfällen har inspelningar gjorts som sedan har transkriberats. Ur transkriberingen har direkta citat plockats ut för respektive faktor och dess förekomst och beskrivning i beslutsunderlaget som sedan summerats i bilaga 2. Analysen baseras sedan på de citat som summerats, för att tydliggöra de respondenterna delgivit. Inledningsvis analyseras beslutsunderlaget, därefter följer en analys av de traditionella faktorerna med avsikt att lyfta fram hur faktorerna beskrivs i respektive kommun, om de förekommer i beslutsunderlaget samt hur de är beskrivna i beslutsunderlaget. Slutligen följer en analys av de icke traditionella faktorerna där syftet är detsamma som de traditionella faktorerna, där definitionen av faktorn, samt förekomsten och beskrivning av faktorer i beslutsunderlaget utreds.

6.2 Beslutsunderlag

Vid framtagandet av beslutsunderlaget har kommunerna gått tillväga på olika sätt. Det framgår ur intervjuerna att kommun B valt att anlita en extern konsult för framställandet av beslutsunderlaget, där syftet är att få övergripande information om denna process. Detta är något som kommun A, C, D inte väljer att göra utan tar själva fram beslutsunderlaget inom förvaltningen. En sammanställning av studien visar vilka faktorerna som förekommer och framgår i beslutsunderlaget samt vilka som inte förekommer. Alla faktorer har studerats på samma sätt och därefter har en sammanställning av intervjuerna genomförts för att kunna analysera faktorerna.

6.3 Faktorer i beslutsunderlaget

Nedan följer en sammanställning av faktorernas inverkan på beslutsunderlaget, baserat på de intervjuer som genomförts. Utifrån respondenternas upplysning har faktorernas förekomst definierats och analyserats. Faktorerna är indelade i tre olika kategorier: framgång, förekommer, förekommer ej. Då faktorerna framgång är det alltså definierade i beslutsunderlaget, men nödvändigtvis inte beskrivna. Vid förekomst har faktorerna inverkat vid framtagandet av beslutsunderlaget medan förekommer ej är en faktor som inte inverkar i beslutsunderlaget.

Tabell 1: Sammanställning av faktorer i beslutsunderlag

	Kommun A	Kommun B	Kommun C	Kommun D
Traditionella faktorer				
Geografi	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
Investeringar	Framgång	Framgång	Framgång	Framgång
Kostnadsposter	Framgång	Framgång	Framgång	Framgång
Icke traditionella faktorer				
Fast eller rörlig	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
Organisationskultur	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
Samverkan	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
		ej		
Bechmarking	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
	ej	ej	ej	ej
Lagar och direktiv	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer

6.4 Traditionella faktorer

De traditionella faktorerna vi utgått ifrån är geografi, investeringar och kostnadsposter. Faktorernas förekomst i beslutsunderlaget skiljer sig mycket mellan kommunerna beroende på olika förutsättningar och infallsvinklar. Det som visat sig vara generellt vid traditionella faktorerna är att alla ingår mer eller mindre i beslutsunderlaget.

6.4.1 Geografi

Föreställning: Vår föreställning är att geografi förekommer i beslutsunderlag.

Faktorn geografi är något som förekommer i alla kommuner, mer eller mindre utmärkande. Då speciella förutsättningar vad gäller geografi efterfrågades svarade kommunerna som följer (se bilaga 2). Respondent A säger ”Man tittar på det naturliga upptagningsområdet för vår vattenförsörjning eller avloppsförsörjning”. Respondent B och D har samma inställning till faktorn geografi, de är båda en glesbygdskommun vilket innebär mycket ledningsnät, respondent B säger ”Vi är ju en glesbygds kommun med lite hyreshus. Vi har väldigt mycket ledningsnät i förhållande till vattenförbrukningen”. Enligt respondent C framgår faktorn genom de kostnader som uppstår genom att driva anläggningarna. Vi kan med hjälp av de besked kommunerna gav oss dra slutsatsen att faktorn framgår i samtliga kommuner.

Vad gäller förekomsten av geografi beskrivet i beslutsunderlaget svarar alla kommuner att faktorn inte beskrivs i beslutsunderlaget på det sättet, men faktorn förekommer indirekt i beslutsunderlaget. Respondenterna menar att faktorn sekundärt framgår i beslutsunderlaget då de inte direkt görs beskrivningar av geografien i beslutsunderlaget men trots allt framgår faktorn genom andra faktorer till exempel kostnader.

Enligt den teori vi har, där geografi förekommer i beslutsunderlaget kan vi säkerställa denna faktor. Detta beror på att faktorn förekommer i beslutsunderlaget, dock i något mindre utsträckning då faktorn framgår genom andra faktorer såsom investeringar och kostnadsposter.

6.4.2 Investeringar

Föreställning: Vår föreställning är att investeringar förekommer i beslutsunderlag.

Investeringar är en faktor som förekommer i alla kommuner, även de i större eller mindre utsträckning. Då speciella investeringar efterfrågades besvarade respondenterna detta på följande sätt (se bilaga 2). Respondent A menade att ”oftast är det att en avskrivning kan göras, de är ju det som är investeringen”. Alla respondenter menar att investeringar är en viktig faktor som framgår i beslutsunderlaget. Respondent A poängterar att investeringar planeras för en viss period framåt och det skrivs alltid med i beslutsunderlaget.

Förekomsten av investeringar i beslutsunderlaget framgår då varje investering har en separat undertext samt en förklaring till varför investeringen har gjorts och för vem de gagnar poängterar respondent A. Det ingår alltså i processen kring beslutsunderlaget att specificera alla investeringar som planerats.

Enligt vår teori, att investeringar framgår i beslutsunderlaget kan denna faktor fastställas. Detta på grund av den direkta beskrivning som framgår i beslutsunderlaget, då kommunerna är tvingade att precisera alla investeringar som har genomförts samt de investeringar som planeras inför framtiden. Detta fastställer vår föreställning att investeringar framgår och beskriv i beslutsunderlaget.

6.4.3 Kostnadsposter

Föreställning: Vår föreställning är att kostnadsposter förekommer i beslutsunderlag.

Kostnadsposter är en faktor som även de förekommer i alla kommuner. Vad som definierar kostnadsposter framhäver respondent A, C och D är driftkostnader där bland annat personalkostnader samt elkostnader ingår. Respondent B påpekar att olika säkerhetsåtgärder har tagits fram efter olika incidenter kring VA, då till exempel Lunds Kommun fått in bakterier i dricksvattnet. Detta har i sin tur påverkat olika kostnadsposter för VA-förvaltningen, då kommunen vill säkerställa att det inte kommer inträffa igen, vilket i slutänden bidragit till högre kostnadsposter.

Vid frågor kring förekomsten av kostnadsposter i beslutsunderlaget poängterade alla kommuner att de inte framgår på de sätt som investeringar gör där varje investering specificeras, utan kostnaderna klumpas ihop då man utläser alla kostnader tillsammans.

Vår föreställning att kostnadsposter framgår i beslutsunderlaget kan vi nu säkerställa, detta på grund av att alla kostnadsposterna i kommunerna framgår i beslutsunderlaget.

6.5 Icke traditionella faktorer

De icke traditionella faktorerna vi valt att fokusera på är fasta eller rörlig taxa, organisationskultur, samverkan, benchmarking, lagar och direktiv. Faktorernas förekomst på beslutsunderlaget skiljer sig mycket mellan de olika kommunerna beroende på olika förutsättningar och infallsvinklar.

6.5.1 Fast eller rörlig taxa

Föreställning: Vår föreställning är att fast eller rörlig taxa förekommer i beslutsunderlag.

Fast eller rörlig taxa är en faktor som även den igår i alla beslutsunderlag. Kommunerna har alltid en fast del samt en rörlig del som ingår i VA-taxan, dock ser uppdelningen mellan kommunerna olika ut. Kommun A och C har en fast taxa på 60 % samt en rörlig på 40 %.

Samtidigt har kommun B, en fast kostnad på 40 % samt en rörlig på 60 %. Kommun D har en fast kostnad på 66 % samt en rörlig på 34 %.

Respondent A har en föreställning till uppdelningen, de menar att orsaken är en gammal traditionell tanke, förbrukar jag mindre vatten ska detta löna sig i längden och bidra till en mindre taxa. Respondent B är också inne på samma tanke om att spara, men menar istället att de inte lönar sig att spara in, om kommunen skulle göra det hade taxan varit tvungen att tas igen någon annanstans och hade fått höjas i slutänden i vilket fall.

Vid förekomsten av faktorn i beslutsunderlaget menar alla kommuner att den fasta och rörliga taxan inte specificeras i beslutsunderlaget, det sker istället en muntlig presentation samtidigt som beslutsunderlaget presenteras. Detta medför att taxans uppdelning ofta presenteras muntligt för beslutsfattare.

Vår föreställning att fast eller rörlig taxa används vid fastställandet av beslutsunderlaget, kan konstateras. Faktorn specificeras inte direkt i beslutsunderlaget men finns med vid fastställandet och presenteras muntligen.

6.5.2 Organisationskultur

Föreställning: Vår föreställning är att organisationskultur förekommer i beslutsunderlaget.

Vi utgår ifrån utveckling som en del i organisationskulturen. Detta på grund av att utveckling utgör en viktig aspekt, framförallt då VA-verksamheten står inför en brytpunkt vad gäller utveckling och nyinvesteringar. Vi kan till exempel titta på EU:s ramdirektiv som fokuserar på att uppnå en god status 2015 (Länsstyrelsen, 2013). Detta medför att kommunerna är tvungade att fokusera på utveckling samt att nyinvestera för att klara kraven för EU:s ramdirektiv.

Vår föreställning är något delad mellan kommunerna, respondent A menar att utveckling är mycket prioriterad faktor för dem och de satsas varje år extra på just detta, mer än vad kommunen fordrar. Detta medför att kommun A har en mycket utvecklad VA-förvaltning där ledningsnätet och reningsverk är så gott som nya. Respondent B, C och D anser också att utveckling är en viktig faktor men de prioriterar inte att göra extra satsningar mot detta mer än vad kommunen gör. Det har medfört att deras ledningsnät och reningsverk står inför en nyinvestering då det inte gjorts några nyinvesteringar på detta område i samma utsträckning som kommun A har gjort. Utveckling kan kopplas ihop med den organisationskultur

kommunen har, då deras sätt att agera tydligt syns i deras prioriteringar kring utveckling av VA-verksamheten.

Vad gäller organisationskulturens förekomst i beslutsunderlaget menar alla respondenter att denna faktor inte beskrivs i beslutsunderlaget (se bilaga 2), men respondenterna menar även att alla förvaltningar har en egen organisationskultur som skapas av de personer som arbetar inom förvaltningen vilket bidrar till att de inverkar på beslutsunderlaget. Enligt Schein (1990) är det den anställdes bakgrund som bidrar till den interna kulturen i organisationen, han beskriver även organisationskultur som ett fenomen där en grupp människor skapar och bibehåller gemensamma värderingar och antagande.

Vår föreställning att organisationskultur förekommer i beslutsunderlaget kan fastställas. Det framgår dock att den ligger dold och är svårt att få med i beslutsunderlaget. Detta på grund av att organisationskultur hela tiden inverkar på de anställda vilket gör att kulturen i slutändan har inflytande på beslutsunderlaget.

6.5.3 Samverkan

Föreställning: Vår föreställning är att tillämpningen av samverkan förekommer i beslutsunderlaget.

Samverkan är en faktor som respondent A framhäver och anser att ”de är en av viktigaste faktorerna för alla verksamheter, man klarar sig inte själv”. Respondent B har under många år samverkat med sina grannkommuner och har under det senaste året tagit fram underlag för att starta upp ett utomstående bolag för att kunna samverka på en högre nivå, dock satte kommunpolitikerna stopp för detta då två av kommunerna inte kom överens. Vilket i dagsläget har bidragit till att VA-förvaltningen i kommun B inte alls samverkar. Både kommun A, C och D samverkar med sina grannkommuner kring VA, dock inte vad gäller beslutsunderlagen då alla kommuner har sin egen kassa och utförmar sitt eget beslutsunderlag (se bilaga 2).

Enligt Örtenblads (2009) teori där han menar att utnyttja andra verksamheters kunskap samt att söka ny kunskap kan leda till en öppen dialog kring förbättring. Både respondent A och C poängterar samverkans effekt vad gäller verksamhetens förbättring, respondent A menar även att man kan samverka på olika nivåer samt med olika organisationer både inom och utanför förvaltningens gränser de nämner även att de samverkar genom ett inofficiellt forum med andra VA-chefer där de diskuterar och rådgör med varandra (se bilaga 2). Respondent D

poängterar även att mindre kommuner kommer få svårigheter att klara de miljökrav som sätts i framtiden, vilket är en bidragande faktor till samverkan mellan kommunerna för att vara motståndskraftiga. De menar även att kommungränserna bör suddas ut för att se till miljöns bästa, och inte fokusera på kommunernas egen budget utan samverka för att nå ett bättre resultat för samtliga abonnenter.

För att slutligen summera samverkan kan vi fastställa vår föreställning att tillämpningen av samverkan förekommer i beslutsunderlaget, dock gäller de inte vid fastställandet av beslutsunderlaget då det inte framgår, men precis som organisationskulturen förekommer faktorn innan beslutsunderlaget tas fram och inverkar på beslutsunderlaget ur ett tidigare skede.

6.5.4 Benchmarking

Föreställning: Vår föreställning är att benchmarking förekommer i beslutsunderlaget.

Respondenterna har alla olika tolkningar om vad benchmarking innebär, vilket gör att tillämpningen ser olika ut bland kommunerna. Dock nämner samtliga respondenter att de använder sig av VASS, Vattentjänstbranschens statistiksystem, där branschorganisationen, svenskt vatten framställer samtliga kommuners VA-taxa (Svenskt vatten, 2012). Alla respondenter nämner även att det är förtroendevalda inom kommunfullmäktige som oftast vill jobba med VASS, då förtroendevalda oftast finner ett nöje i att jämföra avgiftstaxan med andra kommuner.

Respondenterna i kommun A, C och D menar att man inte kan jämföra avgiftstaxan rätt över med grannkommunens, då förutsättningarna inte är detsamma bland kommunerna. Däremot vid synnerliga skäl menar respondent A att de jämför sig med andra kommuner med samma utgångspunkt och förutsättningar, exempelvis har kommun A har genomgått en del nyinvesteringar och jämför sig därför med kommuner som gjort detsamma. Respondent C delar samma mening som respondent A att det inte går att jämföra taxorna rakt över med VASS, då respondent C menar att det blir som att jämföra päron och äpplen. Respondent C nämner även att de tillämpar benchmarking inom kommunfullmäktige bland enheterna inom förvaltningen, då deras årsrapporter innehåller en del nyckeltal. Respondent D tycker ”Det är synd att man inte fokusera på kvalitén lite mer än vad man fokusera på den låga taxan” när man utgår ifrån statistiken i VASS. Respondent D nämner även hållbarhetsindex som ett alternativt till VASS, vilket är sammanställd statistiken från svenskt vatten, där utgångspunkten är kvalité.

Som tidigare nämnt tolkar kommunerna benchmarking olika, särskilt i kommun B då deras tillämpning skiljer sig markant från övriga kommuner. Kommun B tillämpar benchmarking då de utgår ifrån VASS där de jämför taxorna över samtliga grannkommuners typ A-hus.

Det förekommer ingen beskrivning av benchmarking i beslutsunderlaget, respondenterna tillämpa inte benchmarking vid framtagandet av beslutsunderlaget. Utan tillämpningen inträffar efter att kommunfullmäktige tagit del av beslutsunderlaget. Lock (2001) menar att det gäller att hitta saker som liknande verksamheter gör bättre än den egna verksamheten och på så sätt kunna ta till sig den information och framförallt vidareutvecklat den egna verksamheten och på så sätt förbättra sin verksamhet. Respondent A nämner att det endast benchmarkar med kommuner som har samma förutsättningar som de själva, för att kunna göra detta använder de ett inofficiellt forum där VA-chefer från olika kommuner redogör för sina taxor (se bilaga 2).

För att slutligen summera benchmarking kan vi inte fastställa vår föreställning att faktorn förekommer i beslutsunderlaget. Det gemensamma för kommunerna är att det tillämpar benchmarking efter att beslutsunderlaget har tagits fram, det som dock skiljer mellan kommunerna är i vilken utsträckning benchmarking tolkas och används.

6.5.5 Lagar och direktiv

Föreställning: Vår föreställning är att lagrum och direktiv förekommer i beslutsunderlaget.

Det är relativt generellt att kommunerna jobbar i enlighet med direktiv samt lagrum men de beskrivs inte i beslutsunderlaget. Samtliga respondenter menar att man tar hänsyn till lagarna men de framgår inte i beslutsunderlaget, då verksamhetsformen redan är präglad av direktiv samt lagrum. Det finns dock vissa undantag menar respondenterna när lagen nämns i beslutsunderlaget, detta sker vid nya krav som länsstyrelsen ställer på kommuners VA-verksamheter, till exempel kan detta ske när länsstyrelsen sätter nya krav för att uppnå en god status 2015 (Länsstyrelsen, 2013). Detta torde resultera i att avgiftstaxan kan skifta, vilket då medför att kommuner måste presentera en beskrivning om vilken lagrum och direktiv som ligger bakom höjningen i beslutsunderlaget.

För att slutligen summera lagar och direktiv, kan vi fastställa att vår föreställning att lagar och direktiv förekommer i beslutsunderlaget, dock beskrivs inte detta i beslutsunderlaget. Utan beskrivningen sker endast vid krav som länsstyrelsen ställer på VA-verksamheter, vilket innebär att lagern kan framgå i beslutsunderlaget vid särskilda tillfällen.

6.6 Tillägg av nya faktorer

För att studera vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlaget har vi utgått från tidigare studier, dock har vi inte en heltäckande bild av vilka faktorer som förekommer, då detta kan variera mellan kommunerna. Vi har därför valt att fråga de respondenter vi intervjuat, vad de skulle säga är en viktig faktor för deras förvaltning. Respondent A tycker att planering är en av de viktigaste faktorerna som förekommer i beslutsunderlaget. Respondent B anser att grundbehovet utav pengar är den faktor som är viktigast. Respondent C menar att investeringsbudget är den främsta faktorn. Respondent D anser att investeringar är den viktigaste faktorn i beslutsunderlaget. Respondent A, C och D är inne på samma spår och identifierar faktorer som påminner mycket av varandra. Respondent B menar att grundbehovet av pengar är den viktigaste faktorn, dock är detta en förutsättning till att verksamheten skall fungera vilket vi inte har utgått ifrån när vi identifierat våra faktorer, då detta är en grundförutsättning för alla kommuner och verksamheter.

6.7 Summering

Våra föreställningar har ifrån början varit att alla våra faktorer förekommer i beslutsunderlaget, så är inte fallet då några faktorer förekommer mer än andra och vissa faktorer influerar endast beslutsunderlaget.

Vi kan konstatera att benchmarking är den enda faktor som inte förekommer i beslutsunderlaget hos någon kommun. Då samtliga kommuner menar att benchmarking används efter att taxan är satt och i synnerhet av kommunfullmäktige. I kommun B förekommer inte samverkan vilket bidrar till att faktorn inte förekommer i beslutsunderlaget.

De faktorer som förekommer i beslutsunderlaget är geografi, fast eller rörlig taxa, organisationskultur, samverkan, lagar och direktiv. Alla faktorer som förekommer inverkar på beslutsunderlaget innan fastställandet av taxan. Detta sker hos samtliga kommuner förutom samverkan hos kommun B där detta inte används. Faktorn lagar och direktiv förekommer hos samtliga kommuner men kan både förekomma och framgå, då kommunerna skriver med lagar och direktiv i beslutsunderlaget vid särskilda skäl.

Faktorerna som framgår i beslutsunderlaget är traditionella faktorer som investeringar och kostnadsposter, dessa faktorer skrivs alltid ut i beslutsunderlaget. Alla investeringar har även en förklaring till vad som genomfört samt hur lång avskrivningstiden är.

Figuren sammanställer faktorernas olika förekomst i beslutsunderlaget. De blåa cirklarna representerar de faktorer som framgår i beslutsunderlaget, de gröna cirklarna representerar de faktorer som förekommer och hur stor inverkan faktorn har beroende på dess placering. De röda cirklarna representerar de faktorer som kommunerna anser vara viktigast.

Vi har valt att lägga de faktorer som framgår i beslutsunderlaget nära den innersta cirkeln då de skrivs ut i beslutsunderlaget. Investeringar och kostnadsposter har därför placerats i blåa cirklar närmst den innersta cirkeln då de anses ha en stor inverkan på beslutsunderlaget, samt är de ända faktorer som skrivs ut i beslutsunderlaget vilket inte görs vid resterande faktorer.

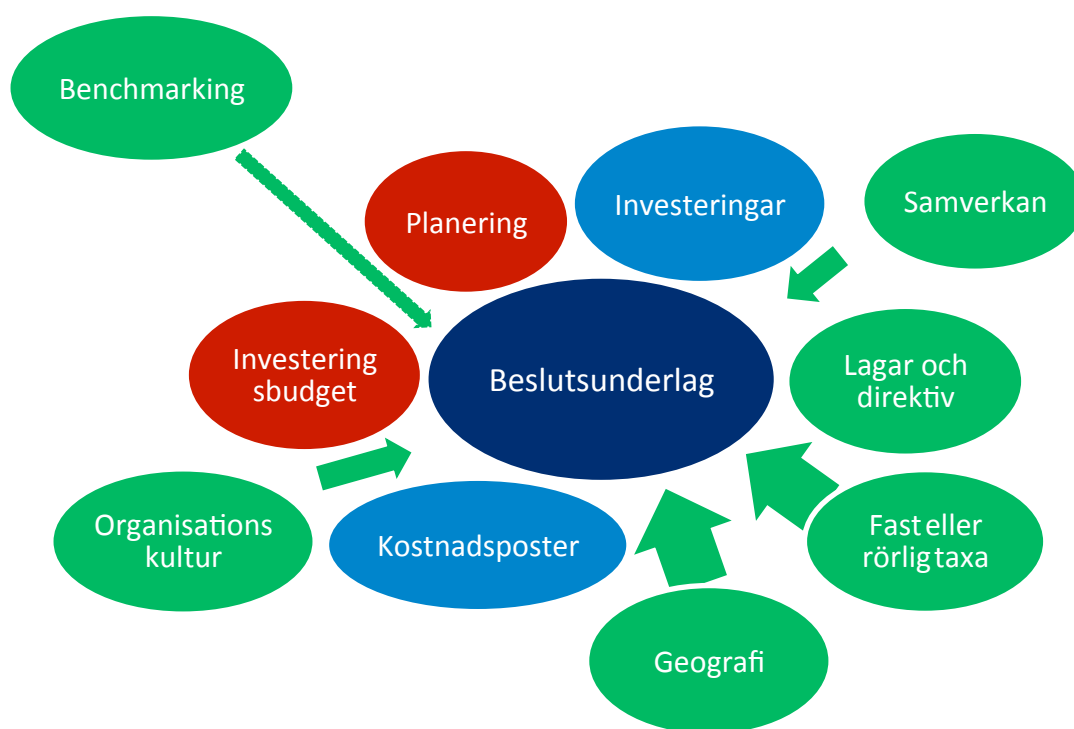
De faktorer som förekommer har blivit placerade olika långt ifrån den innersta cirkeln beroende på hur mycket de förekommer i beslutsunderlaget. Lagar och direktiv framgår inte i beslutsunderlaget men det är trots allt en av de faktorer som förekommer mest i beslutsunderlaget, då de är lagar och direktiv kommunerna utgår ifrån vid framtagandet. Fast eller rörlig taxa är en faktor som diskuteras inför framtagandet av varje beslutsunderlag vilket bidrar till att faktorn starkt förekommer vid fastställandet av beslutsunderlaget. Geografi är en faktor kommunerna måste ta hänsyn till då exempelvis markförhållande inverkar på olika investeringar. Geografin är därför starkt bidragande till inverka på beslutsunderlaget. Dessa faktorer har därför placerats i gröna cirklar med en stark inverkan symboliserad i stora pilar samt placeringen nära beslutsunderlaget. Pilarna är även riktade från de ytre cirklarna mot den innersta cirkeln, detta för att symbolisera faktorernas inverkan på beslutsunderlaget. Då det är faktorerna som tillsammans, dock i olika utsträckning inverkar på beslutsunderlaget.

Samverkan och organisationskultur är två faktorer som inverkar på beslutsunderlaget men som inte starkt inverkar, då de är något kommunerna upplever inverkar på hela förvaltningen inte bara på beslutsunderlaget. De har därför blivit placerade i gröna cirklar något utanför den innersta cirkeln samt med en något mindre pil, detta för att symbolisera faktorernas något mindre inverkan på beslutsunderlaget.

Benchmarking är en faktor som inte förekommer i beslutsunderlaget men som kommunerna trots allt menar förekommer i andra sammanhang kring beslutsunderlaget, exempelvis vid arbetet efter beslutsprocessen. Placeringen av benchmarking är därför i en grön cirkel något utanför resterande cirklar samt med en mycket lite pil symboliskt för den intetsägande inverkan på beslutsunderlaget.

De faktorer som kommunerna tycker är viktigast, planering och investeringsbudget har även de placerats nära beslutsunderlaget dock i röda cirklar, då deras tillämpning av faktor bör vara en av utgångspunkterna.

Modellen visar alltså faktorernas inverkan i en skala på fyra nivåer, vid första nivån placeras cirklarna närmst den inre cirkeln. I nivå två placeras cirklarna något utanför men med en stor pil vilket symboliserar förekomsten i beslutsunderlaget, nivå tre bygger på samma förutsättningar som nivå två dock ändras pilarnas storlek då förekomsten är mindre i beslutsunderlaget vilket symboliseras i pilarna. Den fjärde och slutliga nivån visas då faktorn inte förekommer i beslutsunderlaget och placeras därför längst ifrån den inre cirkeln med en mycket liten pil.



Figur 2: Faktoreernas inverkan

7. Slutsats

I detta sjunde kapitel presenteras studiens slutsats, vilket bygger på egna reflektioner, analys och resultat av den empiriska undersökningen som genomförts.

Målet med denna studie är att få en ökad förståelse för vilka faktorer som förekommer i beslutsunderlaget. VA-verksamheterna är ett samhällsdiskuterat ämne, som berör kommuner och samtliga abonnenter. Resultatet kommer att föreställas i olika avsnitt där en redogörelse av studiens bidrag utförs. Studiens slutsats visar att våra traditionella faktorer är mer framstående mot det icke traditionella. Det visar sig även att de icke traditionella faktorerna förekommer i större utsträckning än vad som framgår i tidigare studier.

7.1 Samhälles och etiska bidrag

Inom VA verksamhet talas det mycket om hur vattenförbrukningen kan påverka kostnadsfördelningen på långsikt. Minskad vattenförbrukning bland abonnenterna har en negativ inverkan på VA verksamhetens intäktssida, då verksamheten är helt avgiftsfinansierad. Enligt majoriteten av respondenterna så bidrar även minskad vattenförbrukning till ökade underhållskostnader som i sin tur även ska täckas av VA-taxan. Det som utmärks hos majoriteten av respondenterna är deras ställningstagande gällande förtroendevalda i kommunfullmäktige samt deras inverkan på fördelningen av fast/rörlig taxa.

Kommuner bör justera tillämpningen av kostnadsfördelningen vid minskning av vattenförbrukning bland abonnenter. Majoriteten av respondenter diskuterar om hur kostnadsfördelning av fast/rörliga kan ge framtida konsekvenser, ifall kommunfullmäktige inte tillämpar kostnadsfördelning utifrån VA verksamhetens behov och inte utifrån det interna politiska intresset, som förtroendevalda förfogar över. Respondenterna menar att en kostnadsfördelning som en låg fast- respektive hög rörlig taxa, kommer inte att täcka de verksamhetskostnader som eventuellt tillkommer på grund av ökade underhåll av ”*ej helt använda*” anläggningstillgångar. Detta kommer att på långsiktigt leda till att avgifterna bli högre för abonnenterna i framtiden, då även underhållning är en kostnad som måste täckas.

Det har diskuterats flitigt av samtliga respondenterna hur de anser att ”politiken” styr kostnadsfördelningen av fast/rörlig-taxa, mer än vad *behovet* av en kostnadstäckning, egentligen torde göra. Detta har en inverkan på samhällets fortlevnad, då fördelningens förekomst kan leda till negativa kostnadsföljder för VA verksamhetens framtida

kostnadstäckning, vilket är ett samhällsfaktum som möjligtvis kan inträffa i framtiden och bör av den anledningen lyftas.

Det som bör diskuteras här är hur insatta kommunfullmäktige är vid varje beslutande fråga bland kommunens enheter, samt ifall förtroendevalda innehar den kompetens som behövs vid beslutande frågor gällande VA-taxan. Förtroendevalda är invalda av kommunens medborgare och för deras talan i kommunfullmäktige, samtidigt som tjänstemän innehar skyldigheter och rättigheter som torde vara i enlighet med lagstiftning samt praxis, då de verkar inom en avgiftsfinansierad verksamhet inom den offentliga sektorn. En harmonisering bland förtroendevalda och tjänstemän torde uppmärksammas och diskuteras som en samhällspunkt.

7.2 Praktiska bidrag

Målet med studien har också varit att bidra till det intresse som kan finnas hos kommuner och framförallt den förvaltning som tar fram beslutsunderlagen. Den kunskap som denna studie bidrar med fokuserar främst att beröra förvaltningsenheten, då faktorer som förekommer vid framtagandet av beslutsunderlaget.

Studien visar på en ökad samverkan för de kommuner som internt tar fram beslutsunderlaget, något som inte framgår bland kommuner som inte samverkar, utan de kommuner använder sig utav externa konsulter för att framställa beslutsunderlaget, då vi anser att de inte samverka med andra kommuner.

Samtliga respondenter som planerar att införa samverkansprojekt med andra grannkommuner torde ha en bättre förutsättning mot de som inte bedriver samverkan vid framtagandet av beslutsunderlaget, då de istället använder sig av externt inhyrda tjänster. Vi anser att kommuner som själva har hand om framtagandet av beslutsunderlaget, har en högre kännedom om vad verksamhet man verkar inom behöver, vilka investeringar som torde göras i framtiden, samt att de tar hänsyn till att verksamheterna följer den samhällsutveckling som finns självklart inom VA-branschen. Det finns större kunskap hos de tjänstemän som verkar inom verksamhetsområdet, vilket en extern konsult inte alltid kan garantera att uppfylla. Säkerligen finns det självklart konsultbyråer som kan uppfylla ”det interna kompetenskravet” som vi yrkar på, vi tror dock att fler personer inom förvaltningen har de kompetenskrav vi eftersträvar. Samtidigt ökar kompetensen i samverkanskommunerna när de utbyter kunskap vilket i slutänden kan bidra till en högre kompetens.

7.3 Teoretiska bidrag

Syftet med vår studie är att kartlägga faktorers förekomst vid framtagandet av beslutsunderlaget. Studien medför nya infallsvinklar för framtid forskning inom VA-branschen, då vår studie torde fungera som ett komplement till befintlig forskning.

I figur 2 illustreras faktorernas inverkan vid framtagandet av beslutsunderlaget. Dessa faktorer är samtliga erkända av studiens respondenter där de nämner att inverkan förekommer samt tillämpas vid framtagandet, och även vid användningen av beslutsunderlaget i respektive grad. Hänsyn måste tas till att samtliga 290 av Sveriges kommuner som har olika arbetsformer och organisationsstrukturer, samt olika förutsättningar rörande faktorers inverkan och deras förekomst vid framtagandet av beslutsunderlaget.

Genom att studera Malmers (2003) modell har vi utgått ifrån de traditionella faktorerna, vi har utökat modellen genom att addera de icke traditionella faktorerna vilket visat sig ha en stor inverkan på beslutsunderlaget. Det skapar gynnsammare förutsättningar att ha en kartläggning av samtliga faktorers inverkan och förekomsten, vilket kommer att underlätta för framtida kommande forskning inom VA området, då vår studie torde fungera som en utgångspunkt eller komplement vid vidare forskning av faktorernas förekomst och inverkan.

7.4 Metodologiska bidrag

Förutsättningen i vår studie har varit att utgå ifrån en kvalitativ ansats vilket inte genomförts i tidigare studier. Genom att ta hjälp av Malmers (2003) studie har vi identifierat traditionella faktorer, samt gjort tillägg av icke traditionella faktorer. Skillnaderna mellan vår studie och redan befintliga studier är tillvägagångssättet vad gäller kvantitativt eller kvalitativ ansats. Vår studie har utgått ifrån en kvalitativ ansats vilket bidragit till en mer djupgående analys av våra faktorer vilket inte framgått ifall studien utgått ifrån en kvantitativ ansats då syftet är en mer generalisering kring analysen. Genom att genomföra studien ur en kvalitativ ansats har vi ökat förståelsen samt identifierat de faktorer kommunen anser vara viktiga vid framtagandet av beslutsunderlaget. Detta är omständigheter som är svårare att fånga vid en kvantitativ studie, då denna ansats fokuserar på att förklara ett samband, vilket inte har varit vår utgångspunkt.

7.5 Självkritik

Studien som gjorts har varit av kvalitativ karaktär. De intervjuer som genomförts har inriktats på att enbart intervjua VA-chefer, vilket medfört att jämförelser har kunnat utföras mellan kommuner utan att behöva ta hänsyn till bland annat kunskapskrav. Detta har i sin tur bidragit

till en förhållandevis tunn infallsvinkel då respondenterna endast innehar samma befattning. En annan möjlighet hade även varit att intervjua fler personer inom samma förvaltning eller personer i kommunfullmäktige för att få en bredare infallsvinkel, vilket skulle innebära att analysen blivit något annat mot vad den är idag. Vi har även valt att enbart fokusera på traditionella verksamhetsformer och har därför valt bort andra samverkansformer, även detta för att kunna jämföra utfallet av intervjuerna med varandra. Detta är även en av orsakerna till en relativt tunn infallsvinkel då enbart vissa kommuner valts ut. Genom att även intervjua kommuner med andra samverkansformer hade urvalet blivit bredare, vilket bidragit till ytterligare en infallsvinkel i analysen.

7.6 Fortsatt forskning

Vid fortsatt forskning hade ett större urval av kommuner varit lämplig, då det redan ifrån början är förutsatt att kommuner arbetar och tolka regelverk olika. Detta kan bero på olika förutsättningar, vilket hade varit intressant att studera närmare.

Ytterligare forskning torde inkludera samverkansformer som utgångspunkt i forskningen, eftersom samverkan mellan kommunerna kommer ha en större betydelse i framtiden. Detta beror på att mindre kommuner behöver vara motståndskraftiga för att klara av eventuella lagkrav i framtiden, därför bör samverkan upplysas och studeras närmare i fortsatt forskning. En annan infallsvinkel hade varit att intervjua kommunfullmäktige för att sedan jämföra utfallet med VA-cheferna. Detta för att få olika infallsvinklar att studera och granska i framtida studier.

Litteraturförteckning

- Agevall, L. (2004). *Välfärdens organisering och demokratin: en analys av New Public Management*. Växjö: University press.
- Agnevik, A.-S., & Melchert, R. (2010). *Sveriges kommuner och landsting*. Hämtat den 5 april 2013 från skl.se:
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/integration1/samhallsorientering_2/kommunsamverkan
- Andersson, S. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Korpen Göteborg.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bernitz, U., & Kjellgren, A. (2010). *Introduktion till EU*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Brashear, T. G., Granot, E., & Motta, P. C. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of business & industrial marketing*, vol. 27, nr: 7, 547-553.
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of 'contextual' accounting research. *Accounting, Auditing & Accounting journal*, vol. 21, nr: 2, 129-169.
- Bromberg, D. (2009). Performance Measurement. A System with a Purpose or a Purposeless System? *Public Performance & Management Review*, vol. 33 nr: 2, 214-221.
- Campbell, D., Moore, G., & Shrives, P. (2006). Cross-sectional effects in community disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, nr: 1, 96-114.
- Christensen, J., Fahlstedt, S., Johansson, M., & Palmér Rivera, M. (2008). *Planera vatten och avlopp. Vad lagen säger och hur den kommunala planeringen kan gå till*. Malmö: Länsstyrelsen i Skåne län, Stockholm, Västra götaland.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken, för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, J., Korac-Kakabadse, N., & Kouzmin, A. (1998). Managerialism – something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, nr: 2, 164-187.
- Dutta, S., Zbaracki, M., & Bergen, M. (2003). Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 24, 615-630.
- Ekonomistyrningsverket. (2001). *Sätt rätt pris! En handledning i prissättning och kalkylering för statliga myndigheter*. Stockholm: Elanders otab AB.
- Europaparlamentet och europeiska unionens råd. (2000). *Upprättande av en ram för gemenskapens åtgärder på vattenpolitikens område*. Hämtat den 2 maj 2013 från europa.eu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:327:0001:0072:SV:PDF>
- Faarup, P. K., & Hansen, K. (2011). *Marknadsundersökningar*. Malmö: Liber AB.

- Hansson, L. (2010). Solving procurement problems in public transport. Examining multi principal roles in the relation to effective control mechanisms. *Research in Transportation Economics*, vol. 29, nr: 10, 124-132.
- Holland, G. P. (2002). The water framework directive. *Flow measurement and instrumentation*, 277-279.
- Kommun B, B. (2011). *Anläggningstaxa*. Skåne: Kommun B.
- Lewin, B. (2009). Skam, likgiltighet och eldsjälur. Tre studier om LSS-reformen och kommunala självstyret. *Kommunal ekonomi och politik*, vol. 13, nr: 2, ss. 7-26.
- Lingsten, A. (2003). *Varför är Tibro så billig och Tanum så dyr?* Stockholm: Svenskt vatten.
- Lock, D. (2001). Benchmarking. *International Journal of Project Management*, vol. 19, nr: 4, 253-254.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 169-229.
- Länsstyrelsen. (2013). *Ramdirektiv*. Hämtat den 16 april 2013 från lansstyrelsen.se: <http://www.lansstyrelsen.se/orebro/sv/miljo-och-klimat/vatten-och-vattenanvandning/vattenforvaltning/Pages/index.aspx>
- Malmer, S. (2003). *Ett pris bir till: Om förklaringar till kommunala avgifter och taxor*. Stockholm: Santérus förlag.
- Moran, D., & Dann, S. (2008). The economic value of water use: Implications for implementing the water framework directive in scotland. *Journal of environmental management*, vol. 28, 484-496.
- Moriarty, J. P. (2011). A theory og benchmarking. *Emeral group publishing limited*, vol. 18, nr: 4, 588-611.
- Moriarty, J. P., & Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 16, nr: 4, 484-503.
- Munck, J. (2012). *Sveriges rikets lag*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Regeringskansliet. (2010). *Kommuners och landstings uppgifter*. Hämtat den 20 april 2013 från regeringen.se: <http://www.regeringen.se/sb/d/1906/a/152464>
- RKR, Rådet för kommunal redovisning. (2011). *Rekommendationer*. Hämtat den 17 april 2013 från rkr.se: www.rkr.se/publikationer.asp?id=1
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *The American Psychological Association Inc*, vol. 45, nr: 2, 109-119.
- Segesteén, B. (den 16 05 2013). Beslutsunderlag VA. (H. Ahmed, & S. Nilsson, Intervjuare)

-
- Skånska landskap. (2013). *Strövområden*. Hämtat den 22 maj 2013 från skånskalandskap.se: <http://www.skanskalandskap.se/strovomraden/>
- Stolt, R., & Winblad, U. (2009). *Mechanisms behind privatization: A case study of private growth in Swedish elderly care*. *Social Science & Medicine*, vol. 68, 903-911.
- Svenskt vatten. (2012). *Svenskt vattens statistik över VA-taxor 2012*. Stockholm: Svenskt vatten.
- Svenskt vatten. (2013). *svensktvatten.se*. Hämtat den 10 april 2013 från Taxestatistik: <http://www.svensktvatten.se/Vattentjanster/Management/VASS/Taxa/>
- Sveriges kommuner och landsting. (2012). *Vad är Sveriges kommuner och landsting, SKL*. Hämtat den 8 april 2013 från skl.se: http://www.skl.se/lattlast/vad_ar_skl
- Szczepanowski, C., Silverfur, R., Jonsson, R., Dahlin, H., & Holm, P. (2012). *Fastigheten Nils Holgersson underbara resa genom Sverige*. Stockholm: Nils Holgerssongruppen.
- Tagesson, T. (2001). Redovisning och beräkning av kapitalkostnader i kommunala VA-verksamheter. *Department of business studies*, vol. 11, nr: 1, 1-43.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 29, nr: 1, 85-102.
- VA SYD. (2012). *Taxor och avgifter för vatten och avlopp*. Hämtat den 26 april 2013 från vasyd.se: <http://www.vasyd.se/VattenAvlopp/taxorochavgifter/Pages/default.aspx>
- Vattenmyndigheterna. (2013). *vattenmyndigheterna.se*. Hämtat den 7 maj 2013 från Ekonomisk analys: <http://www.vattenmyndigheterna.se/Sv/bottenviken/beslut-fp/ekonomisk-analys/Pages/index.aspx?keyword=milj%c3%b6skatter>
- Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer - vad och för vem.*. Malmö: Liber.

Bilaga 1

Intervjuguide

Intervju

1. Vad har du för tidigare arbetslivserfarenheter? Utbildning? Ålder?
2. Hur länge har du arbetat inom sektionen VA?
3. Vilken är din roll vid framtagandet av beslutsunderlaget?
4. Vilka andra personer är involverade vid framtagandet av beslutsunderlaget?
5. Har politiskt styre inverkan på förvaltningens arbete vid framtagande av beslutsunderlaget?
6. Vilka faktorer skulle du säga är viktigast vid framtagandet av beslutsunderlag, vid taxesättning av vatten och avlopp?

Traditionella faktorer

Geografiska

1. I er kommun skulle du säga att de geografiska faktorerna är speciella?
2. Framgår dessa i beslutsunderlaget?
3. På vilket sätt framgår geografiska faktorer i beslutsunderlaget?

Investeringar

1. Görs det speciella investeringar gällande VA i er kommun?
2. Tas dessa med i beslutsunderlaget?
3. På vilket sätt tar man med dem. Vad är viktigt att inkludera?

Kostnadsposter

1. Vilka kostnader måste täckas av VA-taxan?
2. Är dessa kostnader specificerade i beslutsunderlaget?
3. Vad tar man hänsyn till kring dessa kostnader?

Icke traditionella faktorer

Fast eller rörlig

1. Hur definierar förvaltningen vad som tillfaller den fasta och rörliga taxa vid framtagandet av beslutsunderlaget?
2. Hur sker tillämpningen av fast eller rörlig taxa ut i er förvaltning?
3. Hur är förekomsten av fast och rörlig kostnad beskriven i beslutsunderlaget?
4. Finns det några krav på hur er fasta eller rörliga taxa skall sättas?
5. Förekommer det någon valbarhet inom den fasta och rörliga taxan där det är upp till förvaltningen själv att bestämma hur beslutsunderlaget utformas?

Organisationskultur

1. Hur skulle du beskriva er organisation?
2. Har VA-chefen stor inverkan vid framtagande av beslutsunderlaget?
3. Finns det andra personer som har inflytande vid framtagandet av beslutsunderlaget?
4. Är utveckling av VA en prioriterad fråga för förvaltningen?
5. Framgår utvecklingen av förvaltningen på något sätt i beslutsunderlaget?

Samverkan

1. Vad innebär samverkan för er förvaltning?
2. Förekommer det samverkan mellan er förvaltning och andra kommuners VA-förvaltningar?
3. Påverkas beslutsunderlaget av den samverkan som sker mellan er förvaltning och andra kommuners VA-förvaltningar?

Benchmarking

1. Använder förvaltningen sig utav benchmarking? På vilket sätt utformas det?
2. Jämför sig förvaltningen med andra förvaltningar vid framtagande av beslutsunderlag?
3. Förekommer det någon kontakt med andra kommuners VA-verksamheter, i form av jämförelse med andra VA-verksamhet?
4. Jämför ni era taxor med andra kommuner utifrån statistisk sammanställd data? (Ex. SCB)

Lagar och direktiv

1. Skulle du säga att miljöklassningen tillämpas olika mellan olika kommuner beroende på olika förutsättningar?

-
2. Finns det andra förutsättningar som gör att miljöklassningen tillämpas och tolkas olika?
 3. Framkommer detta i beslutsunderlaget?

Bilaga 2

	<i>Kommun A</i>	<i>Kommun B</i>	<i>Kommun C</i>	<i>Kommun D</i>
<i>Traditionella faktorer</i>				
Geografiska				
1. Definition	<i>Man tittar på det naturliga upptagningsområdet för vår vattenförsörjning eller avloppsförsörjning och söker sedan samarbete med de kommunerna, ...</i>	<i>... Är vi ju en glesbygds kommun med lite hyreshus. Vi har väldigt mycket ledningsnät i förhållande till vattenförbrukning en...</i>	<i>... Så vi har väldigt få personer som är utsprida på en stor yta. Det blir långa avstånd emellan våra byar och tätorter... .. Så där kan man ju säga att de geografiska kommer in.</i>	<i>... Vi har ju väldigt glest mellan abonnenterna, om man nu tittar på sådana här indextal på hur många meter ledning det är per abonnent, så ligger vi ju då, vi är ju alltså glest och det brukar ju följa rätt mycket taxesättningen också här så att det kostar ju mycket mer...</i>
2. Förekomst	<i>Ja, det gör det. Det har med distributionen att göra om vi tittar på till exempel vatten det finns alltid en ekonomisk bakgrund till saker och ting...</i>	<i>Geografien är ju verklig och dem faktorerna måste vi ta hänsyn till... ..Men vi säger inte eller rättare sagt så pratar vi inte i dem termerna.</i>	<i>Det är ju nätt att vi har massa anläggningar och att det kostar pengar att driva många små anläggningar ...</i>	<i>... Jag tror att vi är, detta är nu inte generellt, men här i vår kommun har vi nog varit rätt dåliga på att berätta vissa saker för våra politiker, att göra, att få dem att förstå att Hörby är en ganska glesbygd kommun...</i>

3. Beskrivning	<i>De är oftast inte beskrivna på de sättet...</i>	<i>Nej, så att säga det blir ju det inte...</i>	<i>... Så det är med på det sättet i beslutsunderlaget...</i>	<i>Det framgår ju inte så mycket.</i>
Investeringar				
1. Definition	<i>Ja, oftast är det ju att du kan göra en avskrivning, de är ju det som är en investeringen och då uppgår den ju till ett visst belopp och den ska vara varaktig minst 3 eller minst 5 år.</i>	<i>... Det är ju två typer av beslut, den ena är ju renodlad beslut om investeringar men det är ju ingen taxa fråga, utan det är ju lite mer investeringsbeslut och investeringsbudget...</i>	<i>... Redan nu har vi en plan för budget tre år framåt, så dem (kommunfullmäktige) har redan tittat på de investeringar som vi har tre år längre fram.</i>	<i>I vårt fall har vi, man säger en 10års plan som säger att vi ska investera sju miljoner och den har ju kommunfullmäktige redan tagit en gång...</i>
2. Förekomst	<i>Ja det tar man alltid hänsyn till, de ingår i hela processen.</i>	<i>Ja det är ju självklart, precis som jag sa. Det är ju verkligheten så det måste vi göra.</i>	<i>... Då kan man lägga in här att VA är helt och hållit finansierad av taxan och inga skattemedel inblandade...</i>	<i>Ja, vi har ju en investeringsplan för VA, som visar vad vi ska göra för investeringar...</i>
3. Beskrivning	<i>Varje investering har en separat undertext där man förklarar varför man gör denna investering och till vad de gagnar. Det finns med.</i>	<i>Självfallet gör vi det... ... Vi tar fram ett beslutsunderlag för VA-taxan och sen parallellt tar vi en investeringsbudget som man fattar beslut om. Det kommer ju fram i kommunens budget ändå inom de beslut kommunen tar. För mig är det två</i>	<i>Så 100 % av det vi gör och de utgifter vi har måste vi täcka med dem intäkterna vi får från vår taxa... ... Så det är ju avskrivningar och räntan på investeringarna som vi får ta hänsyn till i taxan som</i>	<i>... Så det finns ju med, men visst vi måste ju samtidigt påminna dem varje år om att; nu tänker ni på att ni har tagit en budget om en investeringsplan och de medförde en viss taxehöjning för att vi ska</i>

		<i>olika frågeställningar, investeringsbudgeten är ett beslut och taxan...</i>	<i>man räknar fram det...</i>	<i>kunna finansiera dem här investeringarna, så visst man får påminna för det är ju inte samma politiker som sitter där idag som beslutade om när det togs...</i>
Kostnadsposter				
1. Definition	<i>Nödvändiga kostnader är egentligen driftskostnader, vi har personal och material med mera. Det måste vi ha för att kunna driva en verksamhet, de här "basic level". Sen allting annat är ju lite extra som man kan göra.</i>	<i>Det styr ju vattentjänstelagen men samtidigt får vi inte gå back mer än 3 år i rad. På så sätt så, exempel just nu ligger vi en och en halv miljon back sen förra året. Och i år så måste vi plocka in igen dem, då vi gör en balansläggsenhet ...</i>	<i>Det är ju allting som har med VA att göra (kostnad), då vi inte har några skattemedel, så är allt som har med VA att göra täcks av den VA-taxan vi har...</i>	<i>Det är ju alla egentligen.</i>
2. Förekomst	<i>Det kan man oftast inte se på det sättet, om man är duktig på att läsa ett beslutsunderlag kan man se de men oftast slår man ihop kostnaderna</i>	<i>...Allt finns inte med i beslutsunderlaget ...</i>	<i>... Det är både allt från som sagt investeringar och våra driftkostnader för att driva våra anläggningar och underhålla dem... ..</i>	<i>Nej, det är nog, alltså ibland kan det väl, som sagt ibland vet jag ju att de har haft det. Att man kanske har lyft upp, det kan ju vara att man behöver utöka</i>

	<i>till en klump,....</i>		<i>lönesituationen har sett ut som det är på marknaden. Elkostnader och sådant får man ju också räkna med lite indexräkningar...</i>	<i>personalstyrkan eller man säger där det är något alldeles speciellt...</i>
3. Beskrivning	<i>... Det kan man göra men när man går ut med ett beslutsunderlag så klumpar man ihop det.</i>	<i>...vi gör ju en presentation för kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen om hur vi ligger till och vad som behöver göras, och allmänt presentation...</i>	<i>Ja. Investeringskostnaderna är för sig och driftkostnaden är med i den budget som vi tar...</i>	<i>... Alltså det är ju inte att vi anger att; så här ska det kosta 500 till det här och, utan man...</i>
<i>Icke traditionella faktorer</i>				
Fast/rörliga				
1. Definition	<i>Den fasta kostnaden är den nödvändiga kostnaden som man måste ha för att få verksamheten att gå runt och fördelningen på de fasta kostnaderna kontra de rörliga kostnaderna brukar man generellt säga vare sig man sparar eller vad man gör så kostar</i>	<i>Det är ju mer ett politiskt, hur man vill ha det... ...40/60, vi har ju mät-avgiften och inte den andra varianten anläggning/läggningssavgiften...</i>	<i>... Så har vi inlagd den fasta avgiften och den rörliga. Bygger på den förbrukningen som folk (abonnenterna) har haft...</i>	<i>Här kan jag säga att man har höjt taxan och man har inte tittat på fast och rörlig del. Vilket innebär att vi har en väldigt dåligt, dum fördelning på vår taxa. Vi har väldigt stor del på rörligt hos oss till exempel...</i>

	<i>de ungefär 85 % utav hela VA-taxan...</i>			
2. Förekomst	<i>... Vi i vår kommun ligger på 60/40 och vår stävan är att komma lite längre dit så är det något för många kommuner. Idealet hade varit att bara ha fasta kostnader men dit kommer man aldrig.</i>	<i>...vi har ju resonerat det så det finns ju att vi har kommit överens i kommunen att vi ska ha 40/60 procent.</i>	<i>... Det sker ju som sagt att vi tillämpar 60/40.</i>	<i>Den är ju inte korrekt, vi kan säga som så att ju rörlig del som står för 66 procent av intäkterna och fasta står för 34 procent, och det är ju egentligen 75 procent av fasta kostnader som vi har (i verksamheten) och 25 procent rörliga, och det är ju nästan motsatt här ju...</i>
3. Beskrivning	<i>... När hela underlaget är framttaget görs en kalkyl på hur man skall fördela kostnaderna sedan, och då har man med detta också.</i>	<i>Nej...</i>	<i>Dem är ju i den mallen vi har, uppräknade så att vi har fasta kostnader för sig och dem rörliga för sig. Så vi får fram en summa vad det ger, respektive del.</i>	<i>Det har inte varit beskrivet alls, och ska man vara självkritisk som tjänstemän så ska man ju berätta det för dem, för jag tror inte alla är helt medvetna om det här...</i>

Organisationsku ltur				
1. Definition	<i>...Min erfarenhet är att 99 % av de som jobbar i organisationen väldigt positiva, de jobbar framåt och har en bra syn på verksamheten och omvärlden...</i>	<i>Vi jobbar ju i en traditionell förvaltningsform...</i>	<i>Det är en liten organisation, och nu tittar jag bara på VA, då VA är en enhet av vår förvaltning, som är betydligt större...</i>	<i>Vi har ju en organisation som är uppdelat på, vi är ju en del av tekniska kontoret...</i>
2. Förekomst	<i>...Det flesta idag har denna helhet, man hade inte det tidigare för då var de ofta så att man inte hade de kraven på sig från tillståndsmyndigheten, de sa bara det att man skulle rena, i princip första gången var det bara ett rensgaller, nu är det lite tuffare krav och de blir tuffare hela tiden...</i>	<i>... Vi är ju inget bolag och vi är en del av samhällsbyggnadsförvaltningen...</i>	<i>...ingår i Miljö, byggnad och tekniska förvaltningen. Där har vi fyra enheter och där är VA en av dem enheterna och vi är totalt 8 personer...</i>	<i>... men sen har man gjort som så här att man har ledningsnätet, har man lagt nere på gata och park (ytterligare en enhet i kommunen), och så har man övriga anläggningar på VA mer, så att säga då...</i>

3. Beskrivning	<i>Aldrig att det framgår på det sättet i beslutsunderlaget men man har ju alltid en årsredovisning där de framgår. Vad som gjorts och hur framtiden ser ut. Ställs frågan tar man det ofta muntligt.</i>	<i>... Vi är tre som jobbar i enheten och det är princip jag som får fronta mot politiken.</i>	<i>Ligger inte bara klart och tydligt utan inbakat i den totala budgeten. Inte så att det blir utpekad i beslutsunderlaget...</i>	<i>Nej det tror jag inte, nej.</i>
Samverkan				
1. Definition	<i>Samverkan är väl en av de viktigaste bitarna över huvud taget kring all verksamhet, man klarar sig inte själv... ...Man kan samverka på olika nivåer, inom olika organisationer</i>	<i>...Då samverkade vi ju liksom inom fackområdena och skulle bilda en organisation...</i>	<i>... ,så vi måste samverka dels inom kommunen men även utåt mot VA-enheter i andra kommuner.</i>	<i>... Lite olika men vi samverka med andra kommuner i olika frågor, och det har ju ökat väldigt mycket sista åren upplever jag att...</i>
2. Förekomst	<i>...Vi har samverkan när de gäller samverkan vad gäller slamhanteringen och därför har vi startat en samverkan med 5 kommuner...</i>	<i>...Nu samverkar vi hur vi ska samverka i kommunen, med gatukontor (låna grävmaskin), ekonomiavdelning en (ekonomisystem) och dylikt. Så nu försöker vi minska såpa etan inom kommunens</i>	<i>Ja, jag kan ju säga att det finns en samverkansgrupp som heter X, en samverkansgrupp...</i>	<i>... Vi har ju jätte många olika samverkansprojekt liksom med, allt från slamhantering till ja nu att vi ska gå i samman helt och fullt liksom. Så det är väldigt</i>

		<i>förvaltningar mer.</i>		<i>mycket på gång.</i>
3. Beskrivning	<i>Nej det förekommer inte samverkan på det sättet, eftersom alla har sin egen börs...</i>	<i>Rent taxa fråga, så finns det ju, då är det ju</i>	<i>Nej det gör det inte. Det ligger också inbakat i budgeten.</i>	<i>... Alltså det kan det komma att göra säkert nu, men det är för tidigt liksom som så, men visst man får ju intryck att det av andra och jag menar denna samverkan med Kommun X, kommer absolut att påverka våra underlag för vi kommer ju att titta på dem...</i>
Benchmarking				
1. Definition	<i>Vi håller på med alldeles för mycket benchmarking, det är jättebra vi måste ha de här siffrorna. Alla vill ha de men jämförelsetalen måste gå att jämföra... ...Det negativa är att man jämför avgifter med</i>	<i>Vi har alltså. Svenskt vatten som har VASS...</i>	<i>Vi har inom kommunen i vårt budgetarbete en hel del nyckeltal som vi jobbar med... .. Det är som all statistik, du måste veta vad du jämför, för du kan jämföra vad du vill men är det relevant.</i>	<i>Där är det ju det med VASS. Är det ju. Det är ju i princip den enda och lite sådär olika.</i>

	<i>olika förutsättningar.</i>			
2. Förekomst	<i>Man tittar på det men alla jobbar olika, jag personligen har kontakter med andra VA-chefer så man pratar med dem och har där ett inofficiellt forum där man diskuterar...</i>	<i>Ja det finns ju, det var som jag sa tidigare att vi har tagit fram en taxastruktur ihop med dem andra grannkommuner och vi följer ju varandras typ A hus och typ B hus, och liknande saker.</i>	<i>... Och så plockar vi fram dem till varje år, årligen, dessa här årsrapporterna som innehåller nyckeltal Vi jämför inte med någon Benchmarking så med andra kommuners VA-enheter...</i>	<i>VASS, man kommer ju inte ifrån det. Det älskar ju politikerna att göra ju, jämföra taxor med varandra. Det är det viktigaste på hela året (skrattar), att jämföra taxan och hur man hamnar. Det är synd att man inte fokusera på kvalitén lite mer än vad man fokusera på den låga taxan och det är ju det som är lite synd bara... ...</i>
3. Beskrivning	<i>När kraftiga höjningar görs finns de oftast med till varför denna höjning har gjorts, för att förklara... Inte i beslutsunderlagen men ofta vid</i>	<i>... och de lägger vi in i lite men vi jobbar inte så jätte mycket med det.</i>	<i>Nej...</i>	<i>Det finns ju en ambition att göra det men vi har inte riktigt nått dit där än så att vi kan göra det...</i>

	<i>presentationen...</i>			
Lagar och direktiv				
1. Definition	<i>Det finns lagar som påverkar livsmedelslagen, göra anläggningar som håller kraven. Men det finns många lagar.</i>	<i>... Det är först när vi får formella krav från länsstyrelsen så att det påverkar oss rent ekonomiskt...</i>	<i>Kraven finns där ju, om man nu tittar på kvävereningen, som jag kom på att tänka på rakt av, direktiven säger och det kan vara lite olika...</i>	<i>Det kan ju skilja och så är det ju, sen är det ju lite vilka villkor man får på reningsverksamhet utifrån vad man släpper ut för vatten men och andra sidan, dricksvattensidan där är det ju precis samma krav och, men visst men det handlar om recipientens känslighet egentligen och inte så mycket kanske exakt vad man ligger...</i>
2. Förekomst	<i>I vissa fall nämns att det är ett lagkrav...</i>	<i>... En fråga om kväverengöring det beror på och den delen. Och den påverkar inte i den mån, så att säga... ... Det är först när vi får formella krav från länsstyrelsen så att det påverkar oss rent</i>	<i>Nej det gör det ju inte, utan det ligger ju inne i vår budget att vi har fått tillstånd av länsstyrelsen och då får vi leva upp till dem krav som länsstyrelsen</i>	<i>Nej det är väl egentligen inget som förekommer...</i>

		<i>ekonomiskt...</i>	<i>säger...</i>	
3. Beskrivning	<i>...ofta vid investeringar, att ett lagkrav har kommit och vi måste ta med detta.</i>	<i>... Så att men det jag känner till är inom de här Miljöklassningarna, men det är ingen taxa fråga...</i>	<i>... Utan det är ju hela beslutsunderlaget, alltså inför investeringar är beslutsunderlaget så som sådan att det krävs dessa här investeringar för att leva upp till dem kraven till vårt tillstånd.</i>	<i>... Men det kan säkert komma på sikt om nu pratar om utsläpps rätter och sådant, pratar dem ju om att det ska införas...</i>