



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**Magisteruppsats
Vårterminen 2007**

Företagsekonomiska Institutionen

Tight och loose kontroll

- En studie om svenska myndigheters budgetefterlevnad och huruvida samband föreligger med tight och loose kontroll

Handledare
Per Magnus Andersson
Gert Paulsson

Författare
Mimmi Delbeck
Caroline Magnusson
Sofie Messeter

Förord

Till Er som stöttat oss under uppsatsens gång vill vi rikta ett stort tack. Det finns några personer som vi vill framhålla lite extra.

Först vill vi framföra ett stort tack till våra handledare, Per Magnus Andersson och Gert Paulsson, för att de med engagemang och intresse väglett oss under arbetets gång och gett goda råd och konstruktiv kritik. Vi vill även tacka våra respondenter för att de tagit sig tid att delta i vår enkätundersökning och därmed bidragit med värdefull information till vår magisteruppsats. Utan deras svar hade vi inte kunnat genomföra vår empiriska undersökning. Vi vill också rikta ett tack till VLF- elektronik som hjälpt oss med den tekniska lösningen till vår enkät. Till sist vill vi tacka alla andra som på ett eller annat sätt bidragit till vår magisteruppsats.

Vi önskar er en intressant och inspirerande läsning.

Lund, juni 2007

Mimmi Delbeck

Caroline Magnusson

Sofie Messeter

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** *Tight* och *loose* kontroll - En studie om svenska myndigheters budgetefterlevnad och huruvida samband föreligger med *tight* och *loose* kontroll
- Seminariedatum:** 2007-06-15
- Ämne/kurs:** FEK 591, Magisteruppsats inom redovisning, 10 poäng.
- Författare:** Mimmi Delbeck, Caroline Magnusson och Sofie Messeter
- Handledare:** Per Magnus Andersson och Gert Paulsson
- Fem nyckelord:** Ekonomisk styrning, budget, myndighet, *tight* kontroll, *loose* kontroll
- Syfte:** Syftet med studien är att beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och att analysera huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll.
- Metod:** Uppsatsen har ett deduktivt angreppssätt. De undersökningar som gjorts har skett genom ett kvantitativt tillvägagångssätt. Materialet analyseras genom statistisk bearbetning, kopplat till teorin. Materialet presenteras med tabeller och figurer.
- Teoretiska perspektiv:** Studien baseras främst på Van der Stedes teori om *tight* och *loose* budgetkontroll, men även teorier om budget och ekonomistyrning behandlas i studien.
- Empiri:** Empiri har insamlats genom en enkätundersökning och data från årsredovisningar hos svenska myndigheter. Studiens målpopulation består av samtliga myndigheter i Sverige som finansieras genom anslag från staten.
- Slutsatser:** Myndigheterna efterlever sin finansiella budget i stor utsträckning. Majoriteten av myndigheterna anser att regeringen utövar relativ *loose* budgetkontroll. Den statistiska bearbetningen av det empiriska materialet har visat att vi inte med säkerhet kan uttala oss huruvida det finns ett samband eller ej mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll, då det genom tester påvisats signifikans, svag signifikans samt ingen signifikans.

Abstract

- Title:** Tight and loose control - A study about how well Swedish authorities manage their budget and if there is a correlation with how the Swedish authorities apprehend the government control as tight or loose.
- Seminar date:** 2007-06-15
- Course:** Master thesis in business administration, major accounting, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Mimmi Delbeck, Caroline Magnusson and Sofie Messeter
- Advisor/s:** Per Magnus Andersson and Gert Paulsson
- Five key words:** Management control system, budgeting, authority, tight control, loose control
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe how well the Swedish authorities manage their budget and to examine if there is a correlation between how well Swedish authorities manage their budget and how the Swedish authorities apprehend the government control as tight or loose.
- Methodology:** The research approach of the thesis is deductive. Data was collected through a survey and financial reports. The analysis was presented through statistics work. The material was presented with tables and figures.
- Theoretical perspectives:** The thesis is based on Van der Steed's research on tight and loose budgetary control. Other theories are also considered in the study, such as theories on budget and management control system.
- Empirical foundations:** The empirical material has been collected through a survey and through financial reports. The thesis has investigated all of the Swedish authorities which are being financed through government funding.
- Conclusions:** The Swedish authorities manage their budget to a big extent. The majority consider that the government practise loose budgetary control. After conducting different tests we have reached the conclusion that we can not make a statement, to a certainty, if there is any correlation between how well Swedish authorities manage their budget and how the Swedish authorities apprehend the government control as tight or loose.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4 SYFTE	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR	6
1.6 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION.....	7
2. METOD	9
2.1 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	9
2.2 VAL AV TEORIER.....	10
2.3 METODISKT ANGREPPSSÄTT	10
2.4 UNDERSÖKNINGSMETOD	11
2.5 URVAL.....	12
2.6 DATAINSAMLINGSMETOD	13
2.7 OPERATIONALISERING	14
2.7.1 <i>Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser.....</i>	<i>15</i>
2.7.2 <i>Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll.....</i>	<i>15</i>
2.7.3 <i>Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation.....</i>	<i>15</i>
2.7.4 <i>Attribut 4 – betoning på att efterleva budgeten.....</i>	<i>16</i>
2.8 STATISTISK BEARBETNING.....	16
2.9 BORTFALLSANALYS.....	19
2.10 STUDIENS TROVÄRDIGHET	21
3. TEORI AVSEENDE STATLIG STYRMILJÖ.....	23
3.1 EKONOMISK STYRNING I STATEN	23
3.2 DEN STATLIGA BUDGETPROCESSEN	24
3.2.1 <i>Beredningsfasen.....</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Genomförandefasen.....</i>	<i>26</i>
3.2.3 <i>Efterkontrollfasen</i>	<i>26</i>
3.3 ANSLAG.....	26
3.3.1 <i>Ramanslag</i>	<i>27</i>
4. TEORI AVSEENDE BUDGET OCH KONTROLL	28
4.1 STYRNING OCH STYRSYSTEM	28
4.2 BUDGET	28
4.2.1 <i>Budgetens roller</i>	<i>29</i>
4.2.2 <i>Budgeteringsprocessen.....</i>	<i>29</i>
4.2.3 <i>Budgetdeltagande</i>	<i>29</i>
4.2.4 <i>Budgetuppföljning</i>	<i>30</i>
4.3 TIGHT OCH LOOSE KONTROLL.....	30
4.3.1 <i>Tight kontroll.....</i>	<i>31</i>
4.3.2 <i>Loose kontroll.....</i>	<i>32</i>
4.3.4 <i>Tight och loose budgetkontroll.....</i>	<i>32</i>
5. BESKRIVNING AV BUDGETEFTERLEVAD I SVENSKA MYNDIGHETER	35
5.1 MYNDIGHETERNAS BUDGETAVVIKELSE.....	35

6. EMPIRIRSK ANALYS AV TIGHT OCH LOOSE KONTROLL	38
6.1 EMPIRI	38
6.1.1 Respondenternas budgetefterlevnad.....	38
6.1.2 Enkät svar	39
6.2 ANALYS	40
6.2.1 Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser.....	41
6.2.2 Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll	44
6.2.3 Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation.....	47
6.2.4 Attribut 4 – betoning på att efterleva budgeten.....	50
6.2.5 Upplevelse av tight eller loose styrning	54
7. RESULTATDISKUSSION	61
7.1 STUDIENS RESULTAT	61
7.2 RESULTATDISKUSSION.....	62
7.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	65
KÄLLFÖRTECKNING.....	66

Bilaga 1 – Medverkande myndigheter

Bilaga 2 – Underlag för enkätundersökning

Bilaga 3 – Enkät

Bilaga 4 – Van der Stedes attribut kopplat till enkätfrågorna

1. Inledning

I följande kapitel ges en inledande beskrivning av statsbudgeten och dess funktion. Begreppen tight och loose kontroll diskuteras även. Kapitlet beskriver vidare problemformuleringen och syftet med studien. Avslutningsvis presenteras en disposition över studien.

1.1 Bakgrund

Inom den svenska offentliga förvaltningen har budgeten förekommit under århundraden, eftersom verksamheten finansieras genom budgetanslag (Charpentier, 1997). Statsbudgeten har en viktig ekonomisk och politisk betydelse. Med hjälp av den kan politiker välja till exempel vilka politiska områden de vill satsa på. Under en budgetperiod kan de välja att lägga mer resurser på sjukvård, och under nästa period kan de att lägga mer resurser på näringslivet. (Mattson, 2000) Statsbudgeten har även inverkan på tillväxten (SOU 1996:14).

Under 1990-talet, när staten var i en finansiell kris med bland annat minskande statsbidrag och försämrade skatteunderlag var det stor uppmärksamhet kring den offentliga sektorns ekonomi. Statsfinanserna var i stort behov av sanering. (Brorström, 2000) Under denna tidsperiod kom budgetprocessen i centrum för forskning. Den statsfinansiella krisen, så väl som forskningsresultat, låg till grund för reformer av den statliga budgetprocessen. Ett led i reformerna var att myndigheterna i årsredovisningen ålades att redovisa vilka av de beslutade målen som hade uppnåtts. (SOU 1996:14)

Charpentier (1997) hävdar att budgeten är det viktigaste verktyget för ekonomisk styrning. Budgeten är också ett viktigt redskap för en effektiv kortsiktig planering och kontroll inom organisationer. En operationell budget sträcker sig vanligtvis över ett år och fastställer planerade intäkter och utgifter. Budgeten är ledningens plan och på så sätt en del av organisationens strategiska plan. (Anthony & Govindarajan, 2003) Enligt Ax et al (2005) uttrycker en budget förväntningar och åtaganden för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period. En budget är även en förutsägelse om framtiden som bygger på vissa förutsättningar. Den innehåller också gissningar om hur saker och ting kommer att utvecklas (Greve, 1996).

Budgetering förekommer idag hos alla slags organisationer, exempelvis statliga förvaltningar, ideella föreningar och privata företag. Budgeteringsprocessen omfattar både budgetuppställande och budgetuppföljning. Budgeten kan betraktas som en norm som ska jämföras och värderas mot utfallet. För att den ska ha någon styreffekt kan budgeten inte upplevas som inaktuell. Då budgetförutsättningarna förändras ska budgeten anpassas till de nya förutsättningarna. Det medför att den upplevs som realistisk, vilket gör det möjligt att grunda beslut utifrån en budget. (Greve, 1996)

Utformningen av budgetprocessen påverkar budgetutfallet. Den statliga budgetprocessen påverkas framför allt av två faktorer. Den första faktorn är allmänintresset, som verkar för långsiktigt hållbara statsfinanser. Den andra faktorn är hur mycket riksdagsledamöter styrs av kortsiktiga intressen, exempelvis i sådana fall där det viktigare är att olika områden, som skola, vård och omsorg får tilldelade medel även om det leder till budgetunderskott. I en statsbudgetprocess har det kortsiktiga intresset en framträdande roll, vilket försvagar budgeten och det leder ofta till budgetunderskott. I fall där det allmänna intresset är dominerande anses budgetprocessen vara stram och verka för ekonomisk stabilitet. Den statliga budgetprocessen kan stärkas på flera olika sätt. En åtgärd kan till exempel vara att tidigt i processen sätta upp ett siffermässigt budgetmål. En annan åtgärd kan vara att införa en budgetprocess som stärker beslutsfattarnas, det vill säga riksdagsledamöternas, effektivitet i de offentliga finanserna. (SOU 1996:14)

Budgetunderskott kan förklaras av hur välorganiserad den statliga budgetprocessen är (Mattson, 2000). Det har i Sverige, under 1980- och 1990-talet, vidtagits flera åtgärder för att få en striktare budgetdisciplin, vilket skulle leda till minskad risk för budgetunderskott. Ett led i denna process har varit att införa ett utgiftstak och en budgetlag; Lag om statsbudgeten (SFS 1996:1059). Utgiftstaket innebär att regeringen sätter en gräns för statens samtliga utgifter. Det infördes i syfte att bidra till en ökad stabilisering av den statsfinansiella ekonomin (SOU 2000:61).

1.2 Problemdiskussion

Budget och budgetprocessen är en krävande del av ett företags ekonomiska styrning. I offentliga organisationer finns det egenskaper i form av komplexa uppgiftsstrukturer och stora beroendeförhållanden. Vilket kan antas medföra komplikationer för den ekonomiska styrningens

funktionsförmåga. Det finns viss företagsekonomisk forskningslitteratur som hävdar att det är näst intill omöjligt att få funktionella effekter av ekonomisk styrning i offentliga organisationer. (Charpentier, 1992)

Merchant (1984) hävdar att det finns ett samband mellan avdelningsstorlek och funktionell differentiering samt en formell användning av budgeten. Med formell användning menas att stor vikt läggs vid att klara budgeten, formell budgetkommunikation och chefsdeltagande i budgeteringsprocessen. I de avdelningar där dessa samband påträffas finns även en uppfattning att avdelningen presterar bra. (Merchant, 1984)

De flesta företag använder ungefär samma metoder för att förbereda och redogöra för en budget. Det som varierar är hur informationen som genereras av budgeteringssystemet används. Anthony och Govindarajan (1998) skiljer på två olika metoder; *tight* och *loose* kontroll. Chefer har olika strategier för hur de utövar kontroll. Då cheferna frekvent övervakar aktiviteterna i affärsenheterna utövar de *tight* kontroll. Om cheferna däremot endast gör begränsad övervakning av aktiviteten utövar de *loose* kontroll. (Anthony & Govindarajan, 1998)

Enligt Van der Stede (2001) finns det ingen entydig definition av *tight* kontroll. Anthony och Govindarajan (1998) hävdar dock att grundtanken, vad gäller *tight* kontroll, är att underordnade arbetar som effektivast när det krävs att de ska efterleva kortsiktiga mål, exempelvis mål som löper under ett år. I ett *tight* kontrollsystem utvärderas chefer i första hand efter deras förmåga att efterleva budgeten för varje period. (Anthony & Govindarajan, 1998)

Tight kontroll anses ha fördelen att, gentemot *loose* kontroll, kunna förebygga slösaktighet och ineffektivitet. Den mer påtagliga pressen som *tight* kontroll utgör anses även motivera verksamhetscheferna att leta efter nya och/eller bättre sätt att utföra verksamheten och efterleva budgeten på. Pressen att nå periodiska budgetmål kan dock även medföra ett kortsiktigt tänkande som i längden inte är gynnsamt för organisationen. Underlåtelse att investera i lönsamma långsiktiga projekt för att det skadar det kortsiktiga resultatet kan vara en annan negativ följd av *tight* kontroll. Andra nackdelar med *tight* kontroll är till exempel att det kan medföra dålig kommunikation mellan verksamhet och ledning. Det finns en risk att en för enkel budget ställs upp och att dåliga resultat inte förs fram omedelbart, särskilt om det finns ett belöningsystem kopplat till budgetresultatet. Det kan också motivera datamanipulation,

antingen redovisningstekniskt eller genom ren förfalskning. (Anthony & Govindarajan, 1998)

1.3 Problemformulering

Utifrån ovan förda resonemang kring *tight* och *loose* kontroll och dess påverkan på organisationens ekonomiska resultat finner vi det intressant att undersöka om det finns ett samband mellan de svenska myndigheternas budgetavvikelse och hur de upplever regeringens styrning. En förutsättning för att kunna undersöka om det föreligger något samband måste först myndigheternas budgetefterlevnad granskas. Den information som framkommer under granskningen är nödvändig för att utröna om det finns något samband mellan budgetefterlevnad och hur myndigheterna uppfattar regeringens styrning. Det är i sig ett intressant ämne att beskriva förekomsten av avvikelser inom statsfinanserna, och en hel studie hade kunnat baseras på ämnet, exempelvis att undersökas över tid. Vi har dock valt att endast göra en beskrivande studie i detta ämne och istället främst fokusera på att undersöka om det föreligger samband mellan budgetavvikelser och myndigheternas uppfattning av regeringens styrning. Vår problemformulering mynnar därför ut i följande frågeställningar:

- Hur efterlever statliga myndigheter sin finansiella budget?
- Går myndigheternas budgetefterlevnad att förklaras utifrån en uppfattning från myndigheternas sida om den ekonomiska styrningen sker genom *tight* eller *loose* kontroll?

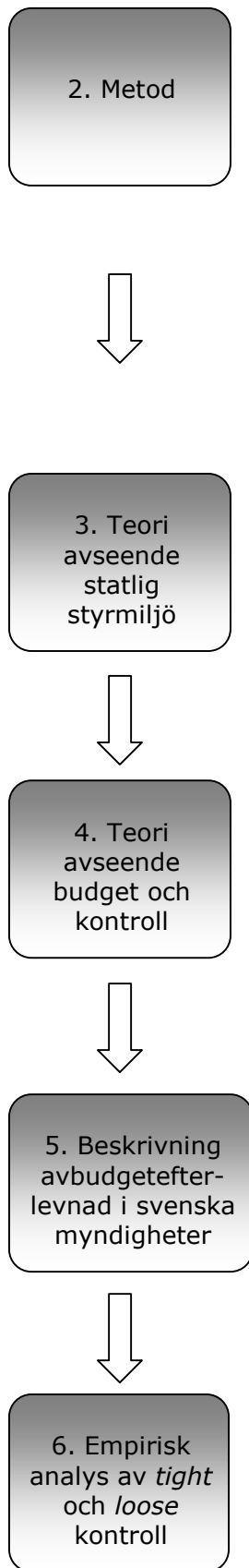
1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och att analysera huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll.

1.5 Avgränsningar

Studien undersöker samtliga svenska myndigheter vars förvaltningskostnader finansieras genom ramanslag från staten. Studien bortser alltså från de myndigheter som svarar mot riksdagen.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition



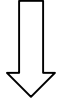
Kapitel två redogör för studiens vetenskapliga utgångspunkt. Då vi vill presentera antaganden om verkligheten skapade från teorier, utgår vår studie i första hand ifrån det deduktiva angreppssättet. Vidare beskrivs metodval, undersökningsmetod samt tillvägagångssätt vid urval. I kapitlet diskuteras även val av enkätundersökning samt granskning av myndigheternas förvaltningsanslag och budgetavvikelse. Avslutningsvis presenteras en bortfallsanalys samt en diskussion kring studiens trovärdighet.

Studiens tredje kapitel redogör för ekonomistyrning i den statliga förvaltningen. Kapitlet beskriver den statliga budgetprocessen samt olika typer av anslag. Syftet med kapitlet är att skapa en större förståelse för den statliga styrmiljön.

I det fjärde kapitlet redogörs för studiens teoretiska ramverk i syfte att ge en inledande förståelse för undersökningsobjektet. Kapitlet innehåller en presentation av de teorier som ligger till grund för studien, och som senare används för att analysera den insamlade empirin. Kapitlet behandlar teorier kring budget samt *tight* och *loose* kontroll.

Kapitel fem redogör för de svenska myndigheters budgetefterlevnad. Det beskrivs hur myndigheterna har förhållit sig till förvaltningsanslaget för åren 2004, 2005 och 2006. Informationen sammanställs i tabeller och figurer med medelvärden och andra statistiska mått.

Studiens sjätte kapitel redogör för sambandet mellan budgetavvikelse och myndigheternas upplevda styrning av *tight* och *loose* kontroll. Genom statistisk bearbetning analyseras sambandet och kopplas till studiens teori.



7. Resultat-
diskussion

Studien avslutas med kapitel sju där studiens resultatet presenteras. Det sker även en diskussion kring resultatet som framkommit i studien med egna tankar och reflektioner. Kapitlet avslutas med förslag på framtida forskning inom det aktuella ämnet.

2. Metod

Följande kapitel redogör för studiens vetenskapliga utgångspunkt. Då vi vill presentera antaganden om verkligheten skapade från teorier utgår vår studie i första hand från det deduktiva angreppssättet. Det ges en beskrivning av studiens tillvägagångssätt samt hur empirisk data har samlats in. Avslutningsvis presenteras en bortfallsanalys och en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Andersen (1998) finns det två tillvägagångssätt när syftet är att producera kunskap utifrån vilken vetenskapliga slutsatser kan dras. Det är antingen ett induktivt eller ett deduktivt tillvägagångssätt. Det induktiva tillvägagångssättet kallas även för ”upptäckens väg” och innebär en närmelse av en verklighet utan några större kunskaper. Från empirin dras generell kunskap om teorin. Det deduktiva tillvägagångssättet kallas ”bevisföringens väg” och innebär ett angreppssätt där man utifrån generella principer dras slutsatser om enskilda händelser. (Andersen, 1998) Eftersom syftet med studien är att beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och att analysera huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad samt om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll har undersökningsdata samlats in. Det har dels gjorts genom dokumentstudier, det vill säga granskning av myndigheternas årsredovisningar, dels genom en elektronisk enkätundersökning. Studien utgår i första hand från det deduktiva angreppssättet eftersom studien avser att presentera antaganden om verkligheten skapade från teorier. För att kunna dra slutsatser och analysera materialet har litteratur och vetenskapliga artiklar använts tillsammans med empiri. Befintlig teori har använts i verklig kontext och det har urskiljts hur väl teorin passar till att beskriva verkligheten. Målet har varit att agera som objektiva analytiker och dra slutsatser om i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin budget, samt om det kan förklaras utifrån om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. I studien kan det vara möjligt att finna generella samband och därifrån dra generella slutsatser. Strävan har varit att vara öppna och objektiva inför studien och att inte påverkas eller påverka resultaten.

2.2 Val av teorier

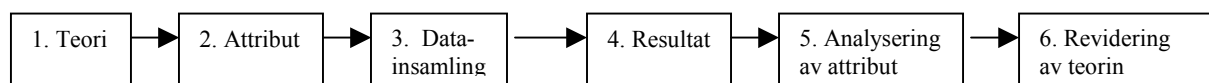
Vår undersökning baseras på Van der Stedes (2001) studie om *tight* och *loose* budgetkontroll. Van der Stede har avvägt och mätt vilka faktorer som utgör *tight* budgetkontroll. Utgångspunkten i studien var Anthony och Govindarajans definition av *tight* kontroll. Mot bakgrund av Anthony och Govindarajans definition menar Van der Stede att *tight* budgetkontroll föreligger vid fyra olika attribut. Attribut ett innebär stark betoning på att klara kortsiktiga budgetmål. Attribut två är detaljerad budgetuppföljning. Det tredje attributet är låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. Attribut fyra innebär att intensiva diskussioner av budgetresultatet genomförs. (Van der Stede, 2001) Fortsättningsvis kommer *tight* och *loose* benämnas vid deras engelska namn. På grund av att ingen svensk översättning anses lämplig. Vi har diskuterat om flera svenska motsvarigheter, bland annat att benämna dem som hård och lös kontroll, men då dessa inte är en exakt översättning menar vi att det är bättre att hålla fast vid den engelska benämningen.

2.3 Metodiskt angreppssätt

Holme och Solvang (1997) skiljer mellan två olika metodiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen, kvantitativa och kvalitativa metoder. Metoderna handlar primärt om vilken typ av insamling samt analys och tolkning som görs (Andersen, 1998). Metodvalet bör göras utifrån kunskap om ämnet och frågeställningen som vill undersökas. Kvantitativ data är mätbar data som kan uttryckas i siffror och tal eller andra mängdtermer, så kallad hårddata. Kvalitativ data är icke mätbar data och den berättar istället något om de kvalitativa egenskaperna hos undersökningsenheterna, så kallad mjukdata. (Halvorsen, 1992) Båda metoderna används för att samla in empirisk kunskap om en bestämd problemställning och en forskare ska använda den metod som är mest lämplig för att belysa en specifik problemställning (Jacobsen, 2002).

Den kvantitativa metoden skall samla in och analysera data i form av siffror. Vi anser att denna metod ger den tydligaste bilden av hur statliga myndigheter efterlever sin budget då vi vill beskriva ett fenomenets omfattning. Genom att använda denna ansats finns det större möjlighet till generaliserbarhet. Metoden har även hög extern giltighet. Ett givet förhållande kan beskrivas relativt exakt ifråga om ett fenomenets utsträckning eller omfång. Med en känd grad av osäkerhet kan vi generalisera våra resultat till att gälla alla som vi vill uttala oss om. I likhet med Jacobsen (2002), anser vi oss även lättare kunna få fram huvuddragen, det vill säga

det typiska, det vanliga samt avvikelserna från normalfallet. Vi är medvetna om att studien kan få en ytlig prägel då det är omöjligt att få fram alla individuella variationer inom en grupp myndigheter. Det finns även risk att vi i förväg definierar vad som är relevant att besvara, men då vi använder oss av en erkänd forskares enkätfrågor anser vi denna risk som avsevärt liten. (Jacobsen, 2002) I enlighet med Bryman och Bell (2005) anser även vi att kvantitativ forskning rymmer en uppfattning om den sociala verkligheten, vilken utgör en yttre och objektiv verklighet. Dessutom innehåller den ett deduktivt synsätt med tyngdpunkten på prövning av teorier, vilket är vad vi strävar efter. (Bryman & Bell, 2005) Nedan visas vår arbetsprocess ur ett kvantitativt synsätt.



Figur 2.1 Arbetsprocessen (modell skapad efter Bryman & Bell, 2005)

2.4 Undersökningsmetod

Jacobsen (2002) menar att den vanligaste kvantitativa metodtypen är frågeformulär med fasta svarsalternativ. Lundahl och Skärvad (1999) hävdar att de vanligaste metoderna för data-insamling är personliga intervjuer, telefonintervjuer och enkäter. Eftersom studiens population består av en stor mängd enheter finner vi personliga intervjuer och telefonintervjuer olämpliga att genomföra. Det skulle vara alldeles för kostnads- och tidskrävande och vi har därför valt att skicka ut en elektronisk enkät. Vi är medvetna om att valet kan innebära att vår svarsfrekvens minskar, eftersom bortfallet kan vara stort. Våra frågor kan även uppfattas som känsliga då dessa handlar om övre chefer. I likhet med vad Lundahl och Skärvad (1999) hävdar, anser även vi att enkäter då är en bra metod. Dessutom undgås intervju-effekten, det vill säga att intervjuarens sätt att uppträda förleder den som intervjuas att svara på ett visst sätt, vilken kan förekomma vid de två andra alternativen.

Vår elektroniska enkät består av totalt 20 frågor (se bilaga 2 och 3). 17 av frågorna har bundna svarsalternativ. Frågorna är hämtade från Van der Stedes (2001) studie eftersom det i hans undersökning, utifrån fyra olika attribut, har visat på huruvida *tight* eller *loose* kontroll råder (se bilaga 4). Frågorna är översatta till svenska och har anpassats till myndigheter istället för till privata företag. Frågorna har ej ställts i ordningsföljd med attributen, eftersom vissa av frågorna kan uppfattas som snarlika. Syftet är att undvika att liknande frågor besvaras

med samma svar. Svartalternativen är bundna med fem olika svartalternativ, där svartalternativ ett är *instämmer inte alls* och svartalternativ fem är *instämmer helt*. Här skiljer sig vår studie från Van der Stedes (2001) studie som använde sig av sju olika svartalternativ. Vi valde att minska ner antalet svartalternativ i syfte att höja svarsfrekvensen eftersom Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) menar att alltför komplicerade frågor med många svartalternativ kan minska svarsfrekvensen. Till skillnad från Lundahl och Skärvad (1999) som hävdar, att en svarskategori alltid skall innefattas av *vet inte*, har vi valt att inte ta med ett sådant svartalternativ. Vi menar att det inte är nödvändigt eftersom våra frågor är ställda på ett sådant sätt att man antingen instämmer eller instämmer ej. Van der Stede hade inte heller med ett *vet inte* svartalternativ i sin studie.

För att skapa en bild av respondenterna består enkäten av frågor beträffande deras ålder, hur länge de haft sin position som ekonomichef samt hur länge de arbetat på myndigheten. Genom att ställa dessa frågor kan vi också försäkra oss om att det inte enbart är nyutträdna ekonomichefer som svarar på enkäten. Det är viktigt eftersom studien behandlar data från årsredovisningar för tre år tillbaka.

Vår elektroniska enkät testades av tio olika personer innan den skickades ut till berörda myndigheter. Samtliga testpersoner arbetar inom olika myndigheter och har olika arbetsuppgifter. Testet bidrog till att frågorna formulerades bättre, och det var också en kontroll av den elektroniska enkäten, för att undersöka om den fungerade korrekt eller inte.

2.5 Urval

Hur stort ett urval bör vara varierar enligt Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2003) beroende på undersökningen. Vår målpopulation består av samtliga svenska myndigheter som finansieras genom anslag från staten. Regeringen beslutar om att tilldela myndigheter anslag i ett regleringsbrev. Regleringsbrevet är att likställa med en budget, vilket gör att vi fortsättningsvis kommer att åsyfta regleringsbrevet när vi nämner myndigheternas budget. Av anslagen studeras endast det ramanslag som är avsett för förvaltningskostnader. Förvaltningsanslaget undersöks under en treårsperiod för att få fram ett genomsnitt och således bortse från att studera sparade anslag från föregående år. Sparade anslag anser vi inte har något att göra med hur bra myndigheterna efterlever sin budget.

Antalet myndigheter i Sverige varierar, beroende på hur de räknas. De uppgår till cirka 550 om alla myndigheter under regeringen eller riksdagen, som styrs av en instruktion eller av särskild lag inräknas. Då ingår exempelvis var och en av alla domstolar, länsstyrelser, länsarbetsnämnder samt länspolismyndigheter. Om samtliga domstolar, de regionala polismyndigheterna med mera tillsammans bildar en myndighet blir antalet myndigheter färre än 300. (Sverige.se [www]a) Då antalet myndigheter i Sverige är lite diffust har vi valt att bestämma vår målpopulation till de myndigheter som finns listade på Sverige.se:s hemsida. Den statliga myndigheten Verva, Verket för förvaltningsutveckling, är ansvarig för sidan. Vi har dock valt att exkludera riksdagens myndigheter då vi är intresserade att titta på förhållandet mellan staten och myndigheter. Vidare bortses även från affärsverken samt andra myndigheter som inte finansierar sin verksamhet genom anslag från staten utan med intäkter från de tjänster och produkter de tillhandahåller, liksom myndigheter vars finansiering grundas på medlemsavgifter. Samtliga myndigheter som saknar e-mail adress har exkluderats eftersom de inte skulle kunna svara på den elektroniska enkäten. Vi har också valt att bortse från myndigheter som på grund av deras storlek saknar ekonomiavdelning. Slutligen bortser vi även från nystartade myndigheter, myndigheter som samredovisar sin årsredovisning tillsammans med andra myndigheter eller myndigheter vars årsredovisning är hemlig. Antalet myndigheter i studien är således 213 stycken (se bilaga 1). (Sverige.se [www]b).

Utifrån vårt problemområde har vi valt att genomföra en totalundersökning, det vill säga att undersöka alla definierade undersökningsenheter (Rosengren & Arvidson, 2002). Enligt Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2003) är en population stor då urvalsstorleken överstiger mellan 100 till 200 individer. Vi instämmer med Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2003) som anser att det är bra att sträva efter en stor population och tror det kommer att ge en bättre uppskattning av att beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och att analysera huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll.

2.6 Datainsamlingsmetod

Insamling av data kan ske genom antingen primärdata eller sekundärdata. Jacobsen (2002) anser att man med fördel kan använda sig av både primär- och sekundärdata. De kan då kontrollera varandra och ge varandra stöd och därmed styra de resultat som framkommer. (Jacobsen, 2002) Studiens primärdata, det vill säga ny data som forskaren själv samlar in, har vi samlat in genom en enkätundersökning hos populationen. Då vår studie kräver kunskaper

inom ekonomistyrning samt insyn inom myndigheten har vi valt att myndigheternas ekonomichefer skall svara på enkäten. Det har vi försäkrat genom att skriftligen informera om att enkäten är riktad till ekonomicheferna. Vi har också skickat med ett följebrev till enkätundersökningen där vi förklarar syftet med undersökningen och varför det är viktigt att de besvarar frågorna (se bilaga 2). Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) kan ett sådant följebrev höja svarsfrekvensen avsevärt.

Sekundärdata är tillgänglig data som är insamlad av andra personer i annat syfte än för den aktuella studien. Enligt Jacobsen (2002) bör kritik riktas mot denna typ av källor och det bör undersökas var uppgifterna kommer från och vem som har samlat in dem. De teorier som beskrivs och används i vår studie är hämtade från litteratur och vetenskapliga artiklar inom ekonomistyrning. Andra sekundärdata som använts är myndigheternas ramanslag, som är avsedd till förvaltningskostnader, samt budgetutfall, som alla är hämtade från respektive myndighets årsredovisning. Årsredovisningarna är inhämtade från myndigheternas hemsidor eller e-mailad eller skickad hem till oss. För de flesta myndigheter har vi kunnat utläsa förvaltningskostnader samt budgetutfall.

2.7 Operationalisering

Operationalisering är enligt Andersen (1998) att översätta teoretiska begrepp till empiriskt mätbara storheter. För att resultatet av studien skall kunna analyseras måste empirin omvandlas till mätbara variabler. Vi har genomfört en enkätundersökning och en granskning av myndigheternas förvaltningskostnader. Uppgifter om myndigheternas ramanslag och dess utfall har hittats i deras årsredovisningar, som tas med för åren 2004, 2005 och 2006. Anledningen till att årsredovisningar för tre år tas med är dels för att skapa en historisk bild av hur väl myndigheterna efterlever budgeten, dels för att ett eventuellt sparande och indragande från föregående år skall jämnas ut sig. Utfall av de tre åren har beräknats genom att summera utfallen och dividera med regleringsbrevet för alla tre år, och på så sätt få en totalavvikelse. Ingen av myndigheterna har brutet räkenskapsår, varför vi inte behöver ta hänsyn till det.

Enkätundersökningen innehåller 17 frågor med bundna svarsalternativ, kopplade till Van der Stedes fyra attribut (se bilaga 4). Frågorna är, med vissa undantag, de samma som Van der Stede ställt i sin studie. Ett attribut har tagits bort på grund av att Van der Stede i sin studie inte statistiskt kunde säkerställa att det innebär *tight* kontroll. Av samma anledning har också

enskilda frågor inom andra attribut tagits bort. Van der Stede använde sig också av några frågor ställda i omvänd betydelse. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) bör det undvikas att ställa för många frågor och för att förenkla studien och höja svarsfrekvensen har även sådana frågor uteslutits ur enkäten. De svar som frågeformuläret gett har ställts mot resultatet från kartläggningen av myndigheternas budgetavvikelse för att undersöka om det finns ett samband. Nedan redogörs våra attribut.

2.7.1 Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser

Ledningen är intolerant för provisoriska budgetavvikelser om de håller själva prestationen alltfjämt med budgeten. Varje månad görs jämförelser med budget och verkligt utfall så att handlingar kan göras då budgeten inte efterlevs. Attributet visar ledningens tolerans för provisoriska budgetavvikelser och avser omfattningen av månatliga avvikelser av budgeten som utlöser undersökningar samt ingripanden. (Van der Stede, 2001) Attributet testades genom att tre frågor ställdes (se bilaga 4), som testades med myndigheternas budgetavvikelse. Data kodades på sådant sätt att hög summa motsvarar låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser.

2.7.2 Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll

Då ledningen inte enbart är intresserad av den totala budgeten utan även kräver detaljerade budgetrecensioner har underordnade chefer mindre handlingsfrihet eftersom de inte kan ändra finansieringen till underenheter för att uppnå sin totala budget. (Van der Stede, 2001 refererar Merchant & Manzoni, 1989) För att testa detta attribut ställdes tre frågor (se bilaga 4), där svar testades med myndigheternas budgetavvikelse. Data kodades på sådant sätt att hög summa innebär hög grad av detaljerad budgetkontroll.

2.7.3 Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation

Budgetkontroll är interaktiv då budgeten är föremål för regelbundna diskussioner mellan ledning och underordnade chefer, oavsett själva prestationen. (Van der Stede, 2001 refererar Simons, 1995) För att testa detta attribut ställdes fyra frågor (se bilaga 4), som testades med myndigheternas budgetavvikelse. För att vara konsekvent med *tight* kontroll kodades data på sådant sätt att hög summa innebär hög intensitet av budgetrelaterad kommunikation.

2.7.4 Attribut 4 – betoning på att efterleva budgeten

Attributet fångar i vilken omfattning som ledningen finner det viktigt att efterleva budgeten. Låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelse innebär att ledningen menar att det är viktigt att möta budgeten på kortsikt basis. (Van der Stede, 2001) För att testa attributet ställdes sju frågor (se bilaga 4), där svar testades mot myndigheternas budgetavvikelse. Data kodades på sådant sätt att en hög summa innebär hög betoning på att klara budgeten.

2.8 Statistisk bearbetning

Kartläggningen av myndigheternas budgetefterlevnad har gjorts genom en sammanställning över samtliga myndigheters förvaltningsanslag för åren 2004, 2005 och 2006. Genom en elektronisk enkätundersökning har det undersökts i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. Insamlad data har statistiskt bearbetats i datorprogrammen SPSS och Excel. Vår beroende variabel är budgetavvikelse och våra oberoende variabler är svaren från enkätundersökningen.

För att kunna testa sambandet hos de olika attributen har tester genomförts för att påvisa signifikans eller icke-signifikans, det vill säga om det är statistiskt säkerställt eller ej. Konfidensgraden har satts till antingen 90 procent eller 95 procent. Det innebär att vid 95 procent kan ett signifikant samband påvisas och vid 90 procent kan ett svagt signifikant samband påvisas. En acceptans av en konfidensgrad på 90 procent innebär en risk på tio procent att skattningen blir fel. Vid en konfidensgrad på 95 procent är risken endast fem procent. Användningen av en högre konfidensgrad innebär en nackdel, nämligen att intervallet blir bredare och skattningen mindre exakt. Den valda signifikansnivån på fem procent styrks av Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2003) som hävdar att det är en vedertagen konvention för att sambandet ska betraktas som statistiskt signifikant. (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003) En användning av en konfidensgrad på 90 procent innebär en påvisning av ett svagt signifikant samband (0,100). Detta styrks av Merchant (1985a, 1985b) som i sina kvantitativa studier *Organizational controls and discretionary program decision making: a field study* samt *Budgeting and the propensity to create budgetary slack* accepterar en signifikansnivå på 0,100.

Normalfördelning innebär att på ömse sidor om medelvärdet finns lika många observationer och dessa blir färre och färre ju längre från mittpunkten vi kommer. (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003) Wahlgren (2005) hävdar att för stora urval är stickprovsmedelvärdet approximativt normalfördelat i alla fall. (Wahlgren, 2005) Vid undersökning om myndigheterna är normalfördelade eller ej har dock ändå ett Kolmogorov-Smirnov test genomförts. Det tillämpas för att se om två urval kommer från populationer med samma fördelningar och visar enligt Aronsson (1994) om data avviker signifikant från normalfördelning. De beroende variablerna har, genom genomförda Kolmogorov-Smirnov test, visat sig vara icke normalfördelade. Det har medfört att vi använt oss av ett ickeparametrisk test, Mann-Whitney test. Även korrelationen har testats, genom Pearsons korrelationskoefficient, samt ett Pearson Chi-två test har genomförts. Då variablerna inte grupperats har en regressionsanalys genomförts. I analysen testas attributen först var för sig för att se vilket utfall de erhåller. Syftet är att undersöka huruvida ett enskilt attribut kan påvisa signifikans. Attributen testas sedan tillsammans för att undersöka om signifikans kan påvisas och. Testerna som genomförts med hjälp av SPSS redogörs för nedan.

Korstabeller görs, enligt Wahlgren (2005), i regel för att se om det finns likheter eller skillnader mellan olika grupper. I vårt fall är vi intresserade av att undersöka om det finns skillnader mellan om en myndighet efterlever sin budget och hur de upplever att de styrs uppifrån gällande *tight* och *loose* kontroll. (Wahlgren, 2005) Pearson Chi-två test används främst vid nominaldata och undersöker skillnaden mellan observerad och förväntad data. Testet prövar beroendeförhållandet mellan variabler, men det säger inget om styrkan hos eventuella samband. (Aronsson, 1997) Det används för att utröna om ett observerat samband kan skiljas från slumpen (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003). Högst 20 procent av tabellens celler bör ha en förväntad frekvens lägre än 5,0 och ingen cell bör ha en lägre frekvens än 1,0. (Aronsson, 1997) Om någon av tabellens celler understiger 5,0 bör istället Fishers exakta test användas (Wahlgren, 2005).

Mann-Whitney test är en ickeparametrisk motsvarighet till t-testet (Wahlgren, 2005) och prövar hypotesen att två urval kommer från populationer med samma fördelningar. Testet kan användas på ordinalskalenivå och det görs inga antaganden om en bakomliggande fördelning. (Aronsson, 1994)

Korrelationskoefficienten är, enligt Wahlgren (2005), ett mått på det linjära sambandet mellan två variabler. Koefficienten kan anta ett värde mellan minus ett samt plus ett och är positiv om en tänkt linje lutar uppåt och negativ om den lutar nedåt. Då två variabler är oberoende avspeglas detta i att koefficienten är lika med noll. Dock säger inte detta något om orsaksförhållandet mellan variablerna. Den vanligaste korrelationskoefficienten är Pearson. (Wahlgren, 2005)

Multipel regressionsanalys visar sambandet mellan en beroende variabel och flera oberoende variabler. Analysen undersöker hur stor del av variationen i y som kan föras tillbaka på x. Prövningen av regressionen ger svar på om den variation i y som vi för tillbaka på x, den så kallade determinationskoefficienten, är slumpmässig eller avspeglar förhållandena i populationen. Då determinationskoefficienten är lika med ett föreligger fullständigt samband och då den är lika med noll så finns inget samband. En regressionsanalys visar även regressionskoefficienten som anger om sambandet är positivt eller negativt mellan y och x. (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003)

Vissa tester kräver att respondenterna kategoriseras och den femgradiga ordinalskalan, angående hur myndigheterna instämmer eller ej, har därför delats in i större svarsgrupper. Myndigheterna kategoriserades enligt följande:

- Skala 1: *underskridit budgeten* (mer än 0,5 procent under budget), *klarat budgeten* (mellan -0,5 och + 0,5 procent), *överskridit budgeten* (mer än 0,5 procent över budget)
- Skala 2: *klarat budgeten* (exakt efterlevt budgeten eller bättre), *överskridit budgeten* (all avvikelse över 0)

Skala ett valdes då vi ville ha tre olika grupper. Vi anser att även om en myndighet har gått över budgeten med 0,5 procent har myndigheten klarat att hushålla med sina begränsade resurser. Vi valde därför att lägga gränsen på 0,5 procent, då det inte fanns någon naturlig gräns för ett intervall kring 0 procent. Skala två valdes då vi ville undersöka sambandet av endast två grupper.

För varje attribut beräknas ett genomsnitt av vad respektive myndighet svarat på frågorna inom det aktuella attributet. De oberoende variablerna, svarsalternativen, kategoriserades enligt följande:

- Skala 3: *loose* (medelvärde mindre än 2,5), *neutral* (medelvärde mellan 2,5 och 3,5), *tight* (medelvärde högre än 3,5)
- Skala 4: *loose* (medelvärde mindre än 3), *tight* (medelvärde 3 eller högre)

Skala tre har valts eftersom undersökningarna baseras på medelvärde. Då en myndighet har ett medelvärde mindre än 2,5 innebär det att svaren väger över åt att myndigheterna upplever styrningen som *loose*. Då en myndighet har ett medelvärde över 3,5 innebär det att svaren väger över åt att myndigheterna upplever styrningen som *tight*. Myndigheter som har ett medelvärde som ligger mellan 2,5 och 3,5 upplever styrningen som *neutral*. Skala fyra valdes då vi ville undersöka om något signifikant samband kunde påvisas då vi endast hade två grupper.

2.9 Bortfallsanalys

Bortfall är ett besvärligt problem som kan uppstå oavsett typ av empirisk undersökning (Rosengren & Arvidson, 2002). Bryman och Bell (2005) hävdar att det sannolikt finns individer i ens urval som inte går med på att besvara frågor. Det externa bortfallet innebär att hela formuläret förblir obesvarat, medan det interna bortfallet innebär att vissa frågor förblir obesvarade. (Andersen, 1998) I vår studie har 113 personer av totalt 213 personer besvarat vår enkätundersökning. Det externa bortfallet har uppstått genom att vissa respondenter inte svarat. Orsaker till detta är bland annat att myndigheter har ansett undersökningen vara en-dimensionell eftersom den enbart beaktar budgeten och inte myndigheternas verksamhetsplan. Myndigheter har även avstått på grund av att de anser att deras anslagskonstruktion inte passar in i vår undersökning. Detta bortfall har vi inte kunnat förhindra på något sätt. Ett påminnelsemail med en ny länk till enkäten skickades till de respondenter som inte svarat, vilket medförde att svarsfrekvensen ökat något.

Enligt Rosengren och Arvidson (2002) förekommer internt bortfall främst vid enkäter. Av våra respondenter har vissa, av okända anledningar, inte besvarat alla frågor även fast de medverkat i undersökningen. För att minska risken för bortfall betonade vi anonymitetsskydd då resultaten endast kommer att redovisas i form av statistik. (Rosengren & Arvidson, 2002) Vårt interna bortfall är inte särskilt stort och inte systematiskt och hänsyn till detta har tagits vid analys av datamaterialet.

Andersen (1998) hävdar att när bortfallet är mycket stort, över 50 procent, bör en bortfallsanalys göras för att utreda om bortfallet påverkat undersökningsresultatet. Det kan endast göras när vi har vissa upplysningar både om dem som svarat och om dem som inte gjort det. (Andersen, 1998) Halvorsen (1992) anser att det inte finns någon norm för hur hög svarsprocenten minst måste vara. Enligt Bryman och Bell (2005) utgör svarsfrekvensen den procentuella andel av samplet som faktiskt besvarar frågorna. När vi genomförde enkätundersökningen fick vi en svarsfrekvens på 53,1 procent (tabell 2.1). Vi valde trots det ändå att göra en bortfallsanalys för att undersöka om de som inte svarat skiljer sig från dem som svarat. Djurfeldt, Larson och Stjärnhagen (2003) hävdar att hela resultatet kan bli missvisande om skillnad förekommer. Då bortfallet är stort ökar risken för skevheter i resultatet (Bryman & Bell, 2005). Vi valde därför att genomföra Mann-Whitney test på myndigheternas procentuella budgetavvikelse (tabell 2.2) då variabeln ej är normalfördelad samt Chi-två test på avvikelse av budget då vi kategoriserar in myndigheter i *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* (tabell 2.3). Mann-Whitney testet visar att det finns en svag signifikant skillnad (0,055) mellan dem som medverkat i enkätundersökningen och de som inte medverkat. Pearsons Chi-två testet visar ingen signifikant skillnad (0,347) mellan respondenter och icke-respondenter vad gäller bortfall fördelat på myndigheternas budgetavvikelse. Det insamlade datamaterialet kan därför anses vara representativt med utgångspunkt från Pearsons Chi-två testet. Dock tas även den svaga signifikansen hänsyn till vid analysen samt slutsatsen. Som kan ses av tabell 2.3 är myndigheternas budgetavvikelse något snedfördelade vilket också tas hänsyn till vid analysen.

Tabell 2.1 - Svarsfrekvens

	Granskning av förvaltnings- anslag och utfall	Enkätundersökning
Totalt antal undersökta myndigheter	213	213
Bortfall, antal myndigheter	24	100
Svarsfrekvens (%)	88,7 %	53,1 %

Tabell 2.2 Bortfallsanalys

	Medelvärde	Standardavvikelse	N
Myndigheternas budgetavvikelse			
Respondenter	-0,47 %	2,99 %	113
Icke-respondenter	-1,06 %	3,52 %	76
Mann-Whitney: svagt signifikant (0,055)			

Tabell 2.3 Bortfall fördelat på myndigheternas budgetavvikelse

	Antal svarande	Antal bortfall	Svarsfrekvens	Bortfall
Klarat budgeten	41	27	60,3 %	39,7 %
Underskridit budgeten	47	38	55,3 %	44,7 %
Överskridit budgeten	25	11	69,4 %	30,6 %
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,347)				

2.10 Studiens trovärdighet

Studier måste genomgå en kritisk granskning för att bedöma om slutsatserna är giltiga och att lita på. (Jacobsen, 2002) Det är för studien, viktigt att de teoretiska och empiriska begreppen stämmer väl överens och att de empiriska begreppen mäts rätt för att uppnå validitet, det vill säga giltighet. (Andersen, 1998) Det som faktiskt mäts skall vara det som önskas att mätas. Dessutom skall resultat från ett begränsat område också vara giltiga i andra sammanhang. (Jacobsen, 2002) Vi anser oss ha säkerställt studies validitet genom att vi vänt oss till de rätta enheterna, det vill säga myndigheterna, som är verifierade genom den statliga myndigheten Verva, Verket för förvaltningsutveckling.

De valda teorierna har vi kritiskt övervägt och inhämtat från vetenskapliga artiklar samt litteraturböcker från erkända författare. Dock är vi medvetna om att kritik kan riktas mot teorikapitlet då litteratur endast inhämtats från ett fåtal författare, men eftersom det inte är så många som skrivit om *tight* och *loose* kontroll är det inte något vi kan påverka. Vårt intryck är att begreppen inte riktigt diskuteras idag. Vårt resonemang styrks av att Anthony och Govindarajan i senaste upplagan av Management Control System plockat bort kapitlet om *tight* och *loose* kontroll.

Enligt Andersen (1998) ingår det även i begreppet validitet, hur relevant begrepp och variabelurvalet är i undersökningen. Eftersom vår studie baseras på Van der Stedes frågor som han har undersökt tidigare anser vi att de begrepp och variabler som vi undersökt är relevanta. Dessutom har vi noga formulerat våra frågeställningar för att få dem meningsfulla och spegla det vi är ute efter att undersöka. Vidare styrks validiteten genom att vår studie innehar frånvaro av systematiska fel då vår operationalisering går från begrepp och en övergripande frågeställning till konkret mätbara indikatorer.

Det är även viktigt att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller under vilka omständigheter den sker, så kallad reliabilitet. Slumpens inverkan på själva mätningen

måste undvikas. (Lundahl & Skärvad, 1999) Enligt Bryman och Bell (2005) är reliabiliteten särskilt viktig att beakta vid kvantitativa studier. Vår studie har hög reliabilitet då vi kodat och registrerat våra data på ett korrekt sätt. Vid inmatningen av data har vi även kontrollerat varandra för att minimera risken för fel. Dessa standardiseringsförfaranden har säkerställt att vår mätning utförs på ett korrekt sätt. Genom att erbjuda respondenterna anonymitet, och genom det hantera deras svar konfidentiellt, kan respondenten svara så uppriktigt som möjligt på våra frågor vilket ökar tillförlitligheten. Då vi använt oss av elektronisk enkät är den enda kontakten med respondenten skriftlig vilket innebär att omedveten påverkan, så som att nicka igenkännande, inte kan påverka den intervjuade vilket ökar reliabilitet ytterligare. (Rosengren & Arvidson, 2002)

Slutligen genomförde vi så kallade pilotundersökningar, innan enkätundersökningen utfördes. Det innebär att vårt elektroniska enkätformulär testades på ett mindre urval och de mest uppenbara validitets- och reliabilitetsproblemen rättades till, vilket medförde att såväl studiens validitet som reliabilitet ökade.

3. Teori avseende statlig styrmiljö

Kapitlet beskriver den statliga styrmiljön. Det redogörs för statens budgetprocess samt olika typer av anslag. Kapitlets syfte är att skapa en större förståelse för myndigheternas budget.

3.1 Ekonomisk styrning i staten

Internationellt sett anses de svenska myndigheterna ha stor frihet gentemot regeringsmakten. Den starka decentraliseringen och delegeringen av befogenheter till myndigheterna samt det grundlagsfästa förbudet mot ministerstyre medför att den politiska styrningen av myndigheterna är begränsad. Den årliga budgetprocessen är ett av de viktigaste verktygen som används för myndigheternas ekonomi- och verksamhetsstyrning. Till budgetprocessen är det kopplat mål- och resultatstyrning som framförallt sker genom de årliga regleringsbreven. Förutom att specificera mål och uppdrag styr regleringsbreven också myndigheternas återrapportering till regeringen. Regleringsbrevet specificerar politikområde och program, men inom denna ram har myndigheterna relativt stor frihet att disponera anslaget. (Modell & Grönlund, 2006)

Mål- och resultatstyrningen infördes i den svenska statsförvaltningen för första gången 1988 och syftet var en strävan efter att öka myndigheternas handlingsfrihet och minska inslaget av detaljreglering. År 1989 blev det obligatoriskt för myndigheterna att upprätta årliga resultatredovisningar med en stor uppsättning resultat aspekter inkluderade. (Modell & Grönlund, 2006) Den ökande resultatorienteringen gjorde att regeringens styrning av myndigheterna fokuserade mer på resultaten än på de politiskt fastställda målen (Modell & Grönlund, 2006 refererar Lindström, 1997 & Sundström, 2003).

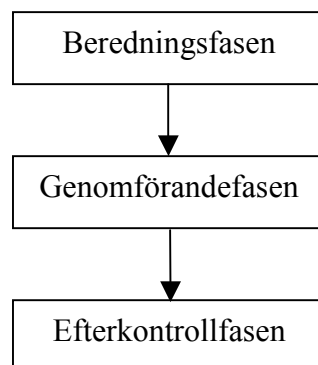
Statlig verksamhet skiljer sig markant från marknadsorienterade företag. I sådana företag är ekonomin målet, medan i den statliga verksamheten är ekonomin ett redskap för att nå målen. Trots den väsentliga skillnaden mellan de två verksamhetsformerna finns det i båda ett behov av ekonomisk styrning. De flesta statliga myndigheterna styrs av regeringen, som har ett flertal olika styrmedel till sitt förfogande, exempelvis; regler och instruktioner, finansiella bemyndigande samt mål- och resultatkrav. Regeringen använder ofta flera styrmedel.

(Ekonomistyrningsverket [www]c)

Statsförvaltningen är ett komplext organ, där flera olika verksamhetsnivåer skall samarbeta. Det är dels relationen mellan riksdag och regering, som styrs av lagen om statsbudgeten, dels måste regeringen samverka med myndigheterna. Myndigheterna skall varje år lämna en årsredovisning till regeringen. I den skall det framgå hur anslagen är förbrukade i förhållande till regleringsbrevet. Regleringsbrevet är regeringens beslut om bland annat verksamhetsmål och de tilldelade resurserna. (Ekonomistyrningsverket [www]c)

3.2 Den statliga budgetprocessen

Att upprätta den statliga budgeten är en långdragen process där myndigheter, departement och riksdag skall samverka. Enligt Ekonomistyrningsverket (Ekonomistyrningsverket [www]a) kan processen delas in i tre faser. Nedan visas en mycket förenklad version av budgetprocessen (figur 3.1).



Figur 3.1 Budgetprocessen (modell skapad efter Ekonomistyrningsverket [www]b)

3.2.1 Beredningsfasen

Budgetarbetet inleds genom att Finansdepartementet tar fram prognoser för den ekonomiska utvecklingen. Prognoserna ligger till grund för de konsekvensberäkningar som görs av de olika departementen. I konsekvensberäkningarna beräknas hur stora utgifterna blir för de kommande tre åren. (SOU 2000:61) Konsekvensberäkningen leder sedermera till en prognos över utvecklingen för kommande år av statens finanser. Konsekvensberäkningen utgår från att skattesatser och politiken inte förändras, dock beaktas redan fattade beslut. Om resultatet av konsekvensberäkningen inte är förenlig med budgetpolitiska mål vidtar regeringskansliet åtgärder för att förändra statsinkomsterna eller utgifterna. (Mattson, 2000)

Mattson (2000) beskriver hur processen går vidare genom att centrala myndigheter lämnar årsredovisning och budgetunderlag till regeringen. Detta skall ske senast den 22 februari (Ekonomistyrningsverket [www]f). Centrala myndigheter är myndigheter vars verksamhet omfattar hela landet, så som bolagsverket, socialstyrelsen och arbetsmiljöverket. I årsredovisningen redovisar myndigheterna det ekonomiska resultat samt verksamhetsresultaten för det senaste avslutade budgetåret (kalenderåret). (Mattson, 2000) I mitten av mars hålls regeringsöverläggningar om budgetpolitiken och innan dess pågår samtal mellan finansdepartementet och de övriga fackdepartementen om vilka beräkningar som skall presenteras för regeringen (SOU 2000:61).

I den ekonomiska vårpropositionen, som läggs fram den 15 april varje år, fastställs ett utgiftstak för de tre kommande åren. Vidare innehåller propositionen en preliminär fördelning mellan de olika utgiftsområdena. Det finns cirka 30 olika utgiftsområden och de motsvarar väsentliga politiska områden, till exempel rättsväsendet, näringsliv och rikets styrelse. För varje utgiftsområde beslutas ett förslag till utgiftsram. (Mattson, 2000)

Finansutskottet bereder förslagen till utgiftsramar. Som underlag till förslagen ligger de årsredovisningarna som myndigheterna har lämnat in. På hösten remitteras budgetpropositionen till riksdagens utskott, som sedermera yttrar sig till finansutskottet över respektive utgiftsram. Finansutskottet författar ett betänkande om utgiftsramarna som resulterar i debatter i riksdagen. Riksdagen fattar ett beslut om utgiftsramarna i slutet på november. (Mattson, 2000)

När beslut om utgiftsramarna är fattat påbörjas behandlingen av anslagen inom utgiftsområdena, vilket sker i utskotten. Utskotten kan omfördela pengarna mellan anslagen i förhållande till propositionen, men summan av anslagen i ett utgiftsområde får inte överstiga utgiftsramen. Fördelningen av anslagen mynnar ut i ett betänkande för varje utgiftsområde, som skall vara klar under december. Betänkandet ligger sedan till grund för debatter i riksdagen som resulterar i beslut för varje utgiftsområde. När alla betänkanden har fastställts sammanställs de till statsbudgeten. (Mattson, 2000)

För varje myndighet fastställs verksamhetsmål och tilldelade anslag i det så kallade regleringsbrevet. Regleringsbrevet gäller för ett år och utgår från riksdagens betänkande och från regeringens prioriteringar. (Ekonomistyrningsverket [www]d)

3.2.2 Genomförandefasen

När riksdagen har fastställt budgeten är det myndigheterna som ska efterleva den. De olika myndighetscheferna är ansvariga för att respektive myndighet bedriver sin verksamhet enligt de mål och medel som fastställts av riksdagen. (Ekonomistyrningsverket [www]a) Två gånger per år skall regeringen inför riksdagen redovisa prognoser för att se att inte utgiftstaket eller utgiftsramarna sprängs. Departementen skall följa utgiftsutvecklingen för sina anslag, var för sig (SOU 2000:61). Enligt Lag om statsbudgeten (SFS 1996:1059) är regeringen skyldig att vidta de åtgärder som krävs för att bibehålla ramarna och taket. En sådan åtgärd som regeringen kan vidta kan till exempel vara att låta bli att göra utbetalningar till ett anslag (Mattson, 2000).

Inom varje myndighet sker en löpande intern uppföljning och kontroll av verksamheten. Myndighetschefen ansvarar och beslutar om omfattningen för denna. Myndigheterna lämnar varje månad och kvartal redovisningar till statsredovisningen, samt anslagsprognoser till Ekonomistyrningsverket och fackdepartementen. (Ekonomistyrningsverket [www]e)

3.2.3 Efterkontrollfasen

Myndigheterna skall ha sammanställt en årsredovisning och överlämnat den till regeringen senast den 22 februari efter budgetårets utgång. Årsredovisningen skall innehålla resultaträkning, balansräkning, anslagsredovisning, finansieringsanalys, sammanställning av väsentliga uppgifter och noter. Årsredovisningen skall åsyfta all verksamhet som myndigheterna bedriver oavsett finansieringssätt och i vilken form som verksamheten drivs i. (Ekonomistyrningsverket [www]f)

Efter fyra månader redovisar regeringen ett preliminärt utfall för budgetåret. Regeringen skall då förklara eventuella avvikelser från budgeten. En slutgiltig redovisning sker genom en årsredovisning som lämnas till riksdagen senaste nio månader efter budgetåret. Utskotten gör även egna utvärderingar för sina utgiftsområden. (Mattson, 2000)

3.3 Anslag

Anslagsutformningen har en väsentlig betydelse för styrningen i statlig verksamhet. I Regeringsformen (SFS 2003:593) stadgas det att statens medel inte får nyttjas på något annat sätt

än vad som är beslutat av riksdagen. Anslagen styr hur statens resurser skall nyttjas och vem som disponerar medlen. I nuläget finns det tre olika anslagsvarianter; ramanslag, obetecknat anslag och reservationsanslag. (SOU 2000:61)

Ett obetecknat anslag får inte överskridas. Det som är kvar vid budgetårets slut får alltså inte nyttjas följande budgetår. (Anslagsförordningen, SFS 1996:1189)

En myndighet kan bli tilldelat ett reservationsanslag, vilket enligt Anslagsförordningen (SFS 1996:1189) innebär att myndigheten kan nyttja det tilldelade beloppet samt en reservation från föregående år. Myndigheten kan nyttja reserven i de två kommande budgetåren efter anslaget. Reservationsanslag används främst för tidsbegränsade projekt då det är svårt att fastställa när betalningar ska ske. Även för internationellt bistånd används denna typ av anslag då det görs ett markerande att åtagandet är tidsbegränsat. (SOU 2000:61)

3.3.1 Ramanslag

Ramanslaget är den vanligaste typen av anslag, då ungefär 85 procent av alla anslag är ramanslag (SOU 2000:61). Om en myndighet blir tilldelad ett ramanslag innebär det enligt Anslagsförordningen (SFS 1996:1189) att myndigheten kan disponera hela beloppet eller spara en del till det kommande året. Anslagssparande är de resurser som inte är utnyttjade vid budgetårets slut. En myndighet kan välja att nyttja tre procent av anslagsbeloppet för kommande budgetår, så kallad anslagskredit, vilket medför en minskning av det disponibla beloppet nästa budgetår. (Anslagsförordningen, SFS 1996:1189)

Ramanslaget infördes 1992 och avsåg att ge myndigheterna stimulans till att hushålla med anslagspengarna samt att bedriva sin verksamhet effektivt. Det anses även medföra en ökad flexibilitet för myndigheterna eftersom de kan, som nämnts ovan, nyttja anslagskrediten eller välja att spara till kommande år. (SOU 2000:61)

4. Teori avseende budget och kontroll

I detta kapitel presenteras de teoretiska begrepp och referensramar som ligger till grund för studien och den kommande analysen. En genomgång sker av teorier kring styrning av organisationer samt budgetering och en fördjupning sker kring de specifika teorier som studiens frågeformulär baseras på, tight och loose kontroll.

4.1 Styrning och styrsystem

Det praktiska arbetet i en organisation präglas av vilken övergripande styrfilosofi som finns. Det är den övergripande styrfilosofin som vägleder hur och i vilken riktning verksamheten ska ledas och vilka styrinstrument som är lämpligast att använda för att nå dit. En organisations styrfrågor kan således anses bestå av två dimensioner; en idédimension, det vill säga den rådande styrfilosofin, och en teknisk dimension som innebär de praktiska verktyg och metoder som används för att styra i enlighet med styrfilosofin. (Lindvall, 2001)

Hur formella styrsystem är formade och hur de används påverkar de informella processerna i en organisation. Styrsystemet påverkar också medarbetarnas beteende i organisationen och ett bra styrsystem gör detta på ett målkongruent sätt. På så sätt säkras att de mål som en medarbetare arbetar mot också är de mål som organisationen strävar efter. (Anthony & Govindarajan, 2003)

4.2 Budget

Budgeten är en av de mest traditionella styrningsmetoderna (Lindvall, 2001) och ett viktigt led i en organisations planering och styrning för att uppmuntra ledningen att vara effektiv samt verksam att uppnå dess mål. Den gäller oftast för ett år och visar planerade intäkter och utgifter under detta år. Budgeten består av uppskattade siffror och det är viktigt att den innehåller riktiga uppgifter samt förbereds rätt. Den kan dock även innehålla icke finansiella uppgifter, såsom mål. En budget är med andra ord en, ett års, del av en organisations strategiska plan. Den årliga budgetprocessen försäkras att verkliga kostnader inte överstiger budgeterade kostnader utan ledningens vetskap. (Anthony & Govindarajan, 2003)

Myndigheternas budget är en förteckning över intäkter och en lista på aktiviteter som täcks av dessa intäkter, under en viss period och gäller i en viss jurisdiktion. Budgeten förmedlar alltså vad en myndighet förväntas att göra under denna period och hur och från vilka källor som förväntas betala för det. Den spänner över en definierad period, normalt ett år, och listar utgifter samt intäkter under denna period. (von Hagen & Harden, 1994)

4.2.1 Budgetens roller

Charpentiers (1997) hävdar att en budgets olika roller i en organisation beror på vilka avsikter den skall tjäna. Budgeten är ett planeringsinstrument som ska befrämja en god prioritering, resursfördelning och samordning av resurserna inom en organisation. Den skall även utvärdera sin arbetsinsats så att det sker en rättvisans utkrävning och befrämja motivation. Dess uppgift är också att vara en kontrollsignal som varnar ifall planerna inte beräknas uppnås. Budgetprocessen i sig är huvudsyftet med budgetarbetet, vilket förbättrar kommunikationen mellan styrande och styrda enheter. Den kan även användas för funktioner som den primärt inte varit avsedd för, exempelvis att dölja eller framhäva ansvaret för besluten, legitimitetsfunktionen eller en passiv funktion. Flera företagsekonomiska forskare hävdar att budgeten i politiska organisationer har rituella inslag. Dock visar Charpentiers (1997) studie på att den interna budgeten i offentliga organisationer har aktiva planerings och ansvarskrävande roller. (Charpentier, 1997)

4.2.2 Budgeteringsprocessen

En budgetprocess kan utföras genom en uppbyggnadsmetod eller en nedbrytningsmetod. Nedbrytningsmetoden innebär att de översta nivåcheferna sätter budgeten för de lägre nivåerna, medan uppbyggnadsmetoden innebär att de lägre nivåcheferna medverkar i budgetprocessen. Anthony och Govindarajan (2003) skriver dock att nedbrytningsprocessen sällan fungerar då det leder till brist av engagemang. Något som mest sannolikt uppbyggnadsprocessen genererar för att möta budgetobjekten. Den ideala budgeten är både utmanande och uppnåelig. (Anthony & Govindarajan, 2003)

4.2.3 Budgetdeltagande

Budgeternas deltagande i budgetprocessen är en av budgetprocessens beslutsfattande egenskaper. Charpentier (1997) definierar budgetdeltagande som möjlighet att påverka utformningen av budgeten, i vilken utsträckning som styrande enhet tar kontakt med budgeterna, hur lätt det är för budgeterna att föreslå förändringar i budgetprocessen samt i

vilken grad budgeterna deltar i budgetmöten. Under besparingsperioder har budgetdeltagandet visat sig vara relativt lågt medan det under övriga perioder varit högre. Vidare hävdar Charpentier (1997) att studier har visat ett klart positivt samband mellan deltagande och prestationsnivå. Detta anses bero på att det ökar accepterbarheten och motivationen, gör att budgeterna i högre grad känner ansvar för organisationens mål samt förbättrar informationssystemet inom organisationen. Budgetdeltagande har en klar inverkan på budgetstyrningens effekter. (Charpentier, 1997)

4.2.4 Budgetuppföljning

Budgetuppföljningen är den process där det verkliga utfallet ställs mot och jämförs med den tidigare uppgjorda budgeten. Det finns olika motiv till att följa upp budgeten och dessa motiv har också skiftat med tiden. Förr fanns det en stark kontrollinriktad syn på uppföljningens syfte men med tiden har istället förbättring använts som främsta förklaring. (Bergstrand & Olve, 1996) Oavsett hur budgetuppföljningen motiveras utåt menar Bergstrand och Olve (1996) att uppföljningen har följande fem syften:

- *Kontrollsyfte* – för att se hur god måluppfyllelse som finns
- *Alarmsyfte* – för att tidigt uppmärksamma om något ej går enligt planerna
- *Diagnossyfte* – för att utreda hur eventuella avvikelser kunnat uppstå
- *Omplaneringssyfte* – för att skapa ett underlag för åtgärder av eventuella negativa avvikelser
- *Rationaliseringssyfte* – för att uppmärksamma vilka potentiella förbättringar som kan göras

Budgetuppföljningen spelar även en viktig roll som motivering för budgetansvarig. Den budgetansvariges överordnade måste följa upp och ge feedback på budgeten för att detta ska bli effektivt. (Anthony & Govindarajan, 2003) Uppföljningen används också ofta som underlag för prestationsbedömning och belöningar (Samuelsson, 2001).

4.3 Tight och loose kontroll

I ett budgeteringssystem är bland annat förberedelser, framtagande, format, uppföljningsrapporter samt frekvens, det vill säga de tekniska aspekterna av ett budgeteringssystem, ofta ganska likartade i olika organisationer. Den information som ett budgetsysteem genererar

används däremot på varierande sätt. Det gäller speciellt för budgetens roll som kontrollverktyg. *Tight* och *loose* kontroll är två motpooler gällande budgetens användning och syftar på hur mycket vikt som läggs på betydelsen av att nå kortsiktiga budgetmål. *Tight* kontroll sägs förekomma om ledningen bevakar verksamheternas aktiviteter intensivt. Är denna bevakning däremot mindre förekommande utövas *loose* kontroll. Begreppen *tight* och *loose* syftar således till graden av bevakning och ska inte förväxlas med graden av delegering. (Anthony & Govindarajan, 1998) Van der Stede (2001) refererar Merchant (1985) som menar att även om *tight* kontroll är ett vidare begrepp än *tight* budgetkontroll är dessa begrepp ändå snarlika då det är främst genom budgeten som det vidare begreppet *tight* kontroll kan utövas.

Slack uppstår då en budgeterare vid budgetuppställandet undervärderar intäkterna och övervärderar utgifterna. På så sätt skapas en buffert och den färdiga budgeten blir lättare att efterleva. Merchant (1985a) visade i en studie att sannolikhetsgraden för *slack* var något större i organisationer som tillämpade en *tight* budgetering.

4.3.1 *Tight* kontroll

Anthony och Govindarajan (1998) hävdar att underordnade är mest effektiva då de ställs inför kortsiktiga mål som de förväntas nå. Det anses också idealiskt att chefer hjälper sina underordnade med dagliga beslut. Vid *tight* kontroll jämförs varje månad uppnått resultat med förväntat resultat och dess variationer identifieras och granskas detaljerat för att identifiera vilka åtgärder som eventuellt behövs. Budgetmål anses vara fasta åtaganden och en verksamhetschefs prestation bedöms och utvärderas främst utifrån hur väl dessa mål nås under en period. (Anthony & Govindarajan, 1998) Merchant (1989) hävdar att en budget skall vara möjlig att efterleva men krävande. Om en budget inte är möjlig att hålla leder det till sämre prestationer. (Merchant, 1989)

Merchant (1985b) definierar *tight* kontroll som graden av övervakning som chefen gör av medarbetare i organisationen. *Tight* kontroll innebär hårda gränser till graden av frihet av individen som blir kontrollerad. Det behöver dock inte betyda detaljerad månadsbudget eller frekventa granskningar av prestationen. Hur *tight* ett kontrollsystem är beror på dess utgång. Det innebär att ett kontroll system, budget eller något annat, uppfattas som mer *tight* om det har större betydelse för beslutstagande (Van der Stede refererar Merchant, 1985, 1990) eller om det främjar att anställda handlar som organisationen önskar. (Van der Stede refererar Merchant 1998)

Van der Stede (2001) refererar Merchant (1985 och 1998) som anser att för att skapa ett *tight* kontrollsystem skall en organisation omdefiniera sina mål så att de blir mer kompletta och mer specifika. Organisationen skall även förändra kommunikationen, vilket skall medföra att anställda lättare förstår och accepterar verksamhetens mål. Det kan inkludera att det sker effektivare, tidsbestämt, oftare eller mer övertygande. Vidare att verksamheten skall övervakas mer frekvent för att erhålla *tight* kontroll. Övervakningen skall vara mer detaljerad och frekventare än tidigare. Slutligen ska det råda en strikt relation mellan prestation och belöning hos de medarbetare som blir utvärderade. De flesta företag använder en kombination av resultat-, verksamhets- samt personalkontroll, vilka kan förstärka varandra, för att påverka *tight* kontroll. (Van der Stede, 2001)

4.3.2 Loose kontroll

Loose kontroll bygger på en tro att organisationen har bra medarbetare som kan sköta sitt arbete självständigt. Budget används främst som ett kommunikations- och planeringsverktyg och även om jämförelser mellan budget och utfall görs även vid *loose* kontroll så anses den inte utgöra ett strikt åtagande för verksamhetschefen. Att inte nå de ursprungliga målen anses inte nödvändigtvis indikera en dålig prestation utan hänsyn tas till att förutsättningarna kan ändras och att budgeten därmed behöver revideras. Anledningar till avvikelser i budget, och de åtgärder som tas, granskas inte såvida inte avvikelserna är onormalt stora. (Anthony & Govindarajan, 1998)

4.3.4 Tight och loose budgetkontroll

Van der Stede (2001) har avvägt och mätt vilka faktorer som utgör *tight* budgetkontroll. Utgångspunkten har varit Anthony och Govindarajans definition av *tight* och *loose* kontroll och hur det kan utövas i samband med användandet av budget som styrmedel. Resultatet av Van der Stedes (2001) studie visade att *tight* budgetkontroll innebär, i fallande ordning där den viktigaste faktorn kommer först, låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser, detaljerad uppföljning av budgetposter, intensiva diskussioner av budgetresultat samt stark betoning på att klara kortsiktiga budgetmål. Eftersom *tight* och *loose* kontroll är två motpoler på en skala förekommer följaktligen *loose* budgetkontroll när dessa attribut är svaga. (Van der Stede, 2001) Nedan redogörs för de olika attributen.

Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser

Låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser innebär att ledningen menar att det är viktigt att möta budgeten på kortsiktig basis. Van der Stede (2001) anser att vid *tight* budgetkontroll förekommer låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. Ledningen lägger då mycket vikt vid att efterleva budgeten (Van der Stede, 2001)

Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll

Ledningen kräver detaljerad uppföljning av budgetposter och har ett detaljerat intresse av dessa. Om ledningen endast skulle vara intresserad av den totala budgeten och inte kräva detaljerade budgetrecensioner så har underordnade chefer mer handlingsfrihet då de kan ändra finansieringen till underenheter så länge de uppnår sin totala budget. Van der Stede (2001) menar att *tight* budgetkontroll förekommer vid detaljerad uppföljning av budgetposter. (Van der Stede, 2001)

Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation

Van der Stede (2001) refererar Simons (1995) som hävdar att budgetkontroll är interaktiv då budgeten är föremål för regelbundna diskussioner mellan ledningen och underordnade chefer, oavsett själva prestationen. Ledningen är således intensivt engagerad av budgetrelaterad kommunikation. Vid *tight* budgetkontroll anser Van der Stede (2001) att det förekommer intensiva diskussioner av budgetresultat. (Van der Stede, 2001)

Attribut 4 - betoning på att efterleva budgeten

Ledningens tolerans för provisoriska budgetavvikelser har att göra med omfattningen av månatliga avvikelser av budgeten som utlöser undersökningar samt ingripanden. Ledningen är intolerant för provisoriska budgetavvikelser om de håller själva prestationen alltjämt med budgeten. Avvikelser från provisoriska budgetmål tolereras inte lättvindigt. Enligt Van der Stede (2001) förekommer stark betoning på att efterleva kortsiktiga budgetmål vid *tight* budgetkontroll. (Van der Stede, 2001)

Vidare skriver Van der Stede (2001) att kontrollinteraktion är förenlig med *tight* kontroll. En potentiell förklaring till detta är att påverkan på budget lämnar lite utrymme för underordnade att styra företaget i fel riktning, utan att upptäckas. Van der Stede (2001) nämner även att budgetkontroll är ett viktigt kontrollsystem på ledningsnivå, men det är endast en delmängd av det totala kontrollsystemet som är tillgängligt för en organisation. Alla typer av kontroll kan

vara mer eller mindre *tight* och inte alla alternativ är lika effektiva i alla situationer. (Van der Stede, 2001)

5. Beskrivning av budgetefterlevnad i svenska myndigheter

I följande kapitel presenteras en sammanställning av resultaten från enkätundersökningen. Inledningsvis ges en beskrivning av antalet medverkande i vår empiristudie. I kapitlet återfinnes även tabeller samt figurer som illustrerar fördelningen av våra undersökta myndigheter.

5.1 Myndigheternas budgetavvikelse

Det totala antalet myndigheter i studien är 213. Alla årsredovisningar har dock inte gått att finna, för 2004 saknas 22, för 2005 saknas 20 och för 2006 saknas 14. De myndigheter vars årsredovisningar ej gått att uppbringa består främst av nämnder, råd och museer, det vill säga ofta mindre organisationer. Totalt är det 24 myndigheter där ett eller fler år saknas (tabell 5.1). Av de undersökta myndigheterna är det 153 myndigheter som *klarat* alternativt *underskridit budgeten* och 36 myndigheter som *överskridit budgeten*.

Tabell 5.1 – Myndigheternas budgetavvikelse

	Antal
Klarat budgeten	68
Underskridit budgeten	85
Överskridit budgeten	36
Saknas	24
Totalt	213

I tabellen nedan (tabell 5.2) finns statistik över budgetutfallet för de myndigheter vars årsredovisning undersökts. Ett negativt tal innebär att budgeten har klarats och ett positivt tal att den har överskridits.

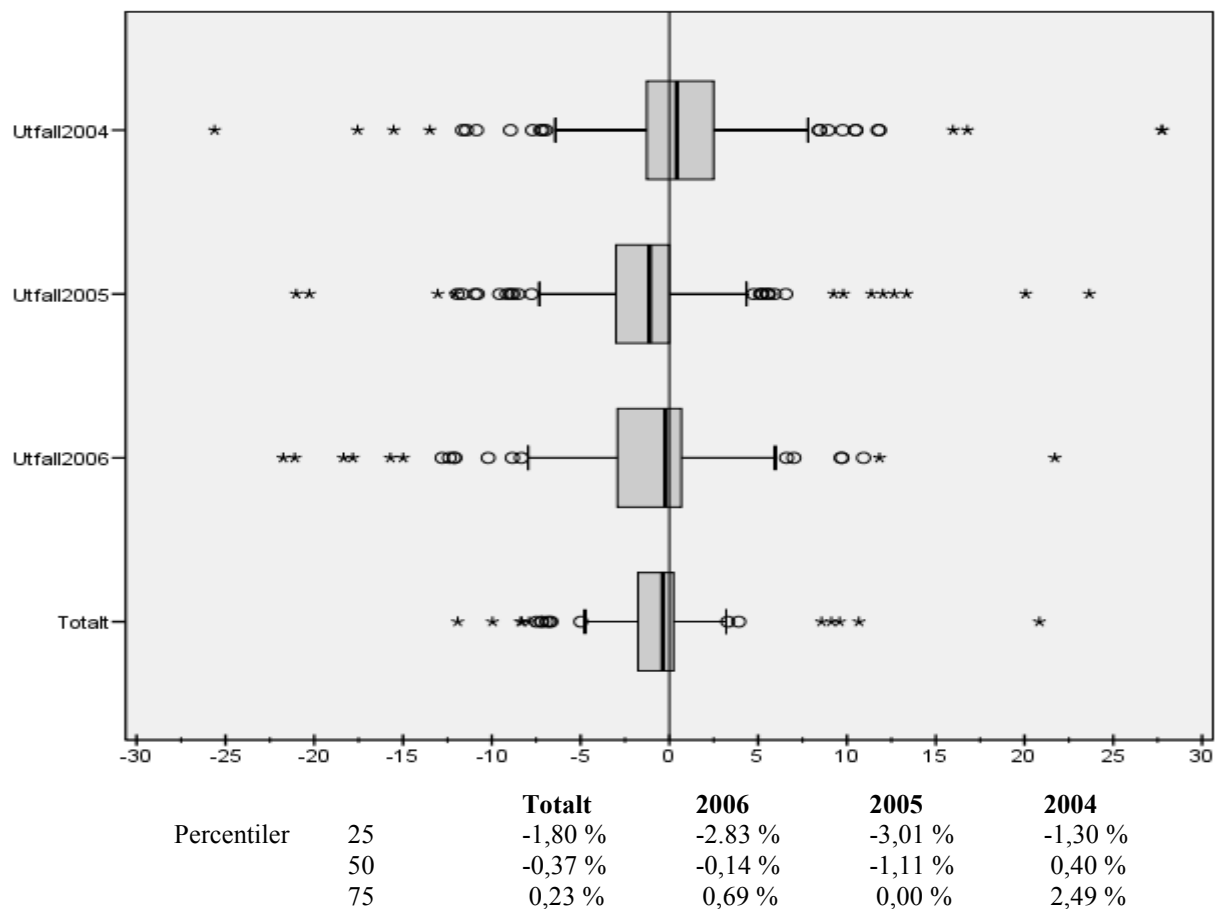
Tabell 5.2 – Statistik över budgetavvikelsen för samtliga årsredovisningar

		Totalt	2006	2005	2004
Medelvärde		-0,71 %	-1,29 %	-0,83 %	0,34 %
95 % konfidensintervall för medelvärdet	Lägre gräns	-1,17 %	-2,03 %	-1,83 %	-0,68 %
	Övre gräns	-0,24 %	-0,55 %	0,16 %	1,36 %
Median		-0,37 %	-0,23 %	-1,11 %	0,41 %
Standardavvikelse		3,22 %	5,16 %	6,91 %	7,10 %
Minvärde		-11,92 %	-21,75 %	-21,02 %	-57,17 %
Maxvärde		20,84 %	21,71 %	61,98 %	27,76 %

Medelvärde för alla tre åren är -0,71 och medianen är -0,37 procent. För de enskilda åren ser det ungefär likadant ut och medelvärdena eller medianen skiljer sig högst 1,29 procent från noll. Konfidensintervallet på 95 procent visar att medelvärdet av genomsnittet för alla tre åren med 95 procents säkerhet ligger mellan -1,17 procent och -0,24 procent för hela populationen. Eftersom det endast saknas 24 observationer av totalt 213 stycken borde medelvärdet vara tämligen tillförlitligt, och varken öka eller minska något större vid tillkommande av fler årsredovisningar. En skillnad mot de enskilda åren är att här är konfidensintervallet något bredare.

Störst skillnad mellan genomsnittet för de tre åren och de enskilda åren syns på min- och maxvärdena. Avståndet mellan observationerna är större för de enskilda åren jämfört med genomsnittet av tre år. Anledningen till detta är att myndigheterna från ett år till ett annat har möjlighet att spara medel samt kan förbruka dem i förtid. Som diskuterats i metoden har vi dock valt att borts från detta sparande då detta inte har något att göra med hur pass bra myndigheterna efterlever sin budget. Det jämnar således ut sig då vi tittar på genomsnittet under en tre års period och vi har därför valt att titta på ett genomsnitt och inte varje år enskilt för sig. Effekten av detta syns också på standardavvikelsen som är mindre hos genomsnittet av tre år än för de tre åren enskilt. Det går alltså att konstatera att även om medelvärdet och medianen totalt och för alla åren är snarlika så är spridningen bland observationerna större för de enskilda åren.

Ett lådagram nedan (figur 5.1) visar budgetutfallet för genomsnittet av de tre åren samt enskilt för alla åren. Två observationer är dock väldigt avvikande och för att få ett överskådligt diagram har dessa plockats bort. För 2004 gäller det en observation på -57,17 procent och för 2005 en observation på 61,98 procent.



Figur 5.1 Lådagram över myndigheternas budgetavvikelse

Lådagrammet visar tydligt att spridningen är större för de enskilda åren än genomsnittet av de tre åren. Kvartilavståndet, inom vilket 50 procent av observationerna befinner sig, är endast 2,03 (1,80+0,23) procentenheter stort för genomsnittet av de tre åren. För de enskilda åren blir kvartilavståndet större, 3,52 (2,83+0,69) procentenheter för 2006, 3,01 (3,01+0,0) procentenheter för 2005, och 3,79 (1,30+2,49) procentenheter för 2004, vilket ytterligare visar att dessa observationer har en större spridning. Då vi använder oss av genomsnittet för de tre åren var det 130 myndigheter som efterlevde budgeten. Lådagrammet visar att de flesta observationer, av genomsnittet för de tre åren samt för åren 2006 och 2005, ligger inom kvartilavståndet under noll. Det innebär att de flesta myndigheterna som efterlevt budgeten har gjort det med liten marginal. Det går också att se att för alla åren enskilt och speciellt för genomsnittet av de tre åren ligger majoriteten av observationerna inom intervallet plus/minus 15 procent.

6. Empirisk analys av *tight* och *loose* kontroll

A nalyskapitlet undersöker huruvida det finns något samband mellan myndigheters budgetefterlevnad och om de upplever en *tight* eller *loose* styrning. Analyser sker utifrån enkätundersökningen samt granskningar av myndigheterna budgetavvikelse. Materialet presenteras med hjälp av tabeller och figurer.

6.1 Empiri

6.1.1 Respondenternas budgetefterlevnad

Kapitel fem redogjorde för och beskrev budgetefterlevnad hos samtliga myndigheter vars årsredovisning hittats. Detta kapitel analyserar sambandet mellan budgetefterlevnad och en upplevelse av *tight* eller *loose* kontroll. Av de 189 myndigheter vars budgetefterlevnad redogjordes för i kapitel fem var det 113 som svarade på den elektroniska frågeenkäten, vilka ligger till grund för att undersöka huruvida det finns ett samband mellan budgetavvikelse och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. En kort beskrivning sker därför först av myndigheternas budgetavvikelse, enbart för de 113 myndigheter som svarat på frågeenkäten och som därmed ingår i studiens andra del. Tabellerna nedan (tabell 6.1 samt 6.2) visar statistik över de 113 myndigheter som svarat på vår enkät.

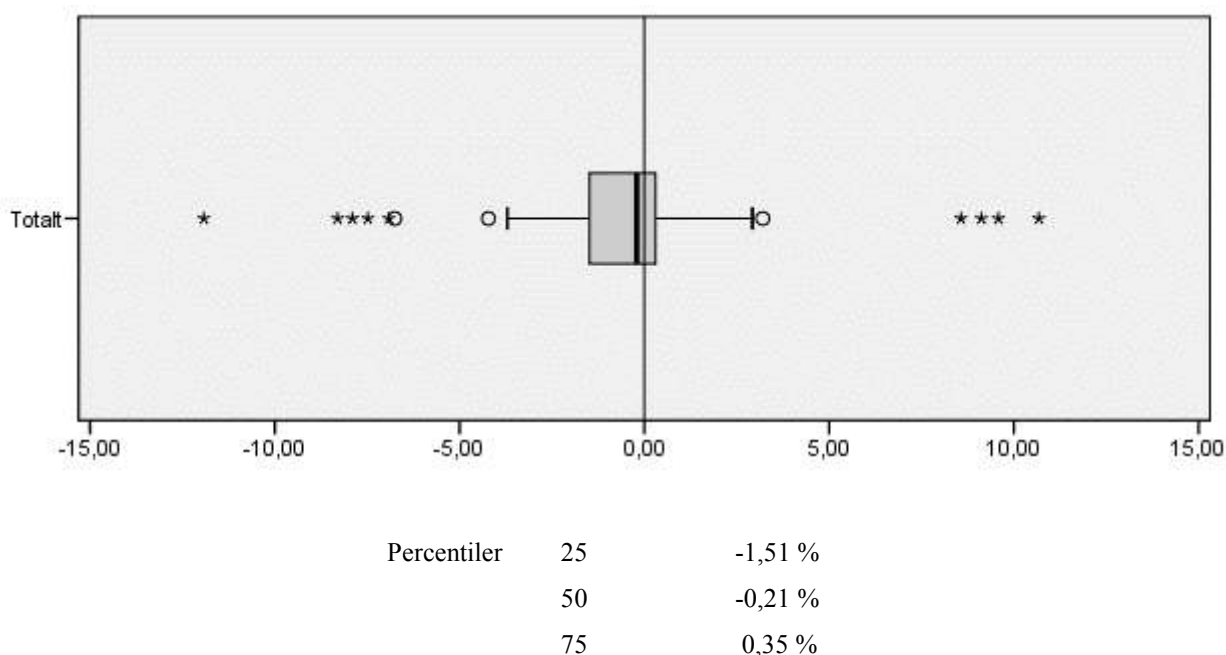
Tabell 6.1 – Myndigheternas budgetavvikelse

	Antal
Klarat budgeten	41
Underskridit budgeten	47
Överskridit budgeten	25
Totalt	113

Tabell 6.2 - Statistik över budgetavvikelse för enkätmedverkande myndigheter

	Totalt	2006	2005	2004
Medelvärde	-0,47 %	-0,78 %	-1,41 %	1,06 %
Median	-0,21 %	-0,01 %	-1,03 %	0,43 %
Standardavvikelse	2,99 %	4,64 %	5,06 %	5,66 %
Minvärde	-11,92 %	-18,34 %	-21,02 %	-15,53 %
Maxvärde	10,68 %	11,83 %	20,07 %	27,76 %

Totalt har 88 myndigheter klarat budgeten alternativt understigit budgeten och 25 myndigheter överstigit budgeten. Av genomsnittet för de tre åren är medelvärdet -0,47 procent medan medianen ligger något närmare noll, -0,21 procent. Medelvärdet och medianen för de tre enskilda åren följer samma mönster men värdena skiljer sig lite mer åt. Spridningen av observationerna är mindre för genomsnittet av alla tre åren vilket syns på att standardavvikelsen och avståndet mellan min- och maxvärdena är lägre. Nedan visas ett lådagram av genomsnittet för de tre åren (figur 6.1).



Figur 6.1 Lådagram över den genomsnittliga budgetavvikelsen

Kvartilavståndet är mellan -1,51 procent och 0,35 procent och alla observationer ryms inom intervallet plus/minus 15 procent. De flesta myndigheter har därmed efterlevt budgeten men ofta med liten marginal.

6.1.2 Enkät svar

Totalt har 113 av 213 myndigheter svarat på den elektroniska enkäten. Av dessa har samtliga årsredovisningar lyckats få tag på. Personerna som medverkat i vår enkätundersökning är mellan 28 och 66 år. De har arbetat i myndigheten från ett halvår och upp till 40 år. Sexton personer har innehaft positionen som ekonomichef i ett år eller kortare vilket motsvarar 14,2 procent av respondenterna. Övriga 85,8 procent, det vill säga en stor majoritet har längre erfarenhet. Det är alltså ett stort antal olika personer som svarat på våra enkäter. Nedan

redovisas svaren från enkätfrågorna (tabell 6.3), vilka återfinns i bilaga 3. Vid vår statistiska bearbetning kodade vi svarsalternativen så att ett betyder *instämmer inte alls*, två betyder *instämmer delvis inte*, tre betyder *varken eller*, fyra betyder *instämmer delvis* och slutligen en femma som betyder *instämmer helt*. Av tabellen framgår att av frågorna med fasta svarsalternativ har svaren varierat från ett till fem, med undantag av fråga fyra. Medelvärdet på de flesta av frågorna ligger mellan två och tre, med undantag av fråga 13 samt 14. Regeringens styrning uppfattas således i genomsnitt som mer *loose* än *tight*.

Tabell 6.3 – Svar från enkätfrågorna

	N	Minimum	Maximum	Medelvärde	Standardavvikelse
Fråga 1	110	28	66	49,8	8,65
Fråga 2	112	0,5	40	9,9	9,50
Fråga 3	109	0	33	6,4	5,76
Fråga 4	112	1	4	2,0	1,03
Fråga 5	113	1	5	2,5	1,25
Fråga 6	112	1	5	2,1	1,09
Fråga 7	109	1	5	2,1	1,12
Fråga 8	110	1	5	2,4	1,17
Fråga 9	112	1	5	2,8	1,31
Fråga 10	109	1	5	2,4	1,02
Fråga 11	113	1	5	2,0	1,01
Fråga 12	110	1	5	2,5	1,30
Fråga 13	109	1	5	3,0	1,12
Fråga 14	111	1	5	4,0	1,08
Fråga 15	110	1	4	2,3	0,93
Fråga 16	108	1	5	2,8	1,15
Fråga 17	110	1	5	2,3	1,15
Fråga 18	112	1	5	1,9	1,07
Fråga 19	113	1	5	2,8	1,30
Fråga 20	111	1	5	2,1	1,01

6.2 Analys

Då studien undersöker huruvida det finns ett samband mellan budgetavvikelse och om styrning av *tight* eller *loose* kontroll testas de fyra attributen både var för sig och sammanvägt för att undersöka om det finns något signifikant samband. För att starkare kunna argumentera kring eventuella samband har olika tester genomförts. Genom genomförda Pearson Chi-två tester prövades beroendeförhållandet mellan variablerna. Mann-Whitney tester har genomförts på samtliga attribut, där varje fråga testades var för sig för att se om signifikans kunde påvisas. Detta gjorde då vissa frågor kan ha missförstått och genomsnittet av svaren därmed kan vara felaktiga och skapa felaktiga svar, vilket visar sig i Mann-Whitney testerna. Vidare genomfördes även Pearson korrelationstest på alla attributen för att se om det finns

någon korrelation mellan frågorna och budgetavvikelse. Myndigheterna och svarsalternativen har kategoriserats som beskrivits i metoden (myndigheterna skala 1 och 2 samt svarsalternativen skala 3 och 4).

Slutligen testades alla frågor sammanslagna för att undersöka om det påvisar signifikans eller ej mellan budgetavvikelse och upplevelse av *tight* eller *loose* kontroll. Även här genomfördes Pearson Chi-två tester med samma kategoriseringar som ovan (myndigheterna skala 1 och 2 samt svarsalternativen skala 3 och 4). Det genomfördes även en regressionsanalys för att visa sambandet mellan den beroende variabeln och de oberoende variablerna.

6.2.1 Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser

Myndigheternas svar på enkätfrågorna under attribut ett redogörs för nedan (tabell 6.1.1). Tabellen visar att det interna bortfallet är litet på samtliga frågor. Majoriteten av myndigheterna har svarat *instämmer inte alls* och *instämmer delvis inte* på samtliga tre frågor. Det kan därför konstateras att regeringens styrning upplevs av de flesta myndigheter som relativt *loose* avseende tolerans för tillfälliga budgetavvikelser.

Tabell 6.1.1 - Redovisning av frågor till attribut 1

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis inte	Neutral	Instämmer delvis	Instämmer helt	Ej svarat	Totalt antal
Fråga 7 Regeringen lägger stor vikt vid tillfälliga budgetavvikelser.	38,9 %	29,2 %	19,5 %	11,5 %	0 %	0,9 %	113
Fråga 9 Det förväntas att myndigheten lämnar en skriftlig förklaring angående orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.	35,4 %	31,0 %	20,4 %	9,7 %	2,7 %	0,9 %	113
Fråga 12 Myndigheten förväntas rapportera vilka åtgärder som vidtagits för att korrigera orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.	27,4 %	33,6 %	17,7 %	15,0 %	3,5 %	2,7 %	113

Det genomfördes en undersökning av attribut ett, i syftet att undersöka huruvida det föreligger ett samband mellan myndigheternas budgetavvikelse och deras uppfattning av om regeringen har tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. I tabell nedan (6.1.2) illustreras samtliga Pearson Chi-två tester.

Tabell 6.1.2 - Pearson Chi-två test av attribut 1

	Loose	Neutral	Tight	Totalt
Klarat budgeten	20,35%	10,62%	5,31%	36,28%
Underskridit budgeten	21,24%	8,85%	11,50%	41,59%
Överskridit budgeten	12,39%	5,31%	4,42%	22,12%
Totalt antal myndigheter	61	28	24	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,649)				
Klarat budgeten	23,01%		13,27%	36,28%
Underskridit budgeten	25,66%		15,93%	41,59%
Överskridit budgeten	15,04%		7,08%	22,12%
Totalt antal myndigheter	72		41	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,868)				
Klarat budgeten	32,74%	15,93%	15,04%	63,72%
Överskridit budgeten	21,24%	8,85%	6,19%	36,28%
Totalt antal myndigheter	61	28	24	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,678)				
Klarat budgeten	38,94%		24,78%	63,72%
Överskridit budgeten	24,78%		11,50%	36,28%
Totalt antal myndigheter	72		41	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,445)				

Chi-två testerna visar att det inte föreligger någon signifikans (0,649; 0,868) mellan de myndigheter som *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* och tolerans för tillfälliga budgetavvikelser, oavsett indelning av de oberoende variablerna. I de båda översta testerna framgår det att majoriteten av de myndigheterna som *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* alla har upplevt en *loose* kontroll.

Då myndigheterna delades in i större grupper, *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten*, påvisades inte heller något signifikant samband (0,678; 0,445) mellan budgetavvikelse och regeringens tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. Även här har majoriteten av de myndigheter, i de nedersta testerna, som *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* alla upplevt en *loose* kontroll.

Frågorna testades även här var för sig med hjälp av Mann-Whitney test och myndigheterna grupperades enligt *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten*. Resultaten återfinns nedan (tabell 6.1.3)

Tabell 6.1.3 – Mann-Whitney test av attribut 1

	Medelvärde*	Standardavvikelse	N
Fråga 7			109
Klarat budgeten	2,16	1,106	69
Överskridit budgeten	2,13	1,159	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,775)			
Fråga 9			112
Klarat budgeten	2,92	1,340	72
Överskridit budgeten	2,65	1,252	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,315)			
Fråga 12			110
Klarat budgeten	2,57	1,368	70
Överskridit budgeten	2,5	1,177	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,934)			
* Medelvärde av svaren på frågorna			

Mann-Whitney testerna påvisade inget signifikant samband mellan medelvärdena på någon av frågorna (0,775; 0,315; 0,934) och regeringens tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. Av medelvärdena ser vi att både de myndigheter som *klarat budgeten* samt de som *överskridit budgeten* upplever mer *loose* kontroll från regeringen, avseende tolerans för tillfälliga budgetavvikelser.

Nedan (tabell 6.1.4) återges resultaten av Pearson Correlations test. Korrelationskoefficienten är låg för samtliga av frågorna och ingen signifikans kan påvisas (0,705; 0,643; 0,617). Det tyder på att det inte finns något linjärt samband mellan någon av frågorna och myndigheternas budgetutfall.

Tabell 6.1.4- Pearson Correlation av attribut 1

	Fråga 7	Fråga 9	Fråga 12
Pearson Correlation	-0,037	-0,044	-0,048
Signifikansnivån	0,705	0,643	0,617

Van der Stede (2001) menar på att vid *tight* budgetkontroll har ledningen en låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. Ledningen lägger då mycket vikt vid att efterleva budgeten (Van der Stede, 2001) Studien visar att medelvärdet av myndigheternas svar är under tre på alla frågor och myndigheterna upplever således regeringens styrning vad gäller attribut ett som relativt *loose*. De statliga myndigheterna verkar inte utöva *tight* kontroll på myndigheterna och tolererar därmed i stor utsträckning tillfälliga budgetavvikelser. Den svenska regeringen

har alltså ingen stark betoning på att myndigheterna skall klara kortsiktiga budgetmål. Efter genomförandet av ovanstående tester framgår att det inte går att påvisa något signifikant samband mellan myndigheternas budgetutfall och deras uppfattning av regeringens tolerans för tillfälliga budgetavvikelse. Det gäller oavsett statistiskt test och oavsett gruppering av våra beroende och oberoende variabler.

6.2.2 Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll

Myndigheternas svar utifrån attribut två redovisas nedan (tabell 6.2.1). Av tabellen framgår det att vi även här har ett litet internt bortfall på samtliga frågor, fränsett fråga fem som inte innehar något intern bortfall alls. Myndigheterna har på fråga fem svarat relativt jämt fördelat, fränsett 4,4 procent av myndigheterna som *instämmer helt*. Majoriteten av myndigheterna har svarat *instämmer inte alls* och *instämmer delvis inte*. På fråga fjorton har största andelen myndigheter svarat *instämmer helt* och *instämmer delvis*, medan de på fråga tjugo svarat *instämmer inte alls* och *instämmer delvis inte*. Inom detta attribut upplever myndigheterna således graden av detaljerad budgetkontroll som både *tight* och *loose*.

Tabell 6.2.1 – Redovisning av frågor till attribut 2

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis inte	Neutral	Instämmer delvis	Instämmer helt	Ej svarat	Totalt antal
Fråga 5 Myndigheten förväntas lämna detaljerade kontrollrapporter som förklarar budgetavvikelse på varje anslag.	29,2 %	23,0 %	21,2 %	22,1 %	4,4 %	0 %	113
Fråga 14 Regeringen är inte enbart intresserad av hur väl myndigheten efterlever den totala budgeten, utan utvärderar även hur väl myndigheten uppnått målen för vart och ett av anslagen.	4,4 %	6,2 %	9,7 %	38,1 %	39,8 %	1,8 %	113
Fråga 20 Utifrån regeringens uttalanden vet myndigheten att regeringen granskar budgeten i detalj.	31,9 %	32,7 %	24,8 %	7,1 %	1,8 %	1,8 %	113

Attribut två testades i syfte att undersöka huruvida det finns ett samband mellan budgetavvikelse och graden av detaljerad budgetkontroll. I tabellen nedan redogörs för Pearson Chi-två testerna (tabell 6.2.2).

Tabell 6.2.2 - Pearson Chi-två test av attribut 2

	Loose	Neutral	Tight	Totalt
Klarat budgeten	12,4 %	16,8 %	7,1 %	36,3 %
Underskridit budgeten	13,3 %	17,7 %	10,6 %	41,6 %
Överskridit budgeten	8,8 %	9,7 %	3,5 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	39	50	24	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,883)				
Klarat budgeten	15,0 %		21,2 %	36,3 %
Underskridit budgeten	19,5 %		22,1 %	41,6 %
Överskridit budgeten	10,6 %		11,5 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	51		62	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,836)				
Klarat budgeten	21,2 %	25,7 %	16,8 %	63,7 %
Överskridit budgeten	13,3 %	18,6 %	4,4 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	39	50	24	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,195)				
Klarat budgeten	28,3 %		35,4 %	63,7 %
Överskridit budgeten	16,8 %		19,5 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	51		62	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,846)				

Av ovan tabell framgår att det ej finns något signifikant samband (0,883; 0,836) mellan de som *klarat budgeten*, de som *underskridit budgeten* samt de som *överskridit budgeten* och graden av detaljerad budgetkontroll, oavsett indelning av de oberoende variablerna. Det synes även genom att de flesta av myndigheterna som *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten*, vid en indelning av *loose*, *neutral* samt *tight*, har upplevt en *neutral* kontroll. Vid en indelning av endast *loose* och *tight* upplever de flesta myndigheter som både *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* en *tight* kontroll. Fördelningen är dock relativt jämn mellan *loose* och *tight*.

Då myndigheterna delades in i större grupper, de som *klarat budgeten* och de som *överskridit budgeten* visade det sig inte heller föreligga något signifikant samband (0,195; 0,846) mellan graden av detaljerad budgetkontroll och budgetavvikelse. De flesta myndigheterna som *klarat budgeten* eller *överskridit budgeten*, vid en indelning av *loose*, *neutral* och *tight*, upplevde en *neutral* budgetkontroll. Vid en indelning av endast *loose* och *tight* upplevde majoriteten av både de myndigheter som *klarat budgeten* och de som *överskridit budgeten* en *tight* styrning. Det finns alltså här inget direkt samband mellan budgetavvikelse och grad av detaljerad budgetkontroll.

I tabellen nedan redogörs för Mann-Whitney testerna (tabell 6.2.3)

Tabell 6.2.3 – Mann-Whitney test av attribut 2

	Medelvärde*	Standardavvikelse	N
Fråga 5			113
Klarat budgeten	2,53	1,300	72
Överskridit budgeten	2,44	1,163	41
Mann-Whitney: ej signifikant (0,808)			
Fråga 14			111
Klarat budgeten	4,10	1,064	72
Överskridit budgeten	3,95	1,123	39
Mann-Whitney: ej signifikant (0,455)			
Fråga 20			111
Klarat budgeten	2,30	1,101	71
Överskridit budgeten	1,83	0,747	40
Mann-Whitney: signifikant (0,035)			
* Medelvärde av svaren på frågorna			

Genom Mann-Whitney test finner vi att det inte finns ett signifikant samband mellan fråga fem och budgetavvikelse (0,808) samt fråga fjorton och budgetavvikelse (0,455). I fråga 20 kan det dock påvisas ett signifikant samband mellan myndigheternas budgetavvikelse och att de utifrån regeringens uttalanden vet att regeringen granskar budgeten i detalj. Av medelvärdena i fråga fem kan det tydas att både de myndigheter som *klarat budgeten* och de som *överskridit budgeten* har ett medelvärde som går åt *loose* kontroll (2,53; 2,44). Av myndigheterna som svarat på fråga 14 framgår det att både de som *klarat budgeten* och de som *överskridit budgeten* har ett medelvärde som går åt *tight* kontroll (4,10; 3,95). Medelvärdet i fråga 20 visar att de som *klarat budgeten* har ett högre medelvärde än de som *överskridit budgeten* och därigenom verkar sambandet vara att de som *klarat budgeten* upplever mer *tight* styrning än de som *överskridit budgeten*.

Nedan (tabell 6.2.4) återges resultaten av Pearson Correlations test. Korrelationskoefficienten är låg för fråga 5 samt 14 och ingen signifikans kan påvisas (0,415; 0,659), Dock kan signifikans påvisas för fråga 20 (0,014). Det tyder på att det finns något linjärt samband mellan fråga 20 och myndigheternas budgetutfall.

Tabell 6.2.4- Pearson Correlation av attribut 2

	Fråga 5	Fråga 14	Fråga 20
Pearson Correlation	-0,077	-0,042	-0,232
Signifikansnivån	0,415	0,659	0,014

Van der Stede (2001) hävdar att vid *tight* kontroll kräver ledningen detaljerad uppföljning av budgetposter och har ett detaljerat intresse av dessa. Vidare hävdar Van der Stede att då ledningen endast skulle vara intresserad av den totala budgeten och inte kräva detaljerade budgetrecensioner så har underordnade chefer mer handlingsfrihet (Van der Stede, 2001), vilket talar för *loose* kontroll. Majoriteten av myndigheterna i attribut två upplever graden av detaljerad budgetkontroll som både *tight* och *loose*. Eftersom våra tester påvisade både signifikans samt ingen signifikans kan vi inte uttala oss om sambandet mellan budgetavvikelse och upplevelsen av graden av detaljerad budgetkontroll. Då det endast är fråga 20 som påvisar signifikans synes det som om sambandet är svagt men vi kan dock inte helt förkasta sambandet mellan myndigheters budgetavvikelse och betoning på grad av detaljerad budgetkontroll.

6.2.3 Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation

Nedan redovisas myndigheternas svar utifrån attribut tre (tabell 6.3.1). Av tabellerna framgår det att vi även här har ett litet internt bortfall. De flesta av myndigheterna har svarat *instämmer inte alls*, *instämmer delvis inte* samt *neutral* på frågorna 4, 6, 17 och 19. De flesta myndigheterna upplever således regeringens intensitet av budgetrelaterad budgetkontroll som relativt *loose* gällande intensitet av budgetrelaterad kommunikation.

Tabell 6.3.1 – Redovisning av frågor till attribut 3

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis inte	Neutral	Instämmer delvis	Instämmer helt	Ej svarat	Totalt antal
Fråga 4 Regeringen och myndigheten diskuterar och löser ofta budgeteringsfrågor i grupp.	38,9 %	29,2 %	19,5 %	11,5 %	0 %	0,9 %	113
Fråga 6 Myndigheten konsulterar regeringen angående hur myndigheten ska lyckas efterleva budgeten.	35,4 %	31,0 %	20,4 %	9,7 %	2,7 %	0,9 %	113
Fråga 17 Myndigheten kallas till möten för att personligen diskutera budgetavvikelser med regeringen	27,4 %	33,6 %	17,7 %	15,0 %	3,5 %	2,7 %	113
Fråga 19 Budgeteringsfrågor diskuteras regelbundet med regeringen även om det inte finns några negativa budgetavvikelser att rapportera.	19,5 %	20,4 %	29,2 %	17,7 %	13,3 %	0 %	113

Studiens tredje attribut analyserades i syfte att undersöka huruvida det finns ett samband mellan myndigheternas budgetavvikelse och deras uppfattning av intensiteten av budgetrelaterad kommunikation. I tabellen nedan redovisas Pearson Chi-två testerna (tabell 6.3.2)

Tabell 6.3.2 - Pearson Chi-två test av attribut 3

	Loose	Neutral	Tight	Totalt
Klarat budgeten	21,2 %	11,5 %	3,5 %	36,3 %
Underskridit budgeten	20,4 %	17,7 %	3,5 %	41,6 %
Överskridit budgeten	15,0 %	2,7 %	4,4 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	64	36	13	113
Pearson Chi-två: svagt signifikant (0,095)				
Celler med förväntad frekvens mindre än 5: 22,2 %.				
Klarat budgeten	24,8 %		11,5 %	36,3 %
Underskridit budgeten	25,7 %		15,9 %	41,6 %
Överskridit budgeten	16,8 %		5,3 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	76		37	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,462)				
Klarat budgeten	32,7 %	24,8 %	6,2 %	63,7 %
Överskridit budgeten	23,9 %	7,1 %	5,3 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	64	36	13	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,101)				
Klarat budgeten	40,7 %		23,0 %	63,7 %
Överskridit budgeten	26,5 %		9,7 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	76		37	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,312)				

Genomförda Pearson Chi-två tester påvisar ett svagt signifikant samband (0,095) då myndigheterna delas in i *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* med svarsalternativen *loose*, *neutral* och *tight*. Dock understiger 22,2 procent av tabellens celler 5,0 vilket innebär att Pearson Chi-två testet inte är tillförlitligt. Eftersom svarsalternativen delas in i enbart *tight* och *loose* påvisas inget signifikant samband (0,462). Av tabellen framgår det att majoriteten av myndigheterna då upplever en *loose* kontroll, oberoende av *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* eller *överskridit budgeten*.

Det påvisas heller inget signifikant samband då myndigheterna delas in i större grupper, de som *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* (0,101) med svarsalternativen *loose*, *neutral* och *tight*. Majoriteten av myndigheterna som har *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* har alla upplevt en *loose* kontroll. Då myndigheterna delas in i *klarat budgeten* och *överskridit*

budgeten med svarsalternativen *loose* och *tight* påvisas heller inte något signifikant samband (0,312). De flesta av myndigheterna som har *klarat budgeten* och *överskridit budgeten* har även här upplevt en *loose* kontroll. Det finns alltså inget samband mellan myndigheternas budgetavvikelse och deras uppfattning av intensiteten av budgetrelaterad kommunikation.

Genomförda Mann-Whitney tester redogörs för nedan (tabell 6.3.3).

Tabell 6.3.3 - Mann-Whitney test av attribut 3

	Medelvärde*	Standardavvikelse	N
Fråga 4			112
Klarat budgeten	2,08	1,031	72
Överskridit budgeten	1,95	1,037	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,471)			
Fråga 6			112
Klarat budgeten	2,01	1,041	72
Överskridit budgeten	2,33	1,163	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,164)			
Fråga 17			110
Klarat budgeten	2,38	1,202	69
Överskridit budgeten	2,22	1,061	41
Mann-Whitney: ej signifikant (0,570)			
Fråga 19			113
Klarat budgeten	2,92	1,308	72
Överskridit budgeten	2,73	1,285	41
Mann-Whitney: ej signifikant (0,358)			
* Medelvärde av svaren på frågorna			

Efter genomförandet Mann-Whitney testerna framgår det att ingen av frågorna påvisar något signifikant samband (0,471; 0,164; 0,570; 0,358). Av samtliga frågors medelvärde framgår det att av de myndigheter som *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* upplever samtliga en *loose* kontroll. Här föreligger följaktligen ej heller något signifikant samband mellan budgetavvikelse och huruvida myndigheterna upplever intensitet av budgetrelaterad kommunikation.

Pearson Correlation test redogörs för nedan (tabell 6.3.4). Av tabellen framgår att det inte finns signifikans (0,302; 0,805; 0,652; 0,271) för någon av frågorna. Det framgår även att det

föreligger ett svagt negativt samband mellan budgetavvikelse och de enskilda frågorna då samtliga värden är negativa och skilda från noll.

Tabell 6.3.4- Pearson Correlation av attribut 3

	Fråga 4	Fråga 6	Fråga 17	Fråga 19
Pearson Correlation	-0,098	-0,024	-0,044	-0,104
Signifikansnivå	0,302	0,805	0,652	0,271

Van der Stede (2001) hävdar att ledningen är intensivt engagerad av budgetrelaterad kommunikation. Vid *tight* budgetkontroll förekommer intensiva diskussioner av budgetresultat. (Van der Stede, 2001) De flesta av myndigheten upplever regeringens budgetkontroll som mer eller mindre *loose* gällande intensitet av budgetrelaterad kommunikation. De statliga myndigheterna verkar inte utöva *tight* kontroll på myndigheterna och det förekommer alltså inga intensiva diskussioner av budgetresultat. I samtliga fall av genomförda tester påvisades ingen signifikans, undantaget ett av testerna som visade på svag signifikans. Testet är dock inte giltigt. Det finns därmed inget samband mellan budgetavvikelse och hur intensiteten av budgetrelaterad kommunikation upplevs av myndigheterna.

6. 2.4 Attribut 4 – betoning på att efterleva budgeten

Respondenternas svar på frågor som härrör till attribut fyra redovisas nedan (tabell 6.4.1). Av tabellen framgår att vi har ett litet eller inget internt bortfall på frågorna. De flesta myndigheterna har på samtliga frågor svarat *instämmer inte alls*, *instämmer delvis inte* eller *neutral*. Minst antal myndigheter har svarat *instämmer helt*. De flesta myndigheter upplever således regeringens budgetkontroll som *loose* eller *neutral* gällande hur mycket betoning det finns på att efterleva budgeten. Det frånsatt fråga 13 som inte ger något entydigt svar, då det är ungefär lika många myndigheter som uppfattar regeringens styrning som *loose*, *neutral* samt *tight*.

Tabell 6.4.1 - Redovisning av frågor till attribut 4

	Instämmer	Instämmer	Neutral	Instämmer	Instämmer	Ej svarat	Totalt antal
	inte alls	delvis inte		delvis	helt		
Fråga 8 Regeringen har kontroll över myndighetens verksamhet främst genom att bevaka hur väl budgeten efterlevs.	24,8 %	28,3 %	27,4 %	10,6 %	6,2 %	2,7 %	113
Fråga 10 Att efterleva budgeten är enligt regeringen en korrekt reflektion av hur myndigheten lyckas med verksamheten.	21,2 %	31,9 %	31,9 %	8,8 %	2,7 %	3,5 %	113
Fråga 11 Myndigheten blir konstant påmind av regeringen att efterleva budgetmålen.	38,9 %	36,3 %	16,8 %	5,3 %	2,7 %	0 %	113
Fråga 13 Att inte efterleva budgeten har en stark påverkan på hur myndighetens prestation bedöms av regeringen.	10,6 %	23,0 %	30,1 %	25,7 %	7,1 %	3,5 %	113
Fråga 15 Regeringen utvärderar myndighetens prestation främst på basis av hur väl budgetmålen uppnås.	20,4 %	36,3 %	30,1 %	10,6 %	0 %	2,7 %	113
Fråga 16 Att inte efterleva budgeten reflekterar en dålig prestation enligt regeringen.	12,4 %	26,5 %	27,4 %	22,1 %	7,1 %	4,4 %	113
Fråga 18 Mina karriärmöjligheter beror mycket på myndighetens förmåga att efterleva budgeten.	43,4 %	31,9 %	11,5 %	10,6 %	1,8 %	0,9 %	113

Studiens syfte med attribut fyra är att undersöka huruvida det finns ett samband mellan hur myndigheterna upplever regeringens betoning på att efterleva budgeten och myndigheternas budgetavvikelse. Nedan analyseras resultatet för Pearson Chi-två testerna (tabell 6.4.2).

Tabell 6.4.2- Pearson Chi-två test av attribut 4

	Loose	Neutral	Tight	Totalt
Klarat budgeten	19,5 %	14,2 %	2,7 %	36,3 %
Underskridit budgeten	24,8 %	14,2 %	2,7 %	41,6 %
Överskridit budgeten	10,6 %	10,6 %	0,9 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	62	44	7	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,824)				
Celler med förväntad frekvens mindre än 5: 33, 3 %				
Klarat budgeten	25,7 %		10,6 %	36,3 %
Underskridit budgeten	31,0 %		10,6 %	41,6 %
Överskridit budgeten	16,8 %		5,3 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	83		30	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,876)				
Klarat budgeten	37,2 %	23,0 %	3,5 %	63,7 %
Överskridit budgeten	17,7 %	15,9 %	2,7 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	62	44	7	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,615)				
Celler med förväntad frekvens mindre än 5: 33, 3 %				
Klarat budgeten	46,0 %		17,7 %	63,7 %
Överskridit budgeten	27,4 %		8,8 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	83		30	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,695)				

Enligt Pearson Chi-två testerna konstateras att då myndigheterna klassificerades in i *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* fanns inget signifikant samband (0,824; 0,876), oavsett indelning av de oberoende variablerna. Det översta testet är dock inte tillförlitligt då 33,3 procent av cellerna har en förväntad frekvens som överstiger fem. Då de oberoende variablerna endast var *loose* och *tight* har en majoritet av myndigheterna, av alla de som *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten*, upplevt en *loose* kontroll från regeringen.

När myndigheterna delades in i större grupper, *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* påvisades heller inget signifikant samband (0,615; 0,695) oavsett indelning av de oberoende variablerna. Dock är inte heller här ett av testerna tillförlitligt då 33,3 procent av cellerna har en förväntad frekvens som överstiger fem. Majoriteten av myndigheterna som både *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten*, vid en indelning av endast *loose* och *tight*, har upplevt en *loose* kontroll. Testerna visar att det inte går att påvisa att det finns något signifikant samband mellan budgetavvikelse och hur hög betoning regeringen upplevs ha på att efterleva budgeten.

För att testa frågorna var för sig har Mann-Whitney test utförts (tabell 6.4.3). Myndigheterna grupperades då in i *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten*.

Tabell 6.4.3 – Mann-Whitney test av attribut 4

	Medelvärde*	Standardavvikelse	N
Fråga 8			110
Klarat budgeten	2,41	1,190	71
Överskridit budgeten	2,49	1,144	39
Mann-Whitney: ej signifikant (0,720)			
Fråga 10			109
Klarat budgeten	2,36	1,071	69
Överskridit budgeten	2,40	0,928	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,745)			
Fråga 11			113
Klarat budgeten	2,00	1,113	72
Överskridit budgeten	1,90	0,800	41
Mann-Whitney: ej signifikant (0,922)			
Fråga 13			109
Klarat budgeten	2,93	1,129	69
Överskridit budgeten	3,00	1,109	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,628)			
Fråga 15			110
Klarat budgeten	2,23	0,995	70
Överskridit budgeten	2,48	0,784	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,132)			
Fråga 16			108
Klarat budgeten	2,70	1,154	69
Överskridit budgeten	3,10	1,095	39
Mann-Whitney: svagt signifikant (0,065)			
Fråga 18			112
Klarat budgeten	1,90	1,064	72
Överskridit budgeten	2,03	1,097	40
Mann-Whitney: ej signifikant (0,576)			
* Medelvärde av svaren på frågorna			

Av Mann-Whitney testerna framgår att ingen av testerna, förutom fråga 16, påvisade något signifikant samband (0,720; 0,745; 0,922; 0,628; 0,132; 0,576). Fråga 16 påvisade ett svagt signifikant samband (0,065), vilket innebär att de myndigheter som överskridit budgeten i större utsträckning uppfattar det som att regeringen anser det vara en dålig prestation att inte

efterleva budgeten. Av medelvärdet i fråga 16 framgår det att av de myndigheterna som *klarat budgeten* upplever en majoritet en något mer *loose* kontroll, medan de myndigheter som *överskridit budgeten* upplever en något mer *tight* kontroll. Här är alltså sambandet omvänt än som vi fann av fråga 20 ovan. Av medelvärdena i frågorna 8, 10, 11, 15 samt 18 kan tydas att både myndigheterna som *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* upplever en mer *loose* kontroll från regeringen. Medelvärdena i fråga 13 och 16 visar att myndigheterna som både *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten* verkar uppleva en något mer neutral kontroll.

Nedan (tabell 6.4.4) återges resultaten av Pearson Correlations test. Korrelationskoefficienten är låg för samtliga av frågorna och ingen signifikans kan påvisas (0,705; 0,643; 0,617). Det tyder på att det inte finns något linjärt samband mellan någon av frågorna och myndigheternas budgetutfall. Tabellen visar att det inte existerar någon korrelation mellan myndigheternas svar på de aktuella frågorna och deras budgetutfallet, korrelationskoefficienten är runt noll på samtliga frågor och ingen signifikans finns. Det signifikanta sambandet som påvisades av Mann-Whitney testet i fråga sexton testet finns alltså ej här.

Tabell 6.4.4 - Pearson Correlation av attribut 4

	Fråga 8	Fråga 10	Fråga 11	Fråga 13	Fråga 15	Fråga 16	Fråga 18
Pearson Correlation	0,009	-0,098	-0,029	-0,081	-0,006	0,092	0,001
Signifikansnivå	0,924	0,31	0,757	0,404	0,95	0,341	0,995

Enligt Van der Stede (2001) förekommer stark betoning på att klara kortsiktiga budgetmål vid *tight* budgetkontroll. Ledningens tolerans för provisoriska budgetavvikelser har att göra med omfattningen av månatliga avvikelser av budgeten som utlöser undersökningar samt ingripanden. Avvikelser från provisoriska budgetmål tolereras inte lättvindigt. Enligt studien har det framkommit att ekonomicheferna i genomsnitt upplever regeringens styrning vad gäller betoning på att efterleva budgeten som mer eller mindre *loose*, då medelvärdet är under tre på nästan alla frågor. Då våra tester påvisade både signifikans samt svag signifikans kan vi inte uttala oss om sambandet mellan budgetavvikelse och betoning på att efterleva budgeten. Då det endast är fråga 16 som påvisar svag signifikans synes det som om sambandet är svagt men vi kan dock inte helt förkasta sambandet mellan myndigheters budgetavvikelse och betoning på att efterleva budgeten.

6.2.5 Upplevelse av *tight* eller *loose* styrning

Syftet med studien är att beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin

finansiella budget och analysera huruvida det finns ett samband om de upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. För att ytterligare styrka resultaten som framkommit av genomförda tester ovan, genomfördes Chi-två tester av medelvärdet på samtliga inkomna svar från enkätfrågorna mot budgetavvikelsen. Resultaten återfinnes i tabell 6.5.1.

Tabell 6.5.1 - Pearson Chi-två test

	Loose	Neutral	Tight	Totalt
Klarat budgeten	16,8 %	16,8 %	2,7 %	36,3 %
Underskridit budgeten	16,8 %	18,6 %	6,2 %	41,6 %
Överskridit budgeten	11,5 %	8,8 %	1,8 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	51	50	12	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,728)				
Celler med förväntad frekvens mindre än 5: 33,3 %				
Klarat budgeten	26,5 %		9,7 %	36,3 %
Underskridit budgeten	31,9 %		9,7 %	41,6 %
Överskridit budgeten	15,0 %		7,1 %	22,1 %
Totalt antal myndigheter	83		30	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,733)				
Klarat budgeten	26,5 %	28,3 %	8,8 %	63,7 %
Överskridit budgeten	18,6 %	15,9 %	1,8 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	51	50	12	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,283)				
Klarat budgeten	47,8 %		15,9 %	63,7 %
Överskridit budgeten	25,7 %		10,6 %	36,3 %
Totalt antal myndigheter	83		30	113
Pearson Chi-två: ej signifikant (0,621)				

Resultatet överensstämde med tidigare utförda Chi-två tester, då samtliga av testerna ej var signifikanta (0,728; 0,733; 0,283; 0,621). Det första Chi-två testet blev dock ej giltigt då 33,3 procent av tabellens celler understiger 5,0. Då myndigheterna kategoriseras in i *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten*, vid indelning av svarsalternativen *loose* och *tight*, har majoriteten av myndigheterna som *klarat budgeten*, *underskridit budgeten* samt *överskridit budgeten* upplevt en *loose* kontroll.

Det framkommer även att då myndigheterna delas in i större svarsgrupper, *klarat budgeten* samt *överskridit budgeten*, med svarsalternativ *loose*, *neutral* samt *tight*, har majoriteten av myndigheterna som *klarat budgeten* och *överskridit budgeten* båda upplevt en *loose* och *neutral* kontroll. Då svarsalternativen endast är *loose* och *tight* upplever majoriteten av både

de som *klarat budgeten* samt de som *överskridit budgeten* en *loose* kontroll. Oavsett budgetavvikelse har de flesta myndigheter alltså instämt med *loose* eller *neutral* kontroll. Det verkar alltså vara få myndigheter som upplever *tight* kontroll från staten. Det påvisades inget signifikant samband mellan myndigheternas budgetavvikelse och deras upplevelse av *tight* eller *loose* kontroll och det kan därmed inte styrkas att attributens medelvärden mellan olika grupper skiljer sig från slumpen.

För vidare utforskning av variablerna genomfördes en regressionsanalys (tabell 6.5.2) för att undersöka om det finns någon förklaring mellan vår beroende variabel, budgetavvikelse, och våra oberoende variabler, inkomna svar från enkätfrågorna.

Tabell 6.5.2 - Regressionsanalys av budgetavvikelse

	Riktningskoefficient	Betakoefficient	Signifikansnivå
Konstant	-0,0044		0,807
Fråga 4	-0,0024	-0,0849	0,565
Fråga 5	-0,0001	-0,0038	0,978
Fråga 6	0,0017	0,0609	0,666
Fråga 7	0,0022	0,0861	0,622
Fråga 8	0,0026	0,1019	0,499
Fråga 9	-0,0019	-0,0829	0,645
Fråga 10	-0,0011	-0,0351	0,809
Fråga 11	0,0034	0,1190	0,445
Fråga 12	0,0005	0,0207	0,914
Fråga 13	-0,0068	-0,2569	0,164
Fråga 14	0,0031	0,1166	0,313
Fråga 15	-0,0005	-0,0155	0,916
Fråga 16	0,0092	0,3657	0,025
Fråga 17	0,0038	0,1486	0,355
Fråga 18	-0,0009	-0,0321	0,801
Fråga 19	0,0006	0,0286	0,855
Fråga 20	-0,0113	-0,4020	0,024
Regression: ej signifikant (0,623) Förklaringsgrad: 18,2 % N: 113			

Det finns inget signifikant samband (0,623) mellan budgetavvikelse och upplevelsen av *tight* eller *loose* kontroll hos myndigheter. Vår multipla modell har en determinationskoefficient, eller förklaringsgrad, på 18,2 procent, vilket innebär att det finns en osäkerhet i vår prediktion då denna är relativt låg. Dock säger detta värde att eftersom det är skilt från noll indikerar detta att det finns ett beroende mellan vår beroende variabel och våra oberoende variabler. Om samband helt saknas skulle förklaringsgraden vara lika med eller nära noll. Regressionsanalysen visar även att samtliga betakoefficienter är skilda från noll och därmed existerar något signifikant samband mellan den beroende variabeln och någon eller några av de

oberoende variablerna. Fråga 16 och 20 är mest skilda från noll och båda påvisar ett signifikant samband (0,025; 0,024), medan övriga frågor ej visar något signifikant samband. Riktningkoefficienterna är för fråga 16 och 20 både negativt samt positivt, vilket visar att det finns både positiva och negativa samband. Regressionsanalysen visar alltså att det inte går att förutsäga myndigheters budgetavvikelse med hjälp av en uppfattning om *tight* eller *loose* kontroll. Dock säger den att det existerar något samband mellan budgetavvikelse samt fråga 16 och 20.

Av ovan genomförda tester kan det ej uttalas huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. Det grundas i att de statistiska undersökningarna både påvisar signifikans, svag signifikans samt ingen signifikans. Majoriteten av myndigheterna har, genom att svara på våra enkätfrågor, ansett att regeringen utövar relativ *loose* budgetkontroll. Medelvärdet på de flesta av frågorna ligger mellan två och tre, med undantag av fråga 13 samt 14. Regeringens styrning uppfattas således i genomsnitt som mer *loose* än *tight*. Van der Stede (2001) menar att ett kontrollsystem är *tight* om det skapar en hög grad av säkerhet att anställda handlar som organisationen önskar. Myndigheterna i vår undersökning verkar således inte uppleva att regeringen har höga krav på hur de skall handla. Vidare sägs *tight* kontroll förekomma om ledningen bevakar verksamheternas aktiviteter intensivt. Är bevakningen däremot mindre förekommande utövas *loose* kontroll (Anthony & Govindarajan, 1998). Detta verkar följaktligen vara fallet hos de undersökta myndigheterna då svenska myndigheter inte verkar anse att budgeten har så stor betydelse för regeringen och de blir därmed inte kontrollerade särskilt mycket eller frekvent. Även Van der Stede (2001) definierar *tight* kontroll som att verksamheten skall övervakas mer frekvent för att erhålla *tight* kontroll.

Vid *tight* kontroll jämförs varje månad uppnått resultat med förväntat resultat och dess variationer identifieras och granskas detaljerat för att identifiera vilka åtgärder som eventuellt behövs. (Anthony & Govindarajan, 1998) Det innebär att de svenska myndigheternas budget inte granskas detaljerat. Anthony och Govindarajan (1998) hävdar vidare att budgetmål anses vara fasta åtaganden och en verksamhetschefs prestation bedöms och utvärderas främst utifrån hur väl dessa mål nås under en period, vilket inte stämmer in på de svenska myndigheterna och alltså talar för *loose* kontroll.

Van der Stede (2001) hävdar även att vid *tight* kontroll skall det råda en strikt relation mellan

prestation och belöning hos de medarbetare som blir utvärderade. De flesta företag använder en kombination av resultat-, verksamhets- samt personalkontroll, vilka kan förstärka varandra, för att påverka *tight* kontroll. (Van der Stede, 2001) Svenska myndigheter verkar av vår undersökning inte ha en strikt relation mellan prestation och belöning av de medarbetare som blir utvärderade, vilket ytterligare talar för en *loose* kontroll från regeringen.

Då majoriteten av myndigheterna upplevde en *loose* kontroll från regeringens sida innebär detta enligt Anthony och Govindarajan (1998) att regeringen anser sig ha bra medarbetare som kan sköta sitt arbete självständigt. Detta verkar också vara fallet då regeringen inte verkar granska myndigheterna särskilt ofta. Vidare hävdar Anthony och Govindarajan (1998) att budget används främst som ett kommunikations- och planeringsverktyg och även om jämförelser mellan budget och utfall görs så anses den inte utgöra ett strikt åtagande för myndighetscheferna, vilket även detta stämmer bra in hos de undersökta myndigheterna. Organisationen behöver inte nödvändigtvis nå de ursprungliga målen utan hänsyn tas till att förutsättningarna kan ändras och att budgeten därmed behöver revideras, vilket ofta är fallet med de undersökta myndigheterna då det ofta kan ske budgetändringar samt indragning av anslag. Enligt Anthony och Govindarajan (1998) så granskas inte avvikelser i budget, såvida inte avvikelserna är onormalt stora, vid *loose* kontroll. (Anthony & Govindarajan, 1998) De svenska myndigheterna verkar inte heller få sina budgetar granskade och ändrade såvida inte avvikelserna är onormalt stora.

Van der Stede (2001) rangordnade sina faktorer i en ordning där den viktigaste faktorn för *tight* budgetkontroll är låg tolerans för tillfälliga budgetavvikelser. De följande är detaljerad uppföljning av budgetposter, intensiva diskussioner av budgetresultat samt stark betoning på att klara kortsiktiga budgetmål. (Van der Stede, 2001) Då våra attribut inte påvisat någon signifikans utan enbart enskilda frågor kan vi inte uttala oss om huruvida detta samband stämmer in på de svenska myndigheterna. Då *tight* och *loose* kontroll är två motpoler på en skala kan vi följaktligen inte heller uttala oss om vilket attribut som är viktigast då *loose* budgetkontroll föreligger. Dock har signifikanta samband påvisats hos fråga 16 samt 20. Fråga 16 tillhör attribut fyra medan fråga 20 tillhör attribut två.

Det finns delar i teorin som talar för att myndigheterna upplever *loose* styrning. Ramanslaget anses medföra en ökad flexibilitet för myndigheterna då de kan nyttja anslagskredit eller välja att spara till kommande år. (SOU 2000:61) Detta kan tolkas som *loose* kontroll då det ger

myndigheterna en möjlighet att själv styra över sin budget och att förbruka mer resurser än årets tilldelade anslag.

Det finns även delar i teorin som talar för *tight* styrning. Mattson (2000) hävdar att summan av anslagen i ett utgiftsområde inte får överstiga utgiftsramen vilket skulle kunna tala för en *tight* styrning. Vidare har regeringen ett flertal olika styrmedel till sitt förfogande, till exempel regler och instruktioner, finansiella bemyndigande samt mål- och resultatkrav (Ekonomistyrningsverket [www]c) och är enligt lag skyldig att vidta de åtgärder som krävs för att myndigheterna skall bibehålla utgiftsramarna och utgiftstaket (Mattson, 2000), vilket är ännu ett objekt som borde tyda på *tight* kontroll. Regeringen kan dessutom låta bli att göra utbetalningar till ett anslag (Mattson, 2000), vilket även tyder på att regeringen utövar *tight* kontroll. Myndigheterna är alltså skyldiga att efterleva riksdagens fastställda budget (Ekonomistyrningsverket [www]a). Ytterligare faktorer som talar för *tight* kontroll är att myndigheterna dessutom varje månad lämnar kvartal redovisningar till statsredovisningen, samt anslagsprognoser till Ekonomistyrningsverket och fackdepartementen. (Ekonomistyrningsverket [www]e)

Den statliga budgeten är en långdragen process där myndigheter, departement och riksdag skall samverka (Ekonomistyrningsverket [www]c), vilket kan innebära att myndigheter varken känner *tight* eller *loose* kontroll. Det skulle kunna tala för att de känner sig så pass deltagande i processen att de inte upplever någon särskild styrning. Den starka decentraliseringen och delegeringen av befogenheter till myndigheterna samt det grundlagsfästa förbudet mot ministerstyre medför att den politiska styrningen av myndigheterna är begränsad och myndigheterna har relativt stor frihet att disponera anslaget. (Modell & Grönlund, 2006) En rimlig anledning till skillnaden mellan teorin som säger att *tight* kontroll skall vara på ett visst sätt och myndigheterna som uppfattar kontrollen på ett annat sätt skulle kunna vara att myndigheterna är så invanda med att regeringen styr över dem. Den statliga budgetprocessen har funnits under lång tid, mycket längre än privata företag, och därför accepterar troligen myndigheterna denna styrning utan att uppleva den som *tight*.

Vi kan således konstatera att på grund av att två tester påvisar svag signifikans och signifikans kan det inte uteslutas att det föreligger något samband mellan myndigheternas upplevelse av regeringens budgetkontroll och budgetutfall. Det kan heller inte konstateras att det ej

föreligger samband mellan myndigheternas upplevelse av regeringens budgetkontroll och budgetutfall. Dock kan våra funna signifikanta samband ha att göra med att av våra undersökta myndigheter är det få som *överskridit budgeten* och många myndigheter som *klarat budgeten* eller *underskridit budgeten*. Vår beroende variabel är som diskuterats innan i studien ej normalfördelad. Kategorin *överskridit budgeten* är därmed underrepresenterad vilket även borde visa sig i genomförda tester. Resultaten kan därmed vara snedfördelade och det kan därför vara svårt att finna ett samband. Detta kan även vara en anledning till att vi fått så få signifikanta samband.

7. Resultatdiskussion

I det avslutande kapitlet presenteras studiens resultat som skall besvara syftet. Det förs även en diskussion om studiens bidrag samt avslutande reflektioner. Vi sammanför och diskuterar det resultat som presenterats i analysen. Kapitlet avslutas med förslag på framtida studier inom ämnet.

7.1 Studiens resultat

Vi ämnar i vår studie beskriva i vilken utsträckning statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och att analysera huruvida det finns ett samband mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. Genom att statistiskt bearbeta och analysera det material som samlats in via årsredovisningar och enkätundersökningen har sambandet undersökts.

Hur efterlever statliga myndigheter sin finansiella budget?

Av de undersökta årsredovisningarna har det visats sig att majoriteten av myndigheterna efterlever sin budget gällande förvaltningsanslaget. Utav 189 undersökta myndigheter har 153 *klarat budgeten* alternativt *underskridit budgeten* medan 36 har *överskridit budgeten*, under ett genomsnitt av tre år. Det är således 81 procent som *klarat budgeten* alternativt *underskridit budgeten* och endast 19 procent som *överskridit budgeten*. Efter sammanställningen av årsredovisningarna för de statliga myndigheterna står det alltså klart att myndigheterna i stor utsträckning efterlever sin finansiella budget. Vårt bortfall av de undersökta myndigheterna är 24 stycken, vilket ger en bortfallsfrekvens på endast 11,3 procent. Då bortfallet är så pass lågt så anser vi att undersökningens resultat har stor tillförlitlighet.

Går myndigheternas budgetefterlevnad att förklaras utifrån en uppfattning från myndigheternas sida om den ekonomiska styrningen sker genom *tight* eller *loose* kontroll?

Majoriteten av myndigheterna har, genom att svara på våra enkätfrågor, ansett att regeringen utövar relativt *loose* budgetkontroll. Medelvärde på de flesta av frågorna ligger mellan två och tre, med undantag av fråga 13 samt 14. Regeringens styrning uppfattas således i genomsnitt som mer *loose* än *tight*. Av attribut ett och tre framgår att myndigheterna upplever regeringens styrning som förhållandevis *loose*. Attribut fyra visar att majoriteten av myndig-

heterna upplever regeringens styrning som *loose* eller *neutral*. Under attribut två tyder två frågor på att regeringens styrning upplevs som *loose* medan myndigheterna uppfattar regeringens styrning gällande en fråga som *tight*. Det är endast denna fråga som har antytt en *tight* kontroll medan övriga 16 frågor samtliga visar på *neutral* eller *loose* kontroll. Sammantaget uppfattar myndigheterna således regeringens styrning som relativt *loose*.

Den statistiska bearbetningen av det empiriska materialet har visat att vi inte med säkerhet kan uttala oss huruvida det finns ett samband eller ej mellan budgetefterlevnad och om myndigheterna upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. Resonemanget grundas på att i fråga 16 samt fråga 20 påvisade svag signifikans samt signifikans, medan övriga variabler ej påvisade någon signifikans. Dock går det signifikanta sambandet åt olika håll då fråga 16 påvisade ett svagt positivt signifikant samband och fråga 20 påvisade ett negativt signifikant samband. Det går således inte att utesluta att ett samband kan föreligga mellan variablerna eftersom samband visades på två av frågorna då de undersöktes individuellt. Vi kan heller inte utesluta att ett icke samband föreligger mellan variablerna då flertalet tester ej påvisade signifikans.

7.2 Resultatdiskussion

För att försäkra studiens validitet samt reliabilitet har det använts flera olika källor vid insamlandet av både det teoretiska materialet samt det empiriska materialet. Med hänsyn till studiens stora urval och genom att vi i allt strävat för att styrka studiens trovärdighet menar vi att det är möjligt att utifrån våra observationer generalisera våra slutsatser till att gälla samtliga statliga myndigheter i Sverige. Resultat kan alltså utgöra en norm för studiens valda population. Studien kan ses som ett steg i rätt riktning för att få en uppfattning huruvida samband föreligger mellan budgetavvikelse och *tight* och *loose* kontroll. Vi anser att resultatet av denna studie kan verka för att förklara sambandet mellan hur statliga myndigheter efterlever sin finansiella budget och huruvida det finns ett samband om de upplever att de styrs med *tight* eller *loose* kontroll. Det kan dock finnas faktorer som påverkat studiens resultat.

Eftersom studien baseras på Van der Stedes frågor som han har undersökt tidigare anser vi att de begrepp och variabler som vi undersökt är relevanta. Dessutom har vi noga formulerat våra frågeställningar för att få dem meningsfulla och spegla det vi är ute efter att undersöka. Dock

verkar det som att vissa av frågorna har kunnat missuppfattas och även vara svåra att förstå. Så här i efterhand har det framgått att vi kanske skulle ha använt oss av andra formuleringar. Vi trodde dock att ekonomicheferna på myndigheterna skulle vara väl införstådda med dessa. Det verkar vara mest mindre myndigheter som har haft svårt att tolka frågorna då vi fått ett antal frågor samt kommentarer. Då våra pilotundersökningar genomfördes på ett mindre urval framgick dock inte dessa problem. Denna faktor kan innebära att våra resultat påverkats. Vidare anser vi oss ha ökat tillförlitligheten genom att vi erbjudit respondenterna anonymitet vilket gör att de kan svara så uppriktigt som möjligt.

Av studiens teori anser vi det vara mycket som talar för att myndigheter borde uppleva en *tight* styrning från regeringen. Argumenten som ligger till grund för detta redogörs för i analysen. Våra resultat är därför något skilda mot vad vi hade förväntat oss att få som resultat. Dock behandlar studien organisationer som, enligt vår undersökning av budgetefterlevnad, har sin ekonomi i balans. Majoriteten av myndigheterna klarar att efterleva budgeten. Detta skulle kunna innebära att myndigheterna prioriterar andra saker än att diskutera budgetresultat eller att lämna in frekventa budgetrapporter. Hade studien genomförts under en annan tid då deras ekonomi varit i mer obalans, vilket har förekommit, hade resultaten möjligen blivit annorlunda.

Det kan även diskuteras kring om resultatet har att göra med att myndigheterna idag har väl tilltagna budgetar. Sverige är idag inne i en högkonjunktur där det går bra för företagen, och rikets finanser är i balans. Det innebär även att myndigheterna har mer pengar att tillgå och en väl tilltagen budget är inte så svår att efterleva, vilket kan förklara att så få myndigheter överskridit budgeten. Det kan även få konsekvenser för vårt resultat. Då samma undersökning genomförts under lågkonjunkturen i början på 1990-talet så hade resultatet kanske sett annorlunda ut.

Även det politiska styret i Sverige är en faktor som kan ha påverkat studiens resultat. Under de tre år som budgetavvikelsen har beräknats för, har Sverige haft en socialdemokratisk regering. Dock har ett regeringsskifte nyligen ägt rum, en borgerlig regering, vilket kan ha medfört en förändring i styrningen av myndigheterna som inte avspeglas i årsredovisningarna, då dessa är från åren med socialdemokratiskt styre. Regeringsskiftet gör det även svårt att veta om myndigheternas svar på enkäten grundar sig på deras nuvarande uppfattning eller om de har svarat ur ett historiskt perspektiv.

Diskussion har även förts kring att studien enbart behandlar myndigheternas ekonomiska mål och inte tar hänsyn till hur väl verksamhetsmålen nås. Det innebär att studiens resultat hade kunnat bli annorlunda då även verksamhetsmålen hade tagits hänsyn till. Anledningen till att detta inte tagits hänsyn till är att det ej hade rymts inom de tidsramar som satts upp för denna studie.

En annan anledning till att vi inte hittar något samband mellan studiens variabler kan antas vara för att Van der Stedes teori är skriven med privata företag i åtanke och inte statliga myndigheter eller offentliga verksamheter i allmänhet. Van der Stedes studie som identifierar de fyra attributen som innebär *tight* budgetkontroll var en studie som utfördes i privata företag. Teori kan försöka beskriva ett idealiserat tillstånd som inte alltid kan appliceras på alla typer av organisationer. Statliga myndigheter är en organisationsvariant som är väldigt annorlunda andra typer av organisationer. Det kan möjligen vara så att *tight* och *loose* kontroll i myndigheter yttrar sig på ett sätt som inte fångas av Van der Stedes frågor.

Vår frågeenkät har riktats till ekonomicheferna på de olika myndigheterna. Det är alltså en person som har svarat på frågorna för varje myndighet och det är denna persons uppfattning och inställningar som fått representera en hel myndighet. Då frågorna riktats till flera personer inom varje myndighet är det möjligt att resultatet blivit mer rättvisande, men det hade medfört betydligt merarbete. Vi menar dessutom att ekonomichefen är den person som är mest lämpad att uttala sig om styrningen av den aktuella myndigheten. En tilläggsfråga som kan ha varit intressant att inkludera i enkäten är om ekonomichefen tidigare arbetat inom den privata sektorn då den personliga uppfattningen i stor grad spelar in. Det kan tänkas att uppfattningen av vad som är *tight* kontroll kan skilja sig mellan den privata och statliga sektorn.

Resultatet av vår studie anser vi vara giltigt idag, men vi anser oss däremot inte kunna generalisera till att resultatet skulle gälla oavsett tidpunkt som studien genomförts i. Det hade kanske visat ett annorlunda resultat om man undersökt myndigheters budgetavvikelse under fler år, exempelvis 10 år, på grund av deras anslagssparande. Dessutom hade troligtvis studiens resultat varit annorlunda om studien genomförts vid en annan tidpunkt, exempelvis då statens finanser haft ett annat utseende och andra förutsättningar. Myndigheters ekonomiska situation förändras över tiden och har inte alltid varit så bra som den är idag. Det är rimligt att föreställa sig att både budgetefterlevnad och styrning påverkas av konjunkturen.

7.3 Förslag till framtida forskning

Under studiens gång har det dykt upp intressanta följdfrågor som vi ämnar föreslå till framtida forskning. En intressant vinkling vore att genomföra samma studie om ett par år, eller i en tid då statens finanser haft andra förutsättningar. Det hade troligtvis inte gett samma resultat, vilket hade varit intressant att analysera. Det skulle även vara tänkvärt att studera huruvida privata företag efterlever sin budget och om detta går att förklaras utifrån en uppfattning om *tight* eller *loose* kontroll. En annan intressant vinkling att utreda skulle vara huruvida *tight* och *loose* budgetkontroll på något sätt skulle påverka resultatet. Då ledning eller överordnade utövar *tight* eller *loose* kontroll, skulle detta medföra att en organisations resultat ökar eller minskar? Av vår studie att döma verkar så inte vara fallet, men då privata företag skulle ha studerats skulle kanske sådana samband kunnat påvisas.

Vidare finner vi det intressant att undersöka huruvida *tight* eller *loose* kontroll uppmuntrar eller motarbetar ej gynnsamt beteende ur en organisations synvinkel. Skapar *loose* kontroll beteende som uppmuntrar till att arbeta eller tvärtom? Slutligen hade även en undersökning om *tight* och *loose* kontroll ökar eller minskar "arbetstrycket" från ledningen eller överordnade varit intressant att studera.

Källförteckning

- Andersen, I (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Anslagsförordningen (SFS 1996:1189)
- Anthony, R. N & Govindarajan, V (1998). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N & Govindarajan, V (2003). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Aronsson, Å. (1994). *SPSS för Windows – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Å. (1997). *SPSS för Windows 95 – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C, Johansson, C & Kullvén, H (2005). *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bergstrand, J. & Olve, N-G. (1996). *Styr bättre med bättre budget*. Malmö: Liber-Hermods.
- Brorström, B (2000). *Kommunalekonomen – några funderingar om förutsättningar, förhållningssätt och professionens utveckling*. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter.
- Bryman, A & Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Budgetlag – regeringens befogenheter på finansmaktens område (1996) *Offentliga publikationer*. Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 1996:14).
- Charpentier, C (1997). *Budgeteringens roller, aktörer och effekter – En studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation*. Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan i Stockholm.
- Charpentier, C (1992). *Ekonomisk styrning av statliga affärsverk*. Diss. Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet.
- Djurfeldt, G., Larsson R., & Stjärnhagen, O. (2003). *Statistisk verktygslåda – Samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekonomistyrningsverket (2007-04-17a). [www].
<<http://www.esv.se/amnesomraden/budgetprocessen/budgetprocessenstrefaser.4.8698810098c1192a80001.html>>
- Ekonomistyrningsverket (2007-04-17b). [www].
<<http://www.esv.se/amnesomraden/budgetprocessen.4.1faf3f4fcea3ced188000165.html>>
- Ekonomistyrningsverket (2007-05-20c). [www]
<<http://www.esv.se/publikationer/trycksaker/publikationer/5.6f6068>

1119df9656f8000459.html>

Ekonomistyrningsverket (2007-06-01d). [www]

<<http://www.esv.se/amnesomraden/budgetprocessen/regleringsbrev.4.1faf3f4fcea3ced188000305.html>>

Ekonomistyrningsverket (2007-06-01e). [www]

<<http://www.esv.se/amnesomraden/budgetprocessen/lopandeuppfoljning.4.381a53100506cbef980001780.html>>

Ekonomistyrningsverket (2007-06-04f). [www]

<<http://www.esv.se/amnesomraden/budgetprocessen/arsredovisningformyndigheter.4.1faf3f4fcea3ced188000309.html>>

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.

Greve, J (1996). *Budget*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, K (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. M & Solvang, B. K (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lag om statsbudgeten (SFS 1996:1059)

Lindvall, J (2001). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Mattson, I (2000). *Den statliga budgetprocessen – rationell resursfördelning eller meningslös ritual?*. Stockholm: SNS Förlag.

Merchant, K (1984). Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 9, no. ¾, ss 291-307.

Merchant, K (1985a). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting Organizations and Society* vol 10, no 2, ss 201-210.

Merchant, K (1985b). Organizational controls and discretionary program decision making: a field study. *Accounting Organizations and Society* vol 1, no 1, ss 67-85.

Merchant, K (1989). The achievability of budget targets in profit centers: a field study. *The accounting review* vol. 64, no 3, ss 539-558.

Modell, S. & Grönlund, A. (2006) *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Lund:

Studentlitteratur.

Regeringsformen (SFS 2003:593).

Rosengren, K & Arvidson, P (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.

Samuelson, L.A., red. (2001) *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur.

Sverige.se (2007-05-02a). [www].

<http://www.sverige.se/sverige/templates/topic___9938.aspx>

Sverige.se (2007-05-02b). [www].

<http://www.sverige.se/sverige/templates/OrgTypePage___9642.aspx>

Utvärdering och vidareutveckling av budgetprocessen (2000) *Offentliga publikationer*.

Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2000:61).

Van der Stede, W. A (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research* vol. 12, ss. 119-137.

Von Hagen, J & Harden, I. J (1994) European Economy – European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs. *Towards Greater Fiscal Discipline* January no 3, ss. 308-418.

Wahlgren, L. (2005) *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 – Medverkande myndigheter

Myndigheter

1 Allmänna reklamationsnämnden, ARN	46 Historiska museer, Statens, SHMM
2 Arbetsdomstolen, AD	47 Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd, HSAN
3 Arbetslivsinstitutet	48 Högskolan Kristianstad
4 Arbetsmiljöverket	49 Högskolan Dalarna
5 Arkitekturmuseet	50 Högskolan i Borås
6 Banverket	51 Högskolan i Gävle
7 Barnombudsmannen	52 Högskolan i Halmstad
8 Biografbyrå, Statens	53 Högskolan i Kalmar
9 Blekinge Tekniska Högskola	54 Högskolan i Skövde
10 Bokföringsnämnden	55 Högskolan på Gotland
11 Bolagsverket	56 Högskolan Väst
12 Bostadskreditnämnd, Statens, BKN	57 Högskoleverket
13 Boverket	58 Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen, IAF
14 Brottsförebyggande rådet, Brå	59 Inspektionen för strategiska produkter, ISP
15 Brottsoffermyndigheten, BrOM	60 Institut för kommunikationsanalys, Statens, SIKA
16 Centrala studiestödsnämnden, CSN	61 Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, IFAU
17 Danshögskolan	62 Institutet för Psykosocial Medicin, IPM
18 Datainspektionen	63 Institutet för rymdfysik, IRF
19 Djurskyddsmyndigheten	64 Institutet för språk och folkminnen
20 Domstolsverket, DV	65 Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS
21 Dramatiska institutet, DI	66 Institutionsstyrelse, Statens, SiS
22 Ekobrottsmyndigheten, EBM	67 Insättningsgarantinämnden, IGN
23 Ekonomistyrningsverket	68 Integrationsverket
24 Elsäkerhetsverket	69 Internationella programkontoret för utbildningsområdet
25 Energimyndighet, Statens	70 Jordbruksverk, Statens
26 Fasta utskottet enligt svensk-norska renbeteskonventionen	71 Justitiekanslern, JK
27 Fastighetsmäklarnämnden	72 Jämställdhetsnämnden
28 Finansinspektionen	73 Jämställdhetsombudsmannen, JämO
29 Finsk-svenska gränsälvskommisionen	74 Järnvägsstyrelsen
30 Fiskeriverket	75 Kammarkollegiet
31 Folkhälsoinstitut, Statens	76 Karlstads universitet
32 Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, FAS	77 Karolinska institutet, KI
33 Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande, Formas	78 Kemikalieinspektionen
34 Forum för levande historia	79 Kommerskollegium
35 Försvarshistoriska museer, Statens	80 Konjunkturinstitutet
36 Försvarshögskolan, FHS	81 Konkurrensverket, KKV
37 Försvarsmakten	82 Konstfack
38 Försäkringskassan	83 Konsthögskolan, Kungl.
39 Gentekniknämnden	84 Konstnärnämnden
40 Geotekniska institut, Statens, SGI	85 Konstråd, Statens
41 Glesbygdverket	86 Konsumentverket och Konsumentombudsmannen, KO
42 Granskningsnämnden för radio och TV	87 Kriminalvården
43 Gymnastik- och idrottshögskolan, GIH	88 Krisberedskapsmyndigheten
44 Göteborgs universitet	89 Kronofogdemyndigheten
45 Handikappombudsmannen, HO	90 Kulturråd, Statens

- 91 Kungl. biblioteket, KB
- 92 Kustbevakningen, KBV
- 93 Kärnkraftinspektion, Statens
- 94 Lantbruksuniversitet, Sveriges SLU
- 95 Lantmäteriverket
- 96 Linköpings universitet
- 97 Livrustkammaren, Skoklosters slott och
- 98 Livsmedelsekonomiska institutet
- 99 Livsmedelsverket
- 100 Ljud- och bildarkiv, Statens, SLBA
- 101 Lotteriinspektionen
- 102 Luleå tekniska universitet
- 103 Lunds universitet
- 104 Läkemedelsförmånsnämnden
- 105 Länsstyrelsen i Blekinge län
- 106 Länsstyrelsen i Dalarnas län
- 107 Länsstyrelsen i Gotlands län
- 108 Länsstyrelsen i Gävleborgs län
- 109 Länsstyrelsen i Hallands län
- 110 Länsstyrelsen i Jämtlands län
- 111 Länsstyrelsen i Jönköpings län
- 112 Länsstyrelsen i Kalmar län
- 113 Länsstyrelsen i Kronobergs län
- 114 Länsstyrelsen i Norrbottens län
- 115 Länsstyrelsen i Skåne län
- 116 Länsstyrelsen i Stockholms län
- 117 Länsstyrelsen i Södermanlands län
- 118 Länsstyrelsen i Uppsala län
- 119 Länsstyrelsen i Värmlands län
- 120 Länsstyrelsen i Västerbottens län
- 121 Länsstyrelsen i Västernorrlands län
- 122 Länsstyrelsen i Västmanlands län
- 123 Länsstyrelsen i Västra Götalands län
- 124 Länsstyrelsen i Örebro län
- 125 Länsstyrelsen i Östergötlands län
- 126 Lärarhögskolan i Stockholm
- 127 Malmö högskola
- 128 Maritima museer, Statens
- 129 Marknadsdomstolen
- 130 Medlingsinstitutet
- 131 Migrationsverket
- 132 Mittuniversitetet
- 133 Moderna Museet
- 134 Museer för världskultur, Statens
- 135 Musikhögskolan i Stockholm, Kungl., KMH
- 136 Musiksamlingar, Statens
- 137 Myndigheten för internationella adoptionsfrågor, MIA
- 138 Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning, KY
- 139 Myndigheten för nätverk och samarbete inom högre utbildning, NSHU
- 140 Myndigheten för skolutveckling
- 141 Mälardalens högskola
- 142 Nationalmuseum
- 143 Nationellt centrum för flexibelt lärande
- 144 Naturhistoriska riksmuseet
- 145 Naturvårdsverket
- 146 Nordiska Afrikainstitutet, NAI
- 147 Nämnden för offentlig upphandling, NOU
- 148 Ombudsmannen mot diskriminering på grund av sexuell läggning, HomO
- 149 Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, DO
- 150 Operahögskolan i Stockholm
- 151 Patentbesvärslagen, PBR
- 152 Pensionsverk, Statens, SPV
- 153 Pliktverket
- 154 Polarforskningssektariatet
- 155 Post- och telestyrelsen, PTS
- 156 Presstödsnämnden
- 157 Radio- och TV-verket, RTVV
- 158 Riksantikvarieämbetet, RAÄ
- 159 Riksarkivet, RA
- 160 Riksgälden
- 161 Rikspolisstyrelsen, RPS
- 162 Rikstrafiken
- 163 Riksutställningar
- 164 Rymdstyrelsen
- 165 Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige
- 166 Räddningsverk, Statens, SRV
- 167 Rättsmedicinalverket, RMV
- 168 Samarbetsnämnden för statsbidrag till trossamfund, SST
- 169 Sameskolstyrelsen
- 170 Sametinget
- 171 Sida, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete
- 172 Skatteverket
- 173 Skogsstyrelsen
- 174 Skolverket
- 175 SMHI, Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut
- 176 Smittskyddsinstitutet, SMI
- 177 Socialstyrelsen
- 178 Specialpedagogiska institutet, SIT
- 179 Specialskolemyndigheten, SPM
- 180 Statistiska centralbyrån, SCB
- 181 Statskontoret
- 182 Stockholms universitet
- 183 Strålskyddsinstitut, Statens, SSI
- 184 Styrelsen för psykologiskt försvar, SPF
- 185 SWEDAC, Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll

- | | |
|---|---|
| 186 Stängselnämnden | 200 Valideringsdelegationen |
| 187 Svenska ESF-rådet | 201 Valmyndigheten |
| 188 Svenska Filminstitutet | 202 Va-nämnd, Statens (Va-nämnden) |
| 189 Svenska institutet, SI | 203 Verket för innovationssystem, VINNOVA |
| 190 Svenskt biografiskt lexikon, SBL | 204 Verket för näringslivsutveckling, Nutek |
| 191 Sveriges geologiska undersökning, SGU | 205 Vetenskapsrådet |
| 192 Södertörns högskola | 206 Veterinära ansvarsnämnden |
| 193 Talboks- och punktskriftsbiblioteket, TPB | 207 Veterinärmedicinska Anstalt, Statens |
| 194 Teaterhögskolan i Stockholm | 208 VTI, Statens väg- och transportforskningsinstitut |
| 195 Tekniska högskolan, Kungl., KTH | 209 Växjö Universitet |
| 196 Tullverket | 210 Åklagarmyndigheten |
| 197 Umeå universitet | 211 Örebro Universitet |
| 198 Ungdomsstyrelsen | 212 Överklagandenämnden för högskolan, ÖNH |
| 199 Uppsala universitet | 213 Överklagandenämnden för studiestöd, ÖKS |

Bilaga 2 - Underlag för enkätundersökning

Hej!

Vi är tre studenter vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet som just nu skriver vår magisteruppsats i företagsekonomi. Studien handlar om hur väl myndigheter efterlever sin budget och om det går att förklaras utifrån någon styrfilosofi. För att kunna undersöka detta behöver vi din hjälp.

Vi skulle bli tacksamma om du kunde svara på bifogad enkät. Den tar cirka fem minuter och består av 20 frågor med fasta svarsalternativ. Din medverkan är viktig för oss. Enkäten hittar du via länken nedan:

Vi skickar detta mail till samtliga ekonomichefer vid myndigheter i Sverige. Svaren kommer att behandlas anonymt.

Tacksam för svar snarast, dock senast den 16 maj 2007.

Om du undrar något får du gärna maila oss.

Tack för din medverkan!

Med vänliga hälsningar

Mimmi Delbeck, Caroline Magnusson och Sofie Messeter

Enkät

1: Hur gammal är du?

 år

2: Hur länge har du arbetat inom myndigheten?

 år

3: Hur många år har du haft nuvarande tjänst som
ekonomichef på myndigheten?

 år

Var vänlig välj det svarsalternativ du tycker stämmer bäst för nedanstående påståenden

4: Regeringen och myndigheten diskuterar och löser ofta budgeteringsfrågor i grupp.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

5: Myndigheten förväntas lämna detaljerade kontrollrapporter som förklarar budgetavvikelser för varje anslag.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

6: Myndigheten konsulterar regeringen angående hur myndigheten ska lyckas efterleva budgeten.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

7: Regeringen lägger stor vikt vid tillfälliga budgetavvikelser.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

8: Regeringen har kontroll över myndighetens verksamhet främst genom att bevaka hur väl budgeten efterlevs.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

9: Det förväntas att myndigheten lämnar en skriftlig förklaring angående orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

10: Att efterleva budgeten är enligt regeringen en korrekt reflektion av hur myndigheten lyckas med verksamheten.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

11: Myndigheten blir konstant påmind av regeringen att efterleva budgetmålen.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

12: Myndigheten förväntas rapportera vilka åtgärder som vidtagits för att korrigera orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

13: Att inte efterleva budgeten har en stark påverkan på hur myndighetens prestation bedöms av regeringen.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

14: Regeringen är inte enbart intresserad av hur väl myndigheten efterlever den totala budgeten, utan utvärderar även hur väl myndigheten uppnått målen för vart och ett av anslagen.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

15: Regeringen utvärderar myndighetens prestation främst på basis av hur väl budgetmålen uppnås.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

16: Att inte efterleva budgeten reflekterar en dålig prestation enligt regeringen.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

17: Myndigheten kallas till möten för att personligen diskutera budgetavvikelser med regeringen.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

18: Mina karriärmöjligheter beror mycket på myndighetens förmåga att efterleva budgeten.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

19: Budgeteringsfrågor diskuteras regelbundet med regeringen även om det inte finns några negativa budgetavvikelser att rapportera.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

20: Utifrån regeringens uttalanden vet myndigheten att regeringen granskar budgeten i detalj.

Instämmer inte alls 1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	Instämmer helt 5 <input type="radio"/>
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

Svara

Bilaga 4 - Van der Stedes attribut kopplat till enkätfrågorna

Attribut 1 - tolerans för tillfälliga budgetavvikelser

1. Regeringen lägger stor vikt vid tillfälliga budgetavvikelser
2. Myndigheten förväntas rapportera vilka åtgärder som vidtagits för att korrigera orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.
3. Det förväntas att myndigheten lämnar en skriftlig förklaring angående orsakerna till tillfälliga budgetavvikelser.

Attribut 2 - grad av detaljerad budgetkontroll

4. Myndigheten förväntas lämna detaljerade kontrollrapporter som förklarar budgetavvikelse på varje anslag.
5. Regeringen är inte enbart intresserad av hur väl myndigheten efterlever den totala budgeten, utan utvärderar även hur väl myndigheten uppnått målen för vart och ett av anslagen.
6. Utifrån regeringens uttalanden vet myndigheten att regeringen granskar budgeten i detalj.

Attribut 3 - intensitet av budgetrelaterad kommunikation

7. Myndigheten kallas till möten för att personligen diskutera budgetavvikelser med regeringen.
8. Regeringen och myndigheten diskuterar och löser ofta budgeteringsfrågor i grupp.
9. Budgeteringsfrågor diskuteras regelbundet med regeringen även om det inte finns några negativa budgetavvikelser att rapportera.
10. Myndigheten konsulterar regeringen angående hur myndigheten ska lyckas efterleva budgeten.

Attribut 4 – betoning på att efterleva budgeten

11. Regeringen utvärderar myndighetens prestation främst på basis av hur väl budgetmålen uppnås.
12. Att efterleva budgeten är enligt regeringen en korrekt reflektion av hur myndigheten lyckas med verksamheten.
13. Att inte efterleva budgeten har en stark påverkan på hur myndighetens prestation bedöms av regeringen.

14. Mina karriärmöjligheter beror mycket på myndighetens förmåga att efterleva budgeten.
15. Att inte efterleva budgeten reflekterar en dålig prestation enligt regeringen.
16. Myndigheten blir konstant påmind av regeringen att efterleva budgetmålen.
17. Regeringen har kontroll över myndighetens verksamhet främst genom att bevaka hur väl budgeten efterlevs.