



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
VT 2005

Hopp om spel med styrning

– en fallstudie om ekonomistyrning i fem svenska idrottsföreningar

Författare

Maja André Beckman
Louise Bruce
Lucyna Florek

Handledare

Per Magnus Andersson
Jan-Olof Müller

Sammanfattning

Titel: Hopp om spel med styrning - en fallstudie om ekonomistyrning i fem svenska idrottsföreningar

Seminariedatum: 2005-06-01

Ämne/kurs: Kandidatuppsats Ekonomistyrning.

Författare: Maja André Beckman, Louise Bruce och Lucyna Florek.

Handledare: Per Magnus Andersson och Jan-Olof Müller.

Fem nyckelord: ideell, idrottsförening, vision, budget, nyckeltal.

Syfte: Syftet med vår studie är att beskriva och analysera utformningen av ekonomistyrning i ideella idrottsföreningar.

Metod: Vi har valt ett induktivt angreppssätt med kvalitativ ansats i form av en komparativ fallstudie. Vi har valt fem fallföreningar och vi har utfört personliga, semistrukturerade intervjuer för att det skulle finnas utrymme att utveckla resonemang och frågor.

Teoretiska perspektiv: Teorier om ideella föreningars sammanhang, vision, budget och nyckeltal har använts. Vi har även använt viss företagsekonomisk litteratur när luckorna i litteraturen om de ideella föreningarna varit för stor.

Empiri: Empirin är uppdelad på de fem olika föreningarna där det går att läsa den specifika informationen varje förening givit.

Resultat: Studien har visat att det inte finns en uttalad vision i de ideella idrottsföreningarna. Budget är det mest lämpade styrverktyget för föreningar där det anställda och andra berörda inte har en ekonomisk utbildning. Nyckeltal används mer än föreningarna är medvetna om och de som främst är intresserade av dessa är de externa bidragsgivarna. När de bidragsgivarna ställer krav på motprestation mäts dessa prestationer oftast i nyckeltal.

Abstract

Title: Hoping for games with appropriate control – a case study on management control in five Swedish sports associations

Seminar date: 2005-06-01

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Maja André Beckman, Louise Bruce and Lucyna Florek

Advisor/s: Per Magnus Andersson and Jan-Olof Müller

Keywords: nonprofit, sports association, vision, budget, performance measurement

Purpose: To describe and analyse the design of management control in nonprofit sports associations.

Methodology: We have chosen to use an inductive qualitative method in our comparative case study of five sports associations.

Theoretical perspectives: Theories about nonprofit sports associations' context, vision, budget and performance measurements are the framework used in this study.

Empirical foundation: The information given by the five sports associations is the empirical base in our study.

Conclusions: The study indicates that the nonprofit sports associations do not have explicit visions. The budget is the best management control tool in organizations where employees, and other officials, do not have sufficient education in economics. Performance measurements are used more than the associations are aware of and the foremost constituencies are the external contributors. The external contributors' demands are measured by the performance measurements.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 TIDIGARE FORSKNING	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION	10
1.4 SYFTE	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
2 METOD.....	14
2.1 VETENSKAPSSYN	14
2.2 INDUKTIVT ANGREPPSSÄTT	15
2.3 KVALITATIV ANSATS	16
2.4 FALLSTUDIE	17
2.5 VAL AV FALL	18
2.6 INTERVJUER	19
2.6.1 Intervjuareffekt	20
2.7 VAL AV RESPONDENT	21
2.7.1 Malmö Ridklubb	21
2.7.2 Lunds Civila Ryttarförening	22
2.7.3 Stattena IF	22
2.7.4 Helsingborgs IF	22
2.7.5 Malmö FF	23
2.8 SEKUNDÄRDATA	23
2.9 VALIDITET OCH RELIABILITET	24
2.10 METODKRITIK	26
2.11 KÄLLKRITIK	27
2.12 ANALYSMETOD	28
3 TEORETISK REFERENSRAM.....	30
3.1 IDEELLA FÖRENINGAR	30
3.1.1 Idrottsföreningar	31
3.2 IDROTTSFÖRENINGARS KONTEXT	32
3.2.1 Externa intressenters krav	32
3.2.2 Interna intressenters krav	35
3.3 EKONOMISTYRNING	36
3.3.1 Ekonomistyrning i ideella föreningar	37
3.4 VISION OCH MÅL	38
3.5 BUDGET	39
3.5.1 Budgetprocessen	40
3.5.2 Utfall och varians	41
3.5.3 Uppföljning och återkoppling	42
3.5.4 Negativa aspekter av budget	43
3.6 NYCKELTAL	43
3.7 BALANSERAT STYRKORT FÖR IDEELLA FÖRENINGAR	44
4 EMPIRI	48
4.1 MALMÖ RIDKLUBB	48
4.1.1 Bakgrund	48
4.1.2 Vision och mål	48
4.1.4 Budget	49
4.1.4 Nyckeltal	50
4.2 LUNDS CIVILA RYTTARFÖRENING	50
4.2.1 Bakgrund	50
4.2.2 Vision och mål	51
4.2.3 Budget	51
4.2.4 Nyckeltal	52
4.3 STATTENA IF	52
4.3.1 Bakgrund	52

4.3.2	<i>Vision och mål</i>	53
4.3.3	<i>Budget</i>	53
4.3.5	<i>Nyckeltal</i>	54
4.4	HELSINGBORGS IF	55
4.4.1	<i>Bakgrund</i>	55
4.4.2	<i>Vision och mål</i>	56
4.4.3	<i>Budget</i>	56
4.4.4	<i>Nyckeltal</i>	57
4.5	MALMÖ FF	58
4.5.1	<i>Bakgrund</i>	58
4.5.2	<i>Vision och mål</i>	58
4.5.3	<i>Budget</i>	59
4.5.4	<i>Nyckeltal</i>	60
5	ANALYS	61
5.1	HORISONTELL ANALYS AV FALLFÖRENINGARS VISION	62
5.2	VERTIKAL ANALYS AV FALLFÖRENINGARNAS BUDGET	62
5.2.1	<i>Malmö Ridklubb</i>	62
5.2.2	<i>Lunds Civila Ryttarförening</i>	63
5.2.3	<i>Stattena IF</i>	63
5.2.4	<i>Helsingborgs IF</i>	64
5.2.5	<i>Malmö FF</i>	65
5.3	HORISONTELL ANALYS AV FALLFÖRENINGARNAS BUDGET	65
5.4	VERTIKAL ANALYS AV FALLFÖRENINGARNAS NYCKELTAL	66
5.4.1	<i>Malmö Ridklubb</i>	66
5.4.2	<i>Lunds Civila Ryttarförening</i>	67
5.4.3	<i>Stattena IF</i>	68
5.4.4	<i>Helsingborgs IF</i>	68
5.4.5	<i>Malmö FF</i>	69
5.5	HORISONTELL ANALYS AV FALLFÖRENINGARNAS NYCKELTAL	70
6	SLUTSATSER	73
6.1	RESULTAT.....	73
6.2	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	75
6.3	STUDIENS TILLÄMPBARHET PÅ ANDRA KONTEXTER	76
6.4	DISKUSSION KRING DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN	78
6.5	STUDIENS KUNSKAPSBIDRAG	78
6.6	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	79
	REFERENSER	81
	BILAGA 1 – INTERVJUMALL	85

1 Inledning

I inledningen presenteras bakgrunden till studien. Vidare presenteras tidigare forskning och problemdiskussion som utmynnar i syftet med uppsatsen. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Tillhör du en förening? Eller tillhör du kanske flera?

I Sverige finns idag cirka 30 miljoner medlemskap i ideella föreningar. Det innebär att varje svensk i genomsnitt är medlem i 3,3 föreningar (www.pwc.se). Den ideella sektorn omsätter 100 miljarder kronor per år vilket motsvarar 4 % av Sveriges BNP (www.pwc.se). Enligt Riksidrottsförbundet är 3,4 miljoner svenskar medlemmar i en idrottsförening. Är du en av dem?

I svensk dagspress har det under våren 2005 skrivits bland annat om bidragsfusk i ideella föreningar, ekonomiska svårigheter och ordförandeval. SSU har varit aktuella beträffande deras medlemsregistrering (Dagens Nyheter 20050317), Lunds Civila Ryttaförening har figurerat i Sydsvenskan ett flertal gånger med anledning av deras bristfälliga kontroll över ekonomin (Sydsvenskan 20050201 & 20050407). Söndagen den 22 maj 2005 valdes Karin Mattsson framför motkandidaten Lars Liljegren till ny ordförande i Riksidrottsförbundet. Idrottens ekonomi var ett av de ämnen som diskuterades av kandidaterna inför valet och Mattsson anklagades för att gå i spetsen för de stora förbunden medan Liljegren sågs som en beskyddare av de små och resurssnåla förbunden (Dagens Nyheter, 050523). Ordförandevalet har fått en stor massmedial bevakning vilket vi anser visar på ett stort intresse för idrottsföreningar.

Den gemensamma nämnaren i dagspressens artiklar är ekonomin vare sig det handlar om bristfällig kontroll eller fusk för att generera mer bidrag. Den intressanta aspekt vi vill belysa med detta är att ideella föreningars ekonomi diskuteras i massmedia.

I uppsatsens första skede har vi sökt efter utmärkande drag och skillnader mellan ideella föreningar och traditionella företag. Nedan finns en redogörelse för dessa drag.

Chefer för ideella föreningar, som tidigare varit chefer för vanliga företag, säger att skillnaden är stor mellan framgång i ett företag och framgång i en ideell förening. Det är svårare att lyckas inom den ideella sektorn av två anledningar; målen är svårare att nå eftersom ideella föreningar har mindre kapital att röra sig med och målen är svårare att mäta eftersom de oftast inte är finansiella (Taliento & Silverman, 2005). Då ideella föreningar inte är vinstdrivande är ett prestationsmått såsom vinst inte av intresse. Snarare framstår olika icke-finansiella perspektiv som intressanta.

Taliento och Silverman (2005) menar att lojaliteten ligger hos företaget där man arbetar, snarare än i den ideella idrottsföreningen. Det innebär svårigheter för ideella föreningar om styrelsen inte tar sin roll som styrelseledamot lika seriöst som deras vanliga arbete. När det är dags för styrelsemöte knyts slipsen upp och ersätts av känslan att bedriva välgörenhet. Vidare menar författarna att antalet arbetande är färre samt att utbildningen hos de anställda och de ideellt arbetande ofta är begränsad jämfört med i ett företag.

Kilpatrick och Silverman (2005) skriver i artikeln ”*The power of vision*” att ideella föreningar sällan formulerar en vision för föreningen. Detta innebär att styrelsen och personalen tar med sig olika mål och idéer till föreningen vilket leder till sämre fokus och effektivitet. Kaplan och Norton framför samma åsikt i artikeln ”*Balance without profit*” från 2001. Dessa fenomen innebär problem för ideella föreningar då det blir svårare att styra verksamheten om styrelsen inte tar sitt uppdrag på allvar och om personalstyrkan varken är tillräckligt stark eller tillräckligt kompetent. Av den anledningen blir ekonomistyrningsverktygen som

ett instrument att kontrollera föreningens prestationer viktiga i ideella föreningar. Med anledning av ovanstående resonemang innebär det svårigheter att upprätta en effektiv förening då det saknas resurser, kompetens och dessutom möjligheten att använda bonus för att motivera såväl personal som styrelse att utföra bästa möjliga arbete. Därför menar Taliento och Silverman (2005) att kommunikation är det viktigaste verktyget för att motivera och influera. Genom avsaknaden av bonusprogram är den motiverande faktorn status.

Det går med andra ord att fastställa att ideella föreningar inte kan jämföras med traditionella företag och det går därmed inte att applicera forskning som bygger på företagets förutsättningar på ideella föreningar. Tydliga särdrag, som ovannämnt i artiklar, (Kilpatrick & Silverman, 2005, Kaplan & Norton, 2001) mellan dessa organisationsformer är avsaknad av vision och kompetent personal samt svårigheter att mäta icke-finansiella mål, tre faktorer som i stor utsträckning påverkar ekonomistyrningen.

1.2 Tidigare forskning

I letandet efter tidigare forskning har vi funnit att forskningen är bristfällig eftersom det saknas studier kring ekonomistyrning i ideella idrottsföreningar och i synnerhet i den svenska kontexten.

Generellt har vi upptäckt att ideella föreningar är ett outforskat område och vår intervju med Caroline Hellström (2005-04-13)¹ bekräftar detta.

Filip Wijkström² fokus i forskningen om ideella föreningar ligger i den ideella sektorn generellt och därför har han inte behandlat den ideella sektorn ur idrottsföreningarnas perspektiv vilket medför ytterligare enligt oss till resonemanget att idrottsföreningars ekonomistyrning är ett outforskat område.

¹ Caroline Hellström forskar om ideella föreningars samverkan med kommunen.

² Forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, forskar kring ideella föreningars ekonomi, organisering och ledarskap.

Vidare menar Johan R. Norberg i FoU-rapporten (2004:6) att idrottsrörelsen inte har blivit föremål för omfattande forskning. Det bör också påpekas att Norbergs rapporter har ett samhällsvetenskapligt snarare än ekonomiskt perspektiv vilket medför att ekonomistyrning i svenska idrottsföreningar är outforskad.

Ett flertal författare beskriver ideella föreningars kontext (Euske, 2003; Brooks, 2002; Hemström, 2000) men de går inte på djupet i en ideell förenings verksamhet. Huruvida det balanserade styrkortet kan vara ett stöd i ideella föreningar har diskuterats i ett stort antal artiklar (Euske 2003, Kaplan & Norton 2001, Hornförth 2001). Under det senaste decenniet har forskare i Sverige intresserat sig för den ideella sektorn och det är framförallt Kooperationer, folkbildning och frivilligt socialt arbete som har studerats.

Eftersom det inte bedrivs forskning om ideella föreningars ekonomistyrning valde vi att studera ett antal uppsatser skrivna vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Genom åren har det funnits uppsatser som behandlat idrottsföreningars verksamhet. Uppsatser som både hade ett ekonomistyrningsperspektiv och koncentrerades på idrottsföreningar var dock svårare att finna. En uppsats som hittades var ”*Balanced Scorecard i Stattena IF*”³ från 2001, som behandlar en idrottsförening och ekonomistyrning med fokus på det balanserade styrkortet. Skillnaden jämfört med vår studie ligger dock i att det balanserade styrkortet är av traditionell karaktär⁴ och att studien utförs på ett fall. En annan uppsats, ”*Ekonomistyrning i svensk elitfotboll, en fallstudie av Malmö FF*”⁵ studerar Malmö FF och en möjlig användning av balanserat styrkort, också i den traditionella bemärkelsen, vilket betyder att ingen av uppsatserna behandlat det balanserade styrkort som är upprättat speciellt för ideella föreningar.

Tidigare forskning visar en tydlig kunskapslucka i form av ekonomistyrningsmodeller och antaganden anpassade till idrottsföreningar i Sverige. Det finns

³ Löpnummer: 10293 Författare Christensson, Maria; Jakobsson, Mikael; Persson, Johnny

⁴ I avsnitt 3.7 introduceras ett modifierat styrkort som kan appliceras på ideella föreningar som svar på det traditionella balanserade styrkortet skapad av Kaplan och Norton 1992.

⁵ Löpnummer: 11108 Författare Bergstaf, Andreas; Flemme, Jesper; Flemme, Pontus; Månsson, Lars

teorier om ekonomistyrning i *nonprofits*⁶ på utländska kontexter men ekonomistyrning har inte studerats på svenska idrottsföreningar. Den empiriska kunskapsluckan existerar då ingen uppsats har funnits som jämför stora⁷ idrottsföreningar med små beträffande deras ekonomistyrning.

1.3 Problemdiskussion

Med stöd i massmedias rapporteringar om ideella föreningars bristfälliga ekonomi och vetenskapliga artiklar, som menar att huvudproblemen för ideella föreningar är avsaknaden av en vision (Kilpatrick & Silverman 2005) och kompetent personal, bestämde vi oss för att undersöka utformningen av ekonomistyrningen i ideella idrottsföreningar. Det faktum att ideella föreningar finns med i debatten visar att en studie av föreningarna både är intressant och aktuellt. Föreningars ekonomi är ofta diskuterad i dagspress⁸ men den ekonomiska styrningen har varit glömd av forskningen på svensk kontext.

Vi anser att ekonomistyrning inte är utvecklad genom tidigare forskning för att kunna situationsanpassas till den kontext den används i. Vi menar att ekonomistyrningsverktyg kanske har ett behov av att anpassas till att omfatta den ideella sektorns kontext där huvudsyftet inte är vinst. Istället ses ofta ekonomistyrning ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Ett stort vetenskapligt gap inom teorier kring ideella föreningar är avsaknaden av teorier om ekonomistyrningsverktyg för föreningarna. Det finns inga vetenskapliga artiklar som belyser de ekonomiska verktygen utan forskare och praktiker är lämnade till en syn på ekonomistyrning som inte är situationsanpassad. Lindvall (2003) menar att det inte finns någon standardisering av ekonomistyrning utan att varje verksamhet måste utforma sin styrning efter den kontext som verksamheten befinner sig i. Problematiken ligger i om de ideella idrottsföreningarna ska anpassa sina verksamheter till de företagsekonomiska förutsättningarna eller om ekonomistyrningen bör anpassas efter föreningars kontext. Det bör dock iaktas

⁶ I den amerikanska termen *nonprofit* ingår icke-vinstdrivande hjälp- och biståndsorganisationer, samt sjukvården.

⁷ Definition av ”stora” respektive ”små” föreningar presenteras i kapitel 3.1 Ideella föreningar.

⁸ Se sydsvenskan och Dagens Nyheter.

att viss forskning har bedrivits om ekonomistyrningsverktyg, i ideella föreningar, så som nyckeltal i form av det balanserade styrkortets tillämplighet. Denna forskning har dock varit koncentrerad till utländska kontexter och är sannolikt därför inte direkt applicerbar på den svenska kontexten.

Anhängare till nyckeltalsmätning (Kaplan & Norton, 2001) menar att nyckeltal och balanserat styrkort är ett utmärkt sätt att mäta föreningars prestationer. Eftersom att vinstmålet inte är av intresse för ideella föreningar medför därför nyckeltalen en möjlighet att mäta prestationer i icke-finansiella termer. Större delen av forskningen inom området ekonomistyrning i ideella föreningar har diskuterat det balanserade styrkortet och nyckeltal. Brooks (2002) menar att 8 % av den amerikanska forskningen om ideella föreningar behandlar prestationsmätning. Enligt författaren finns det inget annat ekonomistyrningsverktyg som fått samma uppmärksamhet.

Kaplan och Norton (2001) har utvecklat ett balanserat styrkort speciellt för ideella föreningar och menar att de är idealiska användare av det balanserade styrkortet eftersom de inte är vinstdrivande. Även Herzlinger (2000) har utvecklat en variant av det traditionella styrkortet för ideella föreningar. Herzlinger menar precis som Kaplan och Norton att de ideella föreningarna utgör de idealiska användarna. Ytterligare gemensamma nämnare mellan de båda styrkorten är att de har sin utgångspunkt i verksamhetens vision och att fokus vid upprättandet ligger på intressenternas krav. Vi har dock noterat att varken Kaplan och Norton (2001) eller Herzlinger (2000) gör någon avgränsning för styrkortens användning. Det finns ingen rekommendation angående de ideella föreningarnas utformning eller storlek för att implementering eller användning ska fungera idealiskt. Vi återkommer återigen till Lindvall (2003) som menar att verksamhetens kontext styr ekonomistyrningen vilket således innebär att det inte borde finnas något universellt styrkort för ideella föreningar. Det bör även noteras att Norton och Kaplan och Herzlinger baserar sin forskning på så kallade *nonprofits*.

Med utgångspunkt i diskussionen ovan uppstår specifika frågor avseende utformningen av ekonomistyrningen i föreningarna. Finns det exempelvis någon vision i ideella föreningar? Varför vet vi inget om idrottsföreningars

ekonomistyrningsverktyg? Vilken roll spelar en välutformad ekonomistyrning för ideella föreningars verksamheter? Kan vi applicera den amerikanska forskningen om ideella föreningar på svenska förhållanden? Kan ideella föreningar använda sig av ekonomistyrningsverktyg anpassade för vinstdrivande företag eller måste verktygen anpassas beroende på föreningarnas storlek och den kontext verksamheterna befinner sig i?

Ovanstående problemdiskussion leder oss till att söka svaren på följande frågor:

- Vilka ekonomistyrningsverktyg används av ideella idrottsföreningar?
- Varför använder föreningarna dessa verktyg?
- Hur ser användningen av ekonomistyrningsverktygen ut?
- Finns det skillnader i ekonomistyrningen mellan stora respektive små⁹ föreningar?

Dessa frågeställningar mynnar ut i vårt syfte.

1.4 Syfte

Syftet med vår studie är att beskriva och analysera utformningen och användningen av ideella idrottsföreningars ekonomistyrning.

1.5 Avgränsningar

Svenska idrottsföreningar ingår i gruppen ideella föreningar och utgör den renaste formen av ideella föreningar menar Hemström (2000). Vi har valt att avgränsa oss till ideella idrottsföreningar eftersom de inte har varit föremål för forskning i någon större utsträckning.

⁹ Se vidare för definition av stora respektive små föreningar i avsnitt 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på idrottsföreningar där fotboll är största idrotten för män (FoU-rapport 2004:5). Vidare är ridsport den idrotten med störst andelen kvinnor i jämförelse med de största idrotterna, fotboll, gymnastik och ridsport (www.rf.se).

Det finns vidare aspekter som kunde ha tagits upp i denna studie beträffande de ideella idrottsföreningars ekonomistyrning som exempelvis kalkyler, prissättning, organisationsstruktur och kultur. Dessa aspekter har dock valts bort dels på grund av tidsbrist dels på grund av respondenternas svar på våra frågor. Vi menar inte att aspekterna anses vara mindre betydelsefulla att ta upp vid en diskussion om utformning och användning av ekonomistyrning i idrottsföreningar utan att denna studie har valt att lägga fokus på budget och nyckeltal. Utifrån begreppet ekonomistyrning har vi därför valt att avgränsa oss till budget och nyckeltal på grund av att respondenterna svarat ”budget” och ”nyckeltal” på frågan: ”Vilka ekonomistyrningsverktyg används i föreningen?” Begreppet ekonomistyrning kommer således endast innefatta verktygen budget, nyckeltal samt balanserat styrkort.

Vidare tror vi att ekonomistyrning kan skilja sig åt mellan stora och små föreningar. Definition enligt bokföringslagen¹⁰ anses inte lämplig då den omfattar värdet på tillgångar som en distinktion mellan stora och små föreningar. Vi anser att en förening kan vara liten när det gäller medlemsantal och anställda och vidare ha en tillgångsmassa som överstiger gränsen till en stor förening. Jämför kapitalintensiva sporter som ridning. Därför har vi valt att använda oss av en annan definition på små respektive stora föreningar där de stora avser föreningar med aktiebolag knutna till sig.

¹⁰ Se vidare om bokföringslagens definition i avsnitt 3.2.1

2 Metod

I metodkapitlet beskrivs den vetenskapssyn som vi i egenskap av forskare har och hur den påverkar vårt sätt att utföra studien. Vidare presenteras vårt induktiva angreppssätt. Synsättet lämpar sig för en kvalitativ ansats i form av en komparativ fallstudie. Vidare presenteras våra fallföreningar samt respondenter och varför dessa har valts.

2.1 Vetenskapssyn

Forskarens syn på världen påverkar forskningsprocessen. Synen influerar hela forskningsprocessen; från att utveckla frågeställning, syfte, samla in och analysera data till att tolka denna (Merriam, 1994).

I den positivistiska vetenskapssynen antas det att verkligheten är objektiv, denna syn har dominerat forskning som medicin, biologi och fysik, det vill säga de naturvetenskapliga ämnena (Patel & Davidson, 1994). Den hermeneutiska vetenskapssynen skiljer sig från den positivistiska så till vida att den menar att ingen kan vara objektiv (Lundquist, 1993). Medan positivismen beskriver och förklarar söker den hermeneutiska forskaren en helhetsförståelse och insikt. Kvantitativa forskningsmetoder har varit dominerande inom den positivistiska forskningstraditionen medan kvalitativa studier ligger till grund för den hermeneutiska (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vår vetenskapssyn som forskare befinner sig inom den hermeneutiska vetenskapssynen. Denna studie eftersträvar en förståelse för fenomenet *ekonomistyrning* i ideella idrottsföreningar. Det finns ingen objektivitet utan verkligheten tolkas olika beroende på vem, när och vad som tolkas (Lundquist, 1993). Studien eftersträvar inte objektivitet eftersom det är svårt att uppnå. Istället eftersträvas en hög grad av tillförlitlighet och metodkritik. Den mänskliga subjektiviteten finns överallt, även hos oss i egenskap av forskare. Vi är subjektiva i våra urval, inriktning på studien samt de bakgrunder vi har. Vi vill

hellre tala om *intersubjektivitet*, vilket betyder att det närmaste vi kan komma sanningen är när det finns en konsensus bland flera personer om att något är en riktig beskrivning. Ju fler personer som är överens om något, desto större sannolikhet för att detta är riktigt (Jacobsen, 2002). Det som vi kan finna är en förståelse och betydelse hos de sociala fenomenen som studeras och samtidigt få fram en helhetsbild och insikt (Lundquist, 1993).

2.2 Induktivt angreppssätt

I det induktiva angreppssättet börjar forskaren samla in data för att därefter, ofta samtidigt, formulera begrepp och hypoteser eller teorier (Backman, 1998). Detta angreppssätt går från empirin till teorin. En induktiv ansats utgår från att observera en mängd skilda fall och sedan se ett samband mellan dessa som är generellt giltigt (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det andra angreppssättet, det deduktiva, prövar befintlig teori genom att gå från teori till empiri (Jacobsen, 2002). Detta angreppssätt vill fastslå snarare än förklara något.

Då det saknas erforderlig teori om ideella föreningars och i synnerhet idrottsföreningars ekonomistyrning är det i princip omöjligt att angripa fenomenet i idrottsföreningar med en deduktiv ansats. Vidare är vårt syfte att beskriva och analysera utformningen och användningen av ideella idrottsföreningars ekonomistyrning, varför det åter igen ter sig naturligt att utgå från det induktiva angreppssättet. Denna ansats syftar till att se samband som i framtiden kan ge upphov till vidare teoribildning. Det empiriska materialet som vi samlat in om de ideella idrottsföreningarna ska analyseras för att syftet med uppsatsen ska kunna uppfyllas. Det finns även ett deduktivt inslag i vår studie eftersom vi diskuterar utländsk litteratur om ideella föreningar och testar applicerbarheten på svenska idrottsföreningar.

2.3 Kvalitativ ansats

För forskaren uppstår alltid valet att använda sig av kvalitativ eller kvantitativ ansats, en kombination av de båda är givetvis också ett alternativ. De olika alternativen medför konsekvenser för studien i form av djup eller bredd. Djuphet ligger i den kvalitativa och bredden i den kvantitativa ansatsen (Holme & Solvang, 1997).

Den kvalitativa ansatsen ämnar finna samband för att kunna förklara ett specifikt fenomen och ger således en stor mängd information om ett litet urval. Vanligtvis genomförs intervjuer utan fasta svarsalternativ. Intervjuerna bearbetas och ligger till grund för analysen. Ofta påbörjas analysen redan efter att den första intervjun är avklarad, för att sedan förlöpa genom hela processen (Holme & Solvang, 1997).

Den kvantitativa ansatsen däremot, innebär att forskaren mäter och bearbetar insamlat empiriskt material, för att sedan omvandla det till statistiska och matematiska samband. Dessa samband ska sedan vara generaliserbara till en hel population så att forskaren kan förklara fenomenet. Vanligtvis genomförs kvantitativa undersökningar med hjälp av strukturerade undersökningar med fasta svarsalternativ eller enkäter. Typiskt för kvantitativa ansatser är att en stor population undersöks (Holme & Solvang, 1997).

Den kvalitativa ansatsen medför alltså djup, medan den kvantitativa medför bredd i studien och valet mellan dem avgörs av syftet. För vår studie innebär det att den kvalitativa ansatsen valts. I studien ligger fokus på utformningen och användningen av ekonomistyrning i ideella idrottsföreningar. Vid beskrivningar av en utformning föreligger det svårighet att använda sig av kvantitativ metod med exempelvis ja-/nej-frågor i strukturerade enkäter. Den ansatsen skulle sannolikt inte generera det värde som denna studie eftersträvar då det inte skulle vara möjligt för oss att undersöka fenomenet och på så sätt skapa en förståelse för den ekonomiska verksamheten som bedrivs i de ideella idrottsföreningarna. Istället hade vi fått tänka oss ett syfte liknande; *Vilka ekonomistyrningsverktyg*

används av ideella föreningar i Sverige? Med denna typ av syfte hade vi kunnat nå ut till en stor population och haft möjlighet att ta del av vilka verktyg de ideella föreningarna använder, men inte hur de används eller vilka konsekvenser det för med sig. Valet att använda en kvalitativ ansats är alltså ett resultat av syftet i uppsatsen (Jacobsen, 2002).

Vi har en strävan att uppnå djup snarare än bredd i vår studie, varför den kvantitativa ansatsen inte är lämplig. I kvalitativ forskning är intresset stort för process, innebörd och förståelse och därför blir metoden också induktiv snarare än deduktiv (Merriam, 1994). Syftet för oss är istället att förstå beteendet hos individer och grupper. En av de vanligare teknikerna för insamling av empiri vid kvalitativ forskning är fallstudien (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.4 Fallstudie

Syftet avgör alltså huruvida ansatsen ska vara kvalitativ eller kvantitativ, men avgör utöver det även vilken forskningsstrategi som bör genomsyra studien (Yin, 2002). Yin menar att fallstudien är den empiriska insamlingstekniken att föredra när undersökningen består av *hur-* och *varför-*frågor, när forskaren har liten kontroll över situationen och när situationen är ett samtida fenomen. Vi anser att syftet med uppsatsen är av *hur-*karaktär då den ämnar beskriva och analysera ekonomistyrningen, det vill säga hur den är utformad och hur den används i ideella idrottsföreningar. Vidare anser vi oss varken ha kontroll över situationen, i form av beteendet hos intervjupersonerna eller olika händelser, inte heller ser vi oss ha något behov av en sådan kontroll. Slutligen är det inte ett historiskt fenomen vi ämnar studera utan ett samtida. Följaktligen är den valda forskningsstrategin, fallstudien, lämplig för syftet i denna studie.

Jacobsen (2002) menar att den undersökningsstrategi som ligger närmast fallstudien är små-N-studier.¹¹ Skillnaden mellan dessa är att små-N-studier undersöker ett fenomen utan att ta hänsyn till betydelsen av exempelvis en

¹¹ I små-N-studier görs en kvalitativ studie på ett litet antal studieobjekt. Därav namnet: N = antal (engelska: number) d.v.s. studier på ett litet antal objekt.

speciell plats eller händelse. Fallstudier, däremot lägger stor vikt vid just betydelsen av plats eller händelse, för att hitta samband mellan fenomen och kontext. I vår studie har vi valt att använda oss av fallstudien av den anledningen att vi inte bara vill beskriva ekonomistyrningen i ideella idrottsföreningar, utan även se hur kontexten påverkar styrningen. Små-N-studier skulle inte ge oss den möjligheten.

Då vi anser att användningen av endast ett fall inte ger ett tillräckligt tydligt och generaliserbart resultat, utan snarare väldigt specifikt, har vi valt att göra en komparativ fallstudie mellan fem ideella idrottsföreningar. Dessutom vill vi se om utformningen och användningen av ekonomistyrningen i idrottsföreningar skiljer sig åt vid storleksvariationen på föreningarna.

2.5 Val av fall

Efter diskussionen ovan om egenskaperna hos fallstudien blir det tydligt att valet av fall är av vikt i studien. Som nämnts ovan gör vi en komparativ fallstudie mellan fem ideella idrottsföreningar; Malmö Ridklubb (Malmö RK), Lunds Civila Ryttningsförening (Lunds Civila RF), Stattena IF, Helsingborgs IF och slutligen Malmö FF.

Det första urvalet bland idrottsföreningar görs på fotbollsföreningar och ridklubbar. Anledningen till detta primära urval är att fotbollsföreningar och ridklubbar står för den största manliga respektive kvinnliga idrotten i Sverige. Nästföljande urval avser storleken på idrottsföreningarna i form av medlemsantal och totala tillgångar. Vi har valt att studera både stora och små föreningar för att även kunna analysera denna påverkan i utformning och användning av ekonomistyrning. De ovannämnda urvalen valdes för att få en representativ bild av "Idrotts-Sverige". Urvalet har också syftat till att hitta likheter och skillnader mellan dem, med avseende exempelvis på anställd personal kontra ideellt arbete. Det tredje urvalet baseras på geografisk närhet, en förutsättning för att kunna utföra personliga intervjuer. Slutligen har vi valt föreningar som är och har blivit

uppmärksammade i dagspress och som är aktuella i idrottssammanhang, då dessa är av intresse för allmänheten och inte minst för sina medlemmar.

2.6 Intervjuer

Grunden för studien, våra primärkällor, är fem kvalitativa intervjuer med personer som har övergripande ansvar och inblick i de respektive idrottsföreningarna. De tillfrågande har mycket välvilligt ställt upp och svarat på våra frågor. Frågorna var både tematiska och riktade eftersom vår strävan var att få både tolkande och raka svar.

Valet att utföra personliga intervjuer tedde sig naturligt då vi ville nå ett djup i intervjun för att få möjlighet att studera föreningarnas ekonomistyrning ur flera perspektiv. Detta innebar också att vi utförde semistrukturerade intervjuer¹² för att både vi och intervjuobjektet skulle få möjlighet att utveckla och gå vidare med de frågor och svar som var av särskilt intresse. I fallstudien som undersökningsstrategi ingår djupa, personliga intervjuer som ett informationsinsamlingsverktyg. Givetvis medför det att vi även haft möjlighet att välja telefonintervjuer, men dessa skulle innebära att all ickeverbal kommunikation skulle ha gått förlorad. Vi skulle således inte ha möjlighet att observera kroppsspråk eller kunna se verksamheten på plats för att med egna ögon studera den kontext som verksamheten befinner sig i.

Slutligen har vi valt att delge intervjufrågorna till respondenterna i förväg.¹³ Detta beslut har dels varit ett medvetet val från vår sida, dels ett önskemål från respondenterna. Anledningen till att vi valt att skicka frågorna i förväg var att respondenterna skulle ges möjlighet att fundera på frågorna och eventuellt hitta material för att kunna ge så fullständiga svar som möjligt. En ytterligare anledning till på förhand delgivna frågor var vetskapen om att intervjuerna skulle genomföras under begränsad tidsram och även på grund av respondenternas varierande erfarenhet av ekonomi.

¹² Vi använder oss av på förhand konstruerade frågor utan svarsalternativ.

¹³ I kapitel 2.10 Metodkritik ges en diskussion om eventuella effekter av detta val.

Vi har alla tre varit närvarande vid samtliga intervjuer. Vi har spelat in våra samtal med bandspelare för att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna återge deras svar. Direkt efter varje intervju har vi diskuterat svaren och vid de tillfällen vi varit osäkra och haft olika tolkningar har vi gått tillbaka till banden och lyssnat för att skapa oss en gemensam bild av vad som sagts. På så sätt anser vi att *interbedömarreliabiliteten* har varit hög (Patel & Davidson, 1994).

Ytterligare två intervjuer genomfördes under slutfasen av uppsatsen. Intervjuerna genomfördes via telefon med Maria Zachs, projektledare på Individuell Människohjälp samt med Lars Forsell, ombudsman hos Finansförbundet. Intervjuerna syftade till att undersöka huruvida de två ideella organisationerna har en definierad vision.

2.6.1 Intervjuareffekt

Intervjuareffekt uppstår när respondenten svarar på ett sådant sätt han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig istället för att svara på det sätt som är riktigt (Patel & Davidson, 1994). Av den anledningen kan det vara lämpligt att intervjua mer än en person i samma förening för att tydligare kunna se igenom de eventuellt påverkade svaren. Detta förutsätter givetvis att de båda respondenterna innehar snarlika positioner i föreningen och på så sätt har samstämmig kunskap om hur föreningen styrs. Tyvärr har vi inte haft möjlighet att intervjua mer än en person och måste således undkomma intervjuareffekten på annat sätt. Det blir då snarare en fråga om att få respondenten att känna sig så bekväm som möjligt så att hon eller han känner sig avslappnad och kan svara på ett sanningsenligt sätt. Därför blir det viktigt att vi förhåller oss så neutrala som möjligt i meningen att vi varken förhåller oss oengagerade eller för engagerade under intervjun. Det är viktigt att inte påverka respondentens svar genom att nicka instämmande eller ifrågasätta svaren på ett sätt som får intervjuobjektet att svara ”felaktigt”. Ju mindre skillnader mellan respondent och intervjuare desto mindre blir risken för att intervjuareffekt ska uppstå (Jacobsen, 2002). Ett enkelt sätt för oss att minimera riskerna kunde ha varit att utföra intervjuerna per telefon men detta skulle istället bidra till att vi miste all icke-verbala kommunikation. Samma icke-verbala

kommunikation, från vårt håll, kan ge upphov till intervjuareffekt. Bortsett från att interbedömarreliabiliteten blivit lägre, kunde vi valt att genomföra några intervjuer var, men vi skulle i så fall sannolikt ha fått olika respons eftersom vi enligt Jacobsen (2002 s.271) ger ”olika stimuli”. Således fann vi ytterligare en anledning till att utföra intervjuerna tillsammans.

Det är omöjligt att helt och hållet undvika intervjuareffekten, mycket på grund av att vi faktiskt inte vet vad de ”sanna och rätta” svaren är och därför inte heller har möjlighet att mäta eller testa intervjuareffekten. Viktigt är ändå att ha intervjuareffekten i minne och göra det bästa möjliga för att undvika den. Det faktum att vi är medvetna om intervjuareffekten som fenomen och har tagit det i åtanke gör att vi har gjort vad som stod i vår makt för att förhindra uppkomsten av denna.

2.7 Val av respondent

Genomgående har vi valt att intervjua den person i respektive förening som har bäst och störst inblick i föreningens styrning och verksamhet. Här har vi utgått från föreningens uppfattning om vem som har bäst inblick eftersom vi, som utomstående, inte haft den vetskapen. Genom föreningarnas hemsidor har vi letat efter den person som är ekonomiansvarig. I två av fallen har vi blivit tilldelade en annan person än den som initialt valdes. Detta på grund av att den tillfrågade personen ansåg att det fanns en annan ansvarig som hade bättre övergripande inblick i verksamheten. Nedan följer en redogörelse för respektive respondent.

2.7.1 Malmö Ridklubb

I Malmö Ridklubb valdes verksamhetschefen Karin Nordahl som respondent. Sedan 1993 har hon varit anställd och de senaste tre åren har hon arbetat deltid, det vill säga 20 timmar per vecka. Utöver detta arbetar hon 10 timmar i snitt per vecka ideellt i föreningen. Nordahl har en bakgrund som egen företagare inom antennelektronik. Hennes erfarenhet av arbete inom ideell verksamhet är som

ordförande i Vellinge Ridklubb och två andra ideella föreningar. Dessutom är hon verksam i två paraplyverksamheter för ideella föreningar i Skåne. Det egna företaget har bidragit med kunskap om ekonomistyrning.

2.7.2 Lunds Civila Ryttnäring

Vi träffade Magnus Pfannenstill som nu arbetar som sekreterare i styrelsen och tidigare varit ordförande. Vi talade först med ordförande i styrelsen för att få en intervju men hon ansåg att Pfannenstill var den som var bäst lämpad att svara på våra frågor då hon själv var ny på ordförandeposten. Pfannenstill har suttit i styrelsen i två år och blev tillfrågad om han kunde ta ordförandeposten när föreningen var på obestånd. Pfannenstill är verksam som jurist och arbetar helt ideellt i föreningen. Totalt lägger han ner fem timmar per vecka på arbete med föreningen.

2.7.3 Stattena IF

Stattenas kassör Lill-Marie Stringer arbetar helt ideellt med ekonomin och spenderar 30-40 timmar per vecka i föreningen. Stringer var tidigare tränare i Stattena och började arbeta som kassör 1992. Totalt sett har Stringer varit aktiv i Stattena i 25 år. Utöver arbetet i föreningen arbetar hon heltid som sjuksköterska och är självlärd beträffande ekonomi.

2.7.4 Helsingborgs IF

I Helsingborgs IF träffade vi redovisningsansvarig Per-Ola Lindahl. Lindahl är heltidsanställd sedan 2001 och har störst inblick i den ekonomiska verksamheten. Lindahl jobbar inte ideellt i föreningen. Innan arbetet för Helsingborgs IF har Lindahl jobbat som ekonomi-/datakonsult och har ekonomisk utbildning inom redovisning.

2.7.5 Malmö FF

Jan-Olov Kindvall har det administrativa ansvaret i Malmö FF. Kindvall tilldelades oss som respondent av ekonomichefen då denne ansåg att Kindvall var den som hade den bästa överblicken över Malmö FF:s ekonomi och verksamhet. Sedan 2002 har han varit heltidsanställd och utöver 40-timmarsveckan lägger han 10-15 timmar i snitt per vecka på ideellt arbete i föreningen. Tidigare har Kindvall varit assisterande tränare för A-laget och dessförinnan ungdomsledare. Kindvall är jurist och har tidigare arbetat på SEB. Han har ingen tidigare erfarenhet av ekonomistyrning eller av ideell verksamhet.

2.8 Sekundärdata

Den litteratur vi använt oss av är hämtad och sökt i Lovisa, Lunds universitets bibliotekskatalog. Genomgående har vi försökt att använda oss av aktuellt material i den utsträckning det har varit möjligt. Litteraturen har i huvudsak syftat till att ge oss en bred inblick i ämnet och dessutom hjälpt oss med den teoretiska referensramen. Kurslitteratur har använts för att definiera teoretiska begrepp.

Alla artiklar är hämtade från ELIN@Lund, Lunds universitets databas över artikeldatabaser, och här har vi precis som med litteraturen försökt att utgå från de mest aktuella artiklarna. Med hjälp av artiklarna har vi försökt skapa en djupare förståelse och de har även försett oss med det senaste inom ämnet.

Vi har även haft tillgång till årsredovisningar från respektive förening. Årsredovisningarna har använts för att hitta de största kostnads- och intäktsposterna samt för att studera huruvida nyckeltal används i föreningarna.

Allt statistik är hämtad från Riksidrottsförbundets hemsida, www.rf.se, ”Idrotten i siffror” och Statistiska Centralbyrån.

Trots att det finns delade meningar om tillförlitligheten i elektroniska källor har vi ändå valt att använda oss av dessa. Ett av huvudsyftet har varit att få övergripande

information om de fem föreningarna och vi anser där att avsaknaden av vetenskaplig granskning på dessa hemsidor är ointressant. Ytterligare syften har varit att få tillgång till statistik och grundläggande information om ideella föreningar.

2.9 Validitet och reliabilitet

Syftet med forskning är att producera giltiga och hållbara resultat och detta gäller även den kvalitativa fallstudien (Merriam, 1994). Vissa anhängare av den kvalitativa forskningen har dock helt förkastat begreppen validitet och reliabilitet, då de menar att begreppen baseras på den kvantitativa forskningen och dess logik (Jacobsen, 2002). Den kvalitative forskaren är snarare intresserad av perspektiv än sanningen i sig och därför blir det forskarens skyldighet att presentera en mer eller mindre ärlig återgivning (Jacobsen, 2002).

Merriam (1994) delar upp validiteten i två delar, inre respektive yttre validitet. Den inre validiteten visar i vilken utsträckning som resultatet från undersökningen motsvarar verkligheten. Studerar vi faktiskt det vi vill studera? Här föreligger svårigheter med objektiviteten eftersom forskaren måste tolka svaren och dessa kommer därför att påverkas av hans värdegrund. Yttre validitet handlar istället om generaliserbarheten i studien. Fallstudien har sin styrka när den är väl genomförd eftersom att den då har ekologisk validitet vilket innebär att det går att generalisera från en kontext till en annan (Patel & Davidson, 1987). I motsats till Patel och Davidsson (1987) menar Yin (2002) att fallstudien inte är generaliserbar till andra kontexter. Vi hävdar att fallstudien som insamlingsteknik inte utgör det bästa redskapet om forskaren strävar efter en hög generaliseringsbarhet men att forskaren har möjlighet att påverka den yttre validitetens styrka genom att till exempel studera fler än ett fall.

Hur gör man då för att säkerställa den inre validiteten? I vår studie har vi valt att använda oss av *triangulering* för att stärka den inre validiteten genom att vi är tre forskare som tolkar all information (Merriam, 1994). På så vis tror vi att vi kan eliminera risken för feltolkningar. Dessutom kommer våra handledare stå för en

horisontell granskning (Merriam, 1994) av vår studie efterhand som den uppkommer vilket medför att vi undan för undan kan åtgärda de brister som uppstår. Jacobsen (2002) menar även att det är viktigt att forskaren själv under arbetets gång kritiskt granskar sin studie. Det gäller till exempel val av metod, fall och respondenter.¹⁴ Vidare anser vi att studien av fem fall ökar den yttre validiteten, det vill säga generaliserbarheten, då vi har möjlighet att bortse från det fallspecifika som vi inte hade haft möjlighet att särskilja vid en studie av endast ett fall. Det blir möjligt att se vad som påverkar ekonomistyrningen generellt men också vad som påverkar styrningen i varje enskilt fall efter de förutsättningar som finns i föreningarna.

Reliabilitet berör huruvida undersökningen kan upprepas av någon annan forskare och erhålla samma resultat (Merriam, 1994). Vår vetenskapssyn ligger i den hermeneutiska traditionen där människors beteende studeras och beteendet kan på så sätt inte betraktas som något statiskt utan är ständigt föränderligt. Antaganden om att det finns en enda verklighet och att samma resultat kan erhållas vid upprepning blir då inte lika intressant i en fallstudie (Merriam, 1994). Eftersom vår studie är av en samtida karaktär är det därför mindre troligt att resultatet förblir oförändrat om en annan forskare vid en annan tidpunkt genomförde vår studie. Anledningen är att föreningarnas struktur och situation sannolikt skulle se annorlunda ut.

Vi ämnar istället använda oss av ett annat begrepp som är mer passande i kvalitativ forskning. Istället för *reliabilitet* använder vi oss av begreppet *trovärdighet* (Jacobsen, 2002). Trovärdighet blir nära knutet till en hermeneutisk vetenskapssyn och på så sätt kan vi som forskare sträva efter att återge en trovärdig helhetsbild i vår studie.

¹⁴ Se vidare under kapitel 2.10 Metodkritik.

2.10 Metodkritik

Som nämnts tidigare menar Jacobsen (2002) att det är av vikt att forskaren granskar sin egen studie. Granskningen påverkar den inre validiteten och avser att hitta brister och styrkor i studiens genomförande.

Vi avsåg att utföra en fallstudie med syftet att beskriva och analysera utformningen och användningen av ekonomistyrning i ideella idrottsföreningar. Fallstudien är lämplig som undersökningsstrategi när djup i studien efterfrågas. Vi är dock tveksamma till om vi verkligen har uppnått detta djup. Till detta resonemang finns flera förklaringar: Efter att vår andra intervju genomförts, började vi tveka på intervjufrågornas utformning, upplägg och fokus. Vi insåg snart att vi använt oss av för många frågor vilket resulterat i att både vi och respondenterna känt oss stressade över att hinna med alla frågor. Vidare stod det tydligt att valet att ställa överblickande frågor avseende ekonomistyrningsverktyg var helt överflödigt då ingen av föreningarna använde andra verktyg än budget och i vissa fall nyckeltal.

Vi valde ändå att fortsätta med den intervjumall vi upprättat på grund av att vi inte skulle få möjlighet att göra om de första två intervjuerna. Skulle vi reviderat intervjumallen inför intervju tre skulle det uppstått svårigheter att jämföra de första två intervjuerna med de senare tre.

En ytterligare aspekt att iaktta angående intervjuerna är valet att lämna ut intervjufrågorna i förväg. Detta medvetna val syftade, som nämnts tidigare, till att förbereda respondenterna då både tidsbristen under intervjun och den tidigare erfarenheten av ekonomin sågs som begränsande faktorer. Det bör också tilläggas att detta var ett krav från intervjuobjekten. Faran med att lämna ut frågorna i förväg är att intervjuareffekten kan förstärkas. Det finns risk för att respondenterna har begrundat frågorna och svarat utifrån vad de tror att vi vill höra. I det är här fallet fanns det inget vi kunde göra för att värja oss mot effekten, men vi valde att inte berätta om det faktiska syftet med uppsatsen tills vi satt på

plats med respondenterna strax före intervjuens början. Förhoppningsvis har detta val lett till någon minskning av intervjuareffekten.

Diskussionen om val av fall leder oss till att ifrågasätta om valen var rätt. Efter att studien genomförts har vi ställt oss frågande till valet att studera Helsingborgs IF och Malmö FF. Till en början var anledningen att få spridning i storlek på föreningarna för att kunna få en representativ bild och för att hitta likheter och skillnader mellan små och stora föreningar. I efterhand har vi istället ifrågasatt möjligheten att jämföra dessa stora föreningar med de mindre Malmö RK, Lunds Civila RK och Stattena IF. Vi vill hävda att de klara skillnader som finns mellan föreningarna är värdefulla aspekter i analysen av ekonomistyrningen. Men dessa leder snarare till bredd än till djup i studien som vi har diskuterat i kapitel 2.3.

Valet av respondent har blivit rätt i alla föreningar utom Lunds Civila RF där vi upplevde frånvaro av engagemang, något som tyvärr speglades i svaren. Ytterligare skillnader på respondenten i Lunds Civila RF, i förhållande till övriga respondenter, var att han hade minst överblick och kännedom om det ekonomiska arbetet i föreningen. Av den anledningen försökte vi göra en kompletterande intervju med ytterligare en person inom Lunds Civila RF. Tyvärr fanns ingen sådan möjlighet.

Det kan med andra ord ifrågasättas om vi verkligen uppnått det djup i uppsatsen som fallstudien har möjlighet att förmedla. Sannolikt beror det snarast på ovanan att formulera intervjufrågor och att intervjua. Vad vi däremot har uppnått är bredd och vi har därför istället möjlighet att beskriva och analysera utformningen av ekonomistyrningen i ideella föreningar på ett mer översiktligt plan.

2.11 Källkritik

Mycket av den litteratur och de artiklar vi använt oss av har sitt ursprung i USA där begreppen *nonprofits* eller *not-for-profits* används. Dessa begrepp innefattar icke-vinstdrivande hjälp- och biståndsverksamheter och den amerikanska

sjukvården som till stor del är privatiserad. Idrottsföreningar är inte inbegripna i begreppet. Idrottsföreningar är ofta bolagiserade i USA och andra länder varför vi inte haft möjlighet att applicera utländska idrottsartiklar på svenska idrottsföreningar. Istället har vi applicerat artiklar och litteratur om *nonprofits* på idrottsföreningar. Frågan uppkommer om det är lämpligt att använda sig av ett material som refererar till en annan sektor än det vi i Sverige kallar för den ideella sektorn. Vi vill hävda att då det inte finns något större antal publicerade artiklar eller böcker i Sverige tvingas forskaren att uppsöka det näst bästa alternativet, utländska källor. Genom att hela tiden vara medveten om de definitionsmissiga avvikelserna i respektive sektor och därför kritiskt granska materialet hoppas vi ha undviktt felaktig applicering av materialet.

Varken i svensk eller i utländsk litteratur har vi hittat teori om idrottsföreningars ekonomistyrning. Därför har vi varit tvungna att förlita oss på teorier om ideella föreningar. Då idrottsföreningar enligt Hemström (2000) är den renaste formen av ideella föreningar borde det vara rätt teori att tillämpa, åtminstone beträffande svensk litteratur. Läsaren bör dock ta hänsyn till att ideella föreningar fungerar högst olika i form av vilka intressenter föreningen har, hur de definieras och vilka krav de ställer. Jämför till exempel biståndsverksamheter med bidragsgivare och bidragsmottagare. Hur definieras kunden? Är det bidragsgivaren eller bidragsmottagaren? Vilka krav ställs på verksamheten? För att underlätta för läsaren har vi noggrant beskrivit den kontext idrottsföreningar befinner sig i det vill säga definierat intressenterna och deras krav.¹⁵

2.12 Analyismetod

Analysen utförs genom två steg. I det första steget utförs en vertikal analys där det empiriska materialet från den enskilda föreningen analyseras mot den teoretiska referensramen. Syftet med det första steget är att de specifika dragen i de enskilda föreningarna ska framkomma. Vidare är det första steget en bra grund för det nästföljande steget i analysen.

¹⁵ Definitioner och kontext hittas i kapitel 3.1 Ideella föreningar.

I det andra steget genomförs en horisontell analys där det empiriska materialet från alla föreningarna analyseras mot varandra. Syftet med det andra steget är att visa hur utformningen och användningen av ekonomistyrningen ser ut i de studerade idrottsföreningarna. Denna sista analys är även tänkt som en utgångspunkt för att ge oss möjligheten att dra paralleller till ytterligare kontexter i resultatdiskussionen.

Det bör dock poängteras att föreningarnas vision inte analyseras efter ovanstående steg. Eftersom att ingen av föreningarna kunde visa en tydligt definierad vision anser vi att en vertikal analys är överflödig då det inte går att urskilja någonting situationsspecifikt från det som inte existerar. Därför menar vi att en horisontell analys enligt steg två är tillräcklig. Ytterligare argument är att vision inte är ett ekonomistyrningsverktyg och därför inte bör få samma uppmärksamhet i uppsatsen som de verktyg som diskuteras.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för studien. Som en inledande fas beskrivs den kontext som ideella föreningar befinner sig i. Därefter presenteras teorin där vi definierar ekonomistyrning som innefattar budget och nyckeltal. Slutligen introduceras balanserat styrkort för ideella föreningar.

3.1 Ideella föreningar

Begreppet "social ekonomi" dök upp år 1989 inom EU. Begreppet avser organiserade verksamheter som är fristående från den offentliga sektorn vilken bygger på demokratiska värderingar och som i första hand har samhällliga ändamål (FoU-rapport 2004:6). I Sverige skiljer sig den ideella sektorn från offentliga sektorn då den är privat. Vidare är den skiljd från marknaden eftersom den inte är vinstdrivande och slutligen är den separerad från det civila samhället då den är organiserad. Den svenska ideella sektorn kan delas in i fyra grupper fördelad efter juridisk form; stiftelse, samfällighet, ekonomisk förening och ideell förening. Av dessa juridiska grupper svarar de ideella föreningarna för 80 % (FoU-rapport 2004:6).

Ideella föreningar ingår i benämningen föreningar. Där ingår också ekonomiska föreningar som till skillnad från ideella föreningar har som ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen (Hemström, 2000). Ideella föreningar däremot har som ändamål en ideell målsättning eller att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, men inte genom ekonomisk verksamhet (Hemström, 2000). Efter dessa definitioner går det att urskilja tre typer av ideella föreningar: 1) föreningar som främjar ideella mål men ej genom ekonomisk verksamhet, 2) föreningar som främjar ideella mål genom ekonomisk verksamhet, 3) föreningar som främjar sina medlemmars ekonomiska intressen men ej genom ekonomisk verksamhet. Idrottsföreningar såväl som religiösa samfund ingår i den första gruppen. Dessa typer av föreningar är de rent ideella föreningarna (Hemström,

2000). I grupp två ingår exempelvis hemslöjdsföreningar. Dessa har syftet att främja ideella mål, men gör detta genom ekonomisk verksamhet. Slutligen i grupp tre ingår arbetsgivarverksamheter, fackföreningar och branschsammanlutningar (Hemström, 2000).

För att det i juridisk mening ska föreligga en förening måste ett antal personer *”träffa avtal om att i organiserade former under viss tid eller tills vidare samverka i och genom föreningen för en för de samverkande gemensam målsättning.”* (Hemström, 2000 s. 20). Föreningen måste upprätta stadgar som enligt lag ska innehålla *”namn och ändamål samt bestämmelser om hur beslut i föreningens angelägenheter åstadkommes”* (Hemström, 2000 s. 20). Föreningen bör också ha en styrelse som kan företräda föreningen. Om den ideella föreningen uppfyller dessa rekvisit är den en rättskapabel ideell förening (Hemström, 2000).

3.1.1 Idrottsföreningar

Forskare har intresserat sig för den ideella sektorn under det senaste decenniet och det är framförallt Kooperationer, folkbildning och frivilligt socialt arbete som har studerats. Tyvärr har idrottsrörelsen inte blivit föremål för omfattande forskning. Endast ett mindre antal studier har utförts (FoU-rapport 2004:6). Detta innebär att vi istället är hänvisade till studier om den ideella sektorn i stort och det är just här som vi vill bidra till vetenskapen med vår studie.

En studie av Statistiska Centralbyrån (SCB) visar att idrottsföreningar är den tredje största ideella verksamheten i Sverige där 31,1 % av befolkningen är medlemmar. Fackverksamheter är den största och står för 80,3 % och följs av pensionärsverksamheter med 41,5 %.

Då SCB:s studie endast utförts på personer i åldern 16-84 år verkar det sannolikt att idrottsrörelsen egentligen är betydligt större då barn- och ungdomsverksamheten står för en stor del av rörelsen. Således bör det ifrågasättas om det snarare är så att idrottsrörelsen är större än pensionärsverksamheterna och att den istället borde hamna på andra plats i rangordningen. Det verkar inte troligt

att pensionärsverksamheterna har medlemmar under 16 år (FoU-rapport 2004:6). SCB:s studier visade att 2 140 000 personer var medlemmar i någon idrottsförening (FoU-rapport 2004:6). Om man istället undersöker Riksidrottsförbundets statistik så visar den att det totala medlemstantalet är strax över 3,4 miljoner (medlemmar i åldern 7-70 år). Denna skillnad tyder på att SBC har gjort en felaktig bedömning i sitt val av respondenter i åldern 16-84 år, åtminstone gällande idrottsrörelsen. Denna felbedömning har lett till att en tredjedel av rörelsens medlemmar inte ingår i statistiken.

3.2 Idrottsföreningars kontext

Idrottsföreningars kontext kan beskrivas ytterligare med hjälp av de krav som olika intressenter ställer på föreningen. Intressenterna blir delaktiga i föreningen eftersom föreningen medverkar till att realisera intressentens mål på olika sätt. Dessa krav och mål kan ha ekonomisk såväl som icke-ekonomisk karaktär.

I valet att beskriva idrottsföreningarnas kontext har en uppdelning gjorts på externa och interna intressenter. Interna intressenter är medlemmar och anställda det vill säga de som verkar inom föreningen. Övriga intressenter benämns som externa.

3.2.1 Externa intressenters krav

Bokföringslagen delar upp ideella föreningar i små och stora där de stora är de föreningar som har tillgångar som överstiger 30 prisbasbelopp.¹⁶ Alla tillgångar värderas till marknadsvärdet bortsett från fastigheter och byggnader som värderas till taxeringsvärdet. Stora ideella föreningar är alltid bokföringsskyldiga medan små föreningar endast är bokföringsskyldiga om de bedriver näringsverksamhet¹⁷ eller är moderföretag i en koncern. Bokföringsskyldigheten avser endast den näringsverksamhetsbedrivande delen hos små föreningar om de inte är moderbolag då bokföringsskyldighet avser hela verksamheten.

¹⁶ År 2005 är prisbasbeloppet på 39400. År 2004 var prisbasbeloppet 39300.

¹⁷ Med näringsverksamhet avses försäljning, uthyrning, fest etc. (Lundén & Lindblad s. 108)

Bokföringsskyldigheten för stora föreningar upphör när tillgångarnas värde understigit 30 prisbasbelopp vid årets slut tre år i rad (Lundén & Lindblad 2002).

Lundén och Lindblad (2002) understryker dock vikten av att alla ideella föreningar, små som stora, bokför. Utan bokföring blir det omöjligt att genomföra revision och kontrollen och inblicken över föreningens ekonomi går förlorad.

Föreningar som är skyldiga att upprätta en årsredovisning är de som haft minst tio anställda i genomsnitt under en tvåårsperiod *eller* har tillgångar med ett nettovärde över 24 miljoner kronor. De föreningar som bedriver näringsverksamhet och som har tillgångar som överskrider 20 men underskrider 30 prisbasbelopp har skyldighet att upprätta årsbokslut (Hemström, 2000). Skillnaden mellan årsbokslut och årsredovisning är enligt Lundén och Lindblad (2002) att årsbokslutet inte är offentligt och innehåller inte noter, tilläggsupplysningar eller förvaltningsberättelse. De föreningar som inte är skyldiga att bokföra har heller ingen skyldighet att upprätta en årsredovisning.

Enligt Lundén och Lindblad (2002) beskattas ideella föreningar generellt sett som en juridisk person. Skattskyldigheten rör förmögenhetsbeskattning samt alla inkomster och skattesatsen är 28 %. Inkomsterna räknas som ett och samma inkomstslag vilket är näringsverksamhet. Skattskyldigheten berör dock inte ränta och kapitalvinster.

Det bör dock iakttas att många ideella föreningar klassas som allmännyttiga föreningar och dessa är skattemässigt begränsade. En allmännyttig förening har ett högtstående syfte och demokratiska principer. Lundén och Lindblad (2002) listar dem enligt följande:

En allmännyttig förening har till *huvudsakligt* ändamål att antingen

- stärka Sveriges försvar under samverkan med militär el. annan myndighet
- främja vård och uppfostran av barn
- lämna understöd för undervisning eller utbildning
- syssla med hjälpverksamhet bland behövande
- främja vetenskaplig forskning

- främja nordiskt samarbete
- bedriva religiös verksamhet
- bedriva välgörande verksamhet
- bedriva social verksamhet
- bedriva politisk verksamhet
- bedriva kulturell verksamhet
- bedriva konstnärlig verksamhet
- bedriva idrottslig verksamhet
- eller bedriva därmed jämförbar verksamhet (Lundén & Lindblad, 2002 s. 229).

Dessa allmännyttiga ändamål får inte vara begränsade till vissa personer.

Fem krav måste vara uppfyllda för att en förening ska klassas som allmännyttig:

1. Föreningen ska ha ett allmännyttigt ändamål enligt stadgarna.
2. Den faktiska verksamheten ska stämma överens med stadgarna och i huvudsak vara allmännyttig verksamhet.
3. Föreningen måste ha en öppen medlemsantagning.
4. Inkomsten ska användas i den allmännyttiga verksamheten.
5. Föreningen får inte tillgodose medlemmarnas eller andra bestämda personers ekonomiska intressen (Lundén & Linblad, 2002 s. 228).

Vi kan nu konstatera att idrottsföreningar tillhör gruppen allmännyttiga föreningar.

Idrottsföreningar har möjlighet att erhålla aktivitetsbidrag för sin ungdomsverksamhet från stat och kommun. Enligt Skånes Fotbollsförbunds hemsida finns det tre stora bidragsgivare: staten, landstingen och kommunerna. Staten bidrar årligen med en halv miljard kronor, landstingen ger 100 miljoner kronor och kommunerna med sina 4,5 miljarder är de mest generösa bidragsgivarna (www.skaneboll.se/aktuellt/bidragsmojligheter.htm). De krav som ställs på idrottsföreningar för att få möjlighet till aktivitetsbidrag är att föreningarna räknar samman antalet arrangerade aktiviteter under året och räknar antalet barn och ungdomar som närvarat vid respektive aktivitet. Vad som räknas till barn och ungdomar skiljs åt för stat och kommun där staten ger bidrag till deltagare mellan 7 och 25 år. Kommunernas åldersgränser varierar. Enligt Lunds kommun,

Helsingborg stad och Malmö stad presenteras sedan detta aktivitetsnyckeltal tillsammans med årsredovisningen och därefter bestäms hur mycket bidrag föreningen får. Riksidrottsförbundet som delar ut det statliga bidraget kräver endast aktivitetsnyckeltalet som underlag för beslutet.

Lundén och Lindblad (2002) menar att sponsorer står för en stor del av intäkterna i idrottsföreningar genom sponsorbidrag. Vad som krävs av föreningarna för bidraget är en motprestation som ofta är annonsering, årskort på matcher eller någon annan form av exponering för det sponsrande företaget. Sponsorernas syfte är reklam och PR, det vill säga att synas. Det innebär att ett främsta krav ligger på föreningen i egenskap av sportslig framgång. Utan markant framgång får föreningen svårigheter att hitta sponsorer. Jämför här t.ex. möjligheten för ledande lag i Allsvenskan att finna sponsorer jämfört med lag längst ner i tabellen.

Svenska fotbollsförbundet kräver att fotbollsföreningar med lag på elitnivå kan redovisa ett positivt eget kapital för att erhålla UEFA:s klubblicens och elitlicensen. Det innebär att Svenska fotbollsförbundet kräver en årsredovisning av föreningarna (www.svenskfotboll.se).

3.2.2 Interna intressenters krav

Medlemmar ställer krav på att föreningen ska fortleva och verka för medlemmarnas bästa. I detta krav ingår att ekonomin ska vara i balans det vill säga att ekonomistyrningen är genomtänkt och fungerande. Vidare ingår att ansvariga i föreningen ska arbeta för att föra föreningen framåt (Herzlinger, 2000).

De anställda har också krav på att föreningen ska fortleva men istället för medlemmarnas bästa handlar kravet om trygghet för de anställda. De vill ha meningsfulla uppgifter och en tillfredställande lön. I gengäld bidrar de med arbete (Herzlinger, 2000).

3.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning som begrepp har en central roll i vår studie. Begreppet ekonomistyrning definieras, enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) olika i litteraturen. Den traditionella definitionen definierar ekonomistyrning på följande sätt:

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.” (Ax et al. 2002 s. 64)

Den snäva definitionen har fått en vidare innebörd, där ekonomistyrning inte längre innebär endast formaliserad planering, mätning och uppföljning utan också innefattar ekonomiska mål som till exempel lönsamhet, likviditet och soliditet. Innebörden av begreppet har vidgats under det senaste decenniet och återfinns i Ax et al. (2002) såväl som i Nationalencyklopedin:

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål.” (www.ne.se sökord ”Ekonomistyrning”)

Vi tänker använda oss av den moderna definitionen då den innefattar ekonomiska mål som inte alltid är av finansiell karaktär utan också av icke-finansiell. De icke-finansiella målen uttrycks hellre i verksamhetstermer än i finansiella termer (Ax et al. 2002).

Den sistnämnda definitionen tar främst fasta på att styrning av en verksamhet handlar om att påverka och påverkas av mänskliga beteenden. För att få grupper och enskilda att agera samordnat i en viss riktning användes ekonomisk information (Lindvall, 2003).

3.3.1 Ekonomistyrning i ideella föreningar

De ekonomiska teorierna om ekonomistyrning har sin utgångspunkt i näringslivet och kan därför anses svåra att koppla till ideella föreningar eftersom där ideella föreningar verkar under andra förutsättningar (Drucker, 1990).

Regina Herzlinger (2000) menar att ideella föreningar behöver mer ekonomistyrning än vinstdrivande företag. Detta beror på att medlemmarna är kunder som betalar för tjänsten samtidigt som de äger föreningen. Därför behöver ideella föreningar bättre ekonomistyrning för att utvärderingen av de ideella föreningars aktiviteter ska ske mer intensivt (Herzlinger, 2000).

En ideell förening kan inte fördela tillgångar och vinster mellan medlemmarna, styrelsen eller anställda. Detta innebär att den ideella föreningen kan göra en vinst men det kan inte finnas en vinstutdelning (Anthony & Govindarajan 2004). Vidare är det svårt för den ideella föreningen att mäta framgång i finansiella termer. Sawhill och Williamson skriver i artikeln ”*Measuring what matters*” i Mackenzie Quarterly (2001) att en ideell förening istället kan mäta sin framgång på andra sätt. Tre perspektiv bör uppmärksammas:

- 1) *Hur den ideella förningen kan mobilisera och fördela sina resurser*
- 2) *Effektiviteten hos föreningens medarbetare*
- 3) *Hur arbetet med föreningens vision fortlöper*

De första två perspektiven är enkla att mäta. Detta kan exempelvis genomföras i form av mätning av antal medlemmar eller antal medlemmar som servas per anställd. Problematiken ligger dock i mätning av det tredje perspektivet, hur och var föreningen befinner sig i förhållande till att uppnå sin vision (Sawhill & Williamson, 2001).

3.4 Vision och mål

I en ideell förening blir det särskilt viktigt att formulera vad som förväntas av verksamheten. Anledningen är att det inte finns vinstmål som det gör i ett vinstdrivande företag. Detta leder till att vision och mål blir mer viktiga i föreningsverksamheten (Olve *et al.* 2004). Om verksamheten inte vet vart den ska komma den att gå vilse, menar Bryson (1995).

”En vision är ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd” för verksamheten det vill säga *”var vill vår verksamhet vara om X år?”* (Bruzelius & Skärvad 2000 s. 117).

För att skapa en bra vision ska grunden komma från verksamhetens värderingar. Visionen ska inspirera och visa ramen för kontexten som verksamheten befinner sig i. Visionen ska hjälpa verksamheten att sträva åt samma mål, vilket gör att den verkar på ett sätt som gör att det som är relevant diskuteras. Även problemlösning kan underlättas av de övergripande målen (Bryson, 1995). De lång- och kortsiktiga målen som föreningarna sedan arbetar fram ska grundas i den vision och mission som verksamheten formulerat (Anheier, 2005).

Missionen är en precision av vad verksamheten vill åstadkomma, den löper tills vidare som en ledstjärna och rättesnöre för de anställda. Övergripande mål är en synonym till mission enligt Bruzelius och Skärvad (2000). Missionen innefattar syftet med verksamheten.

Forskarna Andrea Kilpatrick och Les Silverman, i artikel *”The power of vision”* i *Strategy and Leadership*, Chicago (2005), menar att de flesta ideella föreningar inte lagt tid på att utforma och uppdatera en vision. Vidare menar forskarna att innan ideella föreningar kan utforma visionen måste föreningarna lära sig ta mer fokuserade beslut. Detta bör göras eftersom den mission som de ideella föreningarna är drivna av kan tolkas olika för de olika intressenterna inblandade i föreningen.

Visionen ses som ett hjälpmedel till att generera medel till föreningen och här menar Kilpatrick och Silverman (2005) att visionen bör behandla utforskade områden för att bättre attrahera sponsorer och bidragsgivare. Ett stort problem med att införskaffa medel genom bidragsgivning är att många givare gärna donerar pengar till speciella projekt snarare än till föreningen i sig.¹⁸

Utan en klart definierad vision riskerar föreningar tappa fokus genom att de anställda och medlemmarna arbetar på olika mål med olika strategier istället för att samverka för visionen. Däremot ger en definierad vision möjligheten att samarbeta mer fokuserat så att arbetet med budget och nyckeltal underlättas. På så sätt blir det lättare att mäta föreningens prestationer. Dessutom menar Kilpatrick och Silverman (2005) att de anställda i föreningar med en uttalad vision är mer effektiva.

3.5 Budget

Ekonomistyrningen innebär att det ska finnas verktyg för att planera, genomföra och följa upp (Ax *et al.* 2002). Connors och Callaghan skriver i boken ”*Financial Management for nonprofit organizations*” (1982) att budgeten är ett viktigt verktyg för icke-vinstdrivande verksamheter.

Budgetplaneringen i en ideell verksamhet är lik den budgetprocess som sker i ett vinstdrivande företag där vetskapen om hur mycket intäkter och utgifter som kommer att hanteras under verksamhetsåret finns innan budgetårets början. Det som skiljer de ideella föreningar från vinstdrivande företag är vetskapen om att intäktssidan inte kan påverkas under verksamhetsåret genom exempelvis marknadsföring. Därför budgeteras utgifterna på så sätt att den ideella föreningen går plusminusnoll vid verksamhetsårets slut (Anthony & Govindarajan, 2004). Detta bidrar till att budgetansvariga bör begränsa utgifter för att möta budgeten. Detta gör, enligt Anthony och Govindarajan (2004), budgeten till det främsta ekonomistyrningsredskapet i ideella föreningar.

¹⁸ Här kan vi referera till Stattena IF som är delaktiga i projektet ”Kvinnor Kan”.

Budgeten är essentiell för att verksamheten ska kunna utnyttja begränsade resurser på ett bra sätt (Connors & Callaghan, 1982). Budgeten är också viktig att använda eftersom fler människor påverkar resultatet i en ideell förening jämfört med exempelvis ett mindre företag menar Lundén och Lindblad (2002). Den psykologiska pressen som kommer med en budget gör att alla i föreningen känner att det är viktigt att klara resultatet (Lundén & Lindblad 2002).

3.5.1 Budgetprocessen

Budget i ideella föreningar kan inte ställas upp förrän mål, prioriteringar och dess planer har blivit tydligt definierade. Det ska finnas både lång- och kortsiktiga mål. När målen är bestämda kan budgeten upprättas. Budgeten ska sedan godkännas av styrelsen och det är viktigt att det utförs på ett analyserande och ifrågasättande sätt. Om budgeten förbereds och utförs på ett konkret sätt kommer det att löna sig senare. Utförandet och upplägget av budget bör vara utarbetat så att medarbetarna är involverade. Det gör att budgeten blir mer användbar i verksamheten (Connors & Callaghan, 1982). Budget har olika syften i olika sorters verksamheter. Bergstrand och Olve (2002) nämner tre huvudsyften med budgeten. Den kan utformas för att motivera anställda, underlätta planering och samordning eller som hjälp vid beslutsfattande genom prioritering och resursfördelning. Budgeten påverkar verksamheten på olika sätt beroende på vilket syfte som ligger bakom (Bergstrand & Olve, 2002).

Uppbyggnadsmetoden innebär att de olika budgetenheterna¹⁹ gör sina budgetar för att sedan skickas vidare till ledningen. Denna metod motiverar och ger arbetstillfredsställelse (Anthony & Govindarajan, 2004).

Genom en användning av den *iterativa* metoden upprättas budgeten i enheten och skickas från enheten till ledningen för att ses över, ner till enheten igen för korrigerande och slutligen till ledningen för ett slutligt godkännande. Även den

Bidragsgivningen till detta projekt står för cirka hälften av Stattena IF:s totala intäkter.

¹⁹ Enheter kallas även sektioner och ansvarsenheter i uppsatsen. Ansvarsenhet är, enligt Anthony & Govindarajan (2004) en enhet som är ansvarig för de aktiviteter som sker i denna enhet.

iterativa metoden har som syfte att motivera och ge arbetstillfredsställelse men syftar också till att skapa samordning (Anthony & Govindarajan, 2004).

Nedbrytningsmetoden innebär att budgeten upprättas av ledningen för att sedan lämnas till budgetenheterna. Kontroll, prioritering och resursfördelning är de främsta fördelarna med nedbrytningsmetoden (Anthony & Govindarajan, 2004).

När *kombinationsmetoden* används görs budget hos alla enheter och hos ledningen för att sedan sammanställas till en budget. Denna metod medför att samordning, prioritering och resursfördelning underlättas (Anthony & Govindarajan, 2004).

Nollbasmetoden är annan metod för upprättande av budget. Denna metod innebär att budgeten skapas vid varje nytt tillfälle från början och därmed blir ifrågasatt. Nollbasmetoden har fått stort genomslag i den offentliga sektorn enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002). Anledningen är att verksamheter som utsätts för stark konkurrens ifrågasätts eftersom de tappar mark jämfört med konkurrenterna om de inte förbättras. Något som den offentliga sektorn inte utsätts för (Ax *et al.* 2002).

3.5.2 Utfall och varians

Det finns mycket som påverkar utfallet av budget, exempelvis försäljning, kostnader och intäkter. Även externa faktorerna kan påverka utfallet av budgeten (Connors & Callaghan, 1982). Efter budgetåret görs en avvikelseanalys. Stora avvikelser är av naturliga skäl viktigast att undersöka. Om resultatet är negativt kan det även visa att det finns strukturella problem. Exempelvis står inte prissättningen i relation till kostnaderna, vilket kan bli kostsamt för verksamheten. Det viktiga är att analysera utfallet och diskutera vad det är som orsakar avvikelser. Även de positiva resultaten ska ifrågasättas. Det kan naturligtvis finnas en möjlighet att sänka sina kostnader även vid positivt resultat (Ax *et al.* 2002).

Vid granskning av utfallet finns det en risk att oförutsedda händelser är orsaken till avvikelser. Det grundläggande är att det ifrågasätts att det faktiskt fanns en möjlighet att förutspå händelsen. Hade den möjligheten funnits är det istället fel på budgeten. Orsakerna till varianserna måste fastställas för att kunna budgetera bättre och finna de rätta åtgärderna (Bergstrand & Olve, 2002).

3.5.3 Uppföljning och återkoppling

Det är viktigt att uppföljning sker kontinuerligt. Åtgärder måste sättas in löpande under verksamhetsåret (Lundén & Lindblad, 2002). Budgeten ska fungera som en vägkarta för den ideella föreningen att uppnå uppsatta mål. Den viktigaste vägen att följa blir att använda de resurser som föreningen har till sitt förfogande, för att kunna uppfylla så många behov som möjligt i föreningen (Connors & Callaghan, 1982).

En budget jämförs generellt sett mot utfallet. Det behöver inte alltid ske men budgeten blir mer värdefull på detta sätt (Ax *et al.* 2002). En av budgetens viktigaste uppgifter är att vara ett instrument för att jämföra resultat under och efter en viss tidsperiod. Precis som det finns verksamheter med olika syften till hur de utformar sin budget finns det även olika motiv bakom uppföljningen. Först kan budgeten ses som ett kontrollverktyg. Det kan dock bidra till att en alltför stor fokus ligger på tillbakablickande när de strategiska besluten egentligen ska handla om framtiden. Det blir bara intressant om budgetens information kan kopplas till möjliga insatser för föreningen. I praktiken har dock detta tankesätt inte varit accepterat. Om budgeten ska fungera som feedback måste den komma oftare än en gång om året, den förlorar sitt värde när den kommer alltför sällan.

Det finns fem tydliga syften som används vid utvärdering och uppföljning av budget. *Kontrollsyftet* som visar om målen uppfyllts och *alarmsyfte* som varnar vid avvikelser. *Diagnossyftet* visar varför en avvikelse uppkommit och *omplaneringssyftet* finns för att denna avvikelse inte ska hända igen. Även *rationaliseringssyftet* är viktigt för att se möjliga förbättringar som kan göras i

verksamheten (Bergstrand & Olve, 2002). Budgetuppföljningen innebär också att företaget kan utkräva ansvar för de avvikelser som har hittats (Ax *et al.* 2002).

3.5.4 Negativa aspekter av budget

Det är svårt att göra en budget som fungerar och blir användbar hävdar Wallander (1994) i sin bok ”*Budget- ett onödigt ont*”. Det är omöjligt att förutspå vad som kommer att hända och det gör att budgeten blir meningslös och därmed endast ett resursslöseri. Att kunna göra en korrekt prognos är de facto omöjligt. Istället för budget tycker Wallander (1994) att företagen ska vara uppdelade i *resultatenheter* och ha tät redovisning från dem. Dessa ska sedan bygga modeller för att visa orsak-verkansambanden som finns i deras respektive enhet.

3.6 Nyckeltal

Sturesson, Westurp och Sanderberg (1992) definierar nyckeltal som ”*ett tal som ger information om något väsentligt och centralt för en verksamhet*”. Nyckeltal brukar ofta uttryckas som ett relationstal, det vill säga i kvot men också i totala tal. Kvoten däremot ger mer information än talen var för sig.

Syftet med nyckeltal är att de ska vara hjälpmedel i verksamheten i den ekonomiska styrningen och dessutom för att kunna bedöma verksamhetens ekonomiska situation och utveckling (BAS-gruppen, 2000). Nyckeltalens tre huvudsyften sammanställs här i punktform:

- *att underlätta diagnosen av en situation*
- *att kontrollera prestationer*
- *att främja en bättre planering* (Rock, 1995 s. 7)

Den viktigaste aspekten med en nyckeltalsanalys är att studera i vilken riktning verksamheten går, det vill säga studera trendutvecklingen. Dessutom kan det vara intressant att jämföra sig med liknade verksamheter. Nyckeltal bör inte endast ses

som mått på verksamhetens effektivitet utan också som ett planeringsinstrument för att nå uppsatta mål (Rock, 1995).

Innan nyckeltalsupprättning görs är det viktigt att verksamheten gör klart för sig den grundläggande strukturen och karaktären av den egna verksamheten (BAS-gruppen, 2000).

När nyckeltal används för att främja bättre planering ses nyckeltalen som styrta, där verksamheten kan styras genom att verksamhetens mål knyts till nyckeltal. Balanserat styrkort ses enligt BAS-gruppen (2000) som styrta för en verksamhet. Små verksamheter behöver hjälpmedel i form av styrta, och dessa bör vara utformade och anpassade till de förhållanden och villkor som råder i verksamheten. Syftet med att utveckla nya styrta är att medarbetarna och styrelsen kan förfinas och anpassa nyckeltalen i verksamheten för att på så sätt styra verksamheten mot de uppsatta målen (BAS-gruppen, 2000). Givetvis måste användarna acceptera de nyckeltal som är väsentliga och centrala i föreningen (Sturesson *et al.* 1992).

Nyckeltal kan kopplas till budgeten och vad avser nyckeltal i uppföljningssammanhang ger de signaler om hur det går för föreningen. För att nyckeltalen ska bli en integrerad del i budgetuppföljningen måste det gå att ta fram nyckeltalen på ett enkelt sätt (Sturesson *et al.* 1992).

3.7 Balanserat styrkort för ideella föreningar

Balanserat styrkort i traditionell mening utvecklades av Harvardprofessorerna Robert S. Kaplan och David P. Norton och lanserades år 1992 i Harvard Business Review i artikeln *"The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance"*.

Det balanserade styrkortet utvecklades som ett svar på den traditionella ekonomistyrningen som enligt Olve, Roy och Wetter (2004) har blivit utsatt för

kritik under det senaste decenniet.²⁰ Ett komplement till de kortsiktiga beskrivningar av verksamheter som hittills dominerat behövs. Det balanserade styrkortet ser istället företaget ur fyra perspektiv där den kortsiktiga verksamhetsstyrningen kopplas till den långsiktiga visionen och strategin.²¹ De fyra perspektiven benämns som finansiellt-, kund-, process- och utvecklingsperspektiv. I varje perspektiv finns en samling nyckeltal som kan mätas i absoluta tal eller i kvot (Olve *et al.* 2004).

Grundtanken med det balanserade styrkortet är att viktiga värden inte alltid fångas in i finansiella mått. Olve, Roy och Wetter (2004) menar att ett balanserat styrkort lämpar sig särskilt väl på verksamheter som inte har vinst som huvudsyfte. Vidare påpekas dock att den traditionella modellen av det balanserade styrkortet inte är fullt applicerbart i sin befintliga form utan måste anpassas ytterligare för verksamheter utan vinstsyfte. Anpassningen bör ske i form av en vidare definiering av den icke-vinstdrivande verksamhetens intressenter.

Robert S. Kaplan och David P. Norton (2001), skaparna av det balanserade styrkortet, diskuterar i *Financial Management* en möjlig modifiering av det ursprungliga balanserade styrkortet till att passa in på verksamheter utan vinstsyfte.

Kaplan och Norton (2001) menar att de finansiella nyckeltalen oftast får mer uppmärksamhet i det balanserade styrkortet och därför kan styrkortet vara svårapplicerat på ideella föreningars verksamhet. Vidare menar Söderman (2004) att med den statistik som finns i idrottsföreningarna bör det vara möjligt att mäta prestationer, men att de nyckeltal som används i företagssammanhang används *”alltför korta, alltför snäva och används mer som pekpinningar och felsökare än som sätt att motivera”* (Söderman 2004 s. 222). Om det primära målet för de ideella

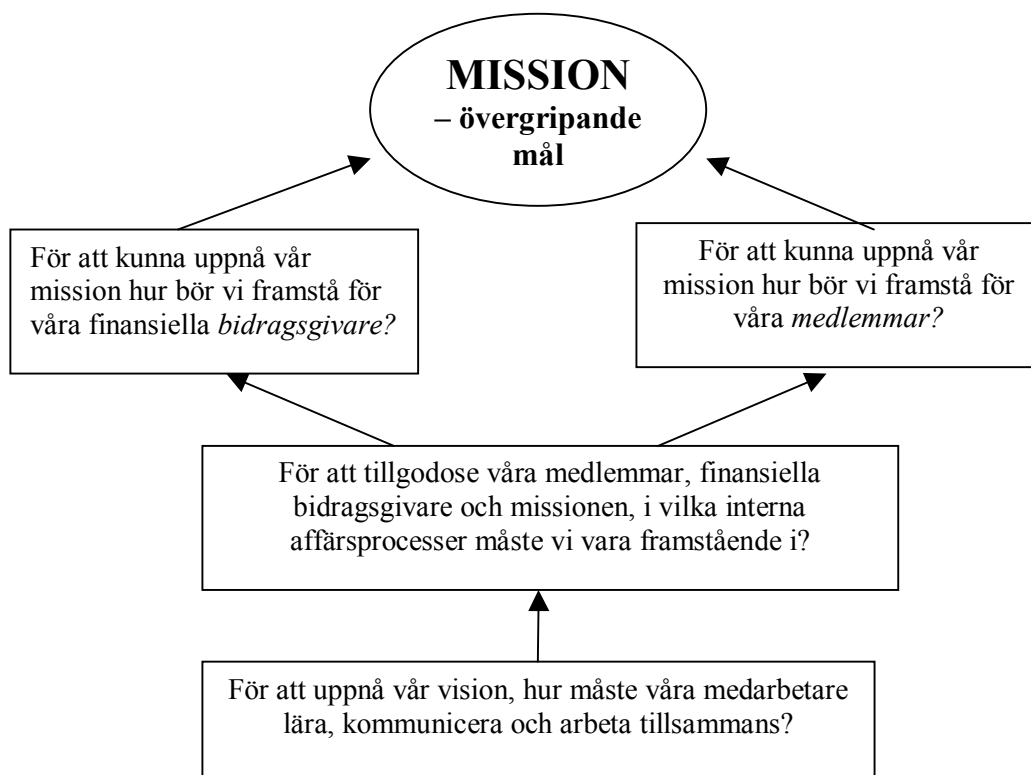
²⁰ Kritiken grundar sig i att det idag råder andra förhållanden för företag och verksamheter än då den traditionella ekonomistyrningen utvecklades. Tidigare koncentrerades ekonomistyrningen på kostnadssidan beträffande effektiviteten i företag och intäktssidan gavs mindre uppmärksamhet.

²¹ De fyra perspektiven är formulerade som frågor där det bakom varje perspektiv ligger en uttalad vision och strategi. Dessa är följande: 1) Hur bör vi se ut för våra aktieägare för att lyckas finansiellt? 2) Hur bör vi se ut för våra kunder för att uppnå vår vision? 3) För att tillfredsställa våra aktieägare och kunder i vilka interna arbetsprocesser måste vi vara framstående? 4) Hur ska vi vidmakthålla vår förmåga att förändras och förbättras för att uppnå vår vision? (Olve *et al.* 2004)

föreningarna inte är att uppnå framgång i finansiella termer, kan en modifiering av styrkortet ske genom att sätta kunder, det vill säga medlemmar, i fokus (Kaplan & Norton, 2001).

I ett vinstdrivande företag finns kunder som både betalar och erhåller tjänster medan i ideella föreningar är det bidragsgivarna som tillhandahåller de finansiella resurserna, medlemmarna eller ändamålet för bistånd är de som erhåller tjänsten. Med det anpassade balanserade styrkortet kan både bidragsgivarnas perspektiv och mottagarnas perspektiv stå i fokus.

BALANSERAT STYRKORT FÖR IDEELLA FÖRENINGAR



Källa: Kaplan & Norton (2001) "Balance without profit" Financial Management s.24

Överst i det balanserade styrkortet bör den ideella föreningens mission placeras, det vill säga de långsiktiga målen för verksamheten. För en hjälporganisation kan målen vara minskning av svält och fattigdom eller att förbättra miljön. Missionen

kan då lättare ses som ett övergripande mål i det balanserade styrkortet och de övriga delmålen blir på så sätt införstådda med att sträva i det övergripande målets riktning (Kaplan & Norton, 2001). I det balanserade styrkortet för ideella föreningar går det att observera att de finansiella måtten inte är de mest relevanta mätinstrumenten för att utröna om den ideella föreningen kan lyckas uppnå sin mission. Ytterligare aspekter av Kaplans och Nortons modifierade styrkort är att någon uppdelning på finansiella respektive icke-finansiella nyckeltal inte framgår.

Ett alternativ till Balanserat styrkort i ideella föreningar är forskaren Regina Hetzlingers (2000) *Four by Four Report*. Modellen är utformad på så sätt att först bör föreningens intressenter definieras. Enligt Herzlinger (2000) är intressenterna följande för en ideell förening: 1) Bidragsgivare 2) Mottagare 3) Medarbetare 4) Allmänheten. Vidare fungerar modellen som ett utvärderingsverktyg och Herzlinger menar att det är viktigt att sträva efter att uppnå intressenternas krav och mål. ”*Four by four Report*” utformas genom att ställa fyra frågor till de fyra intressentgrupperna. Frågorna ska ge svar på hur föreningen kan tillfredsställa sina intressenter givet de ekonomiska resurserna.

4 Empiri

I detta kapitel introduceras det empiriska materialet för föreningarna Malmö RK, Lunds Civila RF, Stattena IF, Helsingborgs IF och Malmö FF. För varje förening presenteras bakgrund, vision, budget och nyckeltal.

4.1 Malmö Ridklubb

4.1.1 Bakgrund

Malmö RK bildades 1920 och är idag Skånes största ridklubb i medlemsantal med 1100 medlemmar. Malmö RK driver ridskoleverksamhet i åldrarna 4 år och uppåt samt handikappsverksamhet. Föreningen anordnar även ett antal individuella och lagsammansatta ridtävlingar per år. I föreningen omfattas en heltidstjänst för ekonomiarbetet och ytterligare en och en halv heltidstjänst arbete med administration. Tre personer delar på dessa två områden. Malmö RK hade en omsättning på 6,5 miljoner kronor och totala tillgångar på 3,9 miljoner kronor år 2004.

4.1.2 Vision och mål

Malmö RK:s vision är för närvarande under utveckling, detta är något som utarbetas under resans gång enligt verksamhetschefen. Hon håller sig utanför denna process och det är styrelsen som kommer att utforma den medan medlemmarna kommer med förslag. De långsiktiga målen är att bygga ut och renovera anläggningen så att en ny teorilokal och cafeteria kan komma till stånd. Dessa förslag får rangordnas efter behov och medel. Kortsiktiga mål består av de dagliga mål som omfattar verksamheten. I dagsläget går det inte att öka verksamheten och sätta upp vidare mål eftersom Malmö RK redan har uppnått sin maximala kapacitet med tre befintliga ridhus. Malmö RK har inte någon uttalad vision men en underförstådd mission i form av Malmö RK:s grundpelare där ”kvalitet, utbildning samt att ständigt utvecklas” ingår.

4.1.3 Budget

Malmö RK har som syfte att använda budgeten som styrinstrument för att planera verksamheten för kommande år och som kontrollverktyg.

Verksamhetschefen diskuterar tillsammans med anläggningschefen, kanslichefen och ridskolechefen och gör prioriteringar. Verksamhetschefen sätter tillit och förtroende till deras kunskaper och lyssnar på deras förslag. I slutändan är det kanslichefen tillsammans med verksamhetschefen som upprättar budgeten. När detta görs sker ingen återkoppling från förra året till årets budget. Budgeten upprättas på underlag av det kommande årets kostnader. Budget formades som ekonomistyrningsverktyg när verksamhetschefen tillträdde 1993. Malmö RK:s budget upprättas i oktober året innan. Budgeten utgör underlag för den löpande verksamheten. En analys sker av budgeten för att få svar på variansen i budgeten och genom bokföringssystemet kan verksamhetschefen få fram var pengarna tar vägen. Kostnadsställen som exempelvis ridskoleverksamheten och handikappsverksamhet kan lätt följas upp.

Historiskt har Malmö RK mött budgeten i och med en hårdare styrning från verksamhetschefens sida. Det har funnits utfall som har avvikit från budgeten. Då har det avsett lönerna som också är den största kostnadsposten i föreningen och har då berott på löneövergångar. Enligt verksamhetschefen är detta ingen stor varians om man jämför med omsättningen på 6,5 miljoner kronor.

Utvärdering av budgeten sker en gång i månaden. Verksamhetschefen sammanställer utfallet och redovisar det för styrelsen vid styrelsemötet. Styrelsen ska vara informerad om budgetarbetet, menar verksamhetschefen.

Budget ses som det främsta styrverktyget och ger den bästa överblicken över den ekonomiska verksamheten i Malmö RK. Genom budget och bokföringsdatasystemet kan verksamhetschefen se ”var pengarna går”.

4.1.4 Nyckeltal

Det sker ingen aktiv nyckeltalsberäkning. Verksamhetschefen menar att det finns statistiskt underlag för exempelvis sjukjournaler på hästarna eller antal ideellt jobbade timmar men att det inte finns tid för att utföra nyckeltalsberäkningar.

Attityden till nyckeltalsberäkningar är återhållsam. Enligt verksamhetschefen finns det inget behov av att aktivt mäta prestationerna. Däremot finns det statistiskt underlag för det som föreningen finner intressant och det skulle kunna tas fram vid behov. Ett mått på medlemsnöjdhet eller kundnöjdhet ses inte som ett komplement till verksamhetsstyrningen.

Verksamhetschefen menar att om medlemmarna ska vara föremål för mätning gällande kvalité och trivsel så kan detta skapa oro bland dem. Verksamhetschefen vill dra en distinktion med avseende på nyckeltalsmätning mellan en företagsverksamhet och en föreningsverksamhet. Om medlemmarna är missnöjda så kontaktar de verksamhetschefen direkt och på så sätt kan man säkra kvalitén i föreningen. Verksamhetschefen ser nyckeltal som ett utfall av något som redan har hänt och inte som strävan för att uppnå bättre resultat. Vi menar att Malmö RK använder fyra nyckeltal: antal medlemmar, aktivitetsnyckeltal, totala tillgångar och totala kostnader. De senare två är hämtade från årsredovisningen.

4.2 Lunds Civila Rytтарförening

4.2.1 Bakgrund

Lunds Civila RF bildades i slutet av 1930-talet och har idag 700 medlemmar. Lunds Civila RF har en omsättning på 3,6 miljoner kronor och totala tillgångar på 4,2 miljoner kronor år 2004. De främsta intäkterna kommer från ridavgifterna och privatstallens hyror. Kommunala och statliga bidrag står för ungefär 6 % av intäkterna. Den största kostnaden i föreningen är lönen till de anställda, som svarar för närmare hälften av de totala kostnaderna som är på cirka 4,5 miljoner kronor. Kostnaderna för hästarnas underhåll ligger på 600 000. Det finns 10

anställda och deras anställningsform varierar men ingen är heltidsanställd. Styrelsen är involverad i det löpande arbetet och arbetar ideellt. Det finns en person som jobbar med bokföringen och styrelsen arbetar med ekonomistyrningen. Det har varit turbulent kring Lunds Civila RF den senaste tiden och deras namn har figurerat mycket i tidningarna. Orsakerna har varit en dålig ekonomi och interna stridigheter. Lunds Civila RF anser att de har en hyra de inte klarar av att bära. Detta tillsammans med ett lån som varit amorteringsfritt i tio år och nu ska betalas tillbaka har gjort att ekonomin är hårt ansträngd.

4.2.2 Vision och mål

Sekreteraren tillika den förre detta ordföranden Magnus Pfannenstill ser det långsiktiga målet att erbjuda en god ridundervisning till ungdomar, handikappade och till vuxna. Det viktigaste kortsiktiga målet är att få ekonomin på fötter. Lunds Civila RF måste hela tiden kämpa för att överleva ekonomiskt. Någon uttalad vision finns inte i föreningen.

4.2.3 Budget

Budgeten anses vara en gissning som ska kunna ge en färdriktning. Budgeten görs av ordföranden tillsammans med sekreteraren. Det finns endast en budget som täcker hela verksamheten. Ordföranden och sekreteraren talar med de anställda för att se vilka kostnader och intäkter de anställda anser kommer att uppstå. När budgeten upprättas tittar de på föregående år och undersöker vilka kostnader och intäkter som går att förändra. Lunds Civila RF har endast använt budget i två år. Eftersom Lunds Civila RF kämpar med ekonomin mäter de likviditeten fyra gånger varje månad. Detta för att veta att det alltid finns betalningsberedskap i föreningen.

Lunds Civila RF har inte mött budgeten de två åren de haft budget men anser ändå att den är viktig att följa upp. Sekreteraren anser att marknaden styr vilka priser som sätts och att detta inte går att göra något åt. De varianser som har

funnits i budgeten har berott på att hästar eller personal har varit sjuka och att föreningen därmed inte kan förutse eller påverka dessa kostnader.

Sekreteraren berättade att han var en ”*praktiker*” och han ansåg att teoretiska begrepp och verktyg inte kunde kopplas till verkligheten. Därför var budgeten inte ett viktigt styrinstrument. Sekreteraren är negativt inställd till budget och ser det som ett relativt dåligt hjälpmedel. Dock använder Lunds Civila RF inga andra styrinstrument utan menar att det räcker med att säga att personalen bör skära i kostnaderna och öka intäkterna. Styrelsen ger ekonomiska ramar till ridhuschefen. Vidare anser sekreteraren att det är lätt att överdriva styrningen och att det skulle vara bättre att endast ge de ekonomiska ramarna.

4.2.4 Nyckeltal

Lunds Civila RF menar att det enda finansiella nyckeltal som används är likviditet. I övrigt används statistik på konkreta mätbara objekt, det vill säga hur många lektioner hästarna går per dag. Likviditetsmättet används för att föreningen ska ha kontroll över föreningens ekonomi.

Sekreteraren anser att nyckeltal skulle kunna vara en viss hjälp. Det är viktigt att de nyckeltal som används har verklighetsanknytning. Det var främst tre nyckeltal som sekreteraren såg som användbara: Utbildad personal, likviditet och hur många lektioner hästarna går per dag. Utöver dessa nyckeltal mäts antal medlemmar, totala tillgångar samt totala kostnader.

4.3 Stattena IF

4.3.1 Bakgrund

Stattena IF startades 1922 av fyra män. Under 1971 började en grupp kvinnor spela tillsammans och de blev snabbt ett av Skånes mest framgångsrika lag. Nu har Stattena 800 medlemmar och 27 olika lag som spelar. Stattenas omsättning är

6,5 miljoner kronor år 2004. Deras intäkter kommer främst från olika arrangemang som föreningen medverkar i och anordnar. Bidragen från kommunen uppgår till ungefär 17 % av deras totala intäkter som omfattar 2,7 miljoner kronor. De totala tillgångarna uppgick till 880 000 år 2004. Sponsring är också en av de större intäktsposterna. Deras främsta kostnad är lönerna till de anställda. Resor och logi för spelarna blir även de en stor kostnad för föreningen. Det finns fem personer som är heltidsanställda, en person på deltid och fyra projektanställda. 40 personer arbetar ideellt som tränare. Lill-Marie Stringer är kassör i föreningen och arbetar ideellt med ekonomin. Hon lägger ner mellan 30 och 40 timmar i veckan på att arbeta i Stattena IF.

4.3.2 Vision och mål

Det sportsliga långsiktiga målet, att damlaget ska tillbaka till Allsvenskan, ser Stattena som det viktigaste. Att ekonomin är i balans är ett verktyg för att nå detta mål. Kassören vill gärna att Stattena IF ska kunna skapa en buffert av likvida medel. Stattena IF har inte någon uttalad vision.

4.3.3 Budget

Stattena använder främst budgeten som ett kontrollverktyg. De senaste 13 åren har föreningen växt mycket och likviditeten har blivit bättre. Kassören upplever att budgeten är ett bra verktyg. Detta för att hon anser att hon kan observera och kontrollera vilka specifika kostnader och intäkter som finns. Det är även ett enkelt verktyg som kassören menar att hon utan ekonomisk utbildning kan förstå.

Det finns fyra olika budgetar som görs: dam-, herr-, ungdoms- och huvudbudget. Ungdomssektionen får göra sin budget själv och kassören påstår att sektionen är ett "*självspelande piano*". Kassören är med och hjälper de övriga ansvariga med deras respektive budget. Tillsammans tittar de på föregående års siffror för att sedan analysera vilka intäkter och kostnader som kommer finnas följande år. De olika intäkterna går in till olika sektioner. Dam- och herrsektionen får budgetera för ett underskott som huvudföreningen får bära. Stattenas budget används främst

av föreningen själv, men de skickar även den till Svenska fotbollsförbundet för att kunna få elitlicens.

Stattena har lyckats undvika stora avvikelser i sin budget. Kassören anser att föreningen får jobba hårt med att klara budgeten. Prissättningen på medlemsavgiften ligger på en lagom nivå men det krävs mycket ideellt arbete för att få in pengar till föreningen. Kassören bedömer att Stattena har en god ekonomi med bra likviditet vilket hon anser gör hennes arbete mycket enklare.

Vid intervjun berättade hon att det saknas intresse från styrelsens håll beträffande föreningens ekonomin trots att kassören informerar vid varje styrelsemöte.

Kassören följer upp budgeten varje månad och är mycket noggrann med att de olika ansvarsområdena håller sig inom ramarna. Kassören tillträdde 1992 och då var ekonomin i oordning. På senare år har de lyckats möta budget och kassören anser själv att det krävs strama tyglar för att lyckas med det. Kassören menar att en bra budgetuppföljning gör att ekonomin fungerar bättre.

Kassören tycker att budgeten är ett bra verktyg att använda sig av och säger att det är tack vare budgetuppföljningen, vilken sker varje månad, som föreningen kan ha en så god ekonomi. Själv använder hon sig mycket av budgeten för att kontrollera ekonomin. Kassören anser att budgeten har hjälpt hela föreningen

4.3.4 Nyckeltal

Stattena IF anser sig inte använda sig av några nyckeltal. Kassören anser att nyckeltal är omöjliga att använda i en ideell förening. Vidare menar hon att det inte skulle vara givande att använda nyckeltal som komplement till budgeten och eftersom matcherna varierar från år till år kan kassören inte jämföra dem på ett bra sätt. Även här upptäcker vi efter en genomgång av årsredovisningen att Stattena IF trots allt använder sig av nyckeltal. Dessa är totala kostnader och totala tillgångar. Vi vet dessutom att antalet medlemmar mäts, att aktivitetsnyckeltalet används och att det förkommer nyckeltal om antal åskådare per match samt match- och spelarstatistik.

4.4 Helsingborgs IF

4.4.1 Bakgrund

Helsingborgs IF grundades den 4 juni 1907 och redan den 6 juni spelade de sin första match. Idag är 3300 personer medlemmar i Helsingborgs IF. Helsingborgs IF består av föreningen där biljettförsäljning sköts och all fotbollsverksamhet bedrivs. Vidare finns HIF Service AB som står för marknadsintäkterna och driftskostnaderna och är ett helägt dotterbolag till Helsingborgs IF. Dessutom äger Helsingborgs IF 49 % i HIF Support AB. HIF Support KB, inte att förväxlas med HIF Support AB, är däremot en extern finansiär till Helsingborgs IF och bildades 2003. HIF Support KB hjälper Helsingborgs IF med finansiering till vissa spelarköp. Helsingborgs IF:s omsättning är cirka 50 miljoner. Den största intäktsposten är marknad, i form av sponsorbidrag och souvenirförsäljning. Intäktsposten omfattade 21 miljoner kronor och den största kostnadsposten, personalkostnader, omfattade 21 miljoner kronor år 2004. De totala tillgångarna uppgick till 37 miljoner kronor.

Helsingborgs IF vann Allsvenskan 1999 och kvalificerade sig för att spela i Champions League år 2000. Denna möjlighet innebar att Helsingborgs IF, på grund av Champions League, fann sig tvungna att köpa nya spelare av två skäl. Dels hade flera spelarkontrakt gått ut, dels förde Champions League med sig ett behov av nya, bättre spelare. Helsingborgs IF valde att satsa men räknade inte med att spelarmarknaden fullkomligt skulle tyna bort under år 2000. Helsingborgs IF satt plötsligt med dyra spelare utan möjlighet att sälja och som begärde högre löner än Helsingborgs IF hade möjlighet att betala. Detta medförde att Helsingborgs IF förbrukade hela sitt egna kapital och var vid randen av att inte kunna fortsätta spela i Allsvenskan på grund av att det egna kapitalet nästintill var förbrukat. Lyckligtvis fick de hjälp. Kommunen, tillsammans med tre banker och HIF Support AB, lämnade efterställda krediter på totalt 28 miljoner kronor till Helsingborgs IF för att rädda det egna kapitalet och därmed möjligheten att spela i Allsvenskan.

4.4.2 Vision och mål

Helsingborgs IF:s vision är att göra fotbollen mindre pretentiös inom ungdomsverksamheten samtidigt som föreningen vill göra elitsatsningar enligt redovisningsansvarige. Helsingborgs IF har såväl finansiella som icke-finansiella långsiktiga mål. Ekonomiskt handlar det om att betala av de efterställda lån som föreningen fortfarande inte återbetalat. Det icke-finansiella mål som föreningen har är att placera Helsingborgs IF bland de fyra bästa lagen i Allsvenskan.

Helsingborgs IF:s kortsiktiga mål har vi dessvärre inte fått ta del av, men enligt den redovisningsansvarige är de kortsiktiga målen delmål för att kunna uppfylla de långsiktiga målen.

4.4.3 Budget

Budgeten i Helsingborgs IF används som ett planerings- såväl som ett kontrollverktyg. Varje höst upprättas en resultatbudget av den redovisningsansvarige tillsammans med de sju kostnadsställen som finns inom Helsingborgs IF, Administration, Senior, Tipselit, Ungdom, Biljett, Arrangemang och Olympia. Ansvarig för varje kostnadsställe gör tillsammans med redovisningsansvarig upp ett utkast till budgeten för respektive kostnadsställe för nästkommande år. Därefter upprättar redovisningsansvarig tillsammans med sportchefen och Helsingborgs IF:s klubbdirektör följande års budget. Dels för varje kostnadsställe, dels för Helsingborgs IF som helhet. Under januari till juni styr Helsingborgs IF med budgeten som det bestämmande instrumentet, efter juni görs en budgetrevision och nästkommande halvår (juli till december) omvandlas budget till en prognos och utgör snarare ett planeringsverktyg än ett kontrollverktyg. Det är först efter år 2003 som budget upprättats tillsammans med kostnadsställen. Tidigare har utformningen hanterats centralt men redovisningsansvarig menar att samarbetet med kostnadsställena har gjort budgeten mer användbar och trovärdig då respektive kostnadsställe befinner sig närmare kostnaderna och intäkterna.

Varje månad sker uppföljning av budget där redovisningsansvarig och de sju kostnadsställena diskuterar utfallet den senaste månaden såväl som det ackumulerade utfallet. Denna uppföljning sker både i de olika kostnadsställena och i Helsingborgs IF:s totala budget.

Helsingborgs IF använder sig även av en likviditetsbudget. Denna budget är i motsats till resultatbudgeten applicerad endast på Helsingborgs IF som helhet och inte på de sju kostnadsställena. Även här görs månatliga uppföljningar på utfallet.

Historiskt har Helsingborgs IF mött budget under åren 2003 och 2004. Innevarande år 2005 ser lovande ut, menar redovisningsansvarig, då de hittills har hållit sig inom ramarna. År 2001 och 2002 lyckades HIF däremot inte hålla sin budget. Redovisningsansvarigs förklaring ligger i den misslyckade satsningen år 2000 på Champions League.

Redovisningsansvarig menar att budget är ett oerhört viktigt styrverktyg. Den är lätt att använda och alla har möjlighet att förstå den då den mäter i totala tal och inte i kvot. Tillsammans med nyckeltalen för matchredovisning utgör budgeten ett utmärkt styrverktyg. Den redovisningsansvariges uppfattning är att Helsingborgs IF arbetar väldigt aktivt med sin budget och han menar att det finns ett tydligt samband mellan detta arbete och lönsamheten.

4.4.4 Nyckeltal

Nyckeltal används endast vid Helsingborgs IF:s matcher och mäter bland annat kioskförsäljning, biljettintäkter, antal åskådare på matchen och åskådarnas konsumtion per person. Syftet med nyckeltalen är endast matchredovisning och den redovisningsansvarige menar att nyckeltalen inte fungerar som prestationsmättningsverktyg i den bemärkelsen att Helsingborgs IF har ett syfte att förbättra resultaten. Den statistik som förekommer i Helsingborgs IF ser vi som nyckeltal och dessa är aktivitetsnyckeltalet, antal medlemmar, totala kostnader,

totala tillgångar, medelantal anställda, andel anställda män, sjukfrånvaro samt spelar- och matchstatistik.

De personer som är ansvariga för respektive kostnadsställe är inte utbildade inom ekonomi och har enligt redovisningsansvarig lättare att ”*se i kronor än i procent*”. Därför anser han att nyckeltal i viss utsträckning blir ohanterligt inom Helsingborgs IF.

4.5 Malmö FF

4.5.1 Bakgrund

Malmö FF bildades den 24 januari 1910 och har idag cirka 6500 medlemmar. Malmö FF anser sig vara en ren ideell förening, enligt Kindvall som är ansvarig för administration och kansliarbetet i föreningen. Malmö FF har en omsättning på 75 miljoner kronor. Den största intäktsposten är sponsring som i dagsläget ligger på 32 miljoner kronor och den största kostandsposten är personal. De totala tillgångarna uppgick till 76 miljoner kronor år 2004. Malmö FF har 20 heltidsanställda och 50 deltidsanställda. Ingen arbetar ideellt i sin renaste form, det vill säga de resterande 150 arbetar mindre än 25 % mot en ersättning på cirka 500 kronor per månad. Dessa är idrottstränare, insläppare på matcher etc. I föreningen finns två anställda som på heltid arbetar med ekonomin, en ekonomichef och en ekonomiassistent. Hela anläggningen ägs av kommunen och föreningen har rättigheter till kioskverksamheten och reklam.

4.5.2 Vision och mål

Malmö FF: s vision är att ha ett topplag som håller sig kvar bland de två bästa lagen i Allsvenskan enligt den administrationsansvarige. Ett långsiktigt mål är att stärka varumärket Malmö FF, detta görs genom att nå ut till sponsorer och utveckling av hemsidan. De ekonomiska målen är att dubbla omsättningen till år 2010. Med detta följer en ökning av det egna kapitalet och likviditeten. Detta är ett mål som i dagsläget börjar uppfyllas genom bygget av Malmö FF: s nya arena

där det går att underhålla sponsorerna. Genom den nya arenan blir det möjligt att uppnå målet om en fördubbling av omsättningen.

4.5.3 Budget

Syftet med budgeten är att verksamheten ska kunna gå runt utan att Malmö FF ska behöva sälja spelare.

I Malmö FF finns det fyra resultatställen; Ungdom, Elit, Kansli och Marknad. Tre ansvariga är involverade i budgetupprättande (marknad och elit har en gemensam ansvarig), där varje resultatställe har en egen budget. Det finns en ungdomsansvarig som tillsammans med den kansliansvarige och den administrationsansvarige upprättar en budget för ungdomsverksamheten. Samma process sker med Elit, Marknad och slutligen Kansliet.

Årsbudgeten i form av resultatbudget upprättas i oktober året innan och har en återkoppling till förra årets budget. Vidare finns det budget som upprättas månadsvis och är ett komplement till årsbudgeten. Årligen efter första mars börjar Malmö FF med prognosbudget. Den administrationsansvarig anser att Malmö FF jobbar hårt mot budgeten. I och med detta blir kostnadssidan lättare att hantera och förutse. Det är intäktssidan som är svårast att uppskatta.²² De senaste tre åren har Malmö FF, enligt administrationsansvarige, kunnat möta budgeten mycket på grund av att Malmö FF har tagit ett hårdare grepp om budgeten. En anledning till detta var en tidigare ostrukturerad budget. Dessförinnan var det styrelsen som upprättade budgeten, medan den nu ligger i händerna på de ansvariga för respektive resultatställe, det vill säga ett för ungdom, elit, kansli och ett för marknad. Förutom en resultatbudget upprättas även en månadsvis likviditetsbudget, som även följs upp månadsvis.

²² Då sponsring utgör den största delen på intäktssidan är det svårt att precisera det exakta beloppet. MFF har utbildade säljare som har kontakter med sponsorer och aktivt försöker sälja sponsorpaket till dessa. Den nya arenan kommer att innehålla VIP-platser för sponsorer något som inte existerar i dagsläget och därmed ser MFF en ökning av sponsorbidragen i framtiden.

Malmö FF har en positiv attityd till budget. Det är genom en stram budget som Malmö FF har kunnat visa bättre resultat än tidigare då budgeten upprättades av styrelsen.

4.5.4 Nyckeltal

Enligt den administrationsansvarige finns det en nyckeltalsberäkning i Malmö FF som mäter hur mycket varje åskådare konsumerar i genomsnitt, men denna mätning syftar endast till att vara ett statistiskt underlag. Vid skrivtidpunkten har avtal slutits med Malmö Stad om att ny arena ska byggas ut. I den nya arenan kommer nyckeltalsanvändningen att vara nödvändig och att mer ”*professionella nyckeltal*” används, menar administrationsansvarige.

I Malmö FF:s årsredovisning har vi lyckats hitta fler nyckeltal som inte uttalat används som nyckeltal. Dessa nyckeltal är soliditet, totala kostnader och totala tillgångar. Malmö FF mäter också antal anställda, genomsnittlig sjukfrånvaro, antal manliga anställda och heltidsanställda kontra anställda som fått ersättning av föreningen för sina arbetsinsatser av varierande storlek. Även antal direktkontakter i form av kunder per säljare och år, det vill säga sponsorer per år. Vidare finns det nyckeltal avseende antal medlemmar, antal barn och ungdomar under viss ålder som utövar sporten, hur många ledare som är involverade i ungdomsverksamheten samt aktivitetsnyckeltalet. Delar av verksamheten mäts med statistik när den presenteras i årsredovisningen. För att nå det långsiktiga målet om att stärka Malmö FF:s varumärke används nyckeltal i form av antal direktkontakter Malmö FF:s säljare har med sponsorer per år. Denna statistik ser vi som nyckeltal.

5 Analys

I kapitel 5 sker initialt en vertikal analys av de fem fallföreningarna, för att sedan analyseras föreningarna horisontellt där fallens generella likheter lyfts fram.

Vi har sammanställt vårt empiriska material i en matris för att underlätta överskådligheten. Matrisen är tänkt att vara en grund för den efterföljande analysen. De vertikala faktorerna är våra fallföretag som analyseras på djupet. Horisontellt kan en jämförelse ske av fallföreningarna.

Verktyg/Fall	Malmö RK	Lunds Civila RF	Stattena IF	Helsingborgs IF	Malmö FF
Årsredovisning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Totala tillgångar Mkr	4,2	3,97	0,88	39	76
Medlemsantal	1100	700	800	3300	6500
Budget	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ansvarsenheter	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Användning av budget	Stor	Liten	Stor	Stor	Stor
Attityd till budget	Positiv	Negativ	Positiv	Positiv	Positiv
Nyckeltal	Finns	Finns	Finns	Finns	Finns
Attityd	Negativ	Positiv	Negativ	Negativ	Positiv
Icke-finansiella nyckeltal	Nej	Nej	Ja, implicit	Ja, explicit	Ja, explicit
Vision	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Långsiktiga mål	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kortsiktiga mål	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aktivt arbete med Ekonomistyrning	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Ekonomiska problem	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej

5.1 Horisontell analys av fallföreningars vision

Ingen av fallföreningarna har en genomtänkt och uttalad vision. Istället visar föreningarna att de långsiktiga målen står i fokus och det är dessa mål som föreningarna istället strävar efter att uppnå. Långsiktiga mål är implicit strukturerade i föreningarnas medvetande. Kilpatrick och Silvermans (2005) antagande om att ideella föreningar inte tar sig tid att formulera en vision har därmed stärkts genom det empiriskt funna materialet.

Avsaknaden av en uttalad vision gör det svårt för föreningarna att attrahera exempelvis bidragsgivare. Bidragsgivare behöver veta föreningens vision för att kunna se var föreningen vill vara om X antal år. Vetskapen om föreningens vision är viktig för en extern intressent, då det är genom visionen som intressenten kan bedöma föreningens aspirationsnivå och bedöma om det lönar sig för intressenten att bli involverad.

När en förening saknar en övergripande och över tid, uthållig vision som i sin karaktär täcker in mer än målen, medför det att aktiviteter, beteenden och strukturer inte har något att relateras till. Detta kan medföra en ökad risk för en dold agenda och innebär en styrningsform som kräver stor detaljkompetens. Detta eftersom styrningen inte kan utgå från det ”rättesnöre” genom samhörighet som visionen utgör.

5.2 Vertikal analys av fallföreningarnas budget

5.2.1 Malmö Ridklubb

Budgeten fungerar bra i Malmö RK och vi anser att anledningen är verksamhetschefen som har total kontroll och översikt över ekonomin samtidigt som hon är lyhörd för de anställdas åsikter. Eftersom budgeten upprättas gemensamt av de ansvariga upplever vi att de inblandade får en gemensam bild av verksamhetens utveckling. Connors och Callaghan (1982) menar att budgeten blir mer användbar i verksamheten genom delaktighet från de anställda. Vi anser att

Malmö RK har en välfungerande budget som fungerar genom hög grad av detaljkontroll, tillsammans med delaktighet från de anställda.

Nollbasbudget används av Malmö RK och den start på verksamhetsåret som föreningen tar, genom att inte låsa sig vid förra årets budget, innebär rimligen en hög grad av flexibilitet och realism. Ax, Johansson och Kullvén (2002) anser att nollbasbudget medför att verksamheten ifrågasätts vilket stödjer vårt resonemang.

5.2.2 Lunds Civila Rytтарförening

Lunds Civila RF:s ekonomiska svårigheter medför att vi anser att de har ett stort behov av att ekonomistyra. Då de vet vilka kostnader som gjort att budgeten överskridits tyder det på att viss uppföljning och avvikelleanalys finns, vilket kan medföra att budgeten blir mer effektiv och därmed kan erbjuda mer nytta (Bergstrand & Olve, 2002). Vi kan dock inte undvika att begrunda det faktum att budgeten inte ses som ett viktigt verktyg och då sannolikt inte används på ett optimalt sätt. Sekreteraren är negativ mot budgeten. Till grund för detta finns samma resonemang som Wallander (1994) för; det är omöjligt att göra en korrekt prognos av framtiden. Dock har inte Lunds Civila RF något alternativ till budgeten vilket måste finnas för att kunna styra ekonomin, menar vi.

I Lunds Civila RF sker ingen uppdelning av budgeten på olika ansvarsenheter utan endast en budget upprättas för hela verksamheten. Vi bedömer att föreningen kan involvera de anställda ytterligare i processen så att de kan se och förstå orsakerna till kostnaderna. En förening med ekonomiska problem, menar vi, blir beroende av att personalen kan sänka kostnaderna. Vi anser att personalen lättare kan påverka kostnaderna om de är delaktiga i budgetarbetet.

5.2.3 Stattena IF

Det krävs ett stort arbete av kassören för att klara av ekonomin och vi ifrågasätter hur ekonomistyrningen fungerat utan henne. Att en person spelar en så central roll

medför en risk, anser vi. Denna risk minskas dock eftersom det finns fler personer inblandade i budgetarbetet.

Vi menar att Stattena IF använder sin budget på ett bra sätt löpande under året då de har en tät budgetuppföljning för att kontrollera ekonomin. Budgeten upprättas på ett lämpligt sätt, eftersom budgeten är uppdelad på de olika sektionerna vilket innebär att kostnadsmedvetenheten ökar i föreningen (Connors & Callaghan, 1982).

Det faktum att Stattena IF använder föregående års siffror medför att fel som uppkommit under tidigare perioder riskerar att följa med i nästkommande budgetar (Ax *et al.* 2002).

5.2.4 Helsingborgs IF

Redovisningsansvarig är nöjd med budgeten som ekonomistyrningsverktyg och säger att budgeten är användbar eftersom den uttrycks i absoluta tal, något som alla i föreningen kan förstå. Eftersom inblandade i budgetarbetet inte har ekonomisk bakgrund menar vi att det krävs ett verktyg som underlättar förståelsen för ekonomiarbetet.

Vi anser att det är viktigt för Helsingborgs IF att ha en budget som ger dem en överblick över ekonomin, vilket budgeten idag erbjuder. I intervjun berättar redovisningsansvarige att fotboll är en känslig bransch vilket medför att Helsingborgs IF kräver en väl genomtänkt budget som de kan använda löpande under året. Enligt Lundén och Lindblad (2002) är det viktigt att uppföljning sker kontinuerligt för att kunna åtgärda problem tidigt, vilket vi anser att Helsingborgs IF kan göra med hjälp av budgeten.

Vi anser att budgetupprättandet utförs på ett bra sätt i föreningen eftersom de delegerar ansvar till sektionerna och sedan upprättar en samlad budget (Connors & Callaghan, 1982).

5.2.5 Malmö FF

Malmö FF har en snäv kontroll över budgeten vilket vi anser vara ett viktigt arbetssätt för att de ska kunna lyckas möta budgeten. De har ett grepp om budgeten, vilket vi menar, krävs av en förening av denna storlek. Det faktum att föregående års budget används när nästkommande budget upprättas anser vi inte vara ett problem eftersom Malmö FF hela tiden befinner sig i en konkurrenssituation där de tvingas ifrågasätta verksamheten (Ax *et al.* 2002). Vi delar Malmö FF:s bild av att de har en välfungerande budget.

5.3 Horisontell analys av fallföreningarnas budget

Malmö RK motiverar de anställda genom den iterativa metoden. Helsingborgs IF, Malmö FF och Statten IF använder sig av uppbyggnadsmetoden. Lunds Civila RF skiljer sig från de övriga då föreningen använder sig av nedbrytningsmetoden, vilken underlättar prioritering och resursfördelning. Enligt Anthony och Govindarajan (2004) är syftet bakom både den iterativa metoden och uppbyggnadsmetoden motivation hos de anställda. Syftet bakom budgetens uppföljning är dock något annat för alla föreningarna, att fungera som kontroll. Vi menar dock att dessa två syften fungerar tillsammans trots att de motsäger varandra. Detta grundas i att idrottsföreningarna på detta sätt kan kombinera kontrollsyftet med syftet att motivera anställda. Upprättningsfasen utförs i syfte att motivera anställda, vilket vi dock anser åstadkoms omedvetet av föreningen. I det dagliga arbetet med budgeten strävar föreningen däremot efter kontroll och även syftet med uppföljningen är kontroll. På detta sätt kan föreningen kombinera olika metoder och därmed uppfylla två syften.

De generella likheterna som finns mellan idrottsföreningarna är att alla använder sig av budget och budgeten används som främsta styrverktyg. Detta innebär att det inte finns något annat ekonomistyrningsverktyg som de ideella föreningarna har ansett vara lämpligt. Vi menar att detta inte beror på brist på kännedom om andra styrinstrument utan det är snarare ett medvetet val. Detta styrks genom att både Malmö FF och Helsingborgs IF har personal som är utbildade inom ekonomi till skillnad från de övriga föreningarna. Detta styrker Connors och Callaghans

(1982) resonemang att budgeten är essentiell i en ideell förening, vilket även föreningarna anser.

Ett empiriskt samband har identifierats mellan fallföreningarna med bra ekonomi och en utförligt utformad budget. Budgeten fördelas i dessa föreningar på olika ansvarsenheter i verksamheten. I fyra av fem föreningar anser de ansvariga att användningen av ansvarsenheter gör att de anställda i föreningen påverkar sina kostnader och intäkter på ett mer ansvarsfullt sätt. Alla i föreningen förstår vikten av budgeten och därmed blir den mer användbar. Som vi nämnt tidigare påverkar flera personer resultatet i en ideell förening. Detta innebär förstås också att så många som möjligt ska kunna se hur medel fördelas och vad som kan göras för att hålla nere kostnaderna. Enligt Lundén och Lindblad (2002) medför budgeten en ekonomisk press på de anställda att uppnå resultatet. Vi anser att denna press ökas ytterligare om de anställda är delaktiga i budgetprocessen.

Ytterligare generell likhet mellan föreningarna är att de använder sig av uppföljning för att utvärdera verksamheten under året. Viktigt är att verksamheten ifrågasätts och att åtgärder sätts in löpande under året enligt Lundén och Lindblad (2002). Vi anser att alla föreningarna har en noggrann uppföljning, vilket medför att de kan uppfylla syftet med uppföljningen det vill säga kontroll. Alla föreningar förutom Lunds Civila RF har en stram kontroll över sin budget och vi ser att den goda uppföljningen med tydliga ”varningsflaggor” gör att budgeten blir mer användbar. Detaljstyrning finns främst i Stattena IF och Malmö RK, något som vi anser användbart i dessa små föreningar.

5.4 Vertikal analys av fallföreningarnas nyckeltal

5.4.1 Malmö Ridklubb

Det perspektiv som vi ser är av vikt för Malmö RK i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 2001) är hur föreningens medlemmar upplever kvaliteten på Malmö RK:s verksamhet. Eftersom verksamhetschefen ser föreningarnas grundpelare som *kvalitet, utbildning samt att ständigt utvecklas*

borde det finnas ett behov av att mäta var verksamheten befinner sig i förhållande till grundpelaren. Det finns dock en uttalad ovilja att mäta prestationerna rörande medlemmarnas upplevda kvalitet. Oviljan har sitt ursprung i att verksamhetschefen inte vill bekymra medlemmarna genom att mäta deras tillfredsställelse. Detta resonemang motsäger däremot vad verksamhetschefen ser som Malmö Ridklubbs grundpelare. Grundpelaren ser vi som en mission och den kan placeras överst i den balanserade styrkortsmodellen (Kaplan & Norton, 2001). Vidare är perspektivet *"hur ska vi framstå för våra medlemmar för att uppnå vår mission?"* bidragande till att mäta hur långt föreningen har kommit för att uppnå sitt övergripande mål i form av missionen. Upplever föreningen däremot att den har nått ett maximum, det vill säga att medlemmarna är nöjda i Malmö RK, blir det svårt att sträva mot missionen. Att en mätning av medlemsnöjdhet sker borde inte behöva bekymra de inblandade och frågan blir här om förening ser nyckeltalsmätning som något främmande och därmed skrämmande.

5.4.2 Lunds Civila Rytтарförening

Det nyckeltal som visat sig vara av störst betydelse för Lunds Civila RF i dagsläget är av finansiell karaktär i form av ett likviditetsmått. Sekreteraren anser att andra nyckeltal skulle vara till hjälp så länge de har verklighetsanknytning.

Vi anser att likviditetsmättet används, underförstått av föreningen, i strävan efter att uppnå önskvärt tillstånd, det vill säga att uppnå en bra likviditet snarare än för det kontrollsyfte som uppgavs av sekreteraren. På så sätt har nyckeltalet kopplats till ett långsiktigt mål om att föreningens ekonomiska läge ska förbättras. Den signifikanta externa intressenten för Lunds Civila RK är kommunen. Vi anser att målet om förbättrad ekonomi är kopplat till de prestationer som kommunen ställer på Lunds Civila RK.

Lunds Civila RF:s viktigaste nyckeltal kan ses i ljuset av det balanserade styrkortets perspektiv; *"hur ska vi framstå för våra finansiella bidragsgivare för att uppnå vår mission"*. Nyckeltalen som ingår i det ovannämnda perspektivet ska mäta prestationerna i form av hur vi vill framstå för bidragsgivarna, i Lunds Civila RF:s fall kommunen. Målet om ekonomisk stabilitet kan då lättare uppnås.

De finansiella prestationerna spelar en viktig roll eftersom bidragsgivarna vill se ett önskvärt ekonomiskt resultat. Vi anser att Sawhills och Williamssons (2001) resonemang om huruvida en ideell förening kan mäta sina framgångar i andra termer än de finansiella inte stämmer in på Lunds Civila RF. Föreningen lägger störst vikt vid ett finansiellt perspektiv för mätning av föreningens framgång. Detta beror på att Lund Civila RK:s fortsatta existens helt och hållet är beroende av deras ekonomiska situation och kommunens hjälp. Vidare menar vi att Kaplan och Norton (2001) inte har definierat vilka nyckeltal, finansiella eller icke-finansiella, som ska ingå i de olika perspektiven. Lunds Civila RF:s nyckeltalsmätning i form av finansiella nyckeltal kan passa in i det ovan nämnda perspektivet.

5.4.3 Stattena IF

Stattena IF ser inte sin statistik som nyckeltal men har ändå vissa mål kopplade till den statistik som förs. Antal åskådare per match är ett viktigt nyckeltal eftersom ett av Stattena IF:s mål är att matcherna ska locka mer åskådare.

Nyckeltalen som ingår i match- och spelarstatistiken används eftersom ju fler matcher som spelas desto mer tid och resurser, i form av anställda och tränare, lägger föreningen ner på sin verksamhet. Hur föreningen arbetar för att dess medlemmar ska bli nöjda kan synliggöras genom nyckeltalen match- och spelarstatistik. På så sätt blir det balanserade styrkortets perspektiv (Kaplan & Norton, 2001) ”*hur bör vi framstå för våra medlemmar för att uppnå vår mission*” central i föreningen. Eftersom det finns ett långsiktigt mål när det gäller sportslig framgång, det vill säga Stattena IF strävar efter att damlaget ska komma tillbaka till Allsvenskan, ser vi också att den statistik som förs implicit är kopplad till detta långsiktiga mål.

5.4.4 Helsingborgs IF

Vid nyckeltalsanvändning är det viktigt för föreningar att deras intressenter definieras. De externa intressenterna som har identifierats i Helsingborgs IF är kommunen och sponsorer. Herzlingers (2000) resonemang om att intressenternas

krav bör tillgodoses genom att föreningen ska ifrågasätta om hur den kan tillfredställa dessa kraven bör i Helsingborg IF:s fall begrundas. Perspektivet i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 2001) ”*hur bör vi framstå för våra bidragsgivare för att uppnå vår mission*” menar vi är av intresse för Helsingborgs IF. Hur Helsingborgs IF framstår för sina bidragsgivare måste ifrågasättas då föreningen inte har några verktyg som kan mäta deras prestationer i förhållande till kraven ställda från exempelvis sponsorernas håll.

Vidare har nyckeltal av icke-finansiell karaktär skådats i form av de anställdas sjukfrånvaro. Dessa nyckeltal som redovisas i årsredovisningen kan analyseras utifrån perspektivet i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 2001) som betonar hur medarbetarna i föreningen ”*bör lära, kommunicera och arbeta tillsammans för att uppnå visionen*”. En del i detta perspektiv menar vi kan vara att eftersom att de anställdas sjukfrånvaro mäts kan detta avspegla de anställdas nöjdhet, det vill säga om de anställda trivs och kan arbeta tillsammans. Mindre sjukfrånvaro kan betyda bättre kommunikation och arbetsvilja när de anställda fysiskt befinner sig på arbetsplatsen. Vi anser alltså att nyckeltalet som återfinns i föreningens årsredovisning inte används till sin fulla rätt. Vi menar att nyckeltalet kan användas till att mäta föreningens effektivitet hos föreningens medarbetare.

5.4.5 Malmö FF

Det balanserade styrkortets perspektiv ”*hur bör vi framstå för våra bidragsgivare för att uppnå vår vision?*” blir för Malmö FF essentiellt. För att uppnå det långsiktiga målet Malmö FF har om att stärka sitt varumärke bör Malmö FF ha i åtanke hur de framstår för sina bidragsgivare. De största bidragsgivarna för Malmö FF är sponsorer och genom att sätta upp mål hur sponsorerna kan fångas ser vi att nyckeltalsanvändning kan bli viktig. Sponsorer har sannolikt krav i form av att Malmö FF har ett bra lag och har ekonomisk stabilitet för att motprestationen ska äga rum. Vidare finns andra bidragsgivare i form av Malmö Stad. På grund av god ekonomi och ett lag i Allsvenskan har Malmö FF kunnat tillgodose kommunens krav. Elitförbundet kan också tänkas vara en intressent. Genom att definiera sina intressenter blir det lättare för föreningen att se vilka krav som finns.

Malmö FF är den förening av våra fall som har flest nyckeltal och dessa är främst presenterade i årsredovisningen. En förklaring till detta är att den årsredovisning som användes för att hitta nyckeltal är från år 2004, då Malmö FF hade ett aktiebolag knutet till sig. Nyckeltalen var prestationsmätningens verktyg då föreningen hade vinstdrivande verksamhet. Förutom de finansiella måtten har Malmö FF liksom Helsingborgs IF nyckeltalsmätning avseende antal anställda och genomsnittlig sjukfrånvaro. Samma resonemang som ovan beträffande mätning av sjukfrånvaron kan appliceras på Malmö FF.

5.5 Horisontell analys av fallföreningarnas nyckeltal

När samtal inleddes om nyckeltal i form av balanserat styrkort under våra intervjuer med föreningarna upplevde vi att våra respondenter i Malmö RK, Lunds Civila RF och Statten IF var ovetande och återhållsamma. Nyckeltal kopplades direkt till ett finansiellt mått och en förklaring från vår sida beträffande de icke-finansiella nyckeltalen var nödvändig. Respondenterna i Malmö RK, Lunds Civila RF och Statten IF menade därefter att de kände att nyckeltalen som redan användes var tillräckliga för deras respektive föreningar. En samling nyckeltal, i form av ett balanserat styrkort för ideella föreningar, ansågs inte behövas. Om det i framtiden ändå skulle krävas nyckeltal i form av krav från exempelvis kommunen skulle de tre nämnda föreningarna kunna ta fram nyckeltal. Malmö FF och Helsingborgs IF var mer förstående angående nyckeltalsanvändning och respondenterna var också införstådda med att nyckeltal kan vara av icke-finansiell karaktär.

Generellt är attityderna i föreningarna varierande avseende prestationsmätning i form av nyckeltal. Föreningarna har en positiv attityd till nyckeltal när de ser användbara och viktiga funktioner i talen. Ett exempel på användbara nyckeltal är likviditetsmättet som används av alla föreningar. Föreningarna upprättar årsredovisning och däri uttrycks, som vi kunde konstatera, fler nyckeltal. Föreningarna ser inte själva de egna måtten som nyckeltal som kan vägleda i styrning av verksamheten.

Kaplan och Norton (2001) uppmärksammar tre intressenter i form av bidragsgivare, medlemmar och medarbetare. Herzlinger (2000) menar att ideella föreningar har fyra intressenter där det, utöver Kaplans och Nortons (2001) tre intressenter, även ingår allmänheten som intressent. De förstnämnda tre av fyra intressenterna har kunnat identifieras i denna studie. Däremot är det bidragsgivare som får störst uppmärksamhet av fallföreningarna.

Våra fall har alla haft en extern intressent i form av kommunen och sponsorer som av Kaplan och Norton (2001) samt Herzlinger (2000) definieras som bidragsgivare. De externa intressenterna har olika betydelse för de undersökta föreningarna. De stora föreningarna, Helsingborgs IF och Malmö FF, lägger stor vikt vid sponsorer som externa intressenter eftersom dessa genererar omfattande medel till föreningen. De små föreningars viktigaste intressenter är kommunen eftersom relationen mellan kommun och förening är viktig för fortsatt existens.

Krav från de interna intressenterna, medlemmarna, har emellertid inte funnits i våra fall. Inget explicit ställningstagande till föreningens hur medlemmar har kunnat spåras i form av målsättning kring hur medlemmarna ska tillfredsställas. Samtidigt som detta är förvånande kan studien också visa att dessa krav är implicit förankrade i föreningen och behöver därför inte uttalas. Medlemmarna utgör föreningen och föreningens framgång är det som tillgodoser deras krav. Vi anser att detta kan vara orsaken till varför fallföreningarna har svårt att definiera och uttala medlemmars krav.

Alla fallföreningar har krav från kommunen att ta fram nyckeltal i form av aktivitetsmått för föreningens ungdomar, det vill säga hur många aktiviteter föreningen har för ungdomar i åldern 5 till 25. Aktivitetsnyckeltalet mäts av föreningarna eftersom en motprestation i form av aktivitetsstöd kan erhållas från kommunen. Vi ser tydligt att föreningarna, omedvetna om Herzlingers teori, har identifierat kommunen som en extern intressent och underhåller dennes krav genom att delge aktivitetsmättet.

Sponsorer är ytterligare en bidragsgivare med krav på föreningen. Enligt föreningarna är kravet sportslig framgång. Fallföreningarna har påvisat i studien att deras långsiktiga mål är av sportslig karaktär. Eftersom motprestationen, sponsorbidraget, är en omfattande del av föreningens intäkter är det inte förvånande att det långsiktiga målet är konstruerat för att möta deras krav.

När kraven finns från externa intressenter, exempelvis från kommunens eller sponsorernas håll, kan vi konstatera att föreningen gör sitt bästa för att dessa ska tillgodoses, exempelvis genom nyckeltalsmätning, för att motprestation ska erhållas.

Nyckeltal kan kopplas till budgeten och nyckeltal i uppföljningssammanhang ger signaler om hur det går för föreningen (Sturesson *et al.* 1992). Vi har dock inte upptäckt att föreningarna kopplar några nyckeltal till budget. Ett nyckeltal som används av föreningarna är likviditetsmått, men måttet ses inte som ett styrтал för att uppnå ett mål utan snarare ett kontrollverktyg enligt föreningarna. Måttet är inte heller kopplat till budget. Vi anser att likviditetsmåttet skulle kunna ses som ett styrтал men att föreningarna bör inse vikten av att ha ett långsiktigt mål och att nyckeltal kan vara till hjälp för att mäta var föreningen ligger i förhållande till måluppfyllelsen.

Genom en användning av nyckeltal kan föreningen även utreda om samarbetet mellan medarbetarna är tillfredställande. Samarbetet mellan medarbetarna ses som ett grundläggande perspektiv i det balanserade styrkortet för att föreningen lättare ska uppnå sin vision. Dock anser vi inte att det behövs en teori i form av ett balanserat styrkort som styrker det självklara; att medarbetare är en grundpelare i en verksamhet.

6 Slutsatser

I slutsatserna diskuterar vi först resultatet för att sedan ge förslag på förbättringar till föreningarna. Vidare diskuteras studiens tillämpbarhet på andra kontexter och därefter förs en diskussion kring den teoretiska referensramen. Vårt kunskapsbidrag diskuteras för att sedan avslutningsvis ge förslag på vidare forskning.

6.1 Resultat

Som en inledande fas ämnar vi svara på de specifika frågor som uppstod i problemdiskussionen.

Vilka ekonomistyrningsverktyg används i ideella idrottsföreningar?

Vi har funnit att budget är det främsta ekonomistyrningsverktyget i de ideella idrottsföreningarna. Det finns även en viss användning av nyckeltal, såväl finansiella som icke-finansiella. Av finansiella nyckeltal har alla föreningarna likviditetsmått och av de icke-finansiella är det aktivitetsmättet som används mest. Dessa verktyg är de enda som framkommit i vår studie men det utesluter givetvis inte att det finns andra ekonomistyrningsverktyg i idrottsföreningarna.

Varför använder föreningarna dessa verktyg?

Principen bakom budgeten är att den är lätt att förstå, även för användare utan tillräcklig ekonomisk bakgrund, vilket medför att den är användbar för alla i föreningen. Idrottsföreningarnas syfte till att använda budgeten är kontroll. En ideell förening måste kunna redovisa hur deras bidrag används och deras verksamhet kräver en budget för att kunna planera.

Studien av idrottsföreningarna visar att de främsta intressenterna är de externa bidragsgivarna. De externa intressenterna betonas då de tillhandahåller medel för föreningens överlevnad. Kraven från de externa intressenterna uppmärksammas mer än övriga intressenters krav eftersom idrottsföreningarna erhåller en

betydande ekonomiskt motprestation. I de fall där intressenten kräver en prestation från idrottsföreningen använder föreningen ofta explicita nyckeltal i prestationsmätningssyfte. Denna medvetna prestationsmätning utförs endast när krav om prestationer ställs på föreningen.

Hur ser användningen av ekonomistyrningsverktygen ut?

Budgeten används som ett kontrollverktyg. Det arbete som sker löpande under året med budgeten syftar till att ha kontroll över ekonomin. Vi anser att när budgeten upprättas har ett bakomliggande omedvetet syfte varit att motivera anställda.

Idrottsföreningarna saknar en explicit vision och det står det tydligt att koppling mellan vision och budget respektive nyckeltal inte existerar. Istället kopplas budget till föreningarnas långsiktiga mål som i sig fungerar som en ledstjärna. Någon uttalad koppling mellan nyckeltal och långsiktiga mål har inte påträffats. Resultatet visar en delvis omedveten nyckeltalsanvändning i idrottsföreningar.

Föreningarna mäter sin verksamhet i nyckeltal som vi har funnit i deras årsredovisningar men det sker ingen aktiv användning av dessa i form av exempelvis styrtal. Det finns en ovilja att mäta verksamheten för att nyckeltal ska nyttjas som styrtal för uppsatta mål. Däremot när en extern intressent har krav på föreningen kan föreningen använda nyckeltal för att se hur långt den har kommit i kravuppfyllelsen. Som studien vidare belyser är nyckeltal av finansiell karaktär den mest förekommande i föreningarna. Enligt Herzlinger (2002) är det de interna intressenterna i form av medlemmar som ställer krav på föreningen att fortleva och ha en ekonomisk balans. Underförstått är det alltså för medlemmarna som föreningen väljer att mäta sina prestationer i finansiella termer.

Finns det skillnader i ekonomistyrningen mellan stora respektive små föreningar?

Möjligheten till detaljstyrningen utgör en skillnad mellan de stora och de små idrottsföreningarna. En liten förening kan detaljstyra med hjälp av sin budget och ett litet antal inblandade kan ha kontroll över hela verksamheten. I en stor förening måste detaljstyrningen övergå till en mer övergripande styrning där

budgeten kan spela en central roll men det måste samtidigt finnas en överordnad förståelse för verksamhetens mål.

Helsingborgs IF och Malmö FF skiljer sig från de andra föreningarna eftersom deras ekonomi påverkas kraftigt av prestationerna i Allsvenskan. Deras ekonomi kan fluktuera mycket under verksamhetsåret och kan förändras genom marknadsföring, något som Anthony och Govindarajan (2004) ansåg omöjligt i en ideell förening. Helsingborgs IF har ett antal aktiebolag knutna till sig och är därmed en koncern med moderbolaget som en ideell förening. Malmö FF var en koncern fram till år 2004. Vi anser att detta visar att Malmö FF och Helsingborgs IF i stort liknar företag mer än ideella föreningar. Skillnaderna har även framgått i föreningarnas redovisning av nyckeltal. I årsredovisningar har vi funnit att i de stora föreningarna redovisas fler nyckeltal än i de små. Vidare är de stora föreningarna införstådda med att nyckeltal även kan förekomma i icke-finansiell form.

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och analysera utformningen och användningen av idrottsföreningars ekonomistyrning. Eftersom att vi har lyckats besvara de frågorna som ställdes i inledningskapitlet anser vi att syftet med uppsatsen är uppfyllt.

6.2 Förbättringsförslag

Givet de företagsekonomiska teoriernas lämplighet för idrottsföreningars ekonomistyrning anser vi att det finns förslag på förbättringar.

- Det bör finnas en vision i de ideella föreningarna eftersom ekonomistyrningsverktygen blir mer användbara om de kopplas till visionen. Den kan även skapa gemenskap och verka som ett rättesnöre.
- Budgeten bör delas upp så att ansvaret fördelas på olika ansvarsenheter. Det gör att budgeten och dess tankesätt sprids i organisationen och kostnadskontrollen blir bättre.

- Vi menar att nollbasbudget krävs av de mindre föreningarna eftersom de inte utsätts för konkurrens på samma sätt som elitlagen. De mindre föreningarna måste hela tiden ifrågasätta sin verksamhet för att utvecklas. Detta kan krävas av medlemmarna för att de ska betala medlemsavgift, ridavgift eller liknande varje år.
- Idrottsföreningarna bör identifiera sina intressenter för att kunna prioritera och motsvara de förväntningarna som ställs på föreningen.

6.3 Studiens tillämpbarhet på andra kontexter

Fallstudien som forskningsstrategi medför inte uppenbart en hög generaliseringsgrad. Som vi diskuterade i metodkapitlet menar Patel och Davidsson (1987) att en väl genomförd fallstudie har ekologisk validitet. I motsats till Patel och Davidsson menar Yin (2002) att fallstudien inte är generaliserbar från en kontext till en annan. Vi menar att för att uppnå en hög generaliserbarhet krävs att forskaren kompletterar sin fallstudie med kvantitativ forskning. Vårt sätt att öka generaliserbarheten av studien var att utföra en komparativ fallstudie mellan fem idrottsföreningar av varierande storlek och genom denna studie strävar vi efter att kunna generalisera vårt resultat till närliggande kontexter.

Efter att ha talat med Maria Zachs, projektledare på biståndsorganisationen Individuell Människohjälp (IM) och Lars Forsell, ombudsman på fackförbundet Finansförbundet, framgick det att det inte bara var våra fallföreningar som saknade en vision utan den saknades även i dessa föreningar. Zachs menar att IM för närvarande utvecklar sin vision och hon anser att svenska biståndsorganisationer generellt inte har definierade visioner. Vid kontakt med Finansförbundet berättade Forsell att Finansförbundet hade mycket information som kunde informera intresserade om vad verksamheten stod för, men en uttalad vision saknades. Med anledning av dessa två uttalanden från stora ideella föreningar finner vi att det inte bara är idrottsföreningar som bortser från att definiera en vision. Kilpatrick och Silvermans (2005) resonemang kring att ideella föreningar saknar en explicit vision styrker vår diskussion. Eftersom fler ideella föreningar saknar en vision är det inte bara våra fallföretag som saknar en

koppling mellan visionen och de verktyg som används i föreningarna. Det står tydligt att samma koppling inte heller existerar i IM och Finansförbundet.

Det visade sig att budget används av alla fallföreningar. Med tanke på att föreningarnas främsta anledningar till användningen av budget är att den mäter i absoluta tal samt att den medför kontroll över resurserna ser vi tydliga likheter med andra ideella föreningar. Eftersom ideella föreningar inte är vinstdrivande verksamheter finns alltid ett större behov av kontroll. Detta tillsammans med att anställda inom ideella föreningar ofta arbetar ideellt, något som medför att de inte alltid har någon längre ekonomisk utbildning, gör att budget blir lättare att förstå och använda. Det går även att applicera budgetens fördelar på egenföretagare och mindre företag med endast en eller ett par anställda eftersom den utgör det tydligaste och mest verklighetsförankrade verktyget. Som vi redogjort för i teorin menar Anthony och Govindarajan (2004) samt Lundén och Lindblad (2002) att budgeten är essentiell och det mest lämpliga ekonomistyrningsverktyget för ideella föreningar. Dessa påståenden styrker vårt resonemang.

Vi vet att andra ideella föreningar använder nyckeltal i form av aktivitetsmått för att erhålla kommunalt och statligt bidrag. Alla ideella föreningar som bedriver verksamhet för barn och ungdomar samt de föreningar som bedriver verksamhet för invandrare är skyldiga att uppvisa aktivitetsnyckeltal för stat och kommun. (www.rf.se, www.lund.se, www.malmo.se, www.helsingborg.se). Därför kan vi till viss del generalisera att nyckeltal används i prestationsmätningssyfte med målet att erhålla en motprestation från externa intressenter. Det betyder att ideella föreningar, medvetet eller omedvetet, identifierar sina intressenter. Intressenterna förses med prestationer som intressenterna har krav på för att föreningarna ska erhålla de medel som lämnas som motprestation. Precis som vi funnit att våra fallföreningar har identifierat vissa intressenter förekommer samma beteende i övriga ideella föreningar. Här ser vi även likheter med aktiebolag som identifierar intressenter och mäter prestationer i form av nyckeltal för att visa exempelvis för aktieägarna hur företaget presterar. För aktiebolagen, precis som för de ideella föreningarna, syftar nyckeltalen till att erhålla en motprestation från ägarna i form av kapital.

6.4 Diskussion kring den teoretiska referensramen

En fullständig applicering av Kaplans och Nortons (2001) balanserade styrkort för ideella föreningar går inte att utföra på våra fall. Analysen tyder på att den nyckeltalsanvändning i de enskilda föreningarna som finns eller bör finnas inte kan omfatta alla fyra perspektiven som återfinns i styrkortet. Perspektiven betonas olika beroende på föreningens kontext och vilka intressenter som ses som de betydelsefulla för föreningen.

Ett perspektiv i Kaplans och Nortons (2001) balanserade styrkort för ideella föreningar som inte har analyserats är *för att tillgodose våra medlemmar, finansiella bidragsgivare och missionen vilka affärsprocesser måste vi vara framstående i?* Kaplan och Norton har inte förklarat syftet med detta perspektiv varken i artikeln *”Balance without profit”* (2001) eller i deras efterföljande artiklar. Detta gör det svårt att utforska perspektivet på fallföreningarna. Vad som kan diskuteras i studiens slutskede är huruvida perspektivet kan omfatta föreningars ekonomistyrningsprocess. Detta medför att budget kan sägas vara den affärsprocess som perspektivet omfattar. Om så är fallet bör föreningen lägga större tonvikt på budget som en del i föreningens strävan att uppnå sin mission.

6.5 Studiens kunskapsbidrag

I inledningen diskuterar vi avsaknaden av forskning inom den svenska ideella sektorns ekonomistyrning och i synnerhet inom svenska idrottsföreningar. Vi visade att rapporteringen i massmedia tyder på att allmänheten har ett intresse av den ideella sektorn. Vi visade även att 3,4 miljoner svenskar är medlemmar i en idrottsförening.

”Föreningslivet gör en stor insats när det gäller normer, värderingar och fostran. De som engagerar sig är värda all beundran. Det gäller inte bara spelarna utan även den som avsätter fritid för att träna ett knattelag i Vellinge.” (Ulf Adamsson i Magasinet Skåne nr: 3, 2005)

Vi vill med citatet åskådliggöra att idrottsföreningar fyller en viktig samhällsuppgift och vi ställer oss därför frågande till varför det förts så lite forskning om dem. Vi vill därför, med den här uppsatsen, ge vårt bidrag till vetenskapen. Främst genom att visa att idrottsföreningar befinner sig i en kontext som måste uppmärksammas ytterligare. Vi hoppas att studien kan ligga till grund för vidare forskning så att idrottsföreningar i framtiden kan få hjälp av anpassade verktyg, speciellt uttagna för deras kontext.

6.6 Förslag till vidare forskning

Ekonomistyrningsverktyg som är speciellt utformade för de ideella verksamheterna i svensk kontext har varit svåra att finna i den tidigare forskningen. Istället har vi varit tvungna att förlita oss på ekonomistyrningsverktyg som är anpassade för andra kontexter. Vi ställer oss frågande till om ideella föreningar ska anpassa sina verksamheter till de ekonomistyrningsverktyg som finns att tillgå idag eller om ekonomistyrningsverktygen ska anpassas efter de kontexter de ska verka i. Då studien finner att verktygen inte är tillräckligt anpassade menar vi att en vidare forskning måste bedrivas för att utveckla situationsanpassade verktyg.

På frågan *”Vilka ekonomistyrningsverktyg används i föreningen?”* svarade våra respondenter *”budget”* och *”nyckeltal”*, av den anledningen har uppsatsens fokus varit på just dessa verktyg. Detta innebär inte att det inte existerar andra ekonomistyrningsverktyg i föreningarna varför en vidare forskning kring andra ekonomistyrningsverktyg vore lämplig. Förslagsvis en studie som djupgående analyserar exempelvis kalkyler och interprissättning i ideella föreningar.

I Sverige finns 425 000 anställda i ideella föreningar varav 300 000 arbetar ideellt (www.pwc.se). Det står tydligt att den ideella sektorn är beroende av ideellt arbete för att överleva. Därför vore en studie som undersöker vad som kan hända om det ideella intresset minskar lämplig.

Den svenska ideella sektorn är idag beroende av bidrag från kommun och stat samtidigt som den ideella sektorn skiljer sig från den offentliga sektorn då den är privat. I Malmö RK kommer 40 % av intäkterna från kommunala bidrag, Helsingborgs IF skulle ha tvingats lämna Allsvenskan utan kommunens stöd. Vi betvivlar därför att den ideella sektorn kan överleva utan kommunens stöd och därför efterfrågas en studie som utreder huruvida den ideella sektorn är fristående från den offentliga.

Som redogjorts för i metodkapitlet ligger fallstudiens begränsning i möjligheten att generalisera. En kvantitativ studie som tar upp ekonomistyrning i ideella föreningar efterfrågas som komplement till de kvalitativa studierna. Genom en sådan kompletterande studie skulle möjligheten att generalisera till andra kontexter öka.

Referenser

Publicerade källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur.
- Anheier, Helmut K. (2005) *Nonprofit organizations: theory, management, policy*, Routledge.
- Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2004) *Management control systems*, McGraw Hill.
- Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullvén Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber ekonomi.
- Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur.
- BAS-gruppen (2000) *BAS-Nyckeltal – för bättre analys och effektivare styrning*, BAS-gruppen, Industrilitteratur AB.
- Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (2002) *Styr bättre med bättre budget*, Liber.
- Bruzelius Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur.
- Bryson, John M. (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Jossey-Bass Publishers.
- Connors, Tracy D. & Callaghan, Christopher T. (1982) *Financial Management for nonprofit organizations*, American Management Associations.
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the nonprofit organisation – principles and practice*, HarperCollins Publishers.
- Finkler, Steven A. (2001) *Financial management for public, health and not-for-profit organizations*, Prentice Hall.
- Hemström, Carl (2000) *Organisationernas rättsliga ställning. Om ekonomiska och ideella föreningar*, Nordstedt Juridik, sjätte upplagan.
- Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om vetenskapsval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur.
- Lindvall, Jan (2003) *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur.
- Lundahl, Ulf & Skärvad Per-Hugo, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur.
- Lundén, Björn & Lindblad, Jan (2002) *Ideella föreningar Skatt, Ekonomi och Juridik*, Björn Lundén Informations AB.
- Lundquist, Lennart (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur.
- Lundström, Tommy & Wijkström, Filip (1997) *The nonprofit sector in Sweden*, Manchester University Press.

- Merriam Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur.
- Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (2004) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur.
- Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter*, Ekonomihögskolan.
- Rock, Bo (1995) *Nyckeltalens ABC*, Ernst & Young, Skriftserien nr 28.
- Sturesson, Jan; Westerup, Ulrika & Sandberg, Björn (1992) *Nyckeltal: ett effektivt redskap för ekonomi och verksamhetsstyrning*, Komrev
- Svenska språknämnden (2003) *Svenska skrivregler*, Liber.
- Söderman, Sten "Idrottens ekonomi" s. 188-225 red. Broberg, Ingela (2004) *Perspektiv på Sport Management*, SISU idrottsböcker, Stockholm.
- Wallander, Jan (1994) *Budgeten – ett onödigt ont*, SNS Förlag.
- Wijkström, Filip (1999) *Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor*, Handelshögskolan i Stockholm.
- Yin, Robert K. (2002) *Case study research*, SAGE Publications.

Artiklar

- Bosund, Hedberg, Marie (2005) "Bra nätverk guld värt" *Magasinet Skåne*, Nr 3
- Brooks, Athur C. (2002) "Can nonprofit management help answer public management's "Big Questions?" *Public Administration Review*, Vol. 62, Nr. 3, s. 259-266
- Cornforth, Chris (2001) "What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations" *Corporate Governance: An International Review*
- Euske, K. J. (2003) "Public, private, not-for-profit: everybody is unique?" *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, Nr. 4, 2003, s. 5-11.
- Herzlinger, Regina (2000) "The outsiders" *Management Accounting*, Vol. 78, Nr 6 s.34-38
- Kilpatrick, Andrea & Silverman Les (2005) "The power of vision" *Strategy and Leadership*, Vol. 33, Nr 2, s. 24-26.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001) "Balance Without Profit" *Financial Management*, s. 23-26.
- Sawhill, John & Williamson, David (2001) "Measuring what matters in nonprofits" *McKinsey Quarterly*, Nr 2, s.98-108
- Taliento, Lynn & Silverman, Les (2005) "A corporate executive's short guide to leading nonprofits". *Strategy & Leadership*, Vol. 33, Nr. 2, 2005, s. 5-10.

Företagsinterna källor

Årsredovisning Helsingborgs IF 2004

Årsredovisning Lunds Civila Ryttarförening 2004

Årsredovisning Malmö FF 2004

Årsredovisning Malmö Ridklubb 2004

Årsredovisning Stattena IF 2004

Rapporter

FoU-rapport 2004:5 Svenskarnas idrottsvanor - En studie av svenska folkets tävlings- och motionsvanor 2003

FoU-rapport 2004:6 Idrotten i den ideella sektorn - en kunskapsöversikt

Uppsatser

Balanced Scorecard i Stattena IF, Löpnummer: 10293 Författare Christensson, Maria; Jakobsson, Mikael; Persson, Johnny

Ekonomistyrning i svensk elitfotboll, en fallstudie av Malmö FF, Löpnummer: 11108 Författare Bergstaf, Andreas; Flemme, Jesper; Flemme, Pontus; Månsson, Lars

Elektroniska källor

www.dn.se 2005-03-17

www.helsingborg.se 2005-05-07

www.ideellarena.se 2005-03-28

www.lund.se 2005-05-07

www.malmo.se 2005-05-07

www.ne.se 2005-04-21

www.pvc.se 2005-04-10

www.rf.se 2005-05-08

www.skaneboll.se/aktuellt/bidragsmojligheter.htm 2005.04.09

<http://www.skl.se/artikel.asp?A=7829&C=2774> 2005-04-10

www.sydsvenska.se 2005-02-01, 2005-04-07

Intervjuer

Caroline Hellström, doktorand, forskar om ideella föreningar, Företagsekonomiska institutionen, Lund, personlig intervju 2005-04-13.

Jan Ström, projektledare för Ideell Arena, telefonintervju 2005-04-18.

Karin Norddahl, verksamhetschef i Malmö Ridklubb, personlig intervju den 2005-04-26

Magnus Pfannenstil, styrelseledamot i Lunds Civila Ryttarförening, personlig intervju 2005-04-26.

Per-Ola Lindahl, redovisningsekonom i Helsingborgs IF, personlig intervju 2005-04-27.

Lill-Marie Stringer, kassör i Stattena IF, personlig intervju 2005-04-27

Jan-Olov Kindvall, administrationsansvarig hos Malmö FF, personlig intervju 2005-04-28.

Lars Forsell, ombudsman hos Finansförbundet, Stockholm, telefonintervju 2005-05-25

Maria Zachs, projektledare för Individuell Människohjälp, Lund, telefonintervju 2005-05-25

Bilaga 1 – intervjumall

Bakgrundsfrågor

Utbildning, ålder, yrke:

Position och funktion i föreningen (ansvarsområden):

Anställningstid (år):

Jobbar du ideellt eller är du anställd?

Hur många timmar per vecka lägger du ner på att arbeta för föreningen?

Varför började du jobba i föreningen?

Tidigare arbetat med ekonomistyrning i andra föreningar:

Arbetar någon heltid med styrning/ekonomi?

Vision och mål

Vilken är föreningens vision?

Vilka är era långsiktiga mål?

Vilka är era kortsiktiga mål?

Verksamhetsstyrning

Hur styr ni verksamheten?

Vilka styrverktyg används?

Varför har ni valt just dessa verktyg?

Hur har ni kopplat verktygen till föreningens vision?

Vilket är syftet med ekonomistyrningen?

Vem anser ni har ett intresse att ta del av föreningens ekonomistyrning?

Budget

Har ni någon budget?

Vilket är syftet med budgeten?

För vem är budgeten upprättad?

Hur ser det ut (vilka upprättar budgeten) när ni ska upprätta en budget? Hur upprättas den?

Utgör budgeten underlag för det löpande arbetet?

Historiskt sätt har ni mött budgeten? Vad kan det bero på?

Skär någon utvärdering och återkoppling av budget vid slutet av budget-/verksamhetsåret?

Kan ni se något samband mellan budgetutfall och lönsamhet i form av organisationens kortsiktiga och långsiktiga mål? (icke-finansiella)

Kan man säga att budgeten är en slags formell styrning? I så fall hur styrs verksamheten informellt? (genom värderingar etc.)

Nyckeltal

Används nyckeltal? Vilka?

Om inte, skulle nyckeltal kunna vara ett komplement till andra styrverktyg och i så fall vilka?

Om inte, vilka möjligheter och problem ser ni vid implementeringen och användningen av nyckeltal?

Varför har ni valt just dessa nyckeltal?

Vem har valt dem?

Hur har ni kopplat nyckeltalen till föreningens vision?

Vem anser ni har ett intresse att ta del av föreningens nyckeltal?

Utgör nyckeltalen underlag för det löpande arbetet?

Skär någon utvärdering och återkoppling vid slutet av verksamhetsåret?

Kan ni se något samband mellan utfall och lönsamhet i form av föreningens kortsiktiga och långsiktiga mål?

Övrigt

Finns det någon central aktör som har inflytande i föreningen genom exempelvis donationer/bidrag?

Hur stor är föreningens omsättning?

Vilka är de största intäkts- respektive kostnadsposterna i föreningen?

Vad har ni för krav från era bidragsgivare/medlemmar?

Känner ni att ni kan tillmötesgå dessa krav?

Finns det några andra intressanta aspekter på er verksamhetsstyrning som vi inte har diskuterat?