

Institutionen Ekonomi  
HT-2006

FEC 655  
Kandidatuppsats

## Budgetens funktion i olika organisationer

Handledare:  
Torbjörn Tagesson  
Pernilla Broberg

Författare:  
Alexander Cederholm  
Magnus Olsson  
Jon Sahlin

**Abstract**

Jan Wallander says that budget is an unnecessary evil. This made us think if there is some veracity in this statement or if the critics have tried to use the budget in an incorrect way.

This statement made that we found an interest in the subject and the purpose of this study is therefore to describe the budget function in public, private and non-profit organizations. Another purpose is to describe the difference in functions between the three organization forms. To fulfil this purpose we had to make a Questionnaire survey. In Questionnaire we use a ranking question, where eleven functions should be ranked from one to eleven. To help us explain our hypotheses we applied institutional theory, agency theory, stakeholder theory and incremental budgeting. We also used a reform that were introduced in 1990s which tries to improve public sector through using accounting from private organizations. This study has revealed that the budget function doesn't vary between the Swedish organizations. Size was one of variables that affected the budget functions within the organizations.

Keywords: Budget, public organization, private organization, non-profit organization, new public management

## **Sammanfattning**

Jan Wallander hävdar att budgeten är ett onödigt ont, vilket fick oss att fundera över om det finns någon sanning i detta uttalande eller om de som är kritiska till budgeten har använt den på ett felaktigt sätt, som den inte kan eller ska användas till. Detta gjorde att vi fann ett intresse i att beskriva budgetens funktion i kommuner, privata företag och i de ideella föreningarna samt att förklara skillnader i budgetens funktion mellan de nämnda organisationsformerna.

Då vi i en kandidatuppsats har begränsat med tid har vi inte haft någon möjlighet att beskriva alla budgetfunktioner som kan finnas utan har valt att avgränsa oss till de budgetfunktioner som nämns i litteratur på området.

I vår studie har vi formulerat ett antal hypoteser vilka alla har sin utgångspunkt från någon av våra teorier, som är Institutionellteori, New Public Management vilken dock inte är en teori i ordets bemärkelse utan en filosofi, vilken mycket kortfattat går ut på att kommuner efterliknar privata företag. Anledningen till att vi presenterar denna filosofi bland teorierna är att den precis som teorierna i övrigt ska hjälpa till att beskriva budgetens funktion i de nämnda organisationsformerna. Ytterligare teorier som presenteras är Agentteorin, Incremental budgeting samt Intressentteorin.

För att operationalisera uppsatsens syfte gjorde vi en surveyundersökning i form av datorenkäter där respondenterna rangordnade elva budgetfunktioner. För att finna stöd för våra hypoteser har det inkomna enkätmaterial analyserats genom Kolmogorov-Smirnov test Levene's Test, T-test samt Wilcoxon's rangsummatest. Resultaten påvisar att budgetfunktionen varierar på grund av organisationens storlek inom varje organisations form, att budgetfunktion är lika i offentliga och i privata organisationer, att kommuner med höger majoritet är mer lika privata företag, att i offentliga organisationer är budgetens roll mer planerings funktion, än uppföljnings funktion, samt att budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.3 Syfte .....	7
1.4 Disposition .....	7
1.5 Sammanfattning .....	8
<b>2. Teoretisk metod</b> .....	9
2.1 Uppsatsens Metod .....	9
2.2 Sammanfattning .....	12
<b>3. Teori</b> .....	13
3.1 Budgetens funktion .....	13
3.2 Offentliga organisationer .....	15
3.3 Privata organisationer .....	17
3.4 Ideella föreningar .....	18
3.5 Skillnader mellan offentliga, privata och ideella sektorerna .....	19
3.6. Institutionellteori .....	21
3.6.1 Imitation .....	22
3.6.2 Sammanfattning av skillnader mellan kommunerna, de privata och ideella sektorerna .....	22
3.6.3 Storlekens påverkan .....	23
3.6.4 Tvång .....	23
3.7 New Public Management (NPM) .....	25
3.7.1 NPM i kommunerna .....	25
3.7.2 Jämförelse av NPM i relation till traditionell offentlig sektors ledning .....	26
3.8 Agentteorin .....	27
3.9 Incremental budgeting .....	29
3.10 Intressentteorin .....	30
3.11 Sammanställning av funktionernas styrka i organisationerna ur teorierna .....	32
3.12 Sammanfattning .....	32
<b>4. Empirisk metod</b> .....	35
4.1 Undersökningens metod .....	35
4.2 Datorinsamlingsmetod .....	35
4.2.1 Primärdata och Sekundärdata .....	37
4.2.2 Urval .....	37
4.3 Operationalisering .....	39
4.3.1 Enkätens utformning .....	39
4.3.2 Rangordningen .....	41
4.3.3 Hypoteser .....	41
4.4 Analysmetoder .....	43
4.4.1 Kolmogorov-Smirnov test .....	43
4.4.2 Levene's Test .....	43
4.4.3 T-test .....	43
4.4.4 Wilcoxon's Rangsummatest .....	43
4.5 Bortfall .....	44
4.6 Reliabilitet och validitet .....	44
4.6.1 Validitet .....	45
4.6.2 Reliabilitet .....	45
4.7 Sammanfattning .....	46

<b>5. Analys</b> .....	47
5.1 Inledning.....	47
5.2 Beskrivande Analys.....	47
5.3 Sammanställning av rangordningen.....	47
5.3.1 Kommuner.....	47
5.3.2 Privata företag.....	49
5.3.3 Ideella föreningar.....	50
5.4 Presentation av rangordnings placeringar.....	51
5.5 Medelvärde för rangordningen.....	54
5.6 Storlekens Betydelse.....	55
5.6.1 Medeltal anställda.....	55
5.6.2 Anställda privata företag.....	55
5.6.3 Anställda ideella föreningar.....	55
5.6.4 Medeltal medlemmar.....	56
5.6.5 Medeltal invånare.....	56
5.6.6 Kommuner.....	56
5.6.7 Privata företag.....	58
5.6.8 Ideella föreningar.....	59
5.7 Variation i rangordningen.....	62
5.8 Belöningsystem.....	65
5.8.1 Jämförelse i rangordningen.....	66
Sammanställning av rangordningen för privata företag med belöningsystem kopplat till budget jämfört med rangordningen för företag utan belöningsystem kopplat till budget. ....	66
5.8.2 Jämförelse i rangordningen för begreppet ”kontroll” mellan Privata företag med belöningsystem och utan belöningsystem.....	66
5.9 Jämförelse mellan funktioner inom offentliga organisationer.....	67
5.10 Jämförelse av funktion inom ideella föreningar.....	67
5.11 Sammanfattning.....	68
<b>6. Slutsatser</b> .....	70
6.1 Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna.....	70
6.2 Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisationsform.....	71
6.3 Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn.....	71
6.4 Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.....	71
6.5 Kommuner med högermajoritet är mer lika privata företag.....	72
6.6 Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än bland dem som inte har belöningsystem.....	72
6.7 I offentliga organisationer är budgetens roll mer av en planeringsfunktion, än en uppföljnings funktion.....	73
6.8 Budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar.....	73
6.9 Egna reflektioner.....	74
6.10 Förslag till fortsatt forskning.....	74
Källförteckning enligt Harvard systemet.....	75
Bilaga 1 enkät för offentliga och privata organisationer.....	79
Bilaga 2 enkät för ideella föreningar.....	81
Bilaga 3 Test.....	83

## 1. Inledning

---

*I detta kapitel ges en kort inledning i det ämne som ligger till grund för uppsatsen, nämligen budgetering och dess funktion i olika företag. Vidare behandlas uppsatsens syfte och problemdiskussion. Avslutningsvis presenteras en disposition över den fortsatta framställningen samt en sammanfattning av kapitlet.*

---

### 1.1 Bakgrund

*”Budgetering är ett nödvändigt ont”, Jan Wallander (1995)*

Finns det någon sanning i citatet, eller har de som är negativa till budgeten använt den för en funktion som den inte kan eller ska användas till? Frågan kvarstår, men klart är dock att budgeten kan ha flera funktioner inom en och samma organisation. Samuelsson (1997) nämner planering, prioritering, ansvarfördelning och uppföljning. Ax, Johansson, och Kullvén (2005) nämner ett flertal andra funktioner utöver de som Samuelsson tar upp. Funktionerna som dessa nämner är målsättning, medvetenhet, kommunikation, dimensionering, resursallokering, samordning och kontroll. Det kan vara så att det finns fler funktioner, men ovanstående funktioner är enligt Ax et al (2005) huvudfunktionerna som man vanligtvis diskuterar.

Det flesta organisationer använder sig idag av budget, men det är ofta stor skillnad på hur budgeten används.

Inom de offentliga organisationerna ger budgeten främst uttryck för den planering som har gjorts och skall göras inom organisationen. Budgeten är också ett viktigt instrument för styrning av kommuners olika delar, Fundahn och Holmgren (1992). Dessutom är kommunerna tvingade enligt Kommunallagens 8 kap 4 § att årligen upprätta budget. Falkman och Orrbeck (2001) poängterar även att budgetens syfte i kommunerna är att fördela resurser till de olika nämnderna. Inom den privata företagsvärlden, menar Olsson (2000) används

däremot budgeten främst för att kontrollera de ekonomiska resurserna, så man vet var man förhåller sig ekonomiskt. Greve (1996) menar vidare att, inom privata företag, är ett av budgetens syfte att internt fördela resurser på ett så bra sätt så möjligt. Budgetens användning i de ideella föreningarna är mindre tydlig. Lundén (2006) beskriver att det är ofta styrelsen i ideella föreningar som lägger budgeten för året och sedan låter verksamheten rulla på utan att man gör någon uppföljning av budgeten.

Enligt Lundén (2006) är det dock osäkert om budgeten bidrar med tillräckligt nytta för organisationer med tanke på att den är tidskrävande och kostsam. Även Neely, Bourne och Adams (2003) tar upp att budgeten är tidskrävande men också att budgeten inte är anpassad till dagens föränderliga miljö. Johansson (1997) nämner att företag är så beroende av omvärlden att budgeten blir en "sifferlek" om det sker en oväntad förändring, vilket även Wallander (1995) anser. Wallander menar att budgeten är ett alldeles för osäkert instrument att planera framtiden med samt att budgeten inger en falsk säkerhet, eftersom man genom upprättade budgetar tror att framtiden är säkrad.

Det finns även synpunkter på att budgeten är inaktuell och att informationen den bygger på är gammal redan innan den har sammanställts. Vidare menar Ax et al (2005) att budgeten verkar konserverande inom organisationer. De menar att budgeten ofta håller kvar organisationen kring ett visst agerande eftersom det är för svårt att "ändra" i budgeten. Ax et al (2005) beskriver också att olika avdelningar med egen budget hellre eftersträvar att nå denna än att maximera helhetens resultat. Det kan till och med bli så att man ser övriga avdelningar inom organisationen som konkurrenter om medel.

## **1.2 Problemdiskussion**

Är budgeten så osäker som kritikerna menar, eller har budgeten blivit använd för en funktion som den inte klarar av. Det framhålls i olika sammanhang att budgeten är arbetskrävande och tar mycket tid i jämförelse med nyttan man får av den, och att energin hade kunnat användas på bättre sätt i organisationen, Lundén (2006), Neely, Bourne och Adams (2003). Kritiker till budgeten hävdar enligt Johansson (1997) och Wallander (1995) att framtiden är för osäker och att budgeten då inger en falsk säkerhet om vad som komma skall. Som ovan nämnts finns det andra som argumenterar för att budgeten i stort sett blir inaktuell innan den fastställts, Ax

et al (2005). Det nämns vidare att budgeten även kan verka konserverande inom organisationer och att den skapar incitament för att man avdelningar intresserar sig mer för sin egen del i budgeten än helheten.

I en undersökning av Johansson med flera (1997) på börsnoterade företag, svarade 91 % av företagen att de sammanställde budgetar. Vad är det då för funktioner som gör att man väljer att använda budgeten trots alla påstådda nackdelar med den? Hur varierar det egentligen mellan ovan nämnda organisationsformer och hur skiljer sig budgetfunktionen skiljer inom organisationsformerna?

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att beskriva budgetens funktion inom de olika organisationsformer som nämnts ovan och förklara skillnader i budgetens funktion mellan dessa.

### **1.4 Disposition**

I kapitel 2, redogör vi för den teoretiska metoden i vår uppsats. Här behandlas uppsatsens deduktiva ansats samt de teorier som vi har valt. I kapitlet presenteras också kritik mot de teorier som valts samt att vi presenterar de teorier som vi tagit del av men som vi inte kunnat applicera på uppsatsen.

I kapitel 3, behandlas den teori som ligger till grund för uppsatsen. Här representeras bland annat agentteorin och intressentmodellen. Vidare behandlas likheter och skillnader mellan offentliga, privata och ideella organisationer.

I kapitel 4, redogör vi för operationaliseringen samt hur enkäten är utformad. Därefter redogör vi för reliabilitet och validitet, primär och sekundärdata samt vårt urval.

I kapitel 5, presenteras analyserna av primärdata som har inkommit genom enkätundersökningen. Vidare presenteras hypoteserna för att se om dessa har kunnat godtas eller förkastas.



I kapitel 6, presenteras slutsatserna för uppsatsen och egna reflektioner samt förslag till fortsatt forskning.

### **1.5 Sammanfattning**

Budgeten har flera funktioner. De funktioner budgetar kan ha är enligt Samuelsson (1997) planering, prioritering, ansvarsfördelning och uppföljning. Ax et al (2005) tar dessutom upp målsättning, medvetenhet, kommunikation, dimensionering, resursallokering, samordning och kontroll.

Det finns skillnader i hur olika organisationer använder budgeten. Inom kommunerna ger budgeten uttryck för den planering som har gjorts och skall göras samt att den används som ett styrinstrument. I de privata företagen används budgeten enligt Olsson, (2000) för att kontrollera de ekonomiska resurserna. Inom de ideella föreningarna görs enligt Lundén (2006) ingen budgetuppföljning.

Kritik som riktas mot budgeten är bland annat att den är tids och kostnadskrävande, Lundén (2006). Ax et al (2005) framför även att budgeten verkar konserverande inom organisationer, vilket innebär att budgeten ofta håller kvar organisationen till ett visst agerande.

## **2. Teoretisk metod**

---

*I detta kapitel redogör vi för vilka metoder används i uppsatsen. Vi anser att det finns tre teorier att applicera på vårt arbete: institutionellteorin, intressentteorin och agentteorin. Detta medför att vi använder oss av en deduktiv ansats. I kapitlet förklaras också betydelsen av de teorier som vi har valt, eller i förekommande fall inte valt att använda.*

---

### **2.1 Uppsatsens Metod**

Syftet med uppsatsen är att beskriva budgetens funktion inom de olika organisationsformer som nämnts ovan och förklara skillnader i budgetens funktion mellan dessa. Så vitt vi har kunnat undersöka finns det ingen liknande undersökning som vi kommer att göra på detta område. Däremot har tidigare forskning gjorts inom områden som har likheter med vårt ämne. Det första området är redovisning i offentliga och privata organisationer, Parker och Gould (1999); Boyne (2002); Funnell och Cooper (1998). Det andra är New public management, Parker och Guthrie (1993); Hood (1995); Wakins och Arrington (2005); Kastberg (2005)

Vi kommer på ett objektivt sätt göra en jämförande analys angående budgetens funktion i offentliga organisationer, privata organisationer, samt i ideella organisationer. Detta innebär att vi, utan förutfattade meningar, kommer att studera budgetens funktion i de nämnda organisationsformerna. Målet med uppsatsen är dock inte att förklara budgetfunktionerna i organisationer och inte heller själva tolka budgetens funktion, utan att beskriva budgetfunktionen i organisationer och skillnader mellan dem.

Vid valet av ansats kan man argumentera kring huruvida man skall använda en deduktiv eller induktiv ansats. Eftersom vi ska beskriva budgetens funktion och då det finns befintliga teorier att använda för att undersöka detta, har vi valt en deduktiv ansats. Det vi missar genom att välja bort den induktiva ansatsen (induktiv ansats syftar enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2007) till att bygga en teori) är att vi hade kunnat få en bredare undersökning eftersom vi då hade kunnat söka upp vilka budgetfunktioner som verkligen används i organisationerna. Genom vårt val av deduktiv ansats är vi dock bundna till befintliga teorier.

Av de befintliga teorierna har vi valt ut tre som vi anser passar bra att applicera på uppsatsen. De valda teorierna är: institutionellteorin, intressentteorin och agentteorin. Av de teorier som valts har två samma utgångspunkt - nämligen intressentteorin och institutionellteorin som båda försöker förklara de olika val som en organisation gör. Intressentteorin fokuserar enligt Deegan och Unerman (2006) på intressenterna som den viktigaste orsaken till hur organisationer gör sina val. Institutionellteorin försöker istället förklara att de val som organisationer gör styrs av olika institutioner som finns i samhället, Deegan och Unerman, (2006). Den tredje teorin som vi valt för att undersöka budgetens funktion är agentteorin, vilken har som utgångspunkt att förklara kopplingen mellan ett kontrakt där en eller flera personer uppmanar en annan person att utföra någon service för deras åtagande och som involverar att delegera beslutsfattarrätt åt denna person, Jensen och Meckling (1976).

Det finns kritik mot intressentteorin. Antonacopoulou och Méric (2005) menar att intressentteorin inte kan räknas som vetenskaplig teori utan istället som en form av managementideologi. Intressentteorin är dock viktig för att beskriva omvärldens påverkan på organisationer och i vårt fall hur de påverkar budgetfunktionen. Som komplement till intressentteorin har vi, som ovan nämnts, använt oss av institutionellteori, vilken tar upp samhällets påverkan vilket är något som saknas i intressentteorin. Den institutionella teorin innefattar även betydelsen av lagar, föreskrifter, anvisningar och styrprinciper.

Kritiker mot agentteorin menar att den begränsar verkligheten och ger en "låg" människosyn. De menar också att man inte kan lita på teorin på grund av att den förutsätter att agenten alltid kommer att försöka nyttomaximera sin egen nytta på bekostnad av principalen, Ticker (2000) Andra hävdar dock att agentteorins fördel är att den framhäver de eventuella skillnaderna mellan principalen och agentens intresse och att man då kan problematisera kontrollen över direktörshierarkier. Vi ska i vår undersökning studera om incitament från principalen till agenten påverkar budgetens funktion genom att jämföra belöningsssystem kopplat till budget.

Vi anser att de tre valda teorierna kompletterar varandra på ett bra sätt och att de kan förklara budgetens funktion med olika synsätt, vilket ger oss en bredd när vi ska arbeta fram våra hypoteser. Vi använder även en mindre teori för att förklara kommunernas budgetering.

En teori som används för att förklara vilka redovisningsprinciper som organisationer väljer är Positiv Accounting Theory (PAT). Grundarna Watts och Zimmerman beskriver i en artikel,

utvecklingen av PAT under 10 år. I artikeln tar de upp tre huvudhypoteser, som ofta använts i litteratur inom området, för att förklara och förutspå hur en organisation skulle agera mot en viss redovisningsmetod. En av huvudhypoteserna är bonus kopplat till inkomsterna, där sannolikheten var stor att man valde en redovisningsmetod som ökade inkomsten för perioden, Deegan och Unerman (2006). I vår undersökning tar även vi upp bonus men kopplat till budgeten, och använder oss alltså inte av PATs hypotes. Detta motiverar vi med att vi anser att bonus kopplat till budgeten är mer relevant att använda i vår uppsats än PATs alternativ. Den andra hypotesen de nämner är skuldsättningsgrad vilket vi inte heller anser genomförbart för vår undersökning då vi har begränsat med tid och valt att prioritera andra variabler. Den tredje hypotesen är organisationens storlek och politiska kostnader. Vi tar upp storleken betydelse i vårt arbete som vi valt att koppla samman med den institutionella teorin, då vi anser att den förklarar budgetens funktion bättre än PAT. Eftersom vi anser att PAT inte passar in på vår undersökning har vi valt bort denna teori.

En annan teori som är användbar på offentliga organisationer är väktare- och förkämparteorin, av Wildavsky (1975), som sedan är återgivet i Brorström och Solli (1990), där väktare och förkämpar har en betydande roll i skapandet av budgetar. Wildavsky (1975) menar att det finns två dominerande roller i skapandet av budgetar då den ena är väktare och den andra är förkämpare. Väktaren vill inte att det skall gå åt för mycket pengar utan vill gärna hushålla med ekonomin. Förkämparen däremot värnar till stor del om verksamheten och vill att det skall gå så bra som möjligt för denna. Ett företag behöver båda rollerna under en budgetförhandling och de båda bör vara ganska jämnstarka för att det skall bli en realistisk budget. Får väktaren för stort övertag kommer detta leda till att utvecklingen i bolaget på sikt avstannar. Skulle däremot förkämpen få ett för stort övertag kommer detta att leda till en mycket snabb utveckling och en stor risk för en ekonomisk kris i bolaget. Det optimala för ett bolag är att förkämpen har övertag under en tid vilket följs av att väktaren får övertaget. På så sätt kommer bolaget under en period att ha tillväxt, med en efterföljande period, då väktaren har övertaget, där man bygger upp sin ekonomi. Det har dock inte gått att applicera denna teori på våra hypoteser. Vi inte har lyckats hitta någon vinkling för att beskriva budgetens funktion, i och med teorin är förklarande.

För att uppnå våra mål har vi valt att använda en enkätundersökning, eftersom den kan ge en stor geografisk spridning av respondenterna samt ett sort urval. Nackdelar med enkätundersökningar anser Saunders et al (2007) brukar vara att svarsfrekvensen inte blir så

hög. Ett alternativ hade varit att använda sig av intervjuer, då dessa ger mycket information och en chans att förklara för respondenterna om problem uppstår, men på grund av tidsbrist hade vi haft ett mindre urval eftersom intervjuer är mer tidskrävande än en enkät.

Att använda sig av dokumentstudier har fördelar genom att man då får det direkta fakta, utan att respondent påverkar materialet. Vi har inte kunnat använda oss fullt ut av detta eftersom all data inte finns tillgänglig.

Utifrån våra valda teorier har vi ställt upp ett antal hypoteser. Dessa ska sedan testas mot vårt empiriska material med syfte att falsifiera dem.

## **2.2 Sammanfattning**

Syftet med vår uppsats är att med hjälp av olika variabler beskriva och dra slutsatser om budgetens funktion i olika organisationer. Vi kommer på ett objektivt sätt att göra en jämförande analys angående budgetens funktion i privata företag, ideella organisationer samt i kommunerna. Eftersom vi ska beskriva budgetens funktion och då det finns befintliga teorier att använda för att undersöka detta, har vi valt en deduktiv ansats som innebär en användning av befintliga teorier.

Av befintliga teorier har vi valt ut tre som vi anser passa oss bäst. De valda teorierna är: institutionellteorin, intressentteorin och agentteorin. Vi har valt bort Positive Accounting Theory samt Wildavskys teori om väktare och förkämpar eftersom dessa teorier inte har kunnat användas för att beskriva syftet med uppsatsen. Insamling av empirin har valts att göras med en enkätundersökning.

### **3. Teori**

---

*Vilken funktion har egentligen budgeten i olika organisationer? I detta kapitel kommer vi att beskriva budgetens huvudsakliga funktioner inom organisationerna. Därefter följer en redogörelse av budgetens syfte i offentliga, privata och ideella organisationer varpå vi redogör för skillnader mellan organisationsformerna. Vi tar vidare upp redovisningsreformen New Public Management som har genomförts inom offentliga organisationer. För att ge läsaren en större förståelse för de hypoteser som valts, kommer vi att presentera de teorier som vi har ansett applicerbara för vårt uppsatsområde. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.*

---

”En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation om ekonomiska konsekvenser för en kommande period” Ax et al (2005) sid 317

Ax et al (2005) påpekar att det är viktigt att ha i åtanke att budgeten inte visar vad som faktiskt kommer att inträffa utan att den istället avspeglar mer eller mindre kvalificerade gissningar om framtiden vilka antingen kan grunda sig på studier av omvärlden eller grunda sig på sådant som har hänt tidigare. Ax et al (2005) menar vidare att budgeten även innebär ett åtagande genom att olika medarbetare och olika enheter inom organisationen åtar sig att utföra aktiviteter med syftet att de budgeterade värdena ska uppnås. Budgeten ska också, baserat på antaganden om olika faktorerers framtida utveckling ge en bedömning av hur framtiden kommer att se ut.

#### **3.1 Budgetens funktion**

Budgeten har ett flertal olika funktioner som den kan användas till. Nedan presenteras de funktioner som nämnts i litteratur på området. Dessa används till att förklara de budgetfunktioner som vi grundar våra hypoteser på.

*Planering*, innebär att planera verksamheten för kommande perioder, vilket innebär att planera aktiviteter som försäljning, produktion, inköp, investeringar och så vidare vilket gör

att ledningen får en överblick av hela företagets verksamhet och på så sätt kan avgöra om verksamhetsinriktningen är den rätta, Ax et al (2005)

*Samordning*, innebär att enheterna i företaget arbetar mot samma mål. Genom att exempelvis försäljningsavdelningen upprättar en budget för försäljningen så vet produktionsavdelningen ungefär hur mycket de förväntas producera. En dialog mellan dessa kan också bidra till att de arbetar mot samma mål vilket innebär att budgeteringen stärker samordningen mellan olika enheter inom ett företag, Ax et al (2005) och Bergstrand och Olve (1996).

*Resursallokering*, avser hur man fördelar resurser inom verksamheten. Budgetarna fördelar ut de resurser som står till verksamhetens förfogande till de olika enheterna. Det handlar om att se till att de verksamheter som genererar medel, till exempel marknads- och försäljningsavdelningarna, genererar så mycket som möjligt samt att de medel som erhålls fördelas på ett sätt som ger maximal nytta för pengarna. Budgeteringen leder också till att de olika verksamheterna kan prioriteras i relation till varandra. Ett tydligt exempel på detta är investeringsbudgetarna, som används för att välja vilka investeringar som skall genomföras, Ax et al (2005).

*Dimensionering*, innebär att genom budgetering göra det möjligt att i tid påverka i vilka volymer verksamheten producerar för att på så sätt minimera uppkomsten av överkapacitet, Ax et al (2005).

*Ansvarsfördelning*, innebär att budgeteringens värden jämförs med utfallet för vissa nyckelparametrar och att den budgetansvarige därigenom får varningssignaler om något har inträffat som inte var avsett från början. Budgetarnas syfte är ömsesidigt vilket innebär att företaget åtar sig att bidra med resurser till avdelningen medan den ansvarige åtar sig att uppfylla vad man kommit överens om. Detta gör att budgetarna är ett verktyg för att fördela ansvar och bedöma utförda prestationer. Budgeten ger en även möjlighet till företagsledaren att förflytta makt och befogenheter från centrum till de operativa cheferna, Ax et al (2005).

*Uppföljning*. Budgeteringen gör att man får något att jämföra utfallet med. Detta medför att man sedan kan styra organisationen efter hur utfallet blev för året, Ax et al (2005).

*Kontroll*, Budgeten används som kontrollinstrument för ledningen när det gäller att kontrollera att verksamhetens uppsatta mål infrias samt att delegerat ansvar genomförs enligt ledningens önskemål, Andersson (1997).

*Kommunikation*, innebär att det finns en dialog i budgetprocessen vilket underlättar för personalen att komma med idéer och ge synpunkter på verksamheten. Det innebär också att det är möjligt för olika enheter att få en större insikt i varandras verklighet och att hitta lösningar på varandras problem, Ax et al (2005).

*Medvetenhet*. Enligt Ax et al (2005) skapar budgeteringen en medvetenhet av företagets verksamhet som är viktig för att uppnå framgång på så sätt att de anställda får en helhetsbild av verksamheten och budgetprocessarbetet vilket också leder till att de anställda får en insikt av ekonomins betydelse för verksamheten i de olika verksamhetsenheterna.

*Målsättning*. Budgetarna skapar målsättningar för de olika enheternas arbete. Budgetarbetet innebär att man kan få fram mål på låg nivå och sedan följa upp dem genom jämförelser med utfall. Budgetarna motiverar också personalen att anstränga sig genom att det finns ett uttalat mål att mäta sina prestationer emot, Bergstrand och Olve (1996).

En funktion till som vi anser ska vara med som budgetfunktion är, *Argument för resursanskaffning*. Orsaken till att vi tar med denna funktion är att det finns antydningar på att budgeten ibland används för att anskaffa mer resurser. Man använder budgeten för att den hjälper till att inbringa mer likvida medel till organisationen. Lundén (2006) nämner att i ideella föreningar är det ofta styrelsen som lägger budgeten för året och sedan låter man verksamheten rulla på utan att man gör någon uppföljning av budgeten. Detta ger en antydning om att de ideella föreningarna använder budgeten för resursanskaffning.

### **3.2 Offentliga organisationer**

Enligt Olson (1990) är efterfrågan av resurser alltid större än de tillgängliga resurserna. Strukturen på budgeten tvingar fram en fördelning av befintliga resurser till olika offentliga organisationer.



I de offentliga organisationerna används enligt Brunsson (2002) budgeten som ett argument för resursanskaffning genom att politikerna, vilka bland annat har till uppgift att förse offentliga organisationer med medel inte kan komma över detaljerad information om verksamhetens utförande och detta gör det svårt att neka dem mer medel när de begär detta. Organisationerna använder sig dessutom av flera trick för att få mer medel genom att de hävdar att aktiviteter är identiska med pengar, vilket Brunsson (2002) förklarar med att om en verksamhet som t.ex. sjukvården inte får mer pengar blir det istället mindre sjukvård på så sätt att personalen hotar med att ställa in operationer. Andra trick är att dölja möjligheterna att förbättra effektiviteten genom att ljuga om vilka effekter eventuella bidragsnedskärningar får för verksamheten.

Budgetens syfte i våra kommuner är att fördela pengar från kommunstyrelsen till de olika nämnderna samt för dessa att hushålla med pengarna de fått tilldelat sig. Budgeten används även som ett instrument, som visar inriktning och omfattning av den verksamhet som kommunen bedriver, Falkman, Orrbeck (2001).

Enligt Fundahn och Holmgren (1992) är de funktioner som budgetar har inom en kommun följande:

- *Planering*, då det visar kommunens intentioner kortsiktigt inom olika verksamhetsområden.
- *Information*, allmänhet och olika intressenter får information om kommunens verksamhet och planer.
- *Styrning*, budgeten är ett viktigt styrinstrument för kommuners olika verksamheter.
- *Uppföljning*, jämförelse mellan budgeterade och verkligt utfall.
- *Kontroll*, genom avstämmande av verkliga värden mot budgeten. Avstämning sker genom kontinuerlig rapportering, och man kan kontrollera om en viss verksamhet avviker från budget.
- *Engagemang*, man lägger upp budgetarbetet så att många berörda parter och intressenter i den kommunala verksamheten får tillfälle att verkligen delta i budgetarbetet.

Tidigare innehöll kommunallagen endast en bestämmelse om god ekonomisk hushållning, men detta visade sig inte ha tillräcklig styreffekt och innebar att många kommuner hade

problem med att anpassa verksamheten till de ekonomiska ramarna. Det fanns kommuner som underbalanserat sin budget och lånefinansierat den löpande driften. Regeringen tillsatte därför 1995 en arbetsgrupp som hade till uppgift att se över kommunallagens ekonomikapitel. Deras arbete resulterade i att balanskravet infördes. Balanskravet innebär att intäkterna skall överstiga kostnaderna och att resultatet skall vara positivt. Syftet med balanskravet är att ge förutsättningar för en långsiktig stabil ekonomisk utveckling och att förhindra en urgröpning av kommunens ekonomi, Falkman, Orrbeck (2001).

Huvudprincipen är att balanskravet skall vara uppfyllt varje enskilt år. Om resultatet skulle bli negativt måste det täckas med motsvarande överskott de närmast följande åren. Enligt kommunallagen 8 kap 5a § stycke 3 skall det fattas beslut om täckande av underskott senast i budgeten för det tredje året efter det att underskottet uppkom. För att balanskravet ska fylla sin funktion måste det vara bestämt hur balanskravet skall mätas, vilket bland annat ledde till att den tillsatta arbetsgruppen också föreslog en specialutformad redovisningslag för den kommunala sektorn eftersom specifika förutsättningar gäller för denna. Detta innebär att näringslivets redovisnings lagstiftning inte kan anses gå att direkt överföra på den kommunala sektorn, Falkman, Orrbeck (2001).

### **3.3 Privata organisationer**

Inom de privata organisationerna är syftet med budgeten enligt Greve (1996) samt Bergstrand och Olve (1996) att planera verksamheten. Ett annat viktigt syfte är att internt fördela resurser på det sätt som leder till högsta grad av måluppfyllelse för organisationen. I praktiken kan det dock ofta vara svårt att bedöma var resurserna gör störst nytta.

För vissa företag anser Greve (1996) att budgetens prognossyfte kan vara viktigare än planeringssyftet. En prognos är en förutsägelse om framtiden, men den behöver inte innehålla några beslut om åtgärder som ska vidtas. Vidare möjliggör budgeten samordning mellan olika funktioner i företaget. Genom budgeten säkerställs det att de produkter som enligt försäljningsbudgeten ska ge företaget intäkter också tillverkas. Budgeten kan också, menar Greve användas för att kontrollera så att den ansvarige har gjort ett bra arbete. Kontrollsystemet kan även utgöra ett signalsystem utan koppling till ansvar och prestationer. En avvikelser kan tolkas som en signal om att något inte fungerar som planerat, man har

kanske i budgeten räknat ut vad en aktivitet kommer att kosta medan den i verkligheten kostar något annat. Detta gör att avvikelserna kan analyseras, orsakerna identifieras och därefter kan eventuella korrigerings- eller anpassningsåtgärder vidtas. Vidare kan vara ett medel för att utveckla kunskap om hur sambanden mellan verksamhet och ekonomi ser ut, Greve (1996) och Ax et al (2005)

Budgeten är också ett verktyg för decentralisering, vilket möjliggör att operativa beslut flyttas nedåt i organisationen. Detta innebär att den ansvariges förmåga att nå upp till budgetens målsättning kommer att vara föremål för utvärdering och på så sätt är budgeten ett verktyg för prestationsvärdering. Motivationen som budgeten förväntas framkalla hos den ansvarige är också ett syfte eftersom det antas att om den ansvarige får medverka i budgetprocessen kommer denne att motiveras till att anstränga sig för att klara budgeten. En förutsättning för motivation är dock att den ansvarige har inflytande över processen, Greve (1996).

Vidare, menar Greve (1996) möjliggör budgeten kommunikation genom att den ger ledningen en möjlighet att förmedla och förankra mål och målsättningar i organisationen och den leder också till att ledningen får information om situationen hos olika enheter.

### **3.4 Ideella föreningar**

Ideella föreningar måste först uppfylla vissa rekvisit för att en förening ska föreligga i juridisk mening. För det första ska ett antal personer sammangått för att verka mot en gemensam målsättning. Det måste också finnas en styrelse som representerar föreningen, Hemström (2000)

Det som skiljer en ideell förening mot en ekonomisk, enligt FL 1 Kap 1 § är att en ekonomisk förening genom sin verksamhet har som mål att främja sina medlemmars ekonomiska intressen. Det finns heller ingen direkt lagstiftning som reglerar ideella organisationer, utan den bestäms enligt Malmström och Agell (2001) av oskrivna rättsprinciper. En ideell förening kännetecknas vidare genom att den bedriver en icke-ekonomisk verksamhet med ideellt syfte, eller ekonomisk verksamhet med ideellt syfte, eller icke-ekonomisk verksamhet som kan främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Föreningar som bedriver icke-ekonomisk verksamhet med ideellt syfte, är oftast sällskapsföreningar, religiösa samfund och

idrottsföreningar. De föreningar som främjar medlemmars ekonomiska intresse utan att bedriva ekonomisk verksamhet är t.ex. olika fackföreningar, hyresgästföreningar och arbetsgivarorganisationer, Hemström (2000).

Målen i en ideell förening är ofta oprecisa i jämförelse med privata företags mål. Även om den ideella föreningen har formulerade mål kan det vara svårt att mäta dess eventuella framgångar. Privata företag har främst ekonomiska mål medan huvudmålet i en ideell förening är av en helt annan karaktär, även om de ideella föreningarna också är mycket beroende av ekonomiska medel, Lindberg (1999).

För att föreningar skall erhålla bidrag har kommuner som bidragsgivare vissa kriterier som måste vara uppfyllda för att bidraget ska betalas ut och dessa finns vanligtvis angivna på kommunernas hemsidor.

I de ideella organisationerna menar Lundén (2006) att det är ofta styrelsen som lägger budgeten för året och låter sedan verksamheten rulla på utan att man gör någon uppföljning av budgeten. Detta tycker vi tyder på att man inte använder budgeten för någon av de vanliga funktionerna.

### **3.5 Skillnader mellan offentliga, privata och ideella sektorerna**

Finansieringen skiljer sig mellan den privata och kommunala sektorn. Den kommunala sektorn finansieras av skatter och avgifter medan den privata sektorn är mer beroende av kundernas betalningsförmåga, Boyne (2002). Brorström, Haglund och Solli (1999) menar att det inom offentliga organisationer är svårare att genomföra förändringar då det måste finnas politisk acceptans. I privata företag går en sådan process mycket snabbare då det är upp till ledningen eller styrelsen att ta beslut om förändring, Boyne (2002).

En annan skillnad mellan privata företags budgetering och den offentliga sektorns är enligt Jones och Thompson (2000) att den offentliga sektorns budgetar ofta är mycket detaljerade medan privata företags budgetar är sparsamma med detaljer och består ofta bara av en handfull finansiella mål som skall uppnås. Alfred Sloan som utvecklade General Motors administrativa system och som var en av förfäderna till ansvarsbudgeteringen ansåg att det var

olämpligt att företagets centrala ledning kände till detaljer i de olika avdelningarnas verksamhet, Jones och Thompson (2000)

Ytterligare en skillnad är att kommuner enligt kommunallagens 8 kap. 4 § är tvingade att varje år upprätta budget för nästa budgetår. Någon sådan bestämmelse finns inte för privata företag. Det finns även en annan relevant skillnad mellan offentliga organisationer och de privata samt de ideella organisationerna, nämligen att kommuner inte kan gå i konkurs.

En annan skillnad mellan den privata och kommunala sektorn är enligt Parker och Gould (1999) att den traditionella privata sektorns ledning opererar generellt med antagandet att individuella val ger utseendet och funktionen av marknaden, i vilken kunder är framstående. Medan den traditionella kommunala sektorns ledning utgår ifrån statens policy som är en reflektion av kollektivets val och fokuserar på medborgarna som en grupp istället för att se till var och en av individerna. Den privata sektorn producerar vidare varor och tjänster tillgängliga i kvantitet och pris som bygger på utbud och efterfrågan och räknar inte med icke betalande kunder, till skillnad från den kommunala sektorn vilken försör samhället med varor och tjänster som är tillgängliga för alla medborgare, även de som inte kan betala. (Parker och Gould, 1999) Den privata sektorns modell för ledning försöker möta efterfrågan genom operationen och disciplinen av marknaden, till skillnad mot de offentliga organisationernas modell för ledning som är uppdelad mot principer av sociala rättvisor och seder, begränsning av operation av tävlande till kommersiella aktiviteter, Funnell och Cooper (1998)

Skillnaden mellan intressenternas intresse är att intresset är mindre för kommunernas ekonomi än för privata företags. Detta kan bero på att en kommun alltid är en säker betalare eftersom den inte kan gå i konkurs, därför att om en kommun får ekonomiska problem går staten in och stödjer kommunen ekonomiskt och i västa fall så går staten och tvångsförvaltar kommunen, Bengtsson, Fredriksson och Jönsson (2006)

En annan anledning till att det saknas intressen för kommunerna är att invånare som röstar i de demokratiska valen har, enligt Zimmerman (1997), för lite incitament för att övervaka de offentliga tjänstemännen och detta innebär att övervakningen av dem är mindre, vilket i sin tur leder till att efterfrågan på information för att granska dessa offentliga agenter är reducerad. Orsaken till bristande incitament förklara Zimmerman som, de förväntade konsekvenserna av en agents nuvarande handlingar är inte överförliga i kapital som skulle påverka invånarens förmögenhet.

Det som skiljer de ideella organisationerna från kommunerna och de privata företagen är att i de ideella föreningarna är det enligt Lundén (2006) styrelsen som lägger budgeten och sedan inte följer upp budgeten

### **3.6. Institutionellteori**

Institutionellteorin fokuserar på att mänskliga aktiviteter uppvisar trögheter och enligt Artsberg (2005) beror detta på att människor har en viss vana att göra på ett visst sätt som upplevs vara det rätta sättet att göra saker på. Teorin fokuserar även på att tidigare strukturer som behövs för att fatta snabba och konsekventa beslut kan ge tröghet i utvecklingen och verka hämmande.

Teorin går enligt Carpenter (2001) ut på att organisationer genom påtryckningar från andra organisationer inom samma verksamhetsområde påverkas till att använda sig av strukturer och/eller procedurer vilka de anser vara legitima. För att organisationerna ska överleva är det nödvändigt att de är mottagliga för intressenternas krav och förväntningar. Påtryckningarna kan enligt Carpenter (2001) ske via tre olika mekanismer: normativ påtryckning, imitation och tvång.

Institutionellteorin tar enligt Blomquist (1996) avstånd från synen på organisationer som rationella aktörer och betonar också relationen mellan organisationerna och dess omgivning, vilket begränsar organisationernas handlingsutrymme. Teorin undersöker också skillnaderna mellan organisationernas formella strukturer och dess faktiska handlande.

Inom teorin brukar man enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) tala om två olika institutionella omvärldar; en teknisk och en institutionell. Alla organisationer måste förhålla sig till bägge men vanligtvis har olika organisationsformer olika beroenderelation till dem. Med teknisk omvärld menas förhållanden utanför organisationen vilka direkt avgör hur den löser uppkomna problem. Den institutionella omvärlden innehåller enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) samhällets värderingar, antaganden och normer vilka präglar dess inställning till hur verksamheter bör styras och organiseras. Dessa uppfattningar är ofta reglerade i lagar och regler och skapar tydliga förväntningar på vad som ska göras. De organisationer som inte

uppfyller dessa förväntningar får lätt legitimitetsproblem beroende på att avvikelser från förväntningarna skapar osäkerhet om vad som gäller. Organisationer som är vinstdrivande är enligt Carruthers (1995) verksamma i en mer teknisk omvärld än de ideella föreningarna som istället bedriver sin verksamhet i en omvärld där de har större utrymme än de vinstdrivande organisationerna att påverkas av institutionella faktorer.

För många offentliga organisationer menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att den institutionella omgivningen är viktigare än den tekniska eftersom organisationer är beroende av legitimitet för att kunna utföra sina uppgifter. Om kunderna inte tycker att verksamheten bedrivs på ett bra sätt och inte rättar sig efter de åtgärder som vidtas kommer verksamheten att upplevas som ineffektiv och på längre sikt kan detta leda till att kundernas stöd förloras.

### **3.6.1 Imitation**

Imitation innebär enligt Carpenter (2001) att organisationer härmar andra framgångsrika organisationer inom samma sektor för att uppnå komparativa fördelar i form av legitimitet. En fördel med att härma andra organisationer är att det enligt Deegan och Unerman (2006) minskar risken och osäkerheten.

### **3.6.2 Sammanfattning av skillnader mellan kommunerna, de privata och ideella sektorerna**

- Budgetens skillnader kan bero på olika finansieringssätt. Den kommunala sektorns finansieras till stor del av skatter och avgifter medan den privata sektorn i större utsträckning är beroende av kundernas betalningsförmåga.
- Den kommunala sektorns budgetar är ofta mycket detaljerade till skillnad från den privata sektorn där budgetarna ofta består av en handfull mål som ska uppnås.
- En annan skillnad är att till skillnad från de privata och ideella sektorerna är kommunerna tvingade enligt lag att upprätta budget.
- Till skillnad från den privata sektorn tillhanda håller den kommunala sektorn varor och tjänster också till den som inte kan betala för dem.

- Det som skiljer den ideella sektorn från de kommunala och privata sektorerna är att den ideella sektorn inte följer upp budgetarna.

Med hänsyn till vad Carpenter (2001) nämner om imitation samt av de nämnda skillnaderna och att även Belfrage Carlberg (2003) påpekar att budgetens funktion varierar mellan olika företag och branscher formulerar vi vår första hypotes

**Hypotes 1:** Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna.

### **3.6.3 Storlekens påverkan**

Att organisationsstorleken har betydelse för budgeten anser vi bero på för att uppfattas som legitima imiterar man liknande framgångsrika organisationer. Vilket innebär att små organisationer imiterar andra små och stora imiterar andra stora inom varje organisationsform. Bergstrand och Olve (1996) skriver att budgeten kan variera och se olika ut beroende på företagets storlek. Det finns vissa funktioner som spelar en större roll med avseende på organisationens storlek, t.ex. ansvarsfördelning som borde vara större i stora företag jämfört med mindre företag, då det kräver att man decentraliserar ut ansvar för att kunna styra företaget åt det utpekade målet. Med hänsyn till det ovan sagda formulerar vi följande hypotes.

**Hypotes 2:** Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisations form.

### **3.6.4 Tvång**

Denna påtryckningsmekanism innebär enligt Deegan och Unerman (2006) att organisationer endast ändrar sin institutionella praxis på grund av tryck från inflytelserika eller maktstarka intressenter. Exempel på sådana är lagstiftare och ägare. Här ser vi en klar koppling till vår uppsats och då särskilt till att kommunerna, som tidigare nämnts är tvingade enligt lag att upprätta budget. Utan lagreglering hade antagligen budgeten haft en likartad funktion som i de andra organisationsformerna.



För kommunernas del har tvångsmekanismen resulterat i att de numera efter påtryckningar i form av lagstiftning är tvungna att varje år upprätta en budget för det kommande kalenderåret enligt Kommunallagens 8 kap 4 §. Enligt tredje stycket skall budgeten upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. Undantag från detta får dock göras om det finns synnerliga skäl.

Om det uppstår budgetunderskott i en kommun ska kommunfullmäktige enligt Hjortsberg-Sandgren (2005) anta en åtgärdsplan för hur återställandet skall ske. I planen ska det finnas genomtänkta och genomförbara åtgärder vilka krävs för att täcka beloppet som ska reflekteras. Det ska också framgå när åtgärderna ska genomföras. Fullmäktige bör ta beslut om att upprätta åtgärdsplanen snarast efter det att det negativa resultatet har konstaterats. Planen ska följas upp kontinuerligt och det skall återrapporteras till fullmäktige om man inte lyckas hålla planen.

Vidare skall budgeten enligt Kommunallagens 8 kap 5 § även innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. Av planen skall det framgå hur verksamheten skall finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut.

Enligt tredje stycket skall budgeten även innehålla en plan för en period av tre år.

Om kostnaderna för ett visst år överstiger intäkterna skall det negativa resultatet regleras och det redovisade egna kapitalet enligt balansräkningen återställas under de närmaste följande tre åren enligt 5a §

Mot ovanstående bakgrund tror vi att kommunerna kommer vara mer homogena inom sin kategori än den privata och den ideella kategorierna. Med homogena menar vi att deras budgetfunktioner kommer att stämma mer överens inom kommunerna än vad det kommer att göra inom privata och ideella.

**Hypotes 3:** Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn.

### **3.7 New Public Management (NPM)**

*“NPM is a generic term for a wave of administration reforms throughout the world that are relatively standardized, and embrace both the political and the administrative system” (Steiner, 2000, s. 5)*

New Public Management uppstod enligt Olson, Guthrie och Humprey (1998) i Storbritannien på 1970 och 1980 talen genom väljarnas val av marknadsorienterade regeringar.

Anledningen till dess framväxt var att den offentliga sektorn ansågs vara för stor och ineffektiv och därför ville man ha ett system som kunde förbättra effektiviteten. Detta ledde till att utgiftsbegränsningar för den offentliga sektorn togs fram samt att man började använda samma modeller som användes inom den privata sektorn för att mäta prestationer samt för att utforma nya revisions- och redovisningssystem. Förhoppningen var att NPM skulle leda till förbättrad effektivitet och mindre byråkrati, reducerade skatter. NPM förändrar också verksamhetsstrukturen, processen och kulturen inom den offentliga sektorns organisationer vilket kan ses som fördelar. Dessutom ger den plattare organisationsstrukturer och smidigare ledningsteam, vilket är lånade koncept från privata sektorn. (Dixon et al 1998; Cochrane 1993)

#### **3.7.1 NPM i kommunerna**

Sveriges kommuner har genomgått en rad reformer i syfte att öka effektiviteten och minska politikernas detaljstyrning av verksamheten. Tanken var att ökad decentralisering skulle höja effektiviteten och på grund av detta fick NPM ett kraftigt genomslag bland kommunerna enligt Riksdagen (1999/2000).

I början av 1990 införde Riksdagen (1999/2000) avgiftsfinansiering med anledning av att man ville skapa tydliga roller mellan beställare och tjänsteutförare. Med detta hoppades man att det i verksamheterna skulle uppstå en ökad kostnadsmedvetenhet och samtidigt motverka politikernas detaljstyrning av verksamheten. Politikerna skulle istället ägna sig åt politiska och övergripande frågor för den (Riksdagen 1999/2000).

Ett syfte med införandet av NPM var enligt Jones, Mussari och Thompson (1998) att ändra organisationsformerna i kommunerna på så sätt att resultatenheter infördes vilket skulle öka

personalens kostnadsmedvetenhet och även ge dem större möjligheter att påverka kostnaderna skulle. Ett annat syfte var enligt Jones et al (1998) att underlätta identifieringen av kostnader samt att hänföra dessa till de verksamheter som förbrukat resurserna.

Ett sätt att öka flexibiliteten i kommunerna menar Osborne och Gaebler (1993) är att de tar till sig samma åtgärder som sedan tidigare används i näringslivet. Det kan vara att använda entreprenörskap istället för byråkrati samt genom att börja konkurrensutsätta verksamheten eller decentralisera den. En annan åtgärd är att använda målstyrning. Politikerna ska rikta in sig på att styra verksamheten samt att skaffa resurser medan själva verksamheten bedriver antingen privat eller offentligt, beroende av vilket sätt som är mest effektivt och ekonomiskt.

### **3.7.2 Jämförelse av NPM i relation till traditionell offentlig sektors ledning**

NPM betonar effektivitet och hur effektiv man är i att säkra önskade outputs, medan den traditionella offentliga sektorns ledning har större betoning på tillgänglighet till service. Wakins och Arrington (2005) påvisar samma som Jacobs (2000) har kommit fram till då han menar att NPM eroderar bort tidigare offentliga värden förankrade till offentliga välfärden, vilket han kom fram till efter studerat Nya Zeeland välfärds sektor där han visar att redovisningsreformer har skapat en skiftning bort från de ideal som välfärdinstitut har med tonvikt på professionellt självstyre och redovisning i medicinska termer, mot ideal från lyckad företagsverksamhet med redovisning befintlig i finansiella mål.

Power och Laughlin (1992), menar att staten och den offentliga sektorn under 1990-talet blivit formade av ekonomisk rationalitet och redovisningstekniker.

Hood (1995) menar att NPM tar bort skillnader mellan den privata och offentliga sektorn och skiftar tonvikten från processredovisning mot ett större element av redovisning i termer av resultat. Redovisning är nyckelelementet, då det reflekterar stort förtroende på marknaden och privata affärsmetoder. Pettersen (1999) påvisar att NPM är baserad på språket från ledningen och ekonomin från den privata affärsvärlden.

Dessa argument framförs för att påvisa att offentliga organisationer har kommit närmare privata organisationer inom redovisningen och budgeteringen. Detta skulle kunna innebära att budgetens funktion ligger nära varandra.

**Hypotes 4:** Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.

Vid tidigare studier har man dragit slutsatsen att införandet av NPM beror på om kommunen har "höger" eller "vänster" majoritet. Flera faktorer pekar på att kommuner som styrs av vänsterblocket är i mot att införa NPM. Studier i England har visat att Labour partiet har en annan syn på vad marknadsmodellen skall generera för effekter och vilka funktioner den skall fylla än vad dom konservativa hade när dom framförde modellen, Kastberg (2005).

Vidare tar Kastberg (2005) upp samma som Pettersson (2001) att vändpunkten för Sverige var valet 1991, då borgerliga partiet införde en valkampanj under namnet "Systemskifte", där många av tankarna och idéerna var liknande NPMs.

Med anvisning till detta, tror vi att det kommer att skilja sig i budgetfunktionen mellan kommuner som har olika politisk majoritet.

**Hypotes 5:** Kommuner med högermajoritet är mer lika privata företag, än vänsterstyrda kommuner.

### **3.8 Agentteorin**

Jensen och Meckling (1976) definierar agent relationen som, ett kontrakt där en eller flera (principal) personer uppmanar en annan person (agenten) att utföra någon service för deras åtagande som involverar delegera beslutsfattar rätt åt agenten.

Agentteorin, i dess enklaste form, diskuterar relationen mellan två människor en principal och en agent, där agenten fattar beslut för principalens räkning, Douma (2002).

Agentteorin fokuserar på asymmetrisk information i organisationer. Asymmetrisk information uppstår när en part i ett avtal har bättre information om någon del av avtalet än vad den andra parten har, Fitzroy (1998). Enligt Fitzroy (1998) är det oftast agenten som har den bästa informationen, eftersom principalen endast har indirekt information om agentens agerande och prestationer.

Det som gör agentteorin intressant vid studier av företag är att, i många situationer, agentens intresse inte överstämmer med principalens, Fitzroy (1998)

Skillnaden i intressen beror på att både agenten och principalen är nyttomaximerande, men har olika preferenser. För att styra agenten mot principalens intresse finns olika styrmedel. Belöningsystem är ett sådant styrmedel. Definitionen på belöningsystem är alla former av belöningar som de anställda får en organisation. Det är allt ifrån lön, incitamentsprogram till befordran inom organisationen, Samuelsson (2001) Det är ganska vanligt förekommande att företag baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall. Man gör det för att budgeten ses som ett mått på effektivitet som den ansvarige presterat under budgetperioden, Bergstrand och Olve (1996).

Det uppkommer nya kostnader, när agenten inte handlar enligt principalens intresse. Detta kallar Jensen och Meckling (1976) för agentkostnader. En viktig fråga inom agentteorin är huruvida principalen kan övervaka agentens agerande på ett så effektivt sätt så möjligt, Douma (2002). Andra sätt att försöka minska agentkostnaden genom att begränsa agentens handlande, är genom incitamentsprogram och övervakning. Ytterligare sätt att förhindra agentens egoistiska beteende, och att styra så agenten verkligen arbetar i principalens intresse är att man utvecklar styrinstrument i form av kontrollmekanismer och olika kontrakt, Jensen och Meckling (1976). Budgeten kan vara kopplad till belöningsystem för på så sätt styra anställda att följa budget. Redan 1776 skrev Adam Smith om detta i sin bok "The wealth of the nations" där han menar att en tillsatt vd alltid försöker gynna sig själv i alla lägen. Skulle både agenten och principalen vilja maximera sin nytta med budgeten har han större möjlighet att göra detta eftersom han har betydligt större information än vad principalen har, Jensen och Meckling (1976).

Det finns kritik mot agentteorin som går ut på att den begränsar verkligheten och ger en "låg" människosyn samt att man inte kan lita på teorin på grund av att den förutsätter att agenten alltid kommer att försöka nyttomaximera sin egen nytta på bekostnad av principalen, Ticker (2000).

Ovanstående bakgrund tyder på att man kan använda budgeten som ett sätt att styra agenten till principalens intresse. Men det krävs incitament för att agenten ska följa budgeten, ofta genom belöningsystem kopplat till budgetutfall. För att verifiera om budgetnivåer klaras och om belöningen skall utfalla måste kontroll göras av budgetutfallen, men även för att kontrollera hur budget var utformad i förhållande till verkligheten. Det borde påverka

budgetens funktion genom att kontrollen måste vara viktig för att övervaka om målen uppfyllts.

**Hypotes 6:** Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än dem som inte har belöningsystem.

### **3.9 Incremental budgeting**

Budget är det huvudinstrument som politikerna har att använda vid styrning och fördelning av resurser. Wildavsky (1986) utgår ifrån att budgeten är det centrala styrinstrumentet för politiker. Han påvisar resursknapphet, konkurrerande alternativa användningsområde för resurser och komplexitet som kriterier som ger svåra förutsättningar.

En modell som underlättar budgetering är enligt Wildavsky (1986), incremental budgeting, vilken grundar sig på användelser av tidigare budgetanslag som bas vid framförhandling av den nya budgeten, vidare framhåller han att detta minska konflikter i budgetprocessen då man slipper ta upp de gamla tvisterna för diskussion än en gång.

Olsen (1996) har byggt vidare på Wildavskys teori om incremental budgeting och inriktar sig mot budgeteringens roll i offentliga organisationer. Teorin kommer från undersökning i vilken han studerade kommunal budgetering i Norge. Olsen (1996) visade att man i det kommunala budgeteringsarbetet, använder information från tidigare års budgetar som input i nya planer men tar lite hänsyn till de budgetavvikelse som uppkommit tidigare år. En undersökning gjord av Högheim (1989) undersökte även den budgetering i norska kommuner och han kunde i undersökningen urskilja ett mönster som innebar att utfall från budget stämde bättre mellan åren än budget mot utfall. Det bevisades därigenom att man under den tidsepoken tittade mer på fjolårets budget än att ta hänsyn till avvikelserna när man gjorde den nya budgeten.

Mot ovanstående bakgrund om kommuners budgetering, och särskilt de fallstudier som genomförts på området i Norge, finner vi det troligt att man inom kommuner ser mer på information från tidigare budgetar än faktiska utfall. Planeringsfunktionen är således viktigare än uppföljningsfunktionen. Detta föranleder följande hypotes:

**Hypotes 7:** I offentliga organisationer är budgetens roll mer en planeringsfunktion, än uppföljningsfunktion.

### **3.10 Intressentteorin**

Organisationers relationer med andra organisationer har gett upphov till många teorier och modeller inom företagsekonomi. En av modellerna är intressentteorin. Egels (2003) menar att eftersom näringslivets intresse för etiska frågor har ökat har det lett till att också intresset för och användandet av intressentmodellen har ökat. Modellen går ut på att förklara varför organisationer ska ta hänsyn till sina intressenter. Enligt Deegan och Unerman (2006) fokuserar intressentteorin på hur en organisation påverkas av olika intressentgrupper. En intressent är enligt Egels (2003) någon som påverkas av ett företags verksamhet och företagets mäktigaste intressenter är vanligtvis kunderna, de anställda, ägarna, ideella organisationer, staten, konkurrenter, leverantörer och media.

Enligt intressentteorin är en intressent endast intresserad av ett företag så länge dess output blir större eller lika stor som inputen. När inputen stiger över outputen sjunker intresset för företaget och intressenterna letar efter andra ställen att investera sina resurser. Enligt intressentmodellen måste företaget alltid hålla en jämvikt med alla intressenter så att ingen av dem tar mer resurser än vad de lämnar tillbaka eftersom det i sådana fall medför att intressenten blir olönsam för bolaget. För att förtydliga innebär detta att man inte kan ge de anställda löner som är högre än vad de producerar eftersom avkastningen till ägarna sjunker vid sådana förhållanden. Samtidigt kan man inte ha för låga löner eftersom de anställda då tappar intresset och letar efter nya jobb, Olsson och Skärvad (2001)

Eftersom olika intressenter har olika syn på hur verksamheten ska bedrivas har organisationerna olika "sociala kontrakt" med olika intressentgrupper. Enligt Fletcher, Guthrie, Steane, Roos och Pike (2003) anses intressenterna vara viktigare för de offentliga och ideella organisationerna än för de privata företagen eftersom dessa har en högre andel spridda intressenter än de privata företagen.

Managerial bransch, är ett perspektiv inom intressentteorin. Det innebär enligt Deegan och Unerman (2006) att organisationen ska koncentrera sig på att tillfredsställa de intressenter

som är viktiga för att organisationen ska överleva. Det huvudsakliga argumentet för att tillfredsställa intressenterna är information, vilken kan användas till att styra eller manipulera intressenterna för att få deras stöd och godkännande, Gray, Owen och Adams (1996)

Att budgeten tvingas fram gör sedan att intressenterna inte gör någon uppföljning och speciellt inom bankerna ser man detta som mycket störande då man inte kan få någon information i efterhand hur det gick. Bankerna anser det naturligt att deras kunder delar med sig av den information som kan vara viktig för intressenterna vilket inte är fallet vid ideella föreningar där banken upplever att man efterhand får titta på årsbokslutet istället för en budget, Bengtsson, Fredriksson och Jönsson (2006).

Intressenter i ideella föreningar är sponsorer, långivare, medlemmar och leverantörer. Deegan och Unerman (2006) menar att det finns en risk att en organisation anpassar sig efter vad deras intressenter vill se och inte vad som är bäst för organisationen. Det finns också en risk att organisationer inte visar sig objektiva vid sitt uppvisande av information eftersom det finns incitament till att vissa den information som intressenten vill se. Enligt Phillips (2003) tar intressenterna ofta för givet att organisationen ska följa deras krav och förutsättningar. I ideella organisationer finns det ingen direkt lagstiftning som reglerar ideella organisationer, utan den bestäms av oskrivna rättsprinciper, Malmström och Agell (2001). Därför borde påtryckningarna från intressenter vara större inom ideella föreningar på grund av saknade av tydlig reglering, som nämndes innan.

Enligt Anheier och Benner (2003) är det ofta ett stort problem för intressenter som skänker/sponsrar ideella föreningar att sedan se vad pengarna har använts till vilket de menar beror på att det inte finns något direkt redovisningssystem i ideella föreningar.

Lundén (2006) nämner att det är ofta styrelsen i ideella föreningar som lägger budgeten för året och sedan låter verksamheten rulla på utan att man gör någon uppföljning av budgeten. Detta antyder att budgeten i ideella föreningar inte används för deras egen skull, utan för någon annans. Budgeten används för att ge intressenter den information som de kräver, för att fortsätta tillföra kapital.

På grund av bristande lagstiftning för ideella föreningar, kräver intressenter att få annan information för att fatta beslut om tillförsel av kapital. Vi antar att ideella föreningar använder sig utav budget för att ge intressenter information angående föreningen.



Mot ovanstående bakgrund formuleras följande hypotes:

**Hypotes 8:** Budgeten används som ett argument för resursanskaffning i ideella föreningar.

### 3.11 Sammanställning av funktionernas styrka i organisationerna ur teorierna

I figur 3.1 har funktionerna sammanställts med fokus på funktionernas position i organisationerna från teorierna. Med begreppen stark och svag, menas hur teorierna påvisar att funktionen används i organisationen.

Funktioner	Offentlig	Privata företag	Ideella föreningar
Ansvarsfördelning	Obestämd	Obestämd	Obestämd
Dimensionering	Obestämd	Obestämd	Obestämd
Kommunikation	Obestämd	Stark	Obestämd
Kontroll	Stark	Stark	Svag
Medvetenhet	Obestämd	Obestämd	Obestämd
Målsättning	Obestämd	Obestämd	Obestämd
Planering	Stark	Stark	Obestämd
Resursallokering	obestämd	Obestämd	Obestämd
Resursanskaffning	stark	Obestämd	Stark
Samordning	stark	Stark	Obestämd
Uppföljning	svag	Obestämd	Obestämd

Figur 3.1 Sammanfattning av funktionernas position i organisationer sett ur ett teoretiskt perspektiv

### 3.12 Sammanfattning

Budgetar kan ha olika funktioner i olika organisationer. De funktioner som denna uppsats behandlar är planering, samordning, resursallokering, dimensionering, ansvarsfördelning, uppföljning, kontroll, kommunikation, medvetenhet, målsättning, samt argument för resursanskaffning.

Budgetens syfte i offentliga organisationer är enligt Falkman och Orrbeck (2001) att fördela pengar från kommunstyrelsen till de olika nämnderna. I de privata organisationerna är syftet enligt Greve (1996) och Bergstrand och Olve (1996) att planera verksamheten samt att internt fördela resurser. I de ideella organisationerna verkar det som om budgeten upprättas eftersom

bidragsgivarna kräver det för att de ska betala ut medel till dem. Det skiljer sig mellan organisationsformerna, därav har hypoteserna uppkommit!

Institutionellteori går enligt Carpenter (2001) ut på att organisationer genom påtryckningar från andra organisationer inom samma verksamhetsområde påverkas till att använda sig av strukturer och/eller procedurer vilka de anser vara legitima. Påtryckningar kan ske i form av normativa påtryckningar, imitation eller tvång. Detta kan förklara de olika organisationernas budgetfunktion.

New Public Management är en reform som kortfattat går ut på att kommunernas redovisning har blivit mer lik den privata sektorns redovisning och budgetering vilket skulle kunna innebära att budgetens funktion ligger nära varandra. NPM betonar effektivitet och hur effektiv man är i att säkra önskade outputs, medan den traditionella offentliga sektorns ledning har större betoning på tillgänglighet till service.

Agentteorin i dess enklaste form diskuterar relationen mellan två människor; en principal och en agent, där agenten fattar beslut för principalens räkning, Douma (2002). Agentteorin fokuserar på asymmetrisk information i organisationer. Asymmetrisk information uppstår när en part i ett avtal har bättre information om någon del av avtalet än vad den andra parten har, Fitzroy (1998).

Incremental budgeting grundar sig på att man använder sig av tidigare budgetanslag som bas när man förhandlar fram den nya budgeten. Teorin har prövats tidigare i Norge av både Högheim (1989) och senare av Olsen (1996)

Intressentmodellen är en modell där företaget strävar efter att finna jämvikt mellan alla sina intressenter så att ingen av dem tappar intresset. Intresset för intressentmodellen har enligt Egels (2003) ökat på senare år på grund av näringslivets ökade intresse för etiska frågor. Modellen går ut på att förklara varför organisationer ska ta hänsyn till sina intressenter, de vanligaste är kunderna, anställda, ägarna, ideella organisationer, staten, konkurrenter, leverantörer och media. En för uppsatsen användbar kategori inom intressentmodellen är Managerial bransch, som enligt Deegan och Unerman (2006) försöker hitta förklaringar på hur en organisation reagerar på krav från olika intressenter.

Nedan har alla hypoteserna sammanställts.

**Hypotes 1:** Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna.

**Hypotes 2:** Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisations form.

**Hypotes 3:** Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn.

**Hypotes 4:** Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.

**Hypotes 5:** Kommuner med höger majoritet är mer lika privata företag.

**Hypotes 6:** Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än dem som inte har belöningsystem.

**Hypotes 7:** I offentliga organisationer är budgetens roll mer planerings funktion, än uppföljnings funktion.

**Hypotes 8:** Budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar.

## **4. Empirisk metod**

---

*I vår uppsats studerar vi budgetens funktion i olika organisationer. Därför har vi valt att använda oss av en tvärsnittsstudie. Vi har valt att göra en surveyundersökning med en deduktiv ansats som skall hjälpa oss att hitta sambandet mellan budgetfunktioner i olika typer av organisationer. För att finna sambandet använder vi en kvantitativ datorinsamlingsmetod. Vår undersökning gjordes på 240 stycken organisationer varav vi fick 73 svar. Detta ger en svarsfrekvens på 30 % vilket är ganska högt för en enkätundersökning. För att bearbeta vårt insamlade material har vi använt oss av statistik programmet SPSS.*

---

### **4.1 Undersökningens metod**

Då vårt syfte med uppsatsen är att utreda och förklara sambandet mellan budgetens funktion i olika organisationer, anser vi att en tvärsnittsansats är mest lämpad eftersom det återger en överskådlig bild av nuet. Det finns då två typer av undersökningar att välja mellan enligt Andersson (1998) - antingen gör man en surveyundersökning eller ett experiment.

### **4.2 Datorinsamlingsmetod**

Vi har valt att använda oss av kvantitativ metod. Syftet med kvantitativa undersökningar är att utreda och förklara de fenomen som är föremål för undersökningen enligt Andersson (1998). Eftersom vi har ett beskrivande syfte vill vi hitta ett samband mellan organisationerna och vilken funktion budgeten man använder sig av. Väljer man istället kvalitativ metod så som enstaka intervjuer, mäter detta endast budgetens funktion hos ett fåtal organisationer. I vårt fall skulle det leda till att vi inte fick en lika omfattande undersökning. Därför väljer vi kvantitativ metod.

De kvantitativa metoderna som finns är enligt Andersson (1998) standardiserade intervjuer, enkäter, kvantitativa observationstekniker och indirekta tekniker. Vi har valt att använda enkäter som enligt Saunders (2007) är ett billigt och tidsbesparande sätt att samla in information från ett stort antal respondenter. En annan orsak till valet av enkätundersökning är

att vi endast har ett fåtal frågor att ställa till respondenten, och därigenom tror vi att svarsfrekvensen kommer att bli högre än vad den i vanliga fall brukar vara i enkätundersökningar.

Det finns många olika sätt att göra enkäter på. Det enklaste och billigaste sättet är datorenkäter via e-post enligt Ejlertsson (2005) och om dessa enkäter är gjorda på rätt sätt så är det mycket tidsbesparande både för både respondenterna och undersökarna eftersom man slipper använda sig av den sedvanliga postbefordringen och pappershantering. Enligt Dahmström (2001) är datorenkäter skickade via e-post det snabbaste sättet om man har en stor geografisk spridning på sina respondenter.

För att nå våra respondenter skickade vi vår enkät med e-post. Vi valde att lägga alla enkätfrågor i e-posten direkt istället för att skicka dem som en bifogad fil då många personer inte öppnar dessa filer på grund av virusrisken. Denna åtgärd tror vi har gett oss en bättre validitet. När vi fått tillbaka undersökningen från respondenterna matade vi in svaren i SPSS. Vid inmatningen finns det en risk för mänskliga fel men för att eliminera dessa hade vi en person som matade in svaren i datorn och en person som övervakade hela processen.

Nackdelarna med en datorenkät är risken för bortfall, missförstånd samt tekniska fel. För att minska risken för missförstånd har vi testat enkäten på en testgrupp vilket enligt Ejlertsson (2005) är mycket viktigt vid en enkätundersökning. Trots dessa risker valde vi bort personliga intervjuer samt telefonintervjuer eftersom vi anser att det vid en personlig intervju finns många olika risker, bland annat den att man som intervjuare kan påverka intervjupersonen. Telefonintervjuer skulle kunna fungera vid vår undersökning men då vår enkät är utformad så man skall rangordna elva olika variabler från ett till elva hade det varit omständligare att genomföra än en enkätundersökning. Ett alternativ hade varit att genomföra en kombination av besöksintervju och enkät genom att respondenten hade fått rangordna de olika variablerna i en enkät som hade kompletterats med en intervju. Anledningen till att vi inte har gjort på detta sätt är dels att tiden varit knapp och att vi haft begränsade ekonomiska resurser.

### **4.2.1 Primärdata och Sekundärdata**

Primärdata är den data vi själva skaffar oss via vår undersökning och som vi därefter analyserar, Saunders et al (2007). I vår uppsats använder vi oss främst av primärdata från vår enkät, men vi använder även en del sekundärdata. Sekundärdata innebär att man använder sig av befintligdata vid analysen. Genom att använda sekundärdata sparar man tid eftersom man redan tillgänglig information som någon annan har lagt tid på att ta fram, Saunders et al (2007). I vår uppsats använder vi oss främst av sekundärdata för att få vetskap om hur många anställda det finns i de undersökta företagen, hur många invånare det finns i kommunerna vi undersöker samt vilket politisktblock som styr i kommunen. Den främsta anledningen till att vi använder sekundärdata är att detta förfarande minskar antalet frågor i enkäten vilket rimligtvis borde kunna ge en högre svarsfrekvens, eftersom respondenterna vanligtvis har ont om tid och anser det onödigt att svara på information som undersökaren själv kan ta reda på.

### **4.2.2 Urval**

Det finns två typer av urvalsmetoder att välja mellan, sannolikhetsurval och strategiskt icke-sannolikhetsurval. Vi har valt att använda oss av ett strategiskt icke-sannolikhetsurval

Det som skiljer strategiskt icke-sannolikhetsurval från sannolikhetsurval är att i strategiskt icke-sannolikhetsurval är inte samtliga enheter i populationen kända vilket gör att de inte har en chans att komma med i urvalet, Christensen, Andersson, Carlsson och Haglund (2001)

I vårt fall har vi valt kommuner med framförallt lätt tillgänglig e-post till ekonomiansvariga. Samma princip har vi använt i urvalet av privata företag och ideella föreningar. Detta förfarande innebär att man kan få ett snedvridet resultat eftersom det kan finnas en hög andel över- och underteckning från målpopulationen till urvalet. Detta medför i sin tur att man inte med känd sannolikhet kan säga hur urvalets resultat kan generaliseras på målpopulationen, Christensen et al (2001). Fördelen med att göra ett strategiskt icke-sannolikhetsurval vilket innebär att urvalet handplockas är enligt Denscombe (2000) att de respondenter som väljs anses kunna lämna den information som efterfrågas.

Vårt urval har i praktiken gått till på följande sätt:

1. Vi valde organisationer genom att använda oss av sökmotorn [www.google.se](http://www.google.se) sökordet vi använde oss av var "ekonomichef e-post". När vi hade hittat 80 företag gick vi in i på hemsidan [www.ad.se](http://www.ad.se) där vi kunde kontrollera hur många anställda företagen hade.

Vid kontroll av de 80 företagen visade det sig att 44 företag hade färre än 50 anställda så vi tog bort de sista 4 företagen på vår lista och gick ut på Internet igen och sökte upp 4 andra företag som hade mer än 50 anställda.

2. Eftersom målet var att genomföra en dataenkät genom e-post, krävdes tillgång till e-postadressen till den ekonomiansvarige inom organisationen. Anledningen till att vi valde att skicka enkäten till den ekonomiansvarige var för att vi ansåg att dessa rimligtvis har den största kännedomen om budgeten och organisationens budgeteringsprocess. De organisationer som valdes ut men där det inte gick att hitta e-post adress valdes då bort, och en ny slumpmässig organisation valdes ut.

Under arbetets gång kom vi fram till att urvalet skulle vara 40 stycken från varje organisationsform och bland företagen valde vi att vi skulle ha 20 småföretag och 20 stora företag. Vi valde att följa EU: s direktiv på vad som är ett stort och ett litet företag där EU har satt gränsen att under 50 anställda är ett litet företag och över 50 anställda är ett stort företag. Anledningen till att vi valde att belysa både små och större företag var för att vi ville eftersträva en så stor generaliserbarhet som möjligt i våra slutsatser.

Trots att vi skickade ut påminnelse till alla respondenter som inte hade svarat på enkäten vid första utskickat så tyckte vi att vi hade för lite svar för att kunna undersöka våra hypoteser. Så vi beslutade oss för att göra ytterligare ett utskick till lika många nya respondenter. Efter en påminnelse till alla respondenter som inte hade svarat på det andra utskickat så tyckte vi dock att vi hade fått in tillräckligt med svar för att kunna undersöka våra hypoteser. Vårt slutgiltiga urval blev då 80 organisationer inom varje organisationsform.

Organisation	Totalt antal <sup>1</sup>	vårt urval	% av alla
Kommuner	290	80	27,5
Ideella föreningar	24030	80	0,0033291
Privata bolag, Under 50 anställda	893 763	40	0,0000447546
Privata bolag, Över 50 anställda	6388	40	0,0062617

Figur 4.1 Procent av urval

### 4.3 Operationalisering

Med operationalisering menas att teorin verbaliseras i något mätbart, Saunders et al (2007).

För oss innebär detta i praktiken att utforma enkäten så den mäter våra hypoteser. Nedan presenteras hur vi utformat enkäten och dess utgångspunkter.

#### 4.3.1 Enkätens utformning

Vid en surveyundersökning är utformningen av frågorna mycket viktig. Frågorna skall mäta det som de avser att mäta. Därför har vi lagt mycket tid på enkätens innehåll och utformning. En enkät som ger ett hafsigt intryck eller har en ologisk uppbyggnad tas inte på allvar och besvaras därför inte på ett seriöst sätt eller i värsta fall besvaras den inte alls, Ejlertsson (2005). Vi har utformat enkäten på ett sätt som uppmuntrar respondenterna till att lägga ned mer tid på att besvara frågorna med större noggrannhet och eftertänksamhet. Detta har vi främst gjort genom att minimera frågorna, Ejlertsson (2005)

För att respondenterna skall erhålla förståelse för syftet med vår uppsats så medföljer ett följebrev. I följebrevet presenterades syftet med enkäten och hur man praktiskt skall gå tillväga för att svara på den. Dessutom lämnades en garanti för att alla respondenter skulle förbli anonyma. I följebrevet presenterades även kontaktinformation till alla medlemmar i



gruppen samt handledaren för att respondenterna skulle kunna kontakta oss om de hade några frågor kring enkäten eller vår uppsats.

Vi skickade specifikt ut e-posten till ekonomiansvariga inom organisationen. Vi bad respondenterna att svara utifrån sin roll i organisationen. Detta medför att vi kan jämföra utfallet mellan de olika organisationerna. För att respondenterna skall slippa svara på frågor som är onödiga så har vi skapat ett kodsysteem som medför att vi kan se vilken enkät som kommer från vilken respondent. Enligt Andersson (1998) kan man minimera bortfallet så mycket som möjligt om respondenten slipper svara på frågor som undersökarna själva kan ta reda på.

Vår enkät består av 2 frågor till alla organisationer utom de ideella där vi fick ställa fyra frågor. Detta beror på att det inte finns lika mycket information om denna typ av organisationer.

Till alla organisationer ställde vi en rangordningsfråga. I denna rangordningsfråga har vi valt ut elva begrepp som alla är funktioner som en budget fyller. Dessa elva begrepp kom vi fram till genom att läsa litteratur på området av Ax, Johansson och Kullvén (2005), Andersson, (1997) samt av Bergstrand och Olve (1996).

De elva begreppen vi kom fram till är följande:

- Ansvarsfördelning,
- Dimensionering
- Kommunikation
- Kontroll
- Medvetenhet
- Målsättning
- Planering
- Resursallokering
- Resursanskaffning
- Samordning
- Uppföljning

Ovanstående är de funktioner som budgeten oftast har i en normal organisation. Möjligtvis kan det dock finnas väldigt speciella organisationer som använder budgetens funktion till andra saker. Men dessa elva funktioner tror vi oss dock täcka in de organisationer som undersöks. Genom respondenternas rangordning visas vilken budgetfunktion som har störst respektive minst roll i organisationerna.

Med tanke på att vi gör en enkätundersökning diskuterade vi huruvida vi skulle förklara begreppen eller inte. Efter en noggrann övervägning kom vi dock fram till att vi inte skulle förklara begreppen närmre då detta hade varit onödigt eftersom enkäten skickas till ekonomiansvarig i alla organisationerna. Vi förutsätter därmed att organisationsformens ekonomiansvarige bör ha tillräcklig insikt i ämnet för att kunna besvara frågorna. Denna förutsättning är inte helt självklar, därför reserverar vi oss för en viss osäkerhet kring resultaten på grund av att respondenterna kan tolka begreppen på olika sätt.

#### **4.3.2 Rangordningen**

Vi har rangordnat begreppen så att första plats har rang 1 och sista plats med rang 11. Detta ger att ju lägre rangsumma som ett begrepp erhåller desto mer beskriver det funktionen inom organisationen. I en tidigare rangordningsundersökning gjord av Malmer (2003), ansåg många respondenter att det inte går att rangordna begrepp som inte har någon betydelse. Därför valde Malmer poängsätta de första 6 begreppen. Detta för att undersöka hur de begrepp som saknar betydelse påverka de sammanlagda rangordningarna. Malmer poängsatte begreppen med 7 poäng till en förstaplats, 5 poäng till en andraplats och därefter 4, 3, 2 och 1 poäng. De begrepp som kom efter 6:e platsen fick inga poäng. Malmer menar att det begrepp som kommer på förstaplats, ska få extra poäng för att det är särskilt betydelsefullt. Även om vi inte undersöker samma typ av mål som Malmer, så är Malmers resonemang fullt användbart på vår undersökning. I rangordningen har vi därför valt att poängsätta platserna 1 till 6, på samma sätt som Malmer gjorde.

#### **4.3.3 Hypoteser**

Nedan följer en presentation av våra hypoteser och en genomgång av vilken information som vi kommer att använda för att mäta variablerna.

**Hypotes 1: Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera mellan de olika organisationsformerna**

- Information från rangordningsfrågan mellan de olika organisationsformerna.

**Hypotes 2: Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisations form**

- Information från rangordningsfrågan
- Sekundärdata angående organisationens storlek, genom antal anställda och invånare.

**Hypotes 3: Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn.**

- Information från rangordningsfrågan mellan de olika organisationsformerna

**Hypotes 4: Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.**

- Information från rangordningsfrågan mellan de båda organisationsformerna.

**Hypotes 5: Kommuner med ”högermajoritet” är mer lika privata företag.**

- Information från rangordningsfrågan mellan kommuner och privata företag.
- Sekundärdata angående politisk makt inom kommuner.

**Hypotes 6: Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än dem som inte har belöningsystem.**

- Information från rangordningsfrågan för organisationsformerna
- Information från belöningsystemsfrågan.

**Hypotes 7: I offentliga organisationer är budgetens roll mer planerings funktion, än uppföljnings funktion.**

- Information från rangordningsfrågan för kommunerna

**Hypotes 8: Budgeten används som ett argument för resursinskaffning inom ideella föreningar.**

- Information från rangordningsfrågan för ideella föreningar

#### **4.4 Analyismetoder**

Vi analyserar vårt material med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Man kan med hjälp av SPSS analysera data, så man kan ta reda på om ens hypoteser är signifikanta eller om man måste förkasta hypoteserna. Nedan följer en presentation av testerna vi har gjort med hjälp av SPSS.

##### **4.4.1 Kolmogorov-Smirnov test**

Testet kontrollerar om ens population är normalfördelat. För att man skall kunna göra parametriska test måste ens population vara normalfördelat, Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2003).

##### **4.4.2 Levene's Test**

Levene's test visar hur stor spridningen är och om variansen är samma eller om den skiljer sig i olika grupper. Är spridningen i tillräckligt stor så blir Levene's test signifikant, Djurfeldt et al (2003).

##### **4.4.3 T-test**

Man använder t-test för att jämföra medelvärden i två populationer. För att kunna genomföra ett t-test måste två kriterier vara uppfyllda. Dels måste undersökningsmaterialet vara tillräckligt stort och dessutom måste det vara normalfördelat. När man gör ett t-test gör man först ett Levene's test av variansen. Därefter undersöker man på hur variansen ser ut och detta avgör vilken testfunktion som man skall använda för att göra t-värdet. Man kan göra ett t-test så länge normalitetskravet är uppfyllt, Djurfeldt et al (2003).

##### **4.4.4 Wilcoxon's Rangsummatest**

Man använder Wilcoxon's rangsummatest vid analys av två oberoende stickprov. Nollhypotes innebär att det inte finns någon skillnad mellan de olika variablerna. Fördelen med Wilcoxon's rangsummatest är att man kan utvärdera olika observationer, Körner och Wahlgren (2000).

#### 4.5 Bortfall

Man kan dela in bortfall i externt och internt bortfall enligt Andersson (1998). Externt bortfall förekommer när inte respondenterna har svarat på enkäten. Interntbortfall är när respondenterna har valt att inte svara på någon fråga eller svarat på ett sådant sätt att det inte går att tolka.

Enligt Saunders (2007) så ligger svarsfrekvensen vid den här typen av undersökning på under 11 %. I vår undersökning fick vi 73 svar av 240 utskickade enkäter vilket ger oss en svarsfrekvens på 30 %. Anledningen till att vi fick en så pass hög svarsfrekvens tror vi främst beror på att det begränsade antalet frågor.

Det externa bortfallet tror vi till stor del beror på att enkäten gick ut precis efter nyår då många fortfarande hade semester, och att en hel del kanske inte ser budget som ett intressant ämne.

Det interna bortfallet var i vårt fall endast en enkät, där vi dessutom fick en bra förklaring till varför respektive hade låtit bli att svara. Så frågan är om vi skall räkna denna till ett interntbortfall eller inte. Vi har dock valt att inte räkna denna enkät som ett internt bortfall.

	Kommun.	Företag	Ideella
Utskick	80	80	80
Svar	25	21	27
Svarsandel	31 %	26 %	33 %

Figur 4.2 Sammanställning av svarsfrekvens i procent

#### 4.6 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten är ett mätinstrument som enligt Goodwin (2002) ska ge tillförlitliga och upprepbara resultat genom att man, på bästa sätt tar bort slumpfel. Ett tecken på reliabelt mätinstrument är om man vid upprepade tester får samma eller liknande resultat.

Med validitet menar Goodwin (2002) mätinstrumentets giltighet i en viss situation, det vill säga hur väl instrumentet mäter det man avser att mäta. Enkätfrågorna är utformade på ett sådant sätt att de ska ge vår undersökning hög validitet, främst genom att de minimerats till sitt antal.

#### **4.6.1 Validitet**

Enligt Dahmström (2000) karakteriseras en bra undersökning av en hög validitet. Därför har vi vidtagit alla de åtgärder som står i vår makt för att skapa en hög validitet. En åtgärd som vi har vidtagit för att uppnå hög validitet är att vi har testat enkäten på en liten grupp innan vi skickade ut den till respondenterna. På detta vis minskar vi risken för att frågorna skall missförstås av respondenterna.

För att försäkra oss om att rätt person fick vår enkät skickade vi enkäten direkt till organisationens ekonomichef/ekonomiansvariges personliga e-post adress. Detta medför därför att rätt person med största sannolikhet fått vår enkät, vilket höjt undersökningens validitet.

#### **4.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet är undersökningens förmåga att stå emot slumpmässiga fel. Om en undersökning har hög reliabilitet så kan man göra om undersökningen och få samma resultat som vid första undersökningstillfället (Dahmström, 2000). I vår undersökning har vi använt oss av enkäter. Genom att använda enkäter har vi undvikit risken för intervju-effekten, vilken innebär risken för att respondenten blir påverkad av intervjuaren.

Svagheten med enkätundersökningar är risken för att respondenten missuppfattar frågorna. En annan risk är att respondenten inte alls förstår frågorna men svarar ändå. Ytterligare en risk med enkätfrågor är att respondenten inte tänker igenom sitt svar utan bara fyller i enkäten för att han känner sin plikt att fylla i den men i själva verket har han inte reflekterat över frågorna. Ett sätt att undvika detta har varit att minimera frågorna i enkäten. Andra sätt att för att undvika dessa risker har varit att skicka med våra telefonnummer och e-post adresser ut till respondenterna. Vi har även, som vi nämnde tidigare, testat enkäten på en liten test grupp innan vi gjorde enkäten för att testa så att inte frågorna går att missuppfattas.

#### **4.7 Sammanfattning**

Vi har valt att genomföra operationaliseringen i form av en datorenkät. Nackdelarna med detta är risken för bortfall, missförstånd samt tekniska fel. Trots detta valde vi bort personliga intervjuer och telefonintervjuer, eftersom vi anser att vid en personlig intervju finns det väl så många risker. Bland annat så kan man som intervjuare påverka den man intervjuar vilket gör att undersökningen blir väldigt missvisande. Dessutom var antalet frågor som skulle ställas få, så det gick lätt att göra med enkäter.

Vidare har vi valt organisationer med lättillgänglig e-postadress till ekonomiansvarig. Detta innebär att vi har gjort ett strategiskt icke-sannolikhetsurval, vilket kan medföra att man inte med känd sannolikhet kan säga att urvalets resultat kan generaliseras på målpopulationen, Christensen et al (2001).

Vårt urval har utgjorts av 80 stycken kommuner, 80 stycken ideella föreningar, 40 stycken stora företag och 40 stycken små företag.

Enkätens huvudfråga är utformad som en rangordningsfråga där respondenterna rangordnar elva begrepp om budgetens funktion. I vår uppsats använder vi oss primärt av informationen vi får fram via vår enkät som analyseras i SPSS.

## **5. Analys**

---

*I detta kapitel presenterar vi svaren från vår undersökning. Först kommer en beskrivande analys över materialet vilken efterföljs av rangordningen av begrepp inom de tre organisationsformerna. Därefter följer analys delar kopplade till hypoteserna, och kapitlet avslutas med en sammanfattning över vilka hypoteser som godtogs och förkastades.*

---

### **5.1 Inledning**

I detta kapitel sammanställer vi och analyserar det empiriska material som vi samlat in genom vår enkät. Vi har valt att analysera materialet utifrån våra hypoteser som vi fastställde i teorikapitlet.

### **5.2 Beskrivande Analys**

Vi testat om vårt undersökningsmaterial är normalfördelat genom Kolmogorov-Smirnov Test. Det visade sig då att alla variabler var normalfördelade!

### **5.3 Sammanställning av rangordningen**

#### **5.3.1 Kommuner**

Inom kommunerna var svarsfrekvensen 25 st svarande. Om vi ser till rangsumman som kriterium så är "Kommunikation" det begrepp som passar bäst in på kommunernas budgetfunktion, men skillnaden mellan de tre översta begreppen i tabellen är ganska liten. Det skiljer bara en poäng i rangsumman mellan "Kommunikation", "Resursanskaffning" och "Resursallokering". Sedan kommer "Medvetenhet" och "Planering" som också används som budgetfunktion, medan övriga inte passar in i budgetfunktionen inom kommunerna. Om rangordningen istället grundas på poängsystemet gäller att "resursanskaffning" är det begrepp som passar bäst in i budgetfunktionen, samt att "Medvetenhet" klättrar placeringar från fjärde



till andra plats, och att "Kommunikation" faller från första till tredje plats. Fem begrepp "Kontroll", "Ansvarsfördelning", "Uppföljning", "Samordning" och "målsättning" hamnar i botten oavsett rangordningskriterium. De tre sista begreppen har endast placerats bland de 3 högsta rangordnade 4 gånger tillsammans, vilket är mindre än var och en på de sex första begreppen.

Vi har även använt oss av Wilcoxons teckenrangtest som bygger på parvis jämförelse mellan variabler, vilket i vår studie är de elva begreppen, och skillnader i deras rangordning i enkäterna. Testet är parameterfritt, och bygger inte på något antagande gällande fördelningen i den totala populationen. Wilcoxons teckenrangtest användes även av Malmer (2003) då han testade signifikantnivån på sitt rangordningstest. Detta innebär att ett begrepp som återfinns högre upp i tabellen anses ha mindre eller lika stor betydelse som ett begrepp längre ner i tabellen. Om nollhypotesen förkastas gäller alltså att begreppet högre upp i tabellen generellt är mer använt som budgetfunktion i organisationerna.

Genom att testa begreppen parvis mot varandra med detta test på 5 procent signifikansnivå konstateras att:

- "Kommunikation" används mer som budgetfunktion i kommuner än begreppen "Uppföljning", "Dimensionering", "Samordning" och "Målsättning"
- "Resursanskaffning" används mer som budgetfunktion i kommuner än begreppen "Samordning", "Kontroll", "Uppföljning", "Målsättning"
- "Resursallokering" används mer som budgetfunktion i kommuner än begreppen "Samordning" och "Målsättning"
- "Medvetenhet" används mer som budgetfunktion i kommuner än begreppen "Uppföljning", "Samordning" och "Målsättning"
- "Planering" används mer som budgetfunktion i kommuner än begreppen "Samordning" och "Målsättning".

<b>Kommuner</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Kommunikation	123	73	3	4	3
Resursanskaffning	124	99	7	3	5
Resursallokering	125	64	1	5	4
Medvetenhet	130	85	6	3	4
Planering	145	61	3	5	1
Dimensionering	156	39	0	1	5
Kontroll	168	30	0	0	2
Ansvarsfördelning	176	37	4	1	0
Uppföljning	182	16	0	0	0
Samordning	192	18	0	1	0
Målsättning	211	21	0	2	1

Figur 5.1 Sammanställning av rangordningsfrågan för kommunerna

### 5.3.2 Privata företag

Inom privata företag var svarsfrekvensen 21st av 80 tillfrågade. Ser man till rangsumman som kriterium så är "Planering" det begrepp som passar bäst in på privata företags budgetfunktion. Därefter följer "kontroll" och "resursanskaffning". Sedan kommer "kommunikation" och "målsättning". Även "medvetenhet" och "uppföljning" har viss budgetfunktion, medan övriga inte passar in i budgetfunktionen inom dem privata företagen. Om rangordningen istället grundas på poängsystemet gäller att "medvetenhet" och "kontroll" anses ha lika stor funktion och att "resursanskaffning" kommer något längre upp i tabellen. Fyra begrepp, "ansvarsfördelning", "dimensionering", "samordning" och "resursallokering" hamnar i botten oavsett rangordningskriterium. Dessa begrepp har endast placerats bland de tre högsta rangordnade 5 gånger, vilket är mindre än både "planering" och "målsättning" som var för sig fick fler topplaceringar.

Sammanställningen av rangordningen bevisade att "planering" blev det begrepp som passade bäst in på budgetens funktion. Detta genom att respondenterna valde "planering" som första plats 10 gånger av samtliga 21. "Planering" fick 71 poäng i rangsumma, där 2: an som var begreppet "målsättning" fick 121 poäng. Inom poängsystemet har "Planering" fått 92 poäng och det är fortfarande det begrepp som passar bäst in på budgetfunktionen inom privata företag. Det begrepp som kom 2: a i poängsystemet är "kontroll" som fick 54 poäng.

Genom att testa begreppen parvis mot varandra med detta test på 5 procent signifikansnivå konstateras att:

- ”Planering” används mer som budgetfunktion i privata företag än begreppen ”Ansvarsfördelning”, ”Dimensionering”, ”Resursallokering” och ”Uppföljning”.
- ”Kontroll” används mer som budgetfunktion i privata företag än begreppet ”Dimensionering”
- ”Resursanskaffning” används mer som budgetfunktion i privata företag än begreppet ”Dimensionering”.
- ”Medvetenhet” används mer som budgetfunktion i privata företag än begreppet ”Dimensionering”.

Privata företag Begrepp	Rangsum	Poäng	1: a	2: a	3: e
Planering	71	92	10	2	1
Målsättning	121	54	3	2	4
Uppföljning	125	37	0	1	3
Medvetenhet	121	54	3	2	4
Kontroll	111	50	1	4	3
Kommunikation	119	39	0	1	1
Resursanskaffning	116	56	4	2	3
Ansvarsfördelning	149	17	1	0	0
Dimensionering	172	10	0	0	2
Samordning	150	29	0	3	2
Resursallokering	153	22	1	2	0

Figur 5.2 Sammanställning av rangordningsfrågan för privata företag

### 5.3.3 Ideella föreningar

Inom de ideella föreningarna var svarsfrekvensen 27st svarande. Om vi ser till rangordningssumman som kriterium så är ”planering” det begrepp som passar bäst in på de ideella föreningarnas budgetfunktion. Därefter följer ”samordning” och ”dimensionering”. Sedan kommer ”dimensionering” och ”kommunikation” samt ”resursanskaffning”, medan övriga inte passar in budgetfunktionen inom de ideella föreningarna. Om rangordningen istället grundas på poängsystemet gäller att ”resursanskaffning” klättrar om ”samordning” och ”planering” från fjärde till första plats. ”Kommunikation” anses ha lika stor funktion.

Fyra begrepp ”målsättning”, ”kontroll”, ”ansvarsfördelning” och ”resursallokering” hamnar i botten oavsett rangordningskriterium.

Genom att testa begreppen parvis mot varandra med detta test på 5 procent signifikansnivå konstateras att:

- ”Resursanskaffning” används mer som budgetfunktion inom de ideella föreningarna än begreppen ”Målsättning”, ”Medvetenhet”, ”Uppföljning”, ”Planering”, ”Dimensionering” och ”Kontroll”.
- ”Planering” används mer som budgetfunktion inom de ideella föreningarna än som ”Uppföljning” och ”Ansvarsfördelning”.
- ”Kontroll” används mer som budgetfunktion inom de ideella föreningarna än ”Planering”.

Ideella Begrepp	Rangsum	Poäng	1a	2a	3a
Planering	138	88	4	6	4
Samordning	140	83	5	3	4
Dimensionering	148	51	1	2	2
Kommunikation	158	59	4	2	3
Resursanskaffning	160	114	8	6	6
Uppföljning	166	41	0	1	3
Medvetenhet	171	48	3	2	1
Målsättning	176	35	0	3	2
Kontroll	178	27	1	0	0
Ansvarsfördelning	190	23	0	1	0
Resursallokering	218	9	0	0	1

Figur 5.3 Sammanställning av rangordningsfrågan för ideella föreningar

#### 5.4 Presentation av rangordnings placeringar

Här presenteras vilken placering varje begrepp fick efter sammanställning av rangordning. Placeringen är efter poängsystemet och vilken placering den kom på inom kommun, privata företag och ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Ansvarsfördelning	7	10	10

Figur 5.4 Sammanställning av ranking för "ansvarsfördelning"

Begreppet "Ansvarsfördelning" kom på 7: e plats i kommunerna, 10: e plats i privata företag och 10: e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Dimensionering	6	11	5

Figur 5.5 Sammanställning av ranking för "dimensionering"

Begreppet "Dimensionering" kom på 6: e plats i kommunerna, 11: e plats i privata företag och på 5: e plats i ideella föreningar

	Kommuner	Privata	Ideella
Kommunikation	3	6	4

Figur 5.6 Sammanställning av ranking för "kommunikation"

Begreppet "Kommunikation" kom på 3: e plats i kommunerna, 6: e plats i privata företag och 4: e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Kontroll	8	5	9

Figur 5.7 Sammanställning av ranking för "kontroll"

Begreppet "Kontroll" kom på 8: e plats i kommunerna, 5: e plats i privata företag och 9: e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Medvetenhet	2	3	6

Figur 5.8 Sammanställning av ranking för "medvetenhet"

Begreppet "Medvetenhet" kom på 2: a plats i kommunerna, 3: e plats i privata företag och 6: e plats i ideella föreningar

	Kommuner	Privata	Ideella
Målsättning	9	4	8

Figur 5.9 Sammanställning av ranking för "målsättning"

Begreppet "Målsättning" kom på 9: e plats i kommunerna, 4: e plats i privata företag och 8: e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Planering	5	1	2

Figur 5.10 Sammanställning av ranking för "planering"

Begreppet "Planering" kom på 5: e plats i kommunerna, 1: a plats i privata företag och 2: a plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Resursallokering	4	9	11

Figur 5.11 Sammanställning av ranking för "resursallokering"

Begreppet "Resursallokering" kom på 4: e plats i kommunerna, 9: e plats i privata företag och 11: e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Resursanskaffning	1	2	1

Figur 5.12 Sammanställning av ranking för "resursanskaffning"

Begreppet "Resursanskaffning" kom på 1: a plats i kommunerna, 2: a plats i privata företag och 1: a plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Samordning	10	8	3

Figur 5.13 Sammanställning av ranking för "samordning"

Begreppet "Samordning" kom på 10:e plats i kommuner, 8:e plats i privata företag och 3:e plats i ideella föreningar.

	Kommuner	Privata	Ideella
Uppföljning	11	7	7

Figur 5.14 Sammanställning av ranking för "uppföljning"

Begreppet "Uppföljning" kom på 11:e plats i kommunerna, 7:e plats i privata företag och 7:e plats i ideella föreningar

### 5.5 Medelvärde för rangordningen

Begrepp	Kommuner	Privata	Ideella
Ansvarsfördelning	7,04	7,10	7,31
Dimensionering	6,24	8,19	5,69
Kommunikation	4,92	5,67	6,08
Kontroll	6,72	5,29	6,85
Medvetenhet	5,2	5,76	6,58
Målsättning	8,44	5,76	6,77
Planering	5,8	3,38	5,31
Resursallokering	5	7,29	8,38
Resursanskaffning	4,96	5,52	6,15
Samordning	7,68	7,14	5,38
Uppföljning	7,28	5,95	6,38

Figur 5. 15 Medelvärde för rangordningen baserat på rangsumman.

Värdena är baserade på rangordningssumman, det återspeglar inte budgetens funktion lika bra som poängsystemet gör. Men visar snittet på vilken placering begreppen rangordnades.

I kommunerna är det lägsta medelvärdet på begreppet "Kommunikation" som ligger på 4,92, och det högsta medelvärdet har "Målsättning" som ligger på 8,44. Privata företag har lägsta medelvärdet på begreppet "Planering" som ligger på 3,38. Högsta medelvärdet för företag är

begreppet ”Resursallokering” som ligger på 7,29. Inom de ideella föreningarna finns det lägsta medelvärdet på begreppet ”Planering” som ligger på 5,31. Det högsta värdet fick begreppet ”Resursallokering” som ligger på 8,38.

**Hypotes 1:** Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna.

I kommunerna toppades budgetens funktion av ”resursanskaffning”. I de privata företagen var planering den viktigaste funktionen medan ”resursanskaffning” var den viktigaste funktionen bland de ideella föreningarna. Detta innebär att vi kan konstatera att budgetens viktigaste funktion både i kommunerna och ideella föreningarna är resursanskaffning vilket leder till att vi förkastar hypotesen eftersom det inte finns någon skillnad mellan dessa organisationsformer.

## 5.6 Storlekens Betydelse

### 5.6.1 Medeltal anställda

Medelantalet anställda i privatföretagen tog vi fram via sekundärdata. Trots det tycker vi att det är en variabel som är viktig att presentera. I de ideella föreningarna är det mycket svårt att hitta information på antalet anställda inom organisationen. Därför ställdes det en extra fråga till de ideella föreningarna där vi frågade om detta. Resultatet på frågan presenteras i detta stycke.

### 5.6.2 Anställda privata företag

	Minimum	Maximum	Medel
Antal Anställd	9	200	55,61

Figur 5.16 Medeltal för anställda i privata företag

De privata företaget med flest anställda i vår undersökning hade 200 anställda och det företaget med minst anställda hade 9st anställda. Medelantalet anställda i privata företag i vår undersökning är därför 55st. Fördelningen är ganska stor.

### 5.6.3 Anställda ideella föreningar

**Medeltal för anställda i ideella föreningar**



	Minimum	Maximum	Medel
Antal Anställd	0	150	24,08

Figur 5.17 Medeltal för anställda i ideella föreningar

Medelantalet anställda i ideella föreningar är 24st. Den föreningen med flest antal anställda hade 150st, och den föreningen med lägst antal anställda hade 0st.

### 5.6.4 Medeltal medlemmar

#### Antal medlemmar i ideella organisationer

	Minimum	Maximum	Medel
Medlemmar	1	150 000	8 850,42

Figur 5.18 Medeltal för medlemmar i ideella föreningar

Medelantalet medlemmar i ideella föreningar är 8850 st. Den föreningen med flest antal medlemmar hade 150000st, och den föreningen med lägst antal medlemmar hade 1 st.

### 5.6.5 Medeltal invånare

#### Antal invånare i kommunerna

	Minimum	Maximum	Medel
Invånare	3 282	100 000	21 565,28

Figur 5.19 Medeltal för invånare i kommuner

Medelantalet invånare i kommunerna är 21565 st. Den kommunen med flest invånare hade 100 000 och den kommunen med lägst antal invånare hade 3 282.

### 5.6.6 Kommuner

För att mäta storleken på kommun används antalet invånare. Gränsdragning för skillnaden mellan kommunernas storlek går vid 20 000 invånare. Då kommuner med mer än 20 000 invånare betraktas som stora kommuner, och de kommuner med färre än 20 000 invånare betraktas som små kommuner.

<b>Kommuner med över 20 000 invånare</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Resursallokering	40	30	1	3	1
Ansvarsfördelning	44	33	4	1	
Resursanskaffning	47	27	2	1	1
Medvetenhet	47	21	1	0	3
Kommunikation	48	16	0	2	0
Kontroll	48	19	0	0	1
Planering	56	10	0	1	1
Dimensionering	56	16	0	0	2
Samordning	64	5	0	0	0
Målsättning	67	8	0	1	0
Uppföljning	68	6	0	0	0

Figur 5.20 Sammanställning av rangordningsfrågan för kommunerna med över 20 000 invånare

I kommuner med fler än 20 000 invånare är begreppet ”ansvarsfördelning” det som passar bäst in på budgetfunktionen om man ser till poängen. På 2: a plats kommer ”resursallokering” och på 3: e plats ”resursanskaffning”.

<b>Kommuner med under 20 000 invånare</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Resursanskaffning	59	72	5	2	4
Kommunikation	63	57	3	2	3
Medvetenhet	77	64	5	3	1
Resursallokering	81	34	0	2	3
Planering	83	51	3	4	0
Dimensionering	100	23	0	1	3
Uppföljning	114	10	0	0	0
Kontroll	120	11	0	0	1
Samordning	128	13	0	1	0
Ansvarsfördelning	132	4	0	0	0
Målsättning	137	13	0	1	1

Figur 5.21 Sammanställning av rangordningsfrågan för kommunerna med under 20 000 invånare

I kommuner med färre än 20 000 invånare är begreppet ”Resursanskaffning” det som passar bäst in på budgetfunktionen. På 2: a plats kommer ”medvetenhet” och på 3: e plats ”kommunikation”.

Det skiljer sig angående 1: a platsen där kommuner med fler än 20 000 invånare valde ”ansvarsfördelning”, medan kommuner med färre än 20 000 invånare valde ”resursanskaffning” på första plats. I de stora kommunerna kom ”resursanskaffning” på 3: e plats. Det skiljer sig alltså mellan stora och små kommuner.

### 5.6.7 Privata företag

För att mäta storleken på privata företag användes antal anställda. Fördelning för små företag går vid gränsen mindre än 25 anställda. Medan stora företag går gränsen över 25 anställda. Gränsdragningen gjordes efter medianantalet anställda i undersökta företag.

<b>Små privata företag</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Medvetenhet	37	35	0	3	2
Planering	40	48	5	1	1
Kontroll	49	29	0	2	2
Målsättning	52	37	3	1	2
Resursanskaffning	65	30	3	1	1
Uppföljning	66	22	0	1	1
Kommunikation	68	16	0	0	0
Samordning	76	18	0	2	2
Ansvarsfördelning	78	6	0	0	0
Resursallokering	87	1	0	0	0
Dimensionering	97	0	0	0	0

Figur 5.22 Sammanställning av rangordningsfrågan för privata små företag

I små företag är ”planering” det begrepp som passar bäst in på budgetfunktionen, om man ser till poängen. Det som kommer på 2: a plats är ”målsättning” och 3: e plats är ”medvetenhet”.

<b>Stora privata företag</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Planering	37	44	5	1	0
Medvetenhet	45	21	1	1	0
Kommunikation	49	23	0	1	1
Resursanskaffning	51	26	1	1	2
Målsättning	54	21	1	1	0
Uppföljning	57	15	0	0	2
Kontroll	57	21	1	2	1
Resursallokering	65	21	1	2	0
Samordning	68	11	0	1	0
Dimensionering	75	10	0	0	2
Ansvarsfördelning	75	10	0	0	2

Figur 5.23 Sammanställning av rangordningsfrågan för privata stora företag

Även i stora företag är ”planering” det begrepp som passar bäst in på budgetfunktionen, om man ser till poängen. Därefter är skillnaden inte så stor mellan ett antal begrepp. På 2: a plats återfinns dock ”resursanskaffning” och på 3: e plats ”kommunikation”.

Det skiljer sig alltså inte angående första platsen där båda grupperna väljer ”planering” som första val. 2: a och 3: e platsen skiljer sig dock mellan de båda grupperna, där små företag har ”målsättning” som 2: a val, och stora företag har ”resursanskaffning”. I små företag blev ”medvetenhet” 3: e valet, medan i stora företag blev det ”kommunikation”.

### 5.6.8 Ideella föreningar

För att mäta storleken på ideella föreningar används antal anställda. Fördelning för ideella föreningar går vid gränsen om man har någon anställd. Stora föreningar har minst en anställd, medan små föreningar inte har någon anställd.

<b>Ideella föreningar med anställda</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Resursanskaffning	77	68	3	5	5
Planering	78	69	4	4	3
Samordning	82	56	4	2	2
Resursallokering	82	56	4	2	2
Dimensionering	98	31	0	1	1
Kommunikation	103	35	3	1	1
Uppföljning	107	25	0	0	2
Medvetenhet	110	34	2	2	0
Kontroll	117	18	1	0	0
Målsättning	123	20	0	1	2
Ansvarsfördelning	134	9	0	1	0

Figur 5.24 Sammanställning av rangordningsfrågan för ideella föreningar med anställda

I föreningar med anställda blev begreppet ”planering” det som passade bäst in på budgetfunktionen om man ser till poängen. På 2: a plats kom ”resursanskaffning”, men skillnaden mellan de båda begreppen var bara en poäng. Både ”samordning” och ”resursallokering” fick samma poäng och delar 3: e platsen.

<b>Ideella föreningar utan anställda</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>Rangsum</b>	<b>Poäng</b>	<b>1a</b>	<b>2a</b>	<b>3a</b>
Resursanskaffning	27	46	5	1	1
Planering	44	19	0	2	1
Kommunikation	47	24	1	1	2
Dimensionering	48	20	1	1	1
Samordning	50	23	1	1	2
Uppföljning	53	16	0	1	1
Målsättning	53	15	0	2	0
Ansvarsfördelning	56	14	0	0	0
Medvetenhet	57	14	1	0	1
Kontroll	61	9	0	0	0
Resursallokering	84	0	0	0	0

Figur 5.25 Sammanställning av rangordningsfrågan för ideella föreningar utan anställda

I föreningar utan anställda blev begreppet ”resursanskaffning” det som passar bäst in på budgetfunktionen om man ser till poängen. På 2: a plats kom ”kommunikation” och på 3: e plats ”samordning”.

**Hypotes 2:** Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisationsform.

I kommuner med över 20 000 invånare är ”ansvarsfördelning” det begrepp som passar bäst in på budgetens funktion. På andra plats kommer ”resursallokering” och på tredje plats ”resursanskaffning”. I kommuner med mindre än 20 000 invånare är ”resursanskaffning” den huvudsakliga funktionen. På andra plats kommer ”medvetenhet” och på tredje plats ”kommunikation”.

I de privata företagen är budgetens huvudsakliga funktion i både små och stora företag ”planering”. På andra plats i de små företagen är ”målsättning” och på tredje plats ”medvetenhet”. På andra plats i de stora företagen återfinns ”resursanskaffning” och på tredje plats ”kommunikation”.

I de ideella föreningarna som har anställda är budgetens huvudsakliga funktion ”planering”. På andra plats kommer ”resursanskaffning” och på delad tredje plats kommer ”samordning” och ”resursallokering”.

I föreningar utan anställda är huvudfunktionen ”resursanskaffning”. På andra plats kommer ”kommunikation” och på tredje plats ”samordning”.

Vi godtar hypotesen eftersom budgetfunktionen skiljer sig åt mellan små och stora organisationer med undantag av planeringsfunktionen i de privata företagen som hamnar på första plats oavsett storleken på företagen.

## 5.7 Variation i rangordningen

<b>Kommuner</b>					Procent av totala svarande
<b>Begrepp</b>	<b>1: a</b>	<b>2: a</b>	<b>3: e</b>	<b>Antal</b>	
Resursanskaffning	7	3	5	15	60 %
Medvetenhet	6	3	4	13	52 %
Kommunikation	3	4	3	10	40 %
<b>Privata företag</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>1: a</b>	<b>2: a</b>	<b>3: e</b>	<b>Antal</b>	
Planering	10	2	1	13	62 %
Målsättning	3	2	4	9	43 %
Medvetenhet	3	2	4	9	43 %
<b>Ideella föreningar</b>					
<b>Begrepp</b>	<b>1: a</b>	<b>2: a</b>	<b>3: e</b>	<b>Antal</b>	
Resursanskaffning	8	6	6	20	74 %
Planering	4	6	4	14	51 %
Samordning	5	3	4	12	44 %

5.26 Sammanställning av variationen i rangordningen i de tre högsta

**Hypotes 3:** Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn.

Den organisationsform som är mest homogen i sin rangordning av budgetfunktioner är de ideella föreningarna. Då 74 % av alla svarande föreningar rangordnade ”resursanskaffning” bland de tre första begreppen. Hos de resterande två grupperna hade det begrepp som kom först i rangordningen, valts bland de tre första begreppen. Detta visar att vi måste förkasta hypotes 3

**Hypotes 4:** Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.

Placering	Kommuner	Privata
1	Resursanskaffning	Planering
2	Medvetenhet	Resursanskaffning
3	Kommunikation	Medvetenhet
4	Resursallokering	Målsättning
5	Planering	Kontroll
6	Dimensionering	Kommunikation
7	Ansvarsfördelning	Uppföljning
8	Kontroll	Samordning
9	Målsättning	Resursallokering
10	Samordning	Ansvarsfördelning
11	Uppföljning	Dimensionering

Figur 5.27 Sammanställning av rangordningsfrågan kommuner och privata företag

För att undersöka hypotes 4 använder vi figuren ovan där vi kan se om offentliga organisationer är lika de privata organisationerna. Enligt tabell 5.27 kan vi se att inom kommunerna har man rankat ”resursanskaffning” på första plats, ”medvetenhet” på andra samt ”kommunikation” på tredje plats. I de privata organisationerna har man rankat ”planering” på första plats, ”resursanskaffning” på andra plats samt ”medvetenhet” på tredje plats. Begreppet ”resursallokering” kommer på 4:e plats i kommunerna medan begreppet kommer på en 9:e plats i de privata företagen. ”Planering” kommer på 5:e plats i kommuner och på 1:a plats i de privata företagen. ”Målsättning” kommer på 4:e plats i de privata företagen och på 9:e plats i kommunerna. ”Kontroll” kommer på 5:e plats i de privata företagen och på 8:e plats i kommunerna

Vi förkastar hypotesen på grund av att skillnaderna i rankingen av de fem första begreppen, trots att båda organisationsformerna har valt ”medvetenhet” och ”resursanskaffning” bland tre viktigaste begreppen för att förklara budgetens funktion.

**Hypotes 5:** Kommuner med ”högermajoritet” är mer lika privata företag.

Jämförelse mellan vänsterstyrda och högerstyrda kommuner i de tre högst rankade begreppen, visar att det begreppet som är på 1:a plats i vänster kommuner är på 11:e plats i höger kommunerna. Det visar att det som vänster kommuner håller som viktigast, är minst viktigt för höger kommuner. Detta begrepp är ”ansvarsfördelning” och för att jämföra vilka av



kommungrupperna som ligger närmast privata företag, gör vi en jämförelse mellan dessa. I privata företags rangordning kommer ”ansvarsfördelning” på 10: e plats. Det visar i detta fall att högerstyrda är mer lika privata företag än de vänsterstyrda kommunerna.

De vänster kommunernas 2: a plats i rangordningen är ”kommunikation”. Detta begrepp är rangordnat på 4: e plats i höger kommuner och på 6: e plats i privata företag. De vänster kommunernas 3: e plats är ”resursanskaffning”, vilket är rangordnat som 1: a plats i höger kommuner och 3: e plats i privata företag. Inom höger kommunerna är vidare ”medvetenhet” rangordnat på 2: a plats i jämförelse med vänster kommuner där begreppet kommer på en 4: e plats. De privata företagen har rangordnat begreppet till en 3: e plats.

Inom de höger kommunerna har man rangordnat ”planering” på 3: e plats, i jämförelse med de vänster kommunerna där ”planering” kommer på 8: e plats. I de privata företagen är ”planering” rangordnat till 1: a plats. Rangordningen på begreppet ”planering” visar i just detta fall att höger kommunerna ligger närmre privata företag, jämfört med vänster kommuner. Detta påvisar att högerstyrda kommun ligger närmre privata företag i de funktioner som betyder mest och de som betyder minst. Därför godtas hypotes 5.

Begrepp	Vänster	Höger	Privat
Ansvarsfördelning	1	11	10
Dimensionering	5	8	11
Kommunikation	2	4	6
Kontroll	7	9	5
Medvetenhet	4	2	3
Målsättning	9	7	4
Planering	8	3	1
Resursallokering	6	5	9
Resursanskaffning	3	1	2
Samordning	11	10	8
Uppföljning	10	6	7

5.28 Rangordningen mellan vänster-, högerstyrda kommuner och privata företag

## 5.8 Belöningsystem

På frågan om man har ett belöningsystem kopplat till sin budget, svarade samtliga kommuner (25 respondenter) ”nej”, det vill säga ingen av kommunerna har ett belöningsystem kopplat till sin budget.

Inom privata företag svarade 13st ”Ja” på frågan om de har ett belöningsystem kopplat till sin budget, medan 8st svarade ”Nej”. Fördelningen i procent för användning av belöningsystem var 61,90 %, mot 38,10 %.

Inom de ideella föreningarna var det 1 respondent av 27, som har belöningsystem kopplat till budget medan resterande 26 respondenter svarade att de inte hade det. Fördelningen i procent bland de ideella föreningarna var således att 3,70 % hade belöningsystem kopplat till budget, mot 96,30 % som inte hade det.

På grund av att man inte använde sig av belöningsystem kopplat till budget i kommuner, och endast 1 förening använde det inom de ideella föreningarna så kan man inte göra några undersökningar. I privata företag där 61 % av respondenterna använde belöningsystem kopplat till budget, kan man däremot undersöka om budgetfunktionen skiljer mellan de båda grupperna.

		Belöningsystem		Total
Belöningsystem i antal		Ja	Nej	
Organisation	Kommuner	0	25	25
	Privat företag	13	8	21
	Ideella föreningar	1	26	27
Total		14	59	73
		Belöningsystem		Total
Belöningsystem i procent		Ja	Nej	
Organisation	Kommuner	0 %	100 %	100 %
	Privat företag	61,90 %	38,10 %	100 %
	Ideella föreningar	3,70 %	96,30 %	100 %
Total		19,18 %	80,82 %	100 %

Figur 5.30 Fördelningen av belöningsystemsfrågan

### 5.8.1 Jämförelse i rangordningen

Sammanställning av rangordningen för privata företag med belöningsystem kopplat till budget jämfört med rangordningen för företag utan belöningsystem kopplat till budget.

Belöningsystem	Med	Utan
Ansvarsfördelning	8	7
Dimensionering	11	11
Kommunikation	4	5
Kontroll	2	8
Medvetenhet	6	2
Målsättning	5	6
Planering	1	1
Resursallokering	10	9
Resursanskaffning	3	4
Samordning	9	10
Uppföljning	7	3

Figur 5.33 Jämförelse i rangordningen mellan privata företag med och utan belöningsystem

### 5.8.2 Jämförelse i rangordningen för begreppet ”kontroll” mellan Privata företag med belöningsystem och utan belöningsystem

Här presenteras vilken placering för begreppet ”kontroll” fick efter sammanställd rangordning. Placeringen är baserad på rangordningssumman och vilken placering begreppet kom på hos de privata företagen där vi jämför mellan företag som tillämpar belöningsystem och de företag som inte tillämpar belöningsystem.

	Tillämpar	Tillämpar inte
Kontroll	2	8

Figur 5.34 Jämförelse i rangordningen i budgetfunktionen ”kontroll” för privata företag med belöningsstäm

Begreppet ”kontroll” kom på 2: a plats i privata företag som tillämpar belöningsystem och 8: e plats i kommuner i företag som inte tillämpar belöningsystem.

Rangordning av begreppet enligt poängsystemet ger att begreppet kommer på 3:e plats i företag som tillämpar belöningsystem och på 7:e plats i företag som inte tillämpar belöningsystem.

**Hypotes 6: Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än bland de som inte har belöningsystem.**

Med hjälp av Chi-2 test har vi undersökt om belöningsystem påverkar kontroll. Det visade sig att det inte fanns något signifikantsamband mellan belöningsystemen och funktionen ”kontroll”. Testet av ”kontroll” gav signifikansvärdet 0,625 (Bilaga 3) vilket indikerar att det inte finns något signifikant skillnad mellan dem som har belöningsystem kopplat till budget, och de som inte har det. Hypotes 6 förkastas.

### 5.9 Jämförelse mellan funktioner inom offentliga organisationer

**Hypotes 7: I offentliga organisationer är budgetens roll mer av en planeringsfunktion än en uppföljnings funktion.**

Kommuner	Placering
Planering	5
Uppföljning	11

Figur 5.35 Jämförelse i rangordningen i mellan budgetfunktionerna ”planering” och ”uppföljning” i offentliga organisationer

Kommunerna rangordnar genom poängsystemet budgetfunktionen ”planering” till en femte plats. ”Uppföljning” kommer på en elfte plats, vilket innebär att budgeten i kommunerna används mer som planering än som uppföljning. Därför godtar vi hypotes 7.

### 5.10 Jämförelse av funktion inom ideella föreningar

**Hypotes 8: Budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar.**

Rangordningen för ideella föreningar (Se Figur 5.9) visar att argument för resursanskaffning sett till poängsystemet är det begrepp som förklarar budgetfunktionen bäst. Då begreppet har fått 114 poäng och det begrepp som kom på andra plats fick 88 poäng, finns det en klar marginal mellan de båda. Det är 20 av 27 respondenter (74 %) som har valt begreppet

”resursanskaffning” bland deras tre första val (se 5.10). Det tyder på att ideella föreningars främsta funktion av budgeten är som argument för resursanskaffning. Därmed godtas hypotes 8.

### **5.11 Sammanfattning**

För att testa om variablerna var normalfördelade genomfördes Kolmogorov-Smirnov Test, som visade att alla variabler var normalfördelade. För att godta eller förkasta hypoteserna har vi fått beskriva vårt material, då det inte finns många statistikttester att använda på den insamlade data. Men i vissa fall har Wilcoxon's rangsummatest, Levene's test och T-test kunnat användas.

Med de resultat som har framkommit kan följande hypoteser godtas respektive förkastas.

**Hypotes 1:** Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna. **Förkastas**

**Hypotes 2:** Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisations form. **Godtas**

**Hypotes 3:** Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn. **Förkastas**

**Hypotes 4:** Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer. **Förkastas**

**Hypotes 5:** Kommuner med höger majoritet är mer lika privata företag. **Godtas**

**Hypotes 6:** Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än dem som inte har belöningsystem. **Förkastas**

**Hypotes 7:** I offentliga organisationer är budgetens roll mer planerings funktion, än uppföljnings funktion. **Godtas**

**Hypotes 8:** Budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar.

**Godtas**

## 6. Slutsatser

---

*Syftet med denna studie har varit att kartlägga budgetens funktion i olika organisationer. Vi kommer inledningsvis att kommentera varje hypotes var för sig och dess utfall. Vi kommer att diskutera huruvida våra hypoteser föll ut som vi hade tänkt eller om de inte föll ut som vi tänkt.*

---

### **6.1 Budgetens funktion inom organisationerna kommer att variera, mellan organisationsformerna**

Vi kom fram till att i kommunerna samt i de ideella föreningarna är ”resursanskaffning” budgetens viktigaste funktion. Däremot är ”planering” den viktigaste funktionen i de privata företagen. Vi konstaterar alltså att det inte finns någon variation angående budgetens viktigaste funktion mellan kommunerna och de ideella föreningarna. Däremot finns det som sagt variation mellan kommunerna och de privata företagen, vilket stöds av Boyne (2002) som menar att en skillnad mellan de privata företagen och kommunerna är att finansieringen skiljer sig åt mellan organisationerna, där kommunerna finansieras av skatter och avgifter medan de privata företagen i större omfattning är beroende av kundernas betalningsförmåga.

Att det finns skillnader mellan kommunerna och de privata företagen kan även bero på att kommunerna till skillnad från företagen är tvingade enligt Kommunallagen att upprätta budget och detta tror vi kan vara en orsak till att budgetens funktion skiljer sig åt mellan dessa organisationer. Ytterligare argument kommer från Brorström, Haglund och Solli (1999) som menar att det inom offentliga organisationer är svårare att genomföra förändringar då det måste finnas politisk acceptans. I privata företag går en sådan process mycket snabbare då det är upp till ledningen eller styrelsen att ta beslut om förändring Detta kan också vara en orsak till att budgetfunktionerna skiljer sig åt mellan dessa organisationer.

Ytterligare ett argument till varför budgetens funktioner skiljer sig åt mellan kommunerna och de privata företagen är enligt Jones och Thompson (2000) att den offentliga sektorns budgetar ofta är mycket detaljerade medan privata företags budgetar är sparsamma med detaljer och består ofta bara av en handfull finansiella mål som skall uppnås.

## **6.2 Budgetfunktionen kommer att variera på grund av organisationens storlek inom varje organisationsform.**

Vi kom fram till att i kommuner med över 20 000 invånare är begreppet ”ansvarsfördelning” budgetens huvudsakliga funktion. I kommuner som har under 20 000 invånare är budgetens huvudsakliga funktion ”resursanskaffning”. I privata företag med mindre än 25 anställda är den huvudsakliga budgetfunktionen ”planering”. Därefter kommer ”målsättning” och ”medvetenhet”. I företag som har över 25 anställda är också ”planering” den huvudsakliga budgetfunktionen och därefter kommer ”resursanskaffning” och ”kommunikation”. I ideella föreningar som har anställda är ”planering” den huvudsakliga huvudfunktionen. I ideella föreningar som inte har någon anställd är ”resursanskaffning” den huvudsakliga budgetfunktionen. Vi konstaterar att eftersom budgetfunktionen skiljer sig mellan små och stora organisationer, med undantag av planeringsfunktionen i de privata företagen som hamnar på första plats oavsett storleken på företagen, har organisationsstorleken betydelse för budgetens funktion. Detta stöds också av Bergstrand och Olve (1996).

## **6.3 Budgetfunktion kommer att variera mindre inom kommuner än inom den privata sektorn och den ideella sektorn**

Vi konstaterar att den organisationsform som är mest homogen i sin rangordning är de ideella föreningarna där 74 % rangordnade ”resursanskaffning” bland de tre första begreppen. I de andra organisationsformerna var motsvarande siffra 62 %. Det stämmer alltså inte att budgetfunktionen varierar mindre inom kommunerna än inom de privata och ideella sektorerna. Detta kan bero på att kommuner som har högermajoritet i större omfattning än kommuner med vänstermajoritet har efterliknat de privata företagen.

## **6.4 Budgetens funktion är lika i offentliga och i privata organisationer.**

Vi kom fram till att privata företag och offentliga organisationer är ganska lika i sitt val av budgetfunktioner. Vi har konstaterat att medvetenhet och resursanskaffning är de två begrepp som båda organisationsformerna värderar högt. Där finns dock en liten skillnad mellan dem då privata företag anser att planering är den viktigaste budgetfunktionen och de offentliga organisationerna anser att resursanskaffning är viktigast. Men vi anser ändå att det finns ett



svagt samband mellan privata företag och offentliga organisationer i deras val av budgetfunktioner, men inte tillräckligt för att säga att de är lika. Det svaga sambandet överensstämmer också med Hood (1995) som menar att NPM tar bort skillnader mellan privata och offentliga sektorn och skiftar tonvikten från processredovisning mot ett större element av redovisning i termer av resultat. Redovisning är nyckelelementet, då det reflekterar stort förtroende på marknaden och privata affärsmetoder. Precis som Hood skrev 1995 så är offentliga organisationer ganska lika de privata företagen i sitt sätt att budgetera. Vi tror precis som Hood att detta beror på att offentliga organisationer mer och mer har gått över och använder samma budgetsystem som de privata företagen. Vi tror dessutom att detta är en utveckling som kommer fortgå under en längre period tills de offentliga organisationerna är likadana som de privata företagen.

### **6.5 Kommuner med högermajoritet är mer lika privata företag.**

Vi kom fram till att kommuner där det finns en högermajoritet är mer lika privata företag än vad kommuner med vänstermajoritet är. I kommuner med vänstermajoritet valde man ansvarsfördelning som den budgetfunktion man tyckte var viktigast samtidigt som denna funktion kom näst sist i valet hos de privata företagen och sist i högerstyrda kommunerna. I privata företag är planering på första plats. Denna funktion kom på tredje plats i högerstyrda kommuner och på åttonde plats i vänsterstyrda. Detta påvisar också att högerstyrda kommuner ligger närmre privata företag i de funktioner som betyder mest och de som betyder minst.

Vid tidigare studier har man dragit slutsatsen att införandet av NPM beror på om kommunen har höger- eller vänsterregering, Kastberg (2005). Flera faktorer pekar på att kommuner som styrs av vänsterblocket är motståndare till att införa NPM. Vi kan precis som Kastberg konstatera att införandet av NPM har kommit betydligt längre i kommuner med högermajoritet än i de kommuner som har vänstermajoritet.

### **6.6 Budgetfunktionen kontroll kommer att vara högre i organisationer som baserar sina belöningsystem i förhållande till budgetutfall än bland dem som inte har belöningsystem**

Vi kom fram till att privata företag som tillämpar belöningsystem anser att kontroll är en viktig kontroll då man anser att denna funktion är den näst viktigaste budgetfunktionen. I de

privata företag som inte tillämpar belöningsystem anser man att kontroll inte är en speciellt viktig budgetfunktion då man placerade denna funktion på åttonde plats. Men på grund av genomfört chi-2 test visade det sig att där fanns inget signifikant samband mellan de båda variablerna. Därför går det inte att påvisa att belöningsystem kopplat till budget påverkar budgetfunktionen kontroll.

Enligt Samuelsson, (2001) så är beror skillnaden i intressen på att både agentens och principalen är nyttomaximerande. För att styra agenten mot principalens intresse finns olika styrmedel. Belöningsystem är ett sådant styrmedel. Definitionen på belöningsystem är alla former av belöningar som de anställda får av en organisation. Det är allt ifrån lön och incitamentsprogram till befordrad inom organisationen. Men trots detta går det inte att påvisa sambandet mellan de båda variablerna.

### **6.7 I offentliga organisationer är budgetens roll mer av en planeringsfunktion, än en uppföljnings funktion.**

Vi kan konstatera att kommunerna använder budgeten i större utsträckning till planering än uppföljning. I en undersökning gjord av Högheim (1989) undersökte han budgetering i norska kommuner och han kunde i undersökningen urskilja ett mönster som antydde att utfall från budget stämde mer mellan åren än mot själva utfallet. Vi kan konstatera att i kommuner är budgeten mer en planeringsfunktion än en uppföljningsfunktion vilket vi tycker är lite konstigt eftersom kommuner har ett balanskrav som dom måste följa.

### **6.8 Budgeten används som argument för resursanskaffning i ideella föreningar**

Resursanskaffning är det i särklass viktigaste argumentet för att skapa en budget inom de ideella föreningarna då hela 74 % av de svarande placerade denna funktion ibland de tre viktigaste argumenten för att skapa en budget.

Lundén (2006) nämner att det ofta är styrelsen i de ideella föreningar som lägger budgeten för året och sedan låter verksamheten rulla på utan att man gör någon uppföljning av budgeten. Detta tyder på att budgeten i de ideella föreningarna inte används för deras egen skull, utan för någon annans. Budgeten används för att ge intressenter den information som de kräver, för att fortsätta tillföra kapital. Vi har kommit fram till ungefär det samma som Lundén gjorde i

sin undersökning. Vi tror att det bristande intresset för att göra en budget i de ideella föreningarna beror på att de personer som sitter i styrelsen inte är utbildade ekonomer. Detta har vi dock inte undersökt närmare.

### **6.9 Egna reflektioner**

Efter att arbetat intensivt med budgetens funktion och studerat relevanta teorier har vi kommit fram till ett antal egna reflektioner som vi vill bidra med.

*”Budgetering är ett nödvändigt ont”, menade Wallander.* Det kan ligga stor sanning i detta citat, då våra resultat visar att funktionen resursanskaffning kommit på första eller andra plats i rangordningen i de tre organisationsformerna. Det påvisar att budgeten har en mindre viktig funktion inom organisationer, utan används mer för externt bruk. Den huvudsakliga funktionen budget har ligger alltså inte inom organisationen, utan är att anskaffa resurser.

Vi reserverar oss för osäkerhet i resultaten, då vi genom att inte förklara begreppen i enkäten. Detta kan ha haft den effekt att respondenterna tolkat begrepp olika i förhållande till deras egna preferenser till de nämnda begreppen. Respondenterna kan även ha haft svårt att skilja mellan begrepp som kan tolkas snarlikt t.ex. kontroll och uppföljning. Resultaten kan inte påvisa att ett begrepp tolkas samma för alla respondenterna, utan kan bara påvisa att de elva begreppen har blivit rangordnade och fått de presenterade poängen.

### **6.10 Förslag till fortsatt forskning**

Ett förslag till fortsatt forskning är att undersöka uppföljningen av budget inom kommuner. Vår undersökning visade att funktionen uppföljning var den funktion som förklarade budgetens funktion minst inom kommuner. Detta trots att kommuner har ett lagreglerat balanskrav mot sig. Forskning av Högheim (1989) visar på liknande uppgifter.

Vårt andra förslag till fortsatt forskning är att undersöka större ideella organisationer budgetfunktion. Då våra resultat visade att ideella föreningar använder budget, huvudsakligen, som argument till resursanskaffning. Det hade varit intressant att undersöka om budget har en mer intern funktion i de större ideella organisationerna.

**Källförteckning enligt Harvard systemet**

- Andersson, K (1997), Budgetering – en introduktion, Liber ekonomi, Malmö
- Artsberg, K (2005) Redovisningsteori – policy och praxis (2 uppl.), Liber ekonomi, Malmö
- Anheier och Benner (2003), Theories and Approaches, Klawer academic publish, New York
- Andersen, H (red.) (1994) Vetenskapsteori och metodlära - En introduktion (3 uppl.) Studentlitteratur, Lund
- Ax, C, Johansson, C och Kullvén, H, (2005) Den nya ekonomistyrningen, Liber ekonomi, Malmö
- Belfrage Carlberg, A (2003) Ekonomiboken A-Ö: snabbfakta, checklistor, figurer, exempel, Bonnier utbildning, Stockholm
- Bengtsson C, Fredriksson J och Jönsson M, (2006) Intressenternas syn på föreningsredovisningar Växjö Universitet ekonomihögskolan
- Bergstrand, J och Olve, N-G (1996) Styr bättre med budget (4 uppl.), Liber-Hermods, Malmö
- Blomquist, C (1996) I marknadens namn, Mångtydiga reformer i svenska kommuner, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm
- Brorström, B och Solli, R (1990) kommunekonomi Principer, Praxis och Problem (2 uppl.) Studentlitteratur, Lund
- Brunsson, N (2002) The Organization of Hypocrisy (2 uppl.) Abstrakt forlag AS, Köpenhamn
- Boyne, G (2002) Public and private management: What's the difference, Journal of management studies 39:1
- Carlsson, R (1997) Ägarstyrning, Ekerlids förlag, Stockholm
- Carpenter, V.L och Feroz, E.H, 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 (2001) 556-596
- Carruthers, B.G (1995) Accounting ambiguity and the new institutionalism, Accounting, Organizations and Society, nummer 20, årgång 4 (1995) sidorna 313-328
- Cochrane,A (1993) From financial control to strategic management: the changing faces of accountability in British local government. Accounting auditing and accountability journal 6 (2): 30-51
- Dahlin, L och Lundén, B (2001) Budget (4: e uppl.), Björn linden information AB, Näsvik

Deegan, C och Unerman, J (2006) Financial accounting theory, McGraw- Hill Companies, Berkshire

Denscombe, M (2000) Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur, Lund

Dixon, J Kouzmin, A och Korac-Kakabadse, N (1998) Managerialism International journal of public sector management 11(23):164-187

Djurfeldt, G, Larsson, R och Stjärnhagen, O (2003) Statistisk verktygslåda, Studentlitteratur, Lund

Douma, S och Schreuder, H (2002) Economic Approaches to organizations, Prentice Hall, Europé, Essex

Egels, N (2003) Debatt: intressentmodellen – en värld full av tolkningar och missförstånd. [www.ethos.se/se/tidningsnummer/nr\\_3\\_2003/46-47\\_debatt/](http://www.ethos.se/se/tidningsnummer/nr_3_2003/46-47_debatt/)

Fitzroy, F.R Zoltan, Acs, Z.J och Gerlowski, D.A (1998) Management and economics of organization, Prentice Hall, Hertfordshire

Förslag till riksdagen 1999/2000: RR10  
[www.riksdagen.se/debatt/9900/forslag/RR10/RR100019.AS](http://www.riksdagen.se/debatt/9900/forslag/RR10/RR100019.AS)

Falkman, P (2000) Teori för redovisning, Studentlitteratur, Lund

Falkman, P och Orrbeck K (2001) Den offentliga sektorns redovisning, Studentlitteratur, Lund

Fundahn, B och Holmgren, H (1992) Budgetering, planering och redovisning för kommuner och landsting, Studentlitteratur, Lund

Funnell, W och Cooper, K (1998) Public sector accounting and accountability in Australia, University of New South Wales, Sydney

Glynn, J och Perkins, D (1997) Control and accountability in the NHS market: a practical proposition or logical impossibility? International journal of public sector management 10(1/2): 62-75

Goodwin, CJ (2002) Research in psychology, John Wiley& sons, New York

Greve, J (1996) Budget, Studentlitteratur, Lund

Grimlund, B (1992) Kalkyler, skatter, budget (2: a uppl.), LTs Förlag, Stockholm

Hemström, C (2000) Organisationernas rättsliga ställning, om ekonomiska och ideella föreningar, Norstedts juridik AB, Stockholm

Hjortsberg-Sandgren, Åsa (2005) Nr 8/04 – God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting, Sveriges Kommuner och Landsting,

Hood, C (1995) The new public management in the 1980s: variations on a theme, *Acc Organ Soc* 20 (2/3)

Hope, J och Fraser, R (2004) I stället för budget, Liber Ekonomi, Malmö

Jacobs, K (2000) Evaluating accountability: finding a place for the Treaty of waiting: in the New Zealand public sector, *Acc Aud Accountability* 13 (3):360

Jacobsen, D I och Thorsvik, J (2002) Hur moderna organisationer fungerar (2 uppl.) Studentlitteratur, Lund

Jensen, M och Meckling, W (1976) Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency cost and ownership structure, *Journal of financial economics* 3, nr 4: 305-360

Jones, L.R och Thompson, F, (2000) Responsibility budgeting and accounting, *International Public Management Journal*, 205-227,

Kastberg, G (2005) Kundvalsmodeller - En studie i marknadsskapande processer i kommuner och landsting, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Körner S, Wahlgren L (2000) Statistisk dataanalys, Studentlitteratur, Lund

Lindberg Bertil (1999) Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer, Sober Förlag, Malmö

Lundén, B (2006) Ideella föreningar: skatt, ekonomi och juridik, Björn Lundén information, Näsviken

Malmer, S (2003) Ett pris blir till, om förklaringar till kommunala avgifter och taxor, Santérus förlag, Stockholm

Malmström, Åke och Agell, Anders (2001) Civilrätt (17 uppl.) Liber ekonomi, Malmö

Neely, A, Bourne, M och Adams, C, Better budgeting or beyond budgeting?, *Measuring Business Excellence*, vol 7 nr 3 2003, sid 22-28

Olsen, R.H, (1996) Ex-post accounting in incremental budgeting: A study of Norwegian municipalities, *Scand.J. Mgmt*, vol.13, nr 1, 66-75

Olson, O (1990) Qualities of the Programme Concept in Municipal Budgeting, *Scandinavian Journal of Management* 6(1) sid. 13-29

Olsson, J och Skärvad P-H (2001) Företagsekonomi 99, Liber ekonomi, Malmö

Olson, O och Guthrie, J och Humphrey, C (1998) Global Warning! Debating international developments in New Public Financial Management, Cappelen, Oslo

Osborne, D och Gaebler, T (1993) Reinventing Government, Penguin, New York

- Patton, J (1992) Accountability and governmental financial reporting, *Financial accountability and management* 8(3): 165-180
- Parker L och Gould G (1999) *Changing public sector accountability*, Blackwell Publishers Ltd, Malden, USA
- Parker, L och Guthrie, J (1993) The Australian public sector in the 1990s: new accountability regimes in motion. *Journal of international accounting auditing and taxation* 2(1): 59-81
- Phillips. Robert (2003) *Stakeholder theory and organisational ethics*, Berrett-koeehler Inc, San Fransisco
- Power, M och Laughlin, R (1992) *Critical theory and accounting*, Critical management studies, London
- Roberts, J (1991). The possibilities of accountability, *Accounting organization and society* 16(4):355-368
- Samuelsson, Lars (2001) *Controllerhandboken, Sveriges verkstadsindustrier och industrilitteratur*, Stockholm
- Schedler, K och Proeller I (2000) *New Public Management*, Berne, Stuttgart, Vienna Haupt
- Saunders, M, Lewis, P och Thornhill, A (2007) *Research methods for business students* (4<sup>th</sup> edn), Prentice hall, Harlow
- Sjögren, J (2003) *Budget / uppföljning*, Docendo Sverige AB, Stockholm
- Steiner, R (2000) *New public management in the Swiss municipalities*, Institute for organization and human management, Bern
- Wallander, J (1995) *Budget – ett onödigt ont* (2 uppl.) SNS förlag, Kristianstad
- Wildavsky, A (1993) *The new politics of the budgetary process*, Scott Foresman and Company, Boston
- Wildavsky, A (2002) *Budgeting a comparative theory of budgetary process* (2 uppl) Transaction Publishers, New Brunswick
- Watkins A och Arrington E, (2005) *Accounting, The New public management*, *Critical Perspectiv of accounting* 18 (2007) 33-58
- Yard, S (2001) *Kalkyler för investeringar och verksamheter* (2 uppl.) Studentlitteratur, Lund

**Bilaga 1 enkät för offentliga och privata organisationer**

Hej och God fortsättning på det nya året

Vilken funktion har budgeten? Och skiljer det sig mellan privata, offentliga och ideella organisationer. Det är vad vi ska titta närmare på i våran undersökning.

Vi är tre studenter som läser på Kristianstad Högskola. Vi är mitt uppe i vårt examensarbete. Det vi vill ta reda på med våran undersökning är om budgetens funktion skiljer sig mellan organisations typer.

Vi hoppas att Ni vill hjälpa genom att avvara 4-5 minuter av Er tid för att svara på frågorna. Vi har minimerat våra frågor på enkäten till 2 stycken. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och presenteras sammanställt i vår rapport.

Är Ni inte rätt person att besvara denna enkät ber vi Er vänligen förmedla den vidare till rätt person.

Ert svar är av stor betydelse för våran undersökning. Vi skulle vara mycket tacksamma om ni kunde ta er tid att besvara enkäten och returnera den till oss senast den 8 Januari

**Fråga 1.** Rangordna följande begrepp som Ni tycker passar in på budgetens funktion inom eran organisation. Rangordna dem med siffror från 1-11 fråga.

Där 1 är det som passar in bäst, och gå neråt

- |                      |
|----------------------|
| A. Ansvarsfördelning |
| B. Dimensionering    |
| C. Kommunikation     |
| D. Kontroll          |
| E. Medvetenhet       |
| F. Målsättning       |
| G. Planering         |
| H. Resursallokering  |
| I. Resursanskaffning |
| J. Samordning        |
| K. Uppföljning       |



1= passarpassar bäst in & 11 = passar sämst in

Rangordning	Var god fyll i bokstäver eller orden i rangordnad följd
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

Fråga 2. Har Ni ett belöningsystem kopplat till en viss budget? Till exempel Provision  
Ja  Nej

Har NI några frågor kan ni höra av er till någon av oss.

**Tack på förhand!**

Jon Sahlin Magnus Olsson Alexander Cederholm

Handledare: Ek. Dr. Torbjörn Tagesson  
Univ.lektor i företagsekonomi

**Bilaga 2 enkät för ideella föreningar**

Hej och God fortsättning på det nya året

Vilken funktion har budgeten? Och skiljer det sig mellan privata, offentliga och ideella organisationer. Det är vad vi ska titta närmare på i våran undersökning.

Vi är tre studenter som läser på Kristianstad Högskola. Vi är mitt uppe i vårt examensarbete. Det vi vill ta reda på med våran undersökning är om budgetens funktion skiljer sig mellan organisations typer.

Vi hoppas att Ni vill hjälpa genom att avvara 4-5 minuter av Er tid för att svara på frågorna. Vi har minimerat våra frågor på enkäten till 3 stycken. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och presenteras sammanställt i vår rapport.

Är Ni inte rätt person att besvara denna enkät ber vi Er vänligen förmedla den vidare till rätt person.

Ert svar är av stor betydelse för våran undersökning. Vi skulle vara mycket tacksamma om ni kunde ta er tid att besvara enkäten och returnera den till oss senast den 8 Januari

**Fråga 1.** Rangordna följande begrepp som Ni tycker passar in på budgetens funktion inom eran organisation. Rangordna dem med siffror från 1-11 fråga.

Där 1 är det som passar in bäst, och gå neråt

- |                      |
|----------------------|
| A. Ansvarsfördelning |
| B. Dimensionering    |
| C. Kommunikation     |
| D. Kontroll          |
| E. Medvetenhet       |
| F. Målsättning       |
| G. Planering         |
| H. Resursallokering  |
| I. Resursanskaffning |
| J. Samordning        |
| K. Uppföljning       |

1= passarpassar bäst in & 11 = passar sämst in

Rangordning	Var god fyll i bokstäver eller orden i rangordnad följd
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

**Fråga 2.** Har Ni ett belöningsystem kopplat till en viss budget? Till exempel Provision

Ja  Nej

**Fråga 3.** Hur många anställda har Ni inom er organisation

Svar:

**Fråga 4.** Hur många medlemmar har Ni i er förening?

Svar:

Har NI några frågor kan ni höra av er till någon av oss.

**Tack på förhand!**

Jon Sahlin Magnus Olsson Alexander Cederholm

Handledare: Ek. Dr. Torbjörn Tagesson  
Univ.lektor i företagsekonomi

## Bilaga 3

**Belöning**

	Observerade	Förväntade N	Residual
Ja	13	10,5	2,5
Nej	8	10,5	-2,5
Total	21		

**Kontroll**

	Observerade	Förväntade N	Residual
1	1	2,6	-1,6
2	4	2,6	1,4
3	3	2,6	,4
4	1	2,6	-1,6
5	4	2,6	1,4
7	4	2,6	1,4
8	1	2,6	-1,6
11	3	2,6	,4
Total	21		

**Test Statistik**

	Belön	Kontroll
Chi-Square <sup>a,b</sup>	1,190	5,286
df	1	7
Asymp. Sig.	,275	,625

a. 0 celler (,0%) har förväntad frekvens mindre än 5.  
Minimum förväntad cell frekvens är 10,5.

b. 8 celler (100,0%) har förväntad frekvens mindre än 5. Minimum förväntad cell frekvens är 2,6.