



Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 2016

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Jens Sjöstrand

Jonathan Arnljung

Handledare: Pierre Donatella

Examinator: Emma Ek Österberg

**Resultatutjämningsreserven i Västra Götaland, användning
av RUR i Västra Götalandsregionen**

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
God ekonomisk hushållning	4
Balanskravet	5
Resultatutjämningsreserv	6
Problembeskrivning	7
Syfte	10
2. Referensram	11
3. Metod	15
Val av kommuner	15
Val av intervjupersoner	15
4. Empiri	17
Falköping	17
Trollhättan	20
Borås	22
Mölndal	24
Härryda	26
5. Analys.....	28
Härryda & Mölndal, valt att inte tillämpa RUR	28
Valt att tillämpa RUR	29
Borås	29
Trollhättan	29
Falköping	30
Gemensamma drag för de två kommunerna som valt att avstå RUR:	30
Gemensamma drag för de tre kommunerna som valt att använda RUR:	30
Politiska aspekter	30
Ekonomiska aspekter	31
Tjänstemansaspekter	31
6. Slutsatser.....	32
Vidare forskning	33
Referenslista	34
Litterära källor	34
Rapporter/Utredning/Lagar	36
Bilaga: Intervjuguide	38

1. Inledning

Sverige är idag uppdelat i 290 kommuner. De styrs alla av en demokratiskt vald församling, kommunfullmäktige, som i sin tur utser kommunstyrelsen och övriga nämnder. Ledamöterna till kommunfullmäktige väljs genom direktval var fjärde år, samtidigt med val till riksdag och landsting. Utöver detta skiljer det sig mer eller mindre mellan kommunerna i hur de styrs och hur de valt att strukturera sin kommun.

Det kommunala självstyret är långtgående i Sverige, detta gäller emellertid inte den ekonomiska förvaltningen av kommunerna vilken varit reglerat i någon form sedan mitten av 1800-talet. De första kommunförordningarna är från 1862 och var allt annat än allomfattande. De behandlade i princip enbart kommuners lån och fondbildning, en särskild lag gällande fondbildning stiftades 1936. Staten ville ha kontroll över kommuners skuldsättning och man såg fonder som ett alternativt eller komplement till belåning. Man slog bland annat fast att lån med en amorteringstid längre än två år skulle anses långfristiga och således underställas statlig prövning. Anledning till denna första reglering av kommunal ekonomi var bland annat att man ville säkerställa att nuvarande generation kommuninnevånare inte förbrukade mer medel än de tillförde, något som även idag är grundbulten i lagstiftningen kring den kommunala ekonomin. Trots att detta regelverk var mycket begränsat, gällde det ända fram till 1953. I 1953års kommunallag skrev man in principen, som bland annat låg till grund för 1862års förordningar men inte tidigare funnits i lagtext, ”en generation icke har rätt att förbruka vad föregående generation hopbragt till sina efterlevandes gagn” (SOU 1952:14, s268). Att denna princip inte tidigare funnits inskriven i lagen samt att befintliga regler inte tog hänsyn till värdeminskning över tid när det gällde att inte förbruka mer än man tillför gjorde att man i och med 1953års kommunallag bytte fokus till ett så kallat förmögenhetsskydd för kommunal ekonomi, man skulle kortfattat hålla kommunens förmögenhet intakt. Denna förändring gjorde att den statliga kontrollen över kommunala lån nu ersattes med en förmögenhetskontroll, anledningen till kontroll förblev dock densamma. I samband med den nya lagen kom också en budget- och redovisningsmodell anpassad för det nya förmögenhetsskyddet. Grunden till modellen kom från ett betänkande av Kapitalredovisningskommittén, så den kallades helt enkelt KRK-56.

KRK-56 förblev norm för svensk kommunal redovisning i tre decennier innan den 1986 avvecklades och ersattes av Kf/Lf-86. Avveckling skedde efter att modellen kritiserats för bland annat dess komplexitet, vilket gjorde den svårbegriplig för alla utom en handfull experter samt att den offentliga sektorn under dessa trettio år vuxit sig mångdubbelt större och

modellen inte längre var anpassad för den rådande verkligheten. Inflationen under 1980-talet hade dessutom visat att förmögenhetsförändring inte längre var förtjänstfullt att kontrollera. Förändringarna i och med Kf/Lf-86 var omfattande och får anses vara ett stort, men bara första steg mot redovisning på bokföringsmässiga grunder. (Donatella 2010:5-6), (Brorström et al 2012:22-24)

I kommunallagen regleras även den kommunala ekonomin. Dagens regelverk består av tre huvuddelar, God ekonomisk hushållning, Balanskravet och resultatutjämningsreserven. En djupare beskrivning av dessa följer längre ned. Lagen utgår från att kommuners och landstings verksamhet ska genomsyras av god ekonomisk hushållning och att fullmäktige inom kommunen eller landstinget ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning skall se till att man som skattebetalare vet att den kommunala ekonomin sköts. (Lag 1991:900). Alla kommuner har olika förutsättningar och utmaningar, vilket till viss del balanseras genom det kommunala utjämningsystemet och det kommunala självstyret som tillåter kommuner stor frihet i hur de angriper sina utmaningar. Tanken med detta är att du ska ha likvärdiga förutsättningar oavsett var i landet du är bosatt. Kommunens storlek eller ekonomiska ställning ska inte avgöra vilken väg i livet du väljer eller stänga dörrar som varit öppna för dig på annan ort. (regeringen.se; Lag 1991:900).

Vår nuvarande kommunallag trädde i kraft 1991, den senaste revideringen av den lagen trädde ikraft 2013 och sade att regelverket kring det kommunala balanskravet ska justeras så att kommunerna ges möjligheten att reservera delar av överskott till en ny bokföringspost, en så kallad resultatutjämningsreserv. Medlen i RUR skall sedan kunna tas i anspråk för att täcka eventuella underskott som uppstår. (SOU 2011:59)

I den svenska kommunala ekonomin finns det, som vi nämnde ovan, tre huvudbegrepp som är fundamentala både för att verka inom och förstå den samma. Då dessa är så grundläggande för den sektor uppsatsen behandlar följer här en kortare genomgång och förklaring av dem i ordning efter införande.

God ekonomisk hushållning

”Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet

[...].Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller landstinget. Om kommunen eller landstinget har en sådan resultatutjämningsreserv som avses i 3 d §, ska riktlinjerna även omfatta hanteringen av den.” (Lag 2012:800)

God ekonomisk hushållning utgår från att kommuner och landstingens verksamheter ska uppfylla god ekonomisk hushållning och att fullmäktige inom kommunen eller landstinget ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning (Lag 1991:900). God ekonomisk hushållning i sig är subjektivt, det finns ingen exakt definition av god ekonomisk hushållning utan det är upp till varje kommunfullmäktige (eller landstingsfullmäktige) att besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Avsikten med god ekonomisk hushållning är som det låter, att hushålla med ekonomin, vad man kan uttrycka som “handla rätt”. GEH syftar inte till att kommunala verksamheter ska göra största möjliga ekonomiska vinning, utan tillhandahålla service och allmännytta för skattebetalarnas pengar. GEH uppnås när kommuner följer sina riktlinjer för verksamhetsmål som finansiella mål.(Olsson 2005) Det går hand i hand med den så kallade “generationsprincipen” som innebär att varje generation ska bära sin egen vikt ekonomiskt, eller som det uttrycktes i förarbetet till 1953 års kommunallag: ”en generation icke har rätt att förbruka vad föregående generation hopbragt till sina efterlevandes gagn” (SOU 1952:14, s268). Det här är grunden till god ekonomisk hushållning och då också en grundbult i den svenska kommunala ekonomin. Även om generationsprincipen först dök upp i lagtext i och med 1953 års kommunallag har den funnits med i anden, om än inte i text, sedan de första förordningarna kring den kommunala ekonomin infördes i mitten av 1800-talet. Det har under åren tagit sig olika uttryck i och med att Sverige förändrats och moderniserats, men grundprincipen har varit ständigt närvarande. I dagsläget handlar generationsprincipen om bibehållen servicekapacitet över tid, det vill säga att den service du idag tillhandahålls från din kommun även ska tillhandahållas dina barn när de vuxit upp.(Donatella 2010:5-17)

Balanskravet

Först är det viktigt att poängtera att balanskravet gäller, till skillnad från god ekonomisk hushållning, enbart kommunen och inte hela koncernen. Man kan med andra ord gå med förlust i koncernen och fortfarande uppfylla balanskravet. Balanskravet är en hård undre gräns för en kommuns ekonomiska resultat och kan endast frångås vid synnerliga skäl. (Donatella 2010:15-19)

”Kommuner och landsting skall varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår). Budgeten för en gemensam nämnd upprättas av den kommun eller det landsting som har tillsatt nämnden. Budgeten skall upprättas efter samråd med de övriga samverkande kommunerna och landstingen. Budgeten skall upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. Undantag från tredje stycket får göras om det finns synnerliga skäl.” (KL 8:4)

Detta redovisas genom en balanskravsutredning som skall redovisas i förvaltningsberättelsen. I balanskravsutredningen tar man bort vissa poster som inte är kopplade till verksamheten. (KRL 4:3a)

Balanskravet infördes år 2000, men har justerats under senare år. Nuvarande balanskrav trädde i kraft räkenskapsåret 2005 efter en ändring i kommunallagen då den önskvärda effekten om god ekonomisk hushållning inte ansågs givit önskad styreffekt.

Den bakomliggande orsaken till en förnyelse av balanskravet berodde på kommunernas svårigheter att upprätta balans mellan sina kostnader och intäkter. (Prop 2003/04:105)

Om kommuner uppvisar ett negativt resultat, står det tydligt i kommunallagen att under kommande tre åren skall detta regleras. Det är upp till kommunfullmäktige att sätta upp en åtgärdsplan för hur man skall reglera detta på bästa sätt. Regleringen ska senast ske i budget tre år efter det negativa balanskravsresultatet. (Lag 2012:800).

Justeringen av balanskravet innebär att man nu har tre år på sig att återställa ett negativt resultat jämfört med tidigare då det skulle återställas nästkommande år. Att budgetbalansen justeras beror till viss del på RUR vars fokus är att utjämna intäkter över tid. RUR har för kommuner en direkt påverkan på balanskravsresultatet och möjliggör att kommunen når upp till detta krav, även i perioder av lågkonjunktur.

Resultatutjämningsreserv

Resultatutjämningsreserv (RUR) är en relativt ny företeelse inom svensk kommunal ekonomi som trädde i kraft 1 januari 2013. Den bygger på en utredning från 2010 efter att kommuner fått skära ned till följd av tidigare finanskris. Principen bakom RUR är att kommuner ska ges möjlighet att lägga undan medel under goda år för att använda dessa medel under sämre tider, spara för en regnig dag om man så vill.

Kommuner och landsting får göra en reservering till en resultatutjämningsreserv med högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger 1 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning eller om kommunen har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser, ska gränsen för när reservering får ske i stället uppgå till 2 procent av summan av de ovan nämnda posterna. (KL 8:3d)

Medel från en resultatutjämningsreserv får användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel, vilket ger en ekonomisk framtida trygghet för kommuner att nyttja medel när de kan tänkas behövas. (KL 8:3d) Man får alltså, men behöver inte, använda en resultatutjämningsreserv. Om man väljer att göra det skall emellertid det finnas lokala riktlinjer för hur man använder resultatutjämningsreserven och dessa ska omfattas av riktlinjerna för god ekonomisk hushållning fastställda av kommunfullmäktige (KL 8:1). Det finns alltså inte i lag reglerat hur mycket man kan reservera i RUR, utan bara ett lägsta krav på balanskravsresultat som måste uppfyllas för att reservering ska få göras.

Kommuner får disponera ur en resultatutjämningsreserv när man behöver utjämna intäkter över en konjunkturcykel. (KL 8:3d). Ett riktvärde kommuner kan använda sig utav för disponering är en jämförelse mellan prognosen av det årliga underliggande skatteunderlaget för riket och den genomsnittliga utvecklingen de tio senaste åren

Sveriges kommuner och Landsting gav ut en skrift mars 2013 där man listar två kriterier som skall vara uppfyllda för att en disponering skall vara tillåten. utöver det ovannämnda måste även balanskravsresultatet vara negativt, och att RUR nyttjas i den utsträckning som krävs för att nå upp till ett nollresultat. (SKL 2013).

Problembeskrivning

I slutet av 2008 drabbades världen utav den värsta finanskris vi skådat sedan 1930-talet, dvs. den krisen som följde på "Black Tuesday" 1929. Ingen eller inget lämnades oberört av krisen, vilket självklart inkluderar våra svenska kommuner. Den offentliga sektorn, och då i synnerhet den kommunala sektorn, är en stor del av den svenska ekonomin så vad som händer där får en stor effekt på den svenska ekonomin som helhet. Under 2008 redovisade närmare 70 av Sveriges 290 kommuner ett negativt resultat under balanskravet, vilket resulterade till att man tvingades skära ned verksamheter så besparingar kunde göras. En kommuns intäkter består till största delen av skatter vilket gör kommunens resultat väldigt knutet till arbetslösheten på orten. När en kommun tvingas skära ned verksamhet får det inte bara den direkta effekten av att offentligt anställda blir arbetslösa och inte längre betalar skatt, utan det innebär också att färre personer kan köpa varor och tjänster av det lokala näringslivet vilket minskar deras intäkter och då också skattebetalning. Om den kommunala sektorn i tider av kris tvingas skära ner är risken stor att den nedskärningen förvärrar krisen och gör den ännu djupare. Detta förhållande belyste ett problem med balanskravet. Balanskravet förde med sig vissa inlåsnings effekter för den kommunala ekonomin. Om en kommun gick med överskott lades det överskottet till det egna kapitalet medan ett underskott skulle återställas inom tre år (KL 8:4). Denna asymmetri mellan överskott och underskott riskerar att motverka sparande och uppmuntra så kallad "kreativ redovisning" inom kommunerna. Risken är helt enkelt att man genom olika redovisningstekniska verktyg fördelar intäkter och utgifter mellan åren för att åstadkomma en jämnare fördelning över tid. Lösningen på detta problem som förslogs var bland annat att man gav kommunerna möjlighet att reservera delar av ett överskott i en resultatutjämningsreserv, RUR. (SKL 2009; Prop 2011/12:172; SOU 2011:59)

Som vi gick igenom i föregående stycken skiljer det sig mellan de tre begreppen hur hårt reglerade de är i lag. GEH är väldigt löst reglerat och lämnar helt upp till kommunfullmäktige att definiera vad som vägs in i begreppet inom respektive kommun Detta är inte något som går emot lagstiftarens intentioner utan i förarbetena till lagen står att man inte anser det finnas en poäng med en närmare definition, om det ens är möjligt. Det handlar istället om en "ändamålsregel" där intentionen är att varje generation ska bära sin egen ekonomiska börda, den så kallade generationsprincipen med andra ord. (Prop. 1990/91:117) Så genom att kommunfullmäktige sätter upp riktlinjer för GEH och följer upp dessa i årsredovisningen har man helt sonika följt lagstiftarens intentioner. Det medför emellertid att det skiftar från kommun till kommun vad som anses vara GEH, både i termer av innehåll och ambitionsnivå,

generellt brukar man dock ange ett resultat på ungefär 2 % som GEH då det är vad som i de flesta fall krävs för att klara återinvesteringar och dylikt. (Brorström et al 2012:79ff)

Balanskravet kan ses som en lägsta gräns för GEH, då det helt enkelt säger att kostnaderna inte får överstiga intäkterna i kommunen, det skiljer sig mycket från GEH gällande hur hårt reglerat det är i lag. Där GEH är löst formulerat är balanskravet tvärtom helt reglerat i lag, det har skiljt sig lite åt mellan kommuner hur man ställt upp balanskravsutredningen, men i och med RKR:s senaste rekommendation är numer även innehållet i balanskravsutredningen reglerat (RKR okt 2015). RUR hamnar mitt emellan dessa två gällande hur hårt styrt det är från lagtext. Den har, likt balanskravet, en i lag reglerad lägsta nivå för nyttjande men är utöver detta väldigt löst reglerat gällande hur den kan användas.

Om man uppnår sagda lägsta nivå är det alltså sedan upp till kommunfullmäktige att definiera närmare hur och vad, precis som med GEH. RUR har även en direkt effekt på balanskravsutredningen då man där kan använda medel reserverade i RUR för att hjälpa upp ett negativt resultat och då klara balanskravsutredningen. Detta innebär att det skiljer sig åt mellan olika kommuner hur man väljer att definiera GEH samt vilka riktlinjer man sätter upp kring användandet av RUR. Olika lokala förutsättningar är naturligtvis en anledning till varför det skiljer sig men också varierande ambitionsnivå hos kommunerna gällande sina mål gör att målen skiljer sig åt. (Donatella 2010; Brorström et al 2012)

Kommuner kan antas föra ett resonemang om varför man väljer att inte använda sig utav RUR. Om kommunen påvisar ett positivt och starkt resultat, klart över balanskravet finns det en marginal som utgör ett spelrum utifall att man under något år går med negativt resultat. Skulle kommunen under något år göra ett resultat under balanskravet, har fullmäktige tre år på sig att återställa balanskravet enligt KL. En stark kommun kan tänkas resonera att tre år räcker för kommunen att eventuellt återställa ett underskott och därmed följa god ekonomisk hushållning. Dessutom kan en kommun med stark finansiell ställning hävda synnerliga skäl vid ett negativt balanskravsresultat och inte behöva återställa underskott överhuvudtaget (KL 8:4). (SKL 2013)

En kommun som även de klarat av balanskravet, men inte haft lika god tillväxt som i resonemanget ovan kan tänkas resonera på ett annat sätt. Kommunen kämpar under vissa konjunkturer att klara av balanskravet, det kan men behöver inte råda en större osäkerhet inför framtiden. Kommunen klarar av balanskravet, men är mer konjunkturkänslig än kommunen beskriven ovan och kan tänkas resonera att om Sverige går in i en lågkonjunktur behöver man en försäkring, en försäkring som kan hjälpa kommunen att under sämre tider

uppfylla balanskravet. Man reserverar därför pengar i RUR, så man under de år eller året man gör negativt resultat har en buffert att hämta ifrån utan att eventuellt behöva skära ned på befintlig verksamhet. Osäkerheten ligger för kommunen om fullmäktige klarar av att återställa ett resultat under tre år om inte en resultatutjämningsreserv hade existerat. Man anser därför att en buffert inför framtiden skulle underlätta, kanske till och med möjliggöra, att följa god ekonomisk hushållning. (SKL 2013)

RUR är, som sagt, en förhållandevis ny företeelse inom kommunal ekonomi och den forskning som finns koncentrerar sig i huvudsak på kartläggningar kring tex användande men går inte närmare in på varför vissa väljer att aktivt nyttja det medan andra avstår. RUR är likt GEH vagt formulerat i lagen och skiljer sig då, av naturliga skäl, åt mellan kommuner i hur det definieras och nyttjas. Beslutet fattas av fullmäktige om man skall anta RUR och hur det får användas, men hur diskuteras RUR i respektive kommunhus, vilka faktorer vägs in när beslutet skall fattas?

Syfte

En uppluckring gjorde av balanskravet 2013 i enlighet med utredningens förslag. Detta skulle påverka den kommunala redovisningen. För att ge kommuner ett utrymme till att reservera till sämre tider, en effekt av tidigare års finanskriser. Senast 2008 redovisade närmare 70 av Sveriges 290 kommuner ett negativt resultat under balanskravet, vilket resulterade till att man tvingades skära ned verksamheter. En kommuns intäkter består till största delen av skatter vilket gör kommunens resultat väldigt knutet till arbetslösheten på orten. När en kommun tvingas skära ned verksamhet får det inte bara den direkta effekten av att offentligt anställda blir arbetslösa och inte längre betalar skatt, utan det innebär också att färre personer kan köpa varor och tjänster av det lokala näringslivet vilket minskar deras intäkter och då också skattebetalning. Om den kommunala sektorn i tider av kris tvingas skära ner är risken stor att den nedskärningen förvärrar krisen och gör den ännu djupare.

(SKL 2009; SOU 2011:59; Prop 2011/12:172)

Det är inget bindande för kommuner att nyttja RUR, endast omkring hälften av alla kommuner nyttjar det i dagsläget (Donatella et al 2014:14).

Att det bara är ungefär hälften som idag använder sig av RUR beror till viss del på att alla kommuner inte uppnår den, i lagen specificerade, lägsta nivån för att tillåtas nyttja RUR (KL 8:3d), det är dock inte den enda förklaringen. Det finns ett flertal kommuner som uppnår sagda lägsta nivå, i vissa fall med god marginal, men ändå väljer att inte nyttja RUR.

(Donatella et al 2014; SOU 2011:59) Att det förhåller sig på det viset är känt, vad som dock inte är känt är varför. Som vi var inne på i problembeskrivningen är den kommunala förvaltningen en stor del av den svenska ekonomin och vad som händer där påverkar i princip alla delar av samhället i någon mån. Att inte bara förstå hur en så viktig del av den svenska ekonomin agerar utan även varför är viktigt dels för att förstå, men även för att förutse hur de kan tänkas agera framöver.

För att uppnå studiens syfte kommer vi utgå från följande forskningsfråga:

- *Hur kommer det sig att kommuner med till synes liknande förutsättningar för att använda RUR avstår från att göra det medan andra väljer motsatsen?*

2. Referensram

Den lagstiftning som vi gick igenom i inledningen är till viss del löst formulerad och det tillsammans med det kommunala självstyret (Rf 1:7) medför att det varierar, med mer eller mindre stor utsträckning, hur en kommun organiseras, men även hur och på vilka grunder beslut fattas.

Det kan tänkas finnas mängder med olika faktorer till varför kommun A fattar beslut X medan kommun B fattar beslut Y, har kommun A t.ex. en stabil politisk majoritet som inte nämnvärt förändras över tid kanske det leder till ett beslut medan kommun Y har en skiftande majoritet vilket kanske leder till ett annat. (Wänström 2015)(Karlsson 2011) Vi ser framförallt tre faktorer som kan tänkas påverka en kommuns beslut i frågan om RUR, politik, ekonomi och tjänstemän. Vi vet att i tidigare forskning har dessa faktorer spelat en mer eller mindre stor roll i att förklara olika val som gjorts, tex gällande hur man ska redovisa pensionsskulden eller när man artificiellt styr en kommuns resultat. (Donatella 2009; Falkman, Tagesson 2008; Donatella 2016; Gustavsson, Laang 2007) Det är därför rimligt att anta att dessa har haft en påverkan gällande valet att införa RUR eller inte. Val av tex redovisningsmodell påverkar bland annat vilket resultat som redovisas, vilket även ett aktivt användande av RUR gör.

Vissa teorier pekar på att det politiska majoritetsförhållandet i en kommun är en faktor när man väljer om man ska följa lagstiftningen gällande redovisning av pensionsskulden, dvs. huruvida man redovisar enligt blandmodellen eller fullfonderingsmodellen. Om man i kommunen har en situation liknande den på riksnivå tenderar man att i större omfattning följa lagstiftningen medan om det styrande partiet i kommunen nationellt befinner sig i opposition tenderar man att luta mer åt fullfonderingsmodellen. Detta förklaras med att då många rikspolitiker börjar sin bana i ett kommunhus får det antas icke tillrådligt att gå emot sitt parti nationellt om man önskar en karriär inom samma parti. Om man däremot tillhör ett parti som nationellt befinner sig i opposition kan det tänkas vara en fjäder i hatten om man visar sig villig att stå upp mot de politiska motståndarna (Oliver 1991), (Carpenter, Feroz 2001)

Falkman och Tagesson kunde emellertid inte påvisa ett samband i sin studie mellan majoritetsförhållande och användande av fullfondering respektive blandmodellen. De skriver att det möjligen kan förklaras med att förhållandet till väljarna är överordnat förhållandet till det nationella partiet, de är heller inte övertygade om att redovisning är en ideologisk fråga som kan agera språngbräda för en politisk karriär. (Falkman, Tagesson 2008)

Inte heller Donatella kunde påvisa ett samband mellan politisk majoritet och användande av blandmodellen eller fullfonderingsmodellen. Han kommer i sin studie fram till att det istället handlar om kommuner med en stark finansiell ställning som i större utsträckning valt att redovisa enligt fullfonderingsmodellen. Han poängterar emellertid också att det på intet sätt är hela förklaringen till varför vissa kommuner valt fullfonderingsmodellen och andra inte. Det finns ett flertal kommuner med stark finansiell ställning som valt att redovisa enligt blandmodellen så slutsatsen han kommer fram till är att stark finansiell ställning är att betrakta som en förutsättning, inte en förklaring, till varför man väljer att redovisa enligt fullfonderingsmodell. (Donatella 2009)

En annan studie som är inne på Donatellas linje gällande kommunens finansiella ställning som en faktor vid redovisning enligt fullfonderingsmodellen är Gustavsson och Laang. De visar i sin studie att kommuner som redovisar hela pensionsskulden i balansräkningen, dvs. enligt fullfonderingsmodellen, genomgående hade högre soliditet och en bättre resultatutveckling jämfört med kommuner som redovisar enligt blandmodellen. Detta var även fallet med kommuner som övervägde att införa fullfonderingsmodellen, det vill säga att de hade en starkare finansiell ställning sett till dessa två nyckeltal än de som tillämpade blandmodellen.

De kommuner som valt att redovisa enligt fullfonderingsmodellen, och därigenom bryter mot lagstiftningen, hävdar i de flesta fall att det valet är på basis av att fullfonderingsmodellen ger en mer rättvisande bild av kommunens ekonomi och man har då valt att redovisa på bokföringsmässiga grunder istället för att följa lagstiftningen. Man hävdar med andra ord att blandmodellen, till skillnad från fullfonderingsmodellen, inte lever upp till god redovisningssed.

Gustavsson och Laang hävdar, precis som Donatella, att en stark utveckling av resultatet samt en hög soliditet är en förutsättning för att byta redovisningsmodell. De fortsätter med att poängtera att den starka finansiella ställningen kan vara anledningen till att man gör bytet då en redovisning enligt fullfonderingsmodell visar upp ett sämre resultat än detsamma med blandmodell. Valet av redovisningsmodell kan med andra ord eventuellt vara en väktarstrategi från kommunledningens sida för att undvika debatter om verksamhetsutökning eller skatteminskningar. (Gustavsson, Laang 2007)

Kommun A kanske har en miljöchef som på fritiden är väldigt engagerad inom miljörörelsen och personligen brinner för hållbar utveckling vilket medför att hen i sitt yrkesutövande blir en förkämpe för att ställa om kommunen till en mer hållbar kommun och ser till att man verkligen ligger i bräschen med sitt miljöarbete. Kommun B kanske har en alldeles så kompetent miljöchef men som till skillnad från chefen i kommun A ser sitt jobb som just ett jobb och inte ett kall vilket medför att man hamnar stabilt i lagomforan, men därefter kan se till andra värden utöver miljö. Med andra ord kan en högt uppsatt tjänstemans inställning i en viss fråga påverka hur eller vilket beslut som tas i den frågan. Bartholdsson visar i sin artikel att, inom miljöområdet i det fallet, kan man se att miljöchefens engagemang i frågan på fritiden påverkar hen i sin yrkesroll, eller snarare om hen är medlem i t.ex. miljörörelsen blir hen i sin roll som tjänsteman mer drivande i frågan jämfört med en chef utan samma engagemang. (Bartholdsson 2011)

Relationen mellan en hög tjänsteman och en politiker inom en kommun är lite speciell då politikern tveklöst är tjänstemannens överordnade, men det är tjänstemannen som besitter sakkunskaperna och är den som politikern lutar sig mot för underlag när beslut ska tas. Tjänstemannen har här alltså en stor makt jämfört sin formella chef och kan genom underlagets utformning och/eller hur frågan presenteras styra de politiska befattningshavarna till "rätt" beslut. (Söderbaum 1986) "Tjänstemannen är ingen neutral verkställare av politiska beslut utan det råder ömsesidigt beroende mellan politiker och tjänstemän där tjänstemännen oftast är de verkliga experterna på området" (Bartholdsson 2011:455). I en studie från 1981, av Aberbach et al, undersöker man hur politiker och tjänstemän själva upplever relationen dem emellan. Man konstaterar att Webers klassiska "idealbyråkrat" (Weber 1921) inte existerar utan vilka personer som innehar de olika positionerna påverkar åt vilket håll man rör sig. (Aberbach et al 1981)

Brorström, beskriver kommunalekonomens uppgift som förmågan att kunna balansera konkurrerande värden eller hantera motstridiga intressen, d.v.s. att vara bra på flera olika saker. En framgångsrik ekonom ska exempelvis sträva efter hög kostnadseffektivitet men samtidigt värna om transaktionskostnaderna. Från ekonomens sida krävs en situationsanpassning och förmågan att kunna problematisera utan att nödvändigtvis hitta den optimala lösningen (Brorström 2000). Vad som skall vara en till given förutsättning är att ekonomen behärskar de professionella ekonomiska grunderna, räkenskaper, bokföring, redovisa, tolka lagar och föreskrifter, analysera och bedöma ekonomisk information, planera

och genomföra utvärderingar etc. Förutom struktur, krävs att ekonomen kan kommunicera och kan förmedla ny och befintlig information till hens beslutsfattare och verksamhetsansvariga. (Brorström 2000).

Även Olve betonar vikten av rollen som aktiv samtalspartner till överordnande och kollegor samt påpekar även att ekonomen behöver kunna agera som rådgivare och samordningspartner. Exempelvis ska hen kunna se till att enhetschefernas idéer sker i linje med verksamheten. Ekonomen har genom sina ekonomiska kunskaper möjlighet att påverka andras tankesätt och därmed även deras handlande i budgetprocesser. Detta för att ekonomen utöver att enbart förmedla siffror skall besitta en affärsmans egenskaper att både kunna styra och påverka. (Olve 1990)

Wildavsky tar upp en teori om väktare-och förkämpe som är användbar på offentliga organisationer, som på senare tid är återgivet i Brorström och Solli. Teorin handlar om hur väktare och förkämpar har en betydelsefull roll i upprättandet av budgetar. Wildavsky menar på att det finns två typer av dominerande roller i skapandet av budgetar, väktare och förkämpe. Väktarrollen innebär att man inte vill spendera ekonomin, man vill hushålla med den. Förkämpan å andra sidan värnar till verksamheten men tenderar inte till att hushålla med ekonomin som väktaren, utan vill att verksamheten skall gå så bra som möjligt. Båda rollerna behövs under en budgetförhandling och de bör vara i jämnvikt för skapandet av en realistisk budget. Ges väktaren ett för stort övertag kan detta leda till att utvecklingen för verksamheten på sikt avstannar. Skulle förkämpan ges övertag kommer detta på sikt leda till en alldeles för snabb utveckling och verksamheten riskerar att få ekonomiska bekymmer. Mest gynnsamt är att båda samspelar och ger varandra övertag periodvis. Verksamheten kommer under vissa perioder ha en god tillväxt med efterföljande period har ett fokus på hushållning. (Wildavsky 1975) (Brorström, Solli 1990)

3. Metod

Uppsatsprocessen tog form med inledningsvis litteratursökning av kommunal redovisning och ekonomistyrning för att få en bredare förståelse om kommunal ekonomistyrning. Arbetet med teorin gjordes i första hand med hjälp av regeringspropositioner, kommunallag, utvald litteratur samt rapporter från bland annat Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Kommunforskning i Västsverige (KFi). Informationssökningen visade stundtals en bristfällighet om forskning kring ämnet RUR. Utifrån detta väcktes intresset att se hur vidare de valda kommunerna fick möjlighet att applicera (eller ej) RUR efter den lagändring som trädde i kraft kalenderåret 2013. Arbetet kommer utgå ifrån intervjuer med fem stycken kommuner inom Västra Götalandsregionen.

Val av kommuner

De valda kommunerna har alla ett resultat som överstiger balanskravet och har de ekonomiska resurser som krävs för att reservera i RUR. Av de valda kommunerna är det tre stycken kommuner som gjort ett aktivt val i sin årsredovisning att reservera medel i RUR, medan resterande två gjort ett aktivt val att avstå detsamma. Samtliga fem kommuner ligger i mitten eller över mitten gällande finansiell ställning relativt regionen enligt Kfis finansiella profil. Den politiska situationen i kommunerna är fördelade så att en kommun har ett stabilt majoritetsförhållande, två har skiftande majoriteter och två har något skiftande men lutar tydligt åt ett håll.

Kommunerna i jämförelsen är Mölndal och Härryda, som inte använder sig utav RUR och Trollhättan, Falköping, Borås som tillämpar RUR. Kommunerna valdes då de ligger inom vår avgränsning till Västra Götalandsregionen. Beslutet att införa RUR togs i samtliga fall under 2013, det vill säga samma år som lagen trädde i kraft och det således var tillåtet att göra så. Samtliga kommuner uppnår naturligtvis även den lagstadgade lägsta nivån av balanskravsresultat för att ha möjlighet att nyttja RUR (KL 8:3d).

Val av intervjupersoner

Intervjuerna genomfördes via telefon då vi ville ha möjlighet att höra svaren från respondenterna samt höra eventuella skiftningar i röstläge och liknande. Anledningen till att vi inte genomförde intervjuerna på plats var för att vi inte lyckades synkronisera samtliga respondenters scheman inom den begränsade tidsramen och istället för att genomföra några

intervjuer via telefon och andra inte valde vi att i det läget intervju alla över telefon för att inte särskilja respondenterna från varandra på något sätt.

Vår avsikt var att intervju kommunernas respektive ekonomiansvarig samt kommunalråd vilket skulle gett 11 intervjuer (Falköpings nuvarande samt dåvarande ekonomichef intervjuades), för att göra en jämförelse mellan kommuner som använder sig utav RUR respektive inte gör det. Då kommunalrådet i Mölndal inte lyckades få tid över till en intervju under tidsramen för den här studien landade vi istället på 10 intervjuer. Vi valde att intervju ekonomiansvarig samt politiker (i fallet Falköping även dåvarande ekonomichef) för att på ett bra sätt ringa in processen upp till och motiven bakom respektive beslut. Ekonomiansvarig besitter den ekonomiska kompetensen om kommunens åtaganden gällande resultatutjämningsreserven. Detta ger oss möjlighet att se resultatutjämningsreserven ur ett ekonomiskt perspektiv. Politikerna är de som fattar det faktiska beslutet och de kan också ge oss insikt i eventuella politiska ställningstaganden som gjordes i samband med processen kring RUR. Intervjuerna avsåg att uppnå en förståelse hur varje enskild kommun resonerat kring RUR ur ett politiskt och ekonomiskt perspektiv.

Intervjuerna ägde rum enligt följande:

Karin Johansson, ekonomichef Falköpings kommun 2016-04-26, 11.00-11.10

Dan Jonasson, ekonomichef Trollhättan stad 2016-04-26, 16.00-16.10

Magnus Widén, ekonomichef Borås stad 2016-04-28, 10.15-10.25

Eveline Stomvall, ekonomichef Mölndal stad 2016-05-09, 10.00-10.10

Bo Ekström, ekonomichef Härryda kommun 2016-05-11, 15.20-15.25

Ulf Eriksson, fd kommunalråd Falköpings kommun 2016-05-17, 12.50-13.00

Tom Andersson, kommunalråd Borås stad 2016-05-18, 14.40-14.50

Janos Dios, fd ekonomichef Falköpings kommun 2016-05-19, 10.35-10.45

Mats Werner, kommunalråd Härryda kommun 2016-05-20, 16.50-17.00

Monica Hansson, kommunalråd Trollhättan stad 2016-05-23, 10.15-10.25

Hans Bergfelt, kommunalråd Mölndal stad valde att avstå pga tidsbrist.

Vetenskaplig ansats

Den tillämpade empirin ska hjälpa förstå de valda kommunernas motiv till varför man valt att tillämpa respektive inte tillämpa RUR. Detta leder till att genomföra en abduktiv studie som tillåter nya iakttagelser under processens gång

4. Empiri

Falköping

Falköping ligger beläget i östra delarna av Västra Götaland, mellan Vänern och Vättern.

Kommunen omfattar 1045km² och 2015 hade man 32480 innevånare, man har haft en positiv befolkningsutveckling det senaste decenniet. Falköping är en nettoutpendlingskommun, det vill säga att man har fler innevånare som arbetar i en annan kommun än man har innevånare från andra kommuner som kommer till Falköping för att arbeta. Med 3225 anställda är kommunen största arbetsgivare på orten och den största privata arbetsgivaren är Kinnarps som har ungefär 1000 anställda i Falköpings kommun. 2015 hade man en arbetslöshet på 8,9 % i kommunen. (Falkoping.se)

Falköping har sedan 2002 haft skiftande majoriteter i kommunfullmäktige och styrs idag av en koalition med socialdemokraterna i spetsen. (val.se)(falkoping.se)

Falköpings ekonomi 2012 ser enligt KFi:s finansiella profil ut enligt följande:



Att den finansiella profilen är från 2012 beror på att införandet av RUR trädde i kraft 2013 och då beslutet kring RUR togs samma år är 2012 det senaste året de hade att förhålla sig till. Betygen som finns i profilen är satta 1-5 i förhållande till regionen, där 5 motsvarar starkast nyckeltal och 1 motsvarar svagast nyckeltal i respektive kategori. Med andra ord innebär betyget 5 på kassalikviditet att man har en av de högsta kassalikviditeterna och tvärtom med betyget 1.

Som vi kan se ovan ligger Falköping på medel sett till regionen, man har ett något svagt finansnetto men ett mycket starkt resultat, överlag ligger man i mitten.

Falköpings kommun antog sig användandet av RUR 2013.

Att man valde att anta RUR berodde på att dåvarande ekonomichef tillsammans med politikerna ansåg RUR som ett bra verktyg/hjälpmiddel mot eventuella konjunkturcykler, precis vad som beskrivs i kommunallagen om RUR. Man såg RUR som ett positivt bokföringsverktyg som kunde hjälpa kommunen att i framtiden ha kapital utifall Sverige skulle komma in i en lågkonjunktur eller att kommunens ekonomi krasst skulle försämrans. När dåvarande ekonomichef presenterade förslaget inför fullmäktige fattades beslutet inom kort att man skulle använda sig utav RUR, processen blev inte långdragen och samtliga i fullmäktige ansåg det bra för Falköpings kommun att ha en försäkring inför framtiden. Dåvarande ekonomichef var enligt samtal med nuvarande dito positivt inställd till införandet av RUR samt en drivande kraft till beslutet. Man valde att införa det och reservera pengar i reserven, man lade 2013 undan tidigare AFA-pengar, omkring 62 miljoner kronor. Något som inte går riktigt hand i hand med nuvarande ekonomichef som anser att pengarna enbart ligger låsta för användning fram tills kommunen gör ett underskott.

Det ovan bekräftas av dåvarande ekonomichef förutom att hans uppfattning var att det var både han och dåvarande kommunalråd som var initiativtagare till att processen startade. De var båda medvetna om att lagstiftningen var på gång, dels efter information från SKL och dels genom att han i sin yrkesroll höll sig informerad om ny lagstiftning inom hans område. Det fördes en diskussion mellan ansvariga politiker och tjänstemän och man landade i att det här var ett bra verktyg för Falköping. Man resonerade att eftersom det varit ganska skiftande resultat i Falköping ville man ha ett verktyg så man kunde jämna ut resultaten över tid och göra arbetet mer förutsägbart, både gällande ekonomi och verksamhet. I Falköping får även nämnderna balansera sin egen budget över tid vilket gör att alla nämnder samma år teoretiskt kan budgetera med underskott, något som måste täckas upp centralt om man inte vill misslyckas med balanskravet. RUR skulle där då finnas som ett verktyg att täcka upp vid en sådan situation, resonerade man. Dåvarande ekonomichef är positiv till RUR och tycker det är ett bra verktyg. Han tycker framförallt det är bra gällande fördelning av intäkter över tid vilket gör förutsättningarna både gällande ekonomi och verksamhet mer förutsägbara.

“Det underlättar långsiktig planering.” (Janos Dios)

Dåvarande ekonomichefs uppfattning kring hur processen startade och fortskred bekräftas av dåvarande kommunalråd. Han minns situationen som att man haft flera år med bra resultat

som man ville kunna nyttja vid sämre tider, en möjlighet som inte riktigt fanns före RUR infördes. Han är positiv till RUR.

“Ett bra verktyg att ha vid oväntade utgifter eller händelser.” (Ulf Eriksson)

Nuvarande ekonomichef är inte positivt inställd till RUR. Falköping är en stad som går bra, vilket är motivet till varför nuvarande ekonomichef inte anser att man behöver reservera mer pengar i resultatutjämningsreserven.

Dock kan RUR tänkas ha många nackdelar som det skall gå hand i hand med god ekonomisk hushållning. Pengarna sparas på hög, förväntas användas vid sämre tider. Nackdelen blir att det avsatta kapitalet i RUR inte kan användas, förrän man går under balanskravet något Falköping i detta fall inte gör eller förväntas göra inom de kommande åren. Falköping visar ett starkt resultat och vad enligt ekonomichef kommer fortsätta pågå under en bra tid framöver.

“RUR gör oss begränsade, då den bara får nyttjas för att täcka upp negativt resultat, nu har vi drygt 62 miljoner placerade i RUR som vi inte kan nyttja.” (Karin Johansson)

Går politiken hand i hand med ekonomi, om man placerar 62 miljoner kronor i en reserv, som kan bli bundna i flera år? Är kommunallagen verkligen anpassad efter vad som är bäst för kommunerna? I KL står att fullmäktige har 3 år på sig att återställa ett underskott och täcka upp balanskravet, vilket räcker i Falköpings fall för att eventuellt återställa ett underskott. Nu finns 62 miljoner placerade i RUR och det avsätts inte mer i reserven efter posten 2013.

Pengarna finns som en buffert, och får användas när lagen säger så, vilket gjort att det inte är aktuellt att i framtiden reservera mer kapital i RUR, då överskott idag planeras till att investeras. Falköping kan och vill investera för att växa som stad. Medel skall istället placeras i sociala investeringsfonder vilket man gjorde innan införskaffandet av RUR, så pengarna kan nyttjas inför framtida projekt. (Johansson, Dios, Eriksson)

Trollhättan

Trollhättan är benägen i Västra Götaland norr om Göteborg. 2015 hade man 57092 innevånare på en storlek motsvarande 427,71 km² och man har haft en positiv befolkningsutveckling det senaste decenniet. Trollhättan är en nettoutpendlingskommun, det vill säga att man har fler innevånare som arbetar i en annan kommun än man har innevånare från andra kommuner som kommer till Trollhättan för att arbeta. Med 5475 anställda är Trollhättan kommun den största arbetsgivaren. 2015 hade man en arbetslöshet på 13,2 % i kommunen. (Trollhattan.se)

Trollhättan har sedan 2002 haft en stabil majoritet i kommunfullmäktige ledd av socialdemokraterna. (val.se)(trollhattan.se)

Trollhättans ekonomi 2012 ser enligt KFi:s finansiella profil ut enligt följande:



Som bilden ovan visar ligger Trollhättan något över medel sett till regionen. Man har ett väldigt starkt finansnetto och ligger bra till även gällande skattesats och skattefinansieringsgrad. Överlag landar på något över medel.

Trollhättan började använda sig utav RUR 2013, ett beslut fattat av fullmäktige i samband med att man upprättade riktlinjerna för god ekonomisk hushållning i kommunen. Trollhättan har befunnit sig ett ekonomisk svagt läge under de senaste åren, beroende på SAAB-konkursen. Dåvarande lågkonjunktur drabbade Trollhättan oerhört hårt, arbetslösheten ökades kraftigt i med fabriksnedläggningen. Det fanns en stor vilja från politiskt håll att göra något, man såg ett stort politiskt behov att skjuta till medel till olika nämnder för att ge dem större möjligheter att möta krisen och minska synergieffekterna för kommunen. Kommunen stod inför en osäker framtid då man inte visste hur allting med SAAB-krisen skulle förete sig om

hur vidare en ny fabrik skulle öppna dörrarna eller om befintlig skulle stängas ned för alltid. Ekonomichefen var en stark drivkraft till införskaffandet av RUR, likaså var politikerna införstådda i Trollhättans framtida utmaningar. Politikerna behövde agera och tänka på Trollhättans framtidsintentioner. Efter att lagen ändrades 2013, valde man därför att anta RUR i sin bokföring, något som uppskattades av ekonomichefen för att jämna ut intäkter över tid för staden. Politikerna förstod allvaret som Trollhättan befann sig i, krisen var inte över och man hade kvalificerade gissningar på att staden framöver kan tänkas få ett underskott. I med att man antog RUR i bokföringen 2013, lät man reservera 50 miljoner kronor som en försäkring utifall att Trollhättan skulle försvagas ekonomiskt. Under 2014 budgeterade Trollhättan med 50 miljoner kronor förlust som skulle täckas av de medel reserverade i RUR , något som AFA-återbetalningarna dock kunde täcka större delar utav. Det är bra med den flexibiliteten det innebär. I samband med SAAB-krisen kunde vi låta nämnder budgetera med förlust så de kunde jobba mer för att möta krisen och sedan reglera det med RUR i balanskravsutredningen. Trollhättan har nyttjat 3,8 miljoner kronor av dem avsätta 50 miljonerna. 46,2 miljoner ligger kvar i reserven som en framtida resurs.

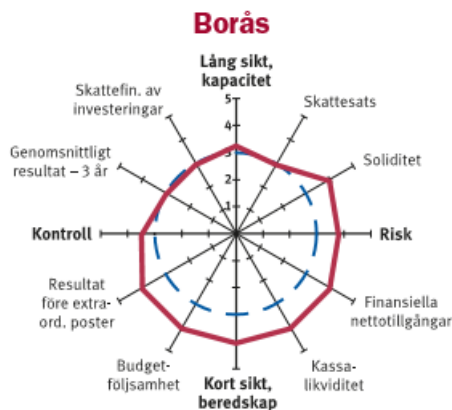
“Vilket är positivt, det finns ett verktyg som nu kan möta de konjunkturcykler Trollhättan står inför i framtiden, dock är det inget som Trollhättan kommer behöva använda sig utav de närmsta kommande åren.” (Dan Jonasson)

Borås

Boråskommun ligger Västra Götaland öster om Göteborg, inom pendlingsavstånd. 2015 redovisade kommunen ett invånarantal på 108488 personer. Kommunens storlek är 915 kvm². Man har under de senaste decenniet haft en positiv befolkningsökning. Flerparten av invånarna arbetar i Boråsstad eller pendlar till Göteborg. Med 10125 anställda utgör kommunen den största arbetsgivaren. 2015 hade man en arbetslöshet på 7,9 % i kommunen. (boras.se)

Borås har sedan 2002 haft något skiftande majoritetsförhållande i kommunfullmäktige, men lutar mer åt vänster än höger. Idag styrs de av en koalition ledd av socialdemokraterna. (val.se)(boras.se)

Borås ekonomi 2012 ser enligt KFi:s finansiella profil ut enligt följande:



Som bilden ovan visar ligger Borås något över medel sett till regionen. Man ligger bra till på samtliga nyckeltal avseende kortsiktig beredskap och ligger bra till på både risk och kontroll. Sammantaget hamnar Borås över medel.

Borås stad började likt Falköping och Trollhättan använda sig utav RUR i sin bokföring 2013. Anledningen till att man började använda sig utav RUR berodde till stor del av påtryckningar från dåvarande ekonomichef. Det var mer eller mindre ett tjänstemannabeslut, då man ansåg att man ville utjämna skatterna över tid, detta presenterades inför kommunalrådet som ett positivt förslag och ett beslut om att införskaffa RUR trädde i kraft. Enligt kommunalrådet ansåg man redan från början att RUR hade begränsningar, men då man ville ha en framtida försäkring antog man RUR. Beslutsfattandet var en process där man hela tiden övervägde för- nackdelar med att införskaffa RUR i bokföringen. Man hade tidigare avsatt pengar till framtida ändamål, men då gick det inte hand i hand med regelverket. Kommunalrådet

tillsammans med ekonomichefen som var en stark drivkraft fattade beslutet att använda sig utav RUR. Då ekonomichefen var, enligt kommunalrådet, för RUR och presenterade det som ett positivt verktyg, fanns det inga större invändningar från politikerna. Man förlitade sig på sin dåvarande ekonomichef. Det uppkom frågor från kommunalrådet som hur mycket skall reserveras? Samt vilka de juridiska samt ekonomiska aspekterna skulle innebära för kommunen, men svar på tal kunde ges av ekonomichefen.

RUR ansågs vara ett bra verktyg för att utjämna skatterna över tid. Nuvarande ekonomichef berättar att under finanskrisen 2009 bromsade kommunerna många verksamheter, vilket man nödvändigtvis inte behövde göra, Varbergs kommun som exempel hade under 2009 underlagsprognoser för att skatteintäkterna skulle "dippa" Men det var bara prognoser så ett inrättande av RUR gör att man kan utjämna skatter över tid vilket innebär att kommunen inte behöver vara lika konjunkturkänslig. Effekten av 2009 blev att man som kommun bromsade mer än vad som behövdes, prognoser är en kvalificerad gissning, och det är inte alltid den slår rätt. Ett införskaffande av RUR redan tidigare hade hjälpt många kommuner genom de tuffa åren som präglats av finanskris.

"Jag ser positivt på inrättandet av RUR, det hjälper kommunen att återställa ev underskott. Tidigare regelverk var fyrkantigt, vad gäller återställa balansunderskott inom tre år, men av synnerliga skäl kunde man göra annat." (Magnus Widén)

Borås har avsatt 5 % av sina skatteintäkter till RUR under 2013, vilket motsvarar 250 miljoner kronor. Detta ger en bra försäkring att i framtiden utjämna skatter övertid, det finns Starkt kapital framöver utifall lågkonjunktur inträffar.

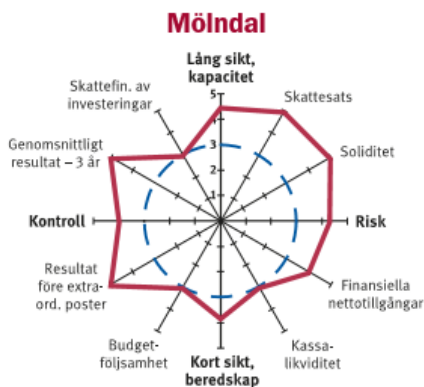
Jag ser positivt på RUR. Men det är mycket pengar som idag inte kan användas.
(Tom Andersson)

Mölnadal

Mölnadal är benägen i Västra Götalands-län och är grannkommun till Göteborg. 2015 redovisade kommunen ett invånarantal på 63340 personer. Kommunens storlek är 147 kvm². Man har under de senaste decenniet haft en positiv befolkningsökning. Flerparten av invånarna arbetar inom eller i grannkommunen Göteborg. Med 4425 anställda utgör kommunen den största arbetsgivaren. 2015 hade man en arbetslöshet på 4,1 % i kommunen. (Molndal.se) Mölnalds kommun

I Mölnadal har man haft skiftande majoriteter i kommunfullmäktige sedan 2002. Idag styrs Mölnadal av en koalition ledd av socialdemokraterna. (val.se)(molndal.se)

Mölnalds ekonomi 2012 ser enligt KFi:s finansiella profil ut enligt följande:



Som bilden ovan visar ligger Mölnadal konsekvent över medel i de flesta avseenden, långt över medel i vissa fall. Endast kassalikviditet, skattefinansieringsgrad och budgetföljsamhet ligger inte på en stark 4 eller 5. Sammantaget hamnar man klart över medel.

Mölnalds stad hade en omfattande diskussion inom fullmäktige 2013 hur vidare man skall tillämpa RUR eller inte. Ekonomichefen presenterade för dåvarande budgetnämnd om aspekterna på vilken påverkan RUR skulle ha för Mölnalds stad. Beslutet fattades inte direkt man övervägde hela tiden för-nackdelar där ekonomichefen fick lägga in sin aspekt på om Mölnalds stad behöver RUR samt förklara dess juridiska innebörd. En till stor del faktor som påverkade till varför RUR efter processens gång inte tillämpades beror på kommunens starka finansiella ställning. Den ekonomiska avdelningen var inte heller någon drivkraft framåt i frågan om att Mölnadal bör införskaffa RUR utan snarare tvärtom. Då politikerna vill investera i Mölnadal en kommun som har en stark finansiell ställning och ekonomer som inte

förespråkade RUR stod beslutet i princip klart. Kommunen följer god ekonomisk hushållning genom att inte använda sig utav RUR, eventuellt underskott kan täckas upp av eller under en treårsperiod.

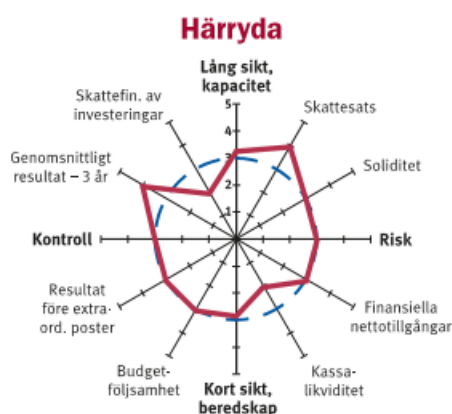
“Vi behöver inte RUR i Mölndal, är det så att vi får några dåliga år kan vi hävda synnerliga skäl med hänsyn till vår finansiella ställning och inte behöva återställa minsta lilla underskott.” (Eveline Stomvall)

Ytterligare faktor som påverkade var att Mölndal ansåg redan att det man försöker uppnå med RUR redan finns i lagen om god ekonomisk hushållning. Ytterligare en aspekt är att man inte behöver en bokföringspost som de facto säger detta.

Härryda

Härryda ligger benägen i Västra Götalands-län sydöst om Göteborg. 2015 redovisade kommunen ett invånarantal på 36651 personer, fördelat på en yta motsvarande 268 kvm². Kommunen har haft en stadig befolkningsökning under det senaste decenniet. Med 3325 anställda utgör kommunen den största arbetsgivaren i kommunen. 2015 redovisade man en arbetslöshet på 3,8 %. Sedan 2002 har man haft en något skiftande majoritet i kommunfullmäktige, men lutar mer åt höger än åt vänster. De styrs idag av en koalition ledd av moderaterna. (val.se)(harryda.se)

Härrydas ekonomi 2012 ser enligt KFi:s finansiella profil ut enligt följande:



Som vi ser på bilden ovan ligger Härryda ekonomiskt i mitten sett till regionen.

Kassalikviditet och skattefinansieringsgrad är något låg, men man har bra värden på både skattesats och genomsnittligt resultat så sammantaget hamnar de i mitten.

Härryda tillämpar inte RUR i sin bokföring, då man anser att det leder till svårigheter gentemot att ha en transparent redovisning. Man anser att den går till viss del emot god ekonomisk hushållning, då kommunen har en väldigt stark finansiell ställning ska man inte behöva lägga pengar på hög som kommuninvånarna inte skall få vara med att ta del av. Beslutet fattades inom kommunfullmäktige tillsammans med ekonomiska tjänstemän. Man kom fram till att man inte skall använda sig utav RUR och inte heller är det aktuellt inom en snar framtid då man inte ser behovet.

”Vi har redan de möjligheter som krävs, förutsatt att man har ekonomisk stabilitet i kommunen. Har man det skall man definitivt inte använda RUR. Regelverket är dessutom

begränsande och lockar till avvikelser. Kort sagt är min uppfattning att RUR är överflödigt eller direkt skadligt.”(Bo Ekström)

Härryda har gått bra och stabilt i många år så de har inte behövt gömma undan saker i fonder säger oppositionsrådet, som även sitter i ekonomiutskottet. De har haft en så stark utveckling under lång tid att vikande resultat och en buffert inte varit en faktor att ta hänsyn till i Härryda. Om det mot förmodan något år skulle bli ett negativt resultat enligt balanskravet kan Härryda hävda synnerliga skäl och inte behöva återställa minsta lilla underskott. Frågan togs upp i samband med att lagen trädde i kraft men då det inte är aktuellt med en sådan typ av buffert i Härryda behandlades frågan snabbt och lades till handlingarna

“Någon form av utjämning är bra, men inte för Härryda på sikt om inget katastrofalt inträffar”. (Mats Werner)

5. Analys

Härryda & Mölndal, valt att inte tillämpa RUR

Det visade sig i vår studie att kommunerna med starkast ekonomi, i detta fall Härryda och Mölndal inte använder sig inte utav någon resultatutjämningsreserv. Varken politikerna, oavsett politisk färg, eller ekonomicheferna finner verktyget vara något av intresse.

Responsen utifrån intervjuerna har varit "det behövs inte, det är mer skadligt än nyttigt". Ser man till Mölndals finansiella profil är den oerhört stark, kommunen gör bra resultat och har en stark tillväxt. Detsamma gäller Härryda, dock något lägre än Mölndal. Härryda ser enligt den ögonblicksbilden vi använt ovan inte riktigt så starka ut som de egentligen är. En ögonblicksbild är just det, en bild av ett ögonblick, men de har haft en stark utveckling under förhållandevis lång tid och får anses vara den näst, efter Mölndal, finansiellt starkaste kommunen i vår studie. Härrydas ekonomichef ansåg att RUR inte går ihop med god ekonomisk hushållning. Han beskrev RUR som ett krångligt och skadligt verktyg som inte lämpar sig för Härrydas kommun. Man ser inte behovet vare sig nu eller inför framtiden, då en ekonomisk försäkring inte behövs. Båda ekonomicheferna var negativt inställda till möjligheten att införa en resultatutjämningsreserv när det skulle presenteras inför respektive beslutsfattande organ. Intervjuerna med politikerna visade också deras skepsis mot RUR då man ansåg att binda större kapital kan ge en negativ inverkan på kommunens möjlighet till fortsatt tillväxt. Man ansåg att kommunen kan använda dessa resurser för att skapa ytterligare tillväxt, samt inte behöva gå igenom ytterligare ett regelverk som säger när man får respektive inte får använda pengarna. Här finns en tydlig parallell i hur Härryda/Mölndal resonerat kring RUR och de kommuner som i tidigare forskning valt att redovisa pensionsskulden enligt fullfonderingsmodellen. Där hävdade man på liknande sätt att man, i det fallet, gav en mer rättvisande bild av kommunens ekonomi samt redovisade på bokföringsmässiga grunder (Gustavsson, Laang 2007).

RUR var inget man nu eller inom en snar framtid hade för avsikt att införa i de två finansiellt starkaste kommunerna. God ekonomisk hushållning kan uppnås oavsett om man planerar att utjämna skatteintäkter över tid. Båda kommunerna poängterade också att några udda negativa resultat, genom att hänvisa till synnerliga skäl, inte behöver återställas inom tre år eller över huvud taget. Rådande konjunkturläge gör det inte aktuellt för kommunerna att lägga pengar på hög och som enligt kommunallag kan användas för att hjälpa upp ett underskott i balansresultatet. Diskussionen om RUR 2013 visade sig i båda fallen leda till en gemensam

inställning i båda kommunerna av både politiker och tjänstemän att det ansågs överflödigt, åtminstone vad gällde deras kommun.

Valt att tillämpa RUR

Borås, Trollhättan och Falköping avsatte kapital till resultatutjämningsreserven när lagen trädde i kraft 2013. Något som är gemensamt över alla dessa tre kommuner var ekonomichefens positiva inställning till RUR för att faktiskt kunna utjämna skatteintäkter övertid och inför eventuellt kommande konjunktursvängningar inneha en buffert.

Borås

Att enbart investera och främja tillväxt kan bli ett bakslag för kommunen, enligt Widén, följaktligen ser Borås kommun RUR som ett bra verktyg för att inte behöva skära ned på verksamheter framöver om man går in i en lågkonjunktur. Med ytterligare en reserv under sämre tider kan exempelvis Borås fortsätta sina verksamheter medans andra kommuner tvingas skära ned. Detta medför, utöver att säkerställa servicenivån i kommunen, också att man minskar effekten av en eventuell kris, eller åtminstone inte gör den värre.

Kommunalrådet Andersson var av liknande uppfattning, men menade dock i efterhand att det är ett stort kapital av pengar som ligger för tillfället till ingen nytta. Som politiker hade man gärna sett dessa medel investeras i någon form av verksamhet enligt Tom Andersson. Borås är en relativt stark kommun som dessutom sparat undan omkring 5% av skatteintäkter 2013 till RUR, vilket motsvarade 250 miljoner kronor. Ekonomichefen förespråkade att man skulle avsätta fem procent, något som mottogs positivt av kommunstyrelsen. Oavsett politisk färg var man eniga om de fem procenten i kommunstyrelsen.

Trollhättan

Trollhättan har genomgått tuffa perioder och när tillfället gavs 2013 att använda en resultatutjämningsreserv valde man att nyttja det. Det fanns ett tryck från politikerhåll att göra något för att underlätta situationen i kommunen efter SAAB lades ner. Man var enligt ekonomichefen tvungen att vidta åtgärder inför framtiden. Det var ett gemensamt fattat beslut, ekonomichefen delade politikernas uppfattning att något måste göras för att lindra den smäll SAAB innebar för kommunen. Enligt ekonomichefen ville politikerna oavsett politisk tillhörighet vidta åtgärder för att säkra framtiden, vilket underlättade när man förde resonemanget kring RUR. I med det tuffa politiska samt ekonomiska läge Trollhättan stod inför, rådde det inget tvivel om att någon form av åtgärd behövde göras.

Falköping

I Falköping resonerade man på liknande sätt som i Borås, till viss del även på samma sätt som i Trollhättan fast man inte hade en kris som låg nära i tid. Dåvarande ekonomichef och kommunalråd tog möjligheten, så fort den fanns, att reservera pengar i RUR. Man uppskattade möjligheten att jämna ut intäkter över tid vilket både från tjänstemanna- och politikerhåll sågs som en fördel. Falköping har dessutom ordningen att varje nämnd får balansera sin egen budget över tre år, så RUR sågs även som ett verktyg för att underlätta att centralt balansera resultatet om nämnder budgeterade med förlust något år.

Sedan dess har emellertid Falköping ändrat inställning i frågan, man har medel avsatta i RUR men använder sig inte längre aktivt av RUR och har inte för avsikt att göra det framöver. Reserven får ligga där och går man mot förmodan med förlust kommer man använda den. Den största förändringen som skett i Falköping de senaste åren är att man 2014 fick en ny ekonomichef. Hon är, till skillnad från sin företrädare, skeptisk till RUR och anser inte det vara ett bra redovisningsverktyg för Falköpings kommun.

Gemensamma drag för de två kommunerna som valt att avstå RUR:

- Stark finansiell ställning
- Ekonomichef skeptisk till RUR
- Politiker skeptiska till RUR

Gemensamma drag för de tre kommunerna som valt att använda RUR:

- Stabil finansiell ställning (dock inte lika stark som ovanstående)
- Ekonomichef positiv till RUR
- Politiker positiv till RUR

Politiska aspekter

Likt Falkman och Tagesson (2008) samt Donatellas (2009) studier finner vi inte i vår begränsade studie något belegg för att majoritetssituationen i de olika kommunerna skulle ha något förklaringsvärde i de här fallen. Det skiljer dels inte mellan kommunerna längs några ideologiska linjer, men framförallt har majoritet och opposition var överens i frågan inom respektive kommun. Vi delar Falkman och Tagesson uppfattning att redovisning inte verkar anses vara en ideologisk fråga och våra respondenter har inte på något sätt visat att de sett den som sådan.

Ekonomiska aspekter

Ekonomi kan vi däremot se varit en faktor. De två kommuner med starkast ekonomi är också de som aktivt valt att avstå RUR. Vi vill dock poängtera att Ekonomi allena inte kan förklara motivet till införande av RUR. Borås har även de en stark finansiell ställning och är mycket positiva till RUR. Vi landar här på samma spår som Donatella (2009), när han beskriver bakgrunden till varför man väljer fullfondering- eller blandmodell, en stark finansiell ställning är en förutsättning för att välja bort RUR, inte en förklaring. Detta förstärks ytterligare av att man både i Mölndal och Härryda poängterade att vid ett eventuellt negativt balanskravsresultat kan hävda synnerliga skäl, något som förutsätter en stark finansiell ställning (KL 8:4).

Tjänstemansaspekter

Tjänstemän anser vi har haft en stor inverkan på vilken sida i frågan om RUR man landat på i respektive kommun. I samtliga kommuner har ekonomichefen från början haft den inställningen i frågan som sedan också beslutades av respektive kommun. Detta gäller förvisso även för politikerna i de olika kommunerna, men de har inte varit lika övertygade i de flesta fall och till och med något tveksamma i något fall så vår uppfattning är att ekonomichefens övertygelse smittat av sig i de fall där politikerna eventuellt varit något tveksamma. Denna bild förstärks ytterligare av fallet Falköping där man helt bytt inställning i frågan efter tillträde av en ny ekonomichef med motsatt inställning gentemot sin företrädare. Likt Bartholdssons (2011) studie finner vi att tjänstemannens inställning har stor betydelse för både implementering och för vart beslutet landar i en fråga. Vi finner också Aberbach et al (1981) relevant då de pekar på att vilka personer som innehar de olika positionerna har en inverkan på vilket beslut som tas. Både i Falköping och Borås har man sedan införande bytt ekonomichef, i fallet Falköping var den nya ekonomichefen skeptisk till RUR medan i Borås hade den nye ekonomichefen samma inställning som sin företrädare. I Falköping bytte man inställning till RUR medan man i Borås fortsatte på samma spår som tidigare. I Borås kan man även se spår av Wildavskys (1975) teori återgiven av Brorström och Solli (1990) i hur ekonomichef och kommunalråd beskrev RUR i deras kommun. Ekonomichefen tyckte det var betryggande och bra inför framtiden att ha en ordentlig reserv liggandes i RUR medan kommunalrådet fortfarande stod bakom beslutet att införa RUR men tyckte det var väl mycket pengar och skulle gärna vilja ta av dem för att genomföra reformer.

6. Slutsatser

Sammanfattningsvis finns det inget som tyder på att en kommun med spridd politisk majoritet beter sig annorlunda i ställningstagandet till RUR jämfört med en kommun med stabil majoritet, vare sig man inför det eller inte. Den faktor som enligt vår studie spelat störst roll är ekonomichefens inställning till RUR. Kommunalpolitikerna delar i stora drag samma åsikt som ekonomichefen i våra intervjuer med mindre undantag. Samspelet mellan politiker och tjänstemän är A och O, samt den professionella tjänstemannens inställning till hur man väljer att presentera ett nytt regelverk.

Vi finner alltså inget förklaringsvärde i de varierande politiska situationerna i våra undersökta kommuner. Något som vi tror, åtminstone till viss del, beror på att man helt enkelt inte ser redovisningsfrågor som en ideologisk skiljepunkt.

Ekonomi däremot anser vi ha ett visst förklaringsvärde. Man måste, naturligtvis, i första läget uppnå den lagstadgade lägsta nivån för att överhuvudtaget få avsätta till RUR. Detta medför att alla de undersökta kommunerna har en stabil finansiell ställning, men de två med starkast ställning är också de som valt att avstå vilket vi tolkar som att de anser sig ha en så stark ställning att RUR är överflödigt och helt enkelt inte behövs i deras fall.

Tjänstemännen är det som vi finner ha störst förklaringsvärde. I samtliga fall är ekonomichefens inställning densamma som kommunens och vid byte av ekonomichef har kommunen fått samma inställning som den nya ekonomichefen. Vi vill dock inte dra för stora växlar av vad som trots allt, till omfattning och tid, är en begränsad studie. Vi menar inte att ekonomichefens inställning på något sätt är avgörande, men då ekonomichefen är den personen som i de flesta fall informerar om frågan samt den högst uppsatt sakkunniga, i ekonomiska frågor, i kommunen faller det sig naturligt att hens åsikt håller stor vikt. Vi kan därmed dra slutsatsen att ekonomichefens inställning till frågan är en bidragande faktor till vilket beslut som fattas och sett enbart till vår studie, den största enskilda faktorn i de undersökta kommunerna.

Vidare forskning

För att bygga vidare denna forskning kan man bygga på med fler kommuner, samt jämföra kommunerna efter en eventuellt framtida konjunktursvängning. En jämförelse skulle kunna göras om 10-15 år, för att se huruvida kommunerna fortfarande har samma inställning till RUR som vid ställningstagandet 2013. En studie utanför vårt geografiska område skulle kunna genomföras för att se om den vikten tjänstemännen visade sig ha i vår studie är något specifikt för Västra Götaland eller om liknande förhållanden finns i övriga delar av Sverige.

Referenslista

<http://www.regeringen.se/artiklar/2015/05/kommunala-utjamningssystemet/>

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresa-styrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> (2016-05-24)

<http://www.trollhattan.se> (2016-04-26)

<http://www.harryda.se> (2016-04-26)

<http://www.molndal.se> (2016-04-26)

<http://www.falkoping.se> (2016-04-26)

<http://www.boras.se> (2016-04-26)

Litterära källor

Weber, Max (1921) "ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder".

Argus (1987), Lund.

Wildavsky, A (1975) "Budgeting: A comparative theory of budgetary processes".

Boston: Little, Brown.

Söderbaum, Peter (1986) "Beslutsunderlag, ensidiga eller allsidiga utredningar"

Doxa Ekonomi

Aberbach, Joel D, Putnam, Robert D, Rockman, Bert A (1981) "Bureaucrats and Politicians in Western Democracies".

Harvard University Press

Cambridge, Massachusetts

Brorström, B., Haglund, A., Solli, R. (2005). Förvaltningsekonomi. 2.uppl., Lund:

Studentlitteratur AB.

Olve, Nils-Göran, 1990. Controllerns roll -Konturer av en affärsekonom. Stockholm:

Mekanförbundets förlag.

Oliver, C. (1991). Strategic response to institutional processes.

Academy of Management Review, 16(1), 145–179.

Carpenter, V. L., & Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and

accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society* (26), 565–596.

Olsson, Claes. *Hushållning i lagens namn! – Att sköta ekonomin med mål, uppföljning och åtgärder*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting, 2005

Dontatella, Pierre (2009) *Redovisningen av det kommunala pensionsåtagandet– En ekonomisk fråga?*, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige (KFi)

Brorström, Björn & Falkman, Pär (2001) *Kommunal redovisning: teoriutveckling*, Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Falkman, Pär & Tagesson, Torbjörn (2008) *Accrual accounting does not necessarily mean accrual accounting: Factors that counteract compliance with accounting standards in Swedish municipal accounting*. *Scandinavian journal of management*, vol 24: (271-283)

Gustavsson, Andreas & Laang, Stefan (2007) *Prat och handling: en studie om kommunernas pensionsredovisning*, Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Bartholdsson, Kerstin & Siverbo, Sven (red) (2011) *Demokratisk och effektiv styrning-En antologi om forskning i offentlig förvaltning* (441-468)
Studentlitteratur: Lund

Karlsson, David & Siverbo, Sven (red) (2011) *Demokratisk och effektiv styrning-En antologi om forskning i offentlig förvaltning* (193-224)
Studentlitteratur: Lund

Donatella, Pierre (2016) *Artificiell styrning av resultat-Om ekonomi, politik och tjänstemän*
Bokförlaget BAS: Göteborg

Rapporter/Utredning/Lagar

SKL(2011) ”Politisk majoritet i kommunerna”

SKL(2013) ”RUR i praktiken”

RKR(2015) ”Beräkning och redovisning av balanskravsresultat”

Kommunallagen (SFS 1991:900)

Lagen om kommunal redovisning (SFS 1998:614)

Prop 1990/91:117 ”Om en ny kommunallag”.

Prop 2003/04:105 ”God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting”.

Prop 2011/12:172 ”Kommunala resultatutjämningsreserver”.

SOU 1952:14 ”Förslag till kommunallag mm”.

SOU 2011:59 ”Spara i goda tider: För en stabil kommunal verksamhet”.

Årsredovisningar

http://www.harryda.se/download/18.6ee2ccac14c0ae818cd1c4b/1440081688400/%C3%85rsredovisning+HK2014-2_WEBB.pdf (2016-04-26)

http://www.molndal.se/download/18.720c655714ce361930d323b/1429859289599/%C3%85rsredovisning_2014.pdf (2016-04-26)

<http://www.falkoping.se/download/18.4b0d2ad514d66690e742124/1432555455869/Slutversion+A%C2%A6%C3%A8R2014+dok1+TRYCK+150428.pdf> (2016-04-26)

<http://www.trollhattan.se/globalassets/dokument/kommun-och-politik/arsredovisning/arsredovisning-2014.pdf> (2016-04-26)

<http://www.boras.se/download/18.45e792cd14cdbbf4311e959e/1433338254170/%C3%85rsredovisning+2014+till+KF+maj+2015+-+webb.pdf> (2016-04-26)

Muntliga källor

Karin Johansson, ekonomichef Falköpings kommun 2016-04-26, 11.00-11.10

Dan Jonasson, ekonomichef Trollhättan stad 2016-04-26, 16.00-16.10

Magnus Widén, ekonomichef Borås stad 2016-04-28, 10.15-10.25

Eveline Stomvall, ekonomichef Mölndal stad 2016-05-09, 10.00-10.10

Bo Ekström, ekonomichef Härryda kommun 2016-05-11, 15.20-15.25

Ulf Eriksson, fd kommunalråd Falköpings kommun 2016-05-17, 12.50-13.00

Tom Andersson, kommunalråd Borås stad 2016-05-18, 14.40-14.50

Janos Dios, fd ekonomichef Falköpings kommun 2016-05-19, 10.35-10.45

Mats Werner, kommunalråd Härryda kommun 2016-05-20, 16.50-17.00

Monica Hansson, kommunalråd Trollhättan stad 2016-05-23, 10.15-10.25

Bilaga: Intervjuguide

Informera om:

- Uppsatsen och bakgrund till ämnesvalet.
- Efter intervjun kommer respondenten få en sammanfattning över vad vi noterat som hen får ta ställning till huruvida det stämmer överens med hens uppfattning.
- Är det ok att spela in intervjun?
- Informanten får hoppa över frågor eller avsluta intervjun när denne så önskar.

1. När togs beslutet gällande RUR i er kommun?

- Vilket år, samt om införande, hur stor avsättning gjordes

2. Hur såg processen ut inför beslutet?

- På vems initiativ togs frågan upp?
- Vem informerade om frågan för beslutsfattarna?
- Hur mycket diskuterades frågan innan ett beslut fattades?
- Var både tjänstemän och politiker delaktiga i beslutet?

3. Hur ställer du dig i egenskap av (position) till RUR som verktyg i din kommun?

- Egna åsikter?
- Fördelar respektive nackdelar?

4. Har du något övrigt att tillägga?

- Övriga synpunkter
- Något som kommit upp efter ett par års användande?
- Fick RUR de effekter som ni hoppades på?
- Är ni fortfarande av samma åsikt som när beslutet togs?
- Några avslutande tankar?

Avslutning:

Sammanfattning av våra intryck av intervjun till respondenten.

Respondenten får kommentera sammanfattningen så hen anser den ge en rättvisande bild av vårt samtal samt hens inställning i frågan.