



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Ämnesfördjupande arbete i
ekonomistyrning

Ideella idrottsföreningar

- *En flerfallstudie kring målsättningar,
strategier och budgetering.*



Författare: Elin Karlsson
Handledare: Tom Karlsson
Examinator: Thomas Karlsson
Termin: HT14
Ämne: Företagsekonomi
Nivå: Grundnivå
Kurskod: 2FE71E

Abstrakt

Examensarbete, ekonomie kandidat, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet, ekonomistyrning, 2FE71E, HT 2014

Författare: Elin Carlsson

Handledare: Tom Karlsson

Titel: Ideella idrottsföreningar - en flerfallstudie kring målsättningar, strategier och budgetering.

Bakgrund: Många svenska ideella idrottsföreningar, oavsett nivå, har idag ekonomiska svårigheter. Volontärarbete samt bidrag från kommun och stat är av stor vikt för föreningarnas överlevnad. Samtidigt har idrottsföreningars verksamhet blivit mer komplex vilket innebär större krav på den ekonomiska kunskapen inom föreningarna.

Syfte: Skapa förståelse för föreningars ekonomiska situation samt att belysa vikten av ett ekonomiskt kunnande inom föreningslivet, genom att lyfta de målsättningar, strategier och ekonomiska styrmedel som används i dagsläget.

Metod: Rapporten utgår från en flerfallstudie av fyra ideella idrottsföreningar. En kvalitativ forskningsmetod med en abduktiv ansats har använts. Vid insamling av empiriskt material har semistrukturerade intervjuer har genomförts.

Resultat: I studien har framdagats att både reella och symboliska målsättningar används, samt både ekonomiska och icke ekonomiska. Gällande de ekonomiska målsättningarna önskar föreningarna att balansera kring ett nollresultat årligen. Både generiska och resursbaserade strategier används. Uppbyggnadsmetoden och den iterativa metoden är representerade metoder för budgetuppställande. Samtliga föreningar genomför avvikelseanalys för uppföljning och analys av det ekonomiska läget. Fast samt reviderad budget används.

Nyckelord

Ideell idrottsförening, ekonomistyrning, målsättningar, strategier, budgetering.

Tack

Jag vill rikta ett tack till de fyra representanterna för idrottsföreningarna som bidragit till att göra denna studie möjlig.

Växjö 11-01-15

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Problemformuleringar.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Metodteori.....	5
2.2 Foskningsansats.....	5
2.3 Flerfallstudie.....	6
2.4 Urval.....	7
2.5 Respondenter.....	8
2.5.1 IF Rejban.....	9
2.5.2 IFK Växjö.....	9
2.5.3 Växjö DFF.....	9
2.5.4 Växjö HF.....	10
2.6 Semistrukturerade intervjuer.....	10
2.7 Kriterier för kvalitativ företagsekonomisk forskning.....	10
2.8 Faktorer som påverkar företagsekonomisk forskning.....	11
3. Juridiska och ekonomiska förutsättningar inom ideella föreningar..	14
3.1 Ideella föreningar.....	14
3.2 Svensk idrotts organisation.....	14
3.3 Intäkter och kostnader i idrottsföreningar.....	15
3.4 Vinst i ideella idrottsföreningar.....	16
4. Teoretisk referensram.....	17
4.1 Ekonomistyrning.....	17
4.2 Målsättningar och strategier.....	17
4.3 Budgetering.....	19
5. Empiri.....	24
5.1 Empiriska iakttagelser.....	24
5.1.1 IFK Växjö.....	24
5.1.2 IF Rejban.....	27
5.1.3 Växjö DFF.....	28

5.1.4	Växjö HF.....	31
5.2	Sammanfattande tabeller över de empiriska iakttagelserna.....	34
5.2.1	Målsättningar för finansiellt resultat innevarande räkenskapsår..	34
5.2.2	Övriga ekonomiska målsättningar.....	34
5.2.3	Användning av budget.....	35
5.2.4	Involverade medlemmar vid budgetuppställande.....	35
5.2.5	Budgetuppföljning.....	35
6.	Analys.....	36
6.1	Analys kring målsättningar, strategier och budgetering.....	36
6.2	Sammanfattning av slutsatser i form av tabeller och diagram.....	42
7.	Slutdiskussion.....	45
	Referenser.....	49
	Bilagor.....	I

1 Inledning

Detta kapitel har till syfte att introducera uppsatsen, vilket kommer att ske genom bakgrund, problemdiskussion, problemformuleringar, syfte samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Enligt Riksidrottsförbundet (2014) har svenska idrottsföreningar idag över 2,8 miljoner medlemmar aktiva inom 20 000 föreningar inom fler än 250 olika idrotter. Mer än 600 000 ledare arbetar i detta forum och de flesta helt utan ersättning, om de ersattes i nivå med utbildade fritidsledare skulle värdet på deras arbete i kronor vara cirka 30 miljarder kronor årligen.

Idrott är en av Sveriges största folkrörelser. Bara bland 6-12 åringar deltar 65 % i minst en tävling/träningsaktivitet per vecka inom någon typ av idrott. De flesta som idrottar gör det med syfte att må bra och ha roligt. Men det finns många fler effekter än dessa, bland annat minskar regelbunden motion dödligheten i hjärt- och kärlsjukdomar, förbättrar balans- och koordinationsförmåga, ökar självkänslan samt bidrar till en förbättrad folkhälsa. Även koncentrationsförmågan förbättras, vilket i sin tur kan öka prestationerna inom skolan. (Riksidrottsförbundet, 2014).

Ideella föreningar kallas alla föreningar som inte bedriver ekonomisk verksamhet med syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Många av de ideella föreningar som finns ute i landet idag bedriver dock någon typ av verksamhet som främjar ekonomin, dock med hänförlighet till det ideella syftet (Bolagsverket, 2014). Enligt Hoye m.fl. (2009) verkar ideella föreningar för syftet att utveckla samhället, och arbeta för den stora massan genom att möta behoven av olika grupper. Vidare menar författarna att genom ideella föreningars verksamhet får människor möjlighet att engagera sig, samt bidra med sin talang, tid och energi gentemot någonting som inte är utformat av den privata eller publika sektorn.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Hoye m.fl. (2009) kantas den värld ideella idrottsföreningar lever och verkar i av en del problem och svårigheter, ett antal av dessa av ekonomiskt slag. Enligt Nyholm och Svensson (2009) är det ett genomgående problem inom föreningsvärlden hur man ska göra för att öka inkomsterna utanför de normala finansieringssätten:

medlemsavgifter, lotterier, sponsring och utförda arbeten. Författarna menar vidare att de största tillskotten till föreningar idag kommer från kommuner och stat. Enligt Hoye m.fl. är den ideella sektorn starkt beroende av de volontärer som lägger både tid och pengar för att verksamheten ska rulla, utan dessa skulle inte verksamheten kunna bibehållas. (Hoye m.fl., 2009:48). Idag finns 600 000 ideella ledare i landet, vilka tillsammans lämnar totalt 176 miljoner timmar på föreningsarbete, omräknat i kronor ger dessa timmar ett värde av cirka 30 miljarder kronor (Riksidrottsförbundet, 2014). Utöver dessa timmar bidrar även medlemmarna med likvida medel i form av medlems- och träningsavgifter, vilka utgör cirka 30 % av de totala intäkterna inom det ideella föreningslivet. (Riksidrottsförbundet, 2014).

Samtidigt som ekonomin är svag och intäkterna begränsade hos många ideella föreningar ökar kostnaderna exempelvis för försäkringar, vilket leder till att även kostnaderna för medlemmar att delta ökar (Hoye m.fl., 2009). Enligt Riksidrottsförbundets kostnadsundersökning från 2009 beräknas den genomsnittliga kostnaden för att träna fotboll för ett barn under tio år till 2300 kronor om året, samma siffra för barn över 13 år är 6400 kronor. Undersökningen visar en trend av ökande kostnader för träning för barn och ungdomar (Riksidrottsförbundet, 2009). Regelbunden fysisk aktivitet är viktig, och innebär bland annat ökad kondition och styrka, minskad risk för sjukdomar, ökat immunförsvar, bättre sömn, och ökad koncentrationsförmåga och inlärningsförmåga (Riksidrottsförbundet, 2014).

Även högre upp i seriesystemen ses tendenser av svag ekonomi. I skrivande stund inväntar två klubbar domslut gällande elitlicensen¹, Åtvidabergs FF och Ängelholm FF (SvFF, 2014). Åtvidabergs FF gick in i 2014 med cirka 790 000 i eget kapital, prognosen på årets resultat 2014 pekar mot en förlust på cirka fyra miljoner kronor vilket sätter föreningen i en svår ekonomisk situation (SVD, 2014). Ängelholm har spelat under konkurshot under säsongen men kunde hålla verksamheten flytande och inväntar nu SvFFs domslut, skulle det vara så att Ängelholm eller Åtvidaberg inte

¹ För att få delta i seriespel i Allsvenskan, Damallsvenskan och Superettan krävs en av SvFF godkänd elitlicens. Elitlicenser innebär att ett antal kriterier ska uppfyllas, och om dessa ej uppfylls får föreningen sanktioner i form av böter eller tvångsdegradering. Att som förening ha ekonomiska problem kan mynna ut i den högre typen av bestraffning, degradering till en lägre serie. Med ekonomiska problem menas i detta fall att föreningen har ett negativt eget kapital vid räkenskapsårets slut (SvFF, 2013).

uppfyller kraven för elitlicens 2014 eller kan uppvisa en fungerande handlingsplan inför nästkommande säsong degraderas de omedelbart till division ett respektive Superettan och ersätts av de lag som åkt ut senast² (Fotbolldirekt, 2014). Under 2014 gick Tyresö FF, vinnare av damallsvenskan 2012 och silvermedaljörer i Champions League 2014, först frivilligt ur damallsvenskan och försattes senare även i konkurs. Utan sponsor-, match- eller andra typer av intäkter kunde klubben inte betala den sju miljoner stora skuld till stjärnspelare, leverantörer och skatteverket som skapats. (Idrottens affärer, 2014).

Min mening, med grund i ovanstående, är att ideella idrottsföreningar bör arbeta med att kontrollera och påverka de kostnader och intäkter som finns, med förhoppningar om en långsiktigt välfungerande ekonomi. Ett sätt att få kontroll över de ekonomiska aspekterna är enligt Ax m.fl. (2009) användning av budget. Enligt Hoye m.fl. (2009) är detta essentiellt för att kontrollera och styra de pengar som finns inom föreningarna på ett så effektivt sätt som möjligt, budgetanvändning anses vidare vara än viktigare nuförtiden då idrottsvärlden anses vara mer komplex än tidigare. Anthony och Govindarajan (2007) uttrycker att det är av stor vikt för ideella organisationer att använda budget då dessa arbetar utifrån begränsade resurser och inte har samma möjlighet att öka sina intäkter som andra organisationer. Thunberg (2006) anser att det är önskvärt med bra ekonomi för att kunna uppnå det ideella syftet. Vidare menas att en dålig ekonomi skapar problem och kan föra med sig att mindre energi och tid kan läggas på den huvudsakliga verksamheten. Hart (2006, refererad i Hoye m.fl. 2009) tillägger att det finns ett behov av ekonomisk kunskap inom idrottsföreningar för att uppnå en välfungerande ekonomisk grund.

Idag anses den generella målsättningen inom organisationer vara att göra vinst, dock undantas ideella föreningar från detta vilket leder till att dessa inte blir lika effektiva som övriga organisationer. Att prestera finansiellt bör dock vara av vikt även i en ideell förening då detta ligger till grund för organisationens överlevnad. (Anthony & Govindarajan, 2007:628f). Målsättningar och strategier används vanligtvis för att beskriva ett önskat framtida tillstånd och hur man kan nå förverkligande av detta, därav bör dessa enligt min mening vara väl utstuderade både ur ekonomiska och övriga

² Åtvidabergs FF och Ängelholms FF beviljades i slutet av november elitlicens inför säsongen 2015 (Fotbolldirekt 2014) (Fogis 2014).

synvinklar för att främja ekonomin och verksamheten inom föreningarna (Jacobsen & Thorsvik, 2010:37f).

Med bakgrund i ovanstående kommer följande sidor att belysa värdet av ekonomisk kunskap inom ideella idrottsföreningar, med en övergripande mening att skapa ökad förståelse för föreningars ekonomiska situation. Detta kommer att göras genom att beskriva de målsättningar och strategier som används inom ideella idrottsföreningar, samt även genom att beskriva hur budgetprocessen fungerar och utnyttjas för att främja den ekonomiska situationen föreningarna verkar i.

|1.3 Problemformuleringar

- Vilka målsättningar arbetar ideella idrottsföreningar mot?
- Hur används strategier samt budgetering för att nå dessa mål?

|1.4 Syfte

Då en fungerande ekonomi är ett måste för att verksamheten ska gå runt kommer rapporten att belysa vikten av ekonomiskt kunnande inom föreningslivet, med ett övergripande syfte att skapa ökad förståelse för föreningars ekonomiska situation genom att lyfta tillvägagångssätt och styrmedel som används för att främja positionen.

|1.5 Avgränsningar

Denna rapport kommer att belysa användandet av målsättningar, strategier och budgetering inom ideella idrottsföreningar.

2 Metod

Detta kapitel kommer att beskriva och diskutera kring de forskningsmetoder som valts. Begreppen reliabilitet samt validitet kommer att tas upp, precis som diskussion kring de faktorer som kan påverka företagsekonomisk forskning.

2.1 Metodteori

En kvalitativ metod innebär att man utgår från en problemformulering och söker sedan efter relevanta undersökningsspersoner med syfte att samla in data. Därefter tolkas datan genom teori och en rapport gällande resultat och slutsatser utformas (Bryman & Bell 2011:300). Den kvalitativa metoden har valts med grund i faktumet att rapporten söker svar på hur och på vilket sätt ideella föreningar använder sig av ekonomistyrning, med syfte att få en ökad förståelse kring föreningars situation och den värld de verkar i. En kvantitativ metod hade också kunnat ge mig svar på hur, dock hade denna typ av metod inte gett mig den förståelse som eftersökts vilket i sin tur hade påverkat rapportens möjligheter att belysa åtgärder.

Rapporten utgår från de olika respondenternas syn på hur föreningen arbetar med målsättning och styrmedel, enligt Bryman & Bell (2011) kan den kvalitativa metoden fungera väl för att studera människor då de befinner sig i sociala sammanhang, vilket är fallet inom denna studie. Vidare skriver Bryman & Bell (2011) att verkligheten anses vara subjektiv, vilket i sin tur leder till att flera verkligheter kan existera samtidigt. Jag har valt att studera och sätta tilltro till den verklighet som de utvalda representanterna lever i.

2.2 Forskningsansats

Enligt Bryman och Bell (2011) är induktion och deduktion två sätt att relatera teori och empiri till varandra. Vidare beskriver författarna deduktion som att man tar utgångspunkt i det man vet samt kända teorier inom området, och därefter sätter samman hypoteser och/eller antaganden, för att sedan samla in data som ska resultera i någon typ av resultat. Induktion innebär enligt Bryman & Bell (2011) istället att man utgår från empirin, ser genom den vilka resultat som uppvisats och skapar därefter teori baserat på dessa. Alvesson och Sköldberg (2008) skriver om ett tredje sätt att relatera teori och empiri till varandra, nämligen abduktion. De menar att abduktion utöver nya moment även omfattar komponenter både från den deduktiva och induktiva ansatsen,

samt att den bör ses som processinriktad med möjligheten att addera nya erfarenheter under tiden forskningen löper.

Denna rapport är skriven ur ett abduktivt synsätt, då teori och empiri har växlats och ny kunskap har adderats under skrivandeprocessens gång. Till en början repeterades teori och metod, samtidigt lästes kunskap kring ideella föreningar ur ekonomisk och juridisk synvinkel in, även bakgrund och nyheter kring ämnet studerades. Med grund i denna kunskap utformades frågeställningar och syfte, även inledning och problemformulering skrevs, vilka framför allt lutar sig på bakgrund och intresseväckande information men också på huruvida och varför ämnet är intressant för allmänheten att läsa om. Därefter skrevs ett utkast kring den teoretiska referensram som använts, och empiri samlades in genom intervjuer. Efter intervjuerna märktes ett behov av ökad kunskap kring vissa delar och helt ny kunskap kring andra, samtidigt kunde vissa teoretiska delar strykas helt. På detta vis grundas undersökningen i en pendling mellan teori och empiri under processens gång, och jag anser att användning av det abduktiva synsättet har gett mig mer förståelse. Att fritt samla in kunskap efter behov har även utvecklat möjligheten att skriva en mer väsentlig rapport.

2.3 Flerfallstudie

Enligt Bryman & Bell (2011) är den grundläggande definitionen för en fallstudie är att man detaljerat och ingående ser till ett enda fall, ett fall kan vara exempelvis situation eller en miljö. Yin (2007) definierar fallstudien som en undersökningsmetod där en händelse i dess verkliga kontext studeras, författaren lyfter även faktumet att fallstudien kan göras som en enfall- eller flerfallstudie.

Enligt Merriam (2010) krävs kunskap kring fallstudiens design för att en rapport byggd på denna ska bli korrekt och rättvisande. Yin (2007) tar upp vikten vid att använda olika källor för data för att den information som ska behandlas verkar i rätt syfte, att använda kompletterande källor bidrar exempelvis till starkare och bredare kunskap. Vidare anser Yin (2007) att forskarens egenskaper är viktiga för att fallstudien ska bli så välfungerande som möjligt. Forskaren ska vara bra på att lyssna och inte låta egna uppfattningar påverka tolkningen av vad som ses och hörs, vara duktig på att ställa frågor, vara anpassningsbar och flexibel och på så vis se möjligheter i förändringar, vara klar över vilka problem och frågeställningar som undersökningen ska besvara för att

därigenom vara öppen för relevant information, inte vara styrd av några tidigare uppfattningar då dessa kan vara missvisande eller missriktade.

Denna rapport belyser fallet ideella idrottsföreningar, i form av en flerfallstudie, där fyra olika föreningar representeras. Den teoretiska referensramen har, som nämnts tidigare, samlats in både innan och efter intervjuerna genomförts, med syfte att skapa en så relevant teori som möjligt, då intervjuerna gav uttryck för att utöka men även minska referensramen på olika punkter. Gällande de empiriska delarna har dessa baserats på intervjuer med representanter från föreningar, enligt urval nedan. Hälften av intervjuerna har skett per telefon och resterande genom möten på föreningarnas respektive kontor.

Min mening är att en flerfallstudie av detta slag ger större möjlighet att gå djupgående och på så vis mynna ut i förklaringar på vad som görs i föreningarna för att nå de ekonomiska målsättningar som ställts upp. Med grund i den information som samlats in har forskaren kunnat skapa sig en bild över de studerades ekonomiska situation samt fått en förståelse kring det ekonomiska arbetet.

2.4 Urval

Respondenterna valdes ut genom en rundringning till idrottsföreningar hemmahörande i Växjö med omnejd med minst 100 medlemmar, rundringningen gjordes för att se vilka föreningar som fanns tillgängliga för intervjuer. Ambitionen var att få ihop fyra föreningar med olika idrottsverksamhet, bakgrund eller medlemsantal. Eftersom att rapportens syfte är att belysa idrottsföreningar överlag och inte en viss typ, exempelvis herrfotbollsföreningar eller elitidrottsföreningar, var det viktigt för mig att tillföra sådana föreningar som kunde skapa en bredd. Även hur länge föreningarna funnits speglas av bredd, likaväl som medlemsantalet. Meningen var att det totala urvalet skulle spegla de genomsnittliga föreningarna i Sverige, dock kan det inte utlovas att detta har lyckats. Därav kan urvalet inte ses som generaliserbart, då kunskap inte finns kring den population som urvalet tagits ur, inte heller respondenternas åsikter behöver vara rättvisande för populationens.

Rapporten ger en inblick i, samt förståelse kring, ett antal idrottsföreningars arbete kring målsättningar och de styrmedel som används för att nå dessa. Jag är medveten om att de utvalda representanterna inte ger en rättvis bild för idrottsföreningar i helhet, eftersom

att föreningarna är handplockade av mig med grund i den tidsfrist som jag arbetat inom. Eftersom att ideella idrottsföreningar finns inom olika nivåer och inom olika idrotter, anser jag att det varit svårt att generalisera dessa även om ett sannolikhetsurval av samma skala hade använts. För att få en rättvisande bild anser jag att det krävs mycket mer omfattande studier med ett större antal respondenter.

Min förhoppning är att denna rapport kan användas som avstamp för framtida mer omfattande forskning. Enligt Magnus Forslund, forskare vid Centrum för idrottsforskning, har denna typ av forskning inte gjorts i någon större omfattning tidigare, vilket han beskriver i artikeln *Idrotten lär av företagsekonomi* (2011). Vidare menar han i samma artikel att detta är fallet trots att ideella idrottsföreningar har stora utmaningar att få ihop sin verksamhet vad gäller bland annat ekonomi, organisation och styrelse. Med grund i Bryman & Bell (2007) kan även tilläggas att användning av rapporter baserade på bekvämlighetsurval väl fungerande som intresseväckare för framtida forskning.

2.5 Respondenter

2.5.1 IF Rejban

Idrottsföreningen Rejban grundades 2009 och har idag 130 medlemmar varav 28 aktiva. Föreningen bedriver fotbollsverksamhet i form av ett seniorlag för herrar, vilket de senaste fem åren avancerat tre nivåer i seriesystemet. IF Rejban omsatte 230 000 kronor 2013 till ett resultat på +40 000 kronor. Fredrik Streby, sekreterare, är föreningens representant i denna undersökning. (Intervju med Fredrik Streby, 18-12-14).

2.5.2 IFK Växjö

Idrottsföreningen Kamraterna Växjö bildades 1919 och är en av Sveriges största och ledande friidrottsföreningar med verksamhet för alla över sju år, föreningen har grupper för barn och ungdomar samt elitaktiva. Utöver denna verksamhet bedrivs också handikappfriidrott samt löpgrupper regelbundet. Under det senaste räkenskapsåret omsatte IFK Växjö fyra miljoner kronor, till ett resultat på -60 000 kronor. Representant i denna undersökning är Jan Sandberg, ekonomiansvarig. (Intervju med Jan Sandberg, 18-12-14).

2.5.3 Växjö DFF

Växjö Damfotbollsförening bildades årsskiftet 2013/2014 genom att Växjö FF och Hovshaga AIF slog samman sin damverksamhet, och på så vis blev Växjös största damfotbollsförening med 18 lag varav 14 flickfotbollslag, tre seniorlag och ett ungdomslag. Växjö FF omsatte två miljoner kronor 2013 till ett resultat på -20 000 kronor. Lars Pettersson, kassör och styrelseledamot i Växjö DFF sedan 20 år tillbaka, representerar Växjö DFF i denna undersökning. (Telefonintervju med Lars Pettersson, 15-12-14).

2.5.4 Växjö HF

Växjö Handbollsförening bildades 1972 och huserar på NCC Arena i Växjö. Föreningen innefattar 14 lag inom olika åldersklasser, två seniorlag, ett rullstolshandbollslag samt en handbollsskola för barn mellan 6-8 år. Växjö HF gjorde en omsättning på 2,4 miljoner kronor 2013 och ett positivt resultat på 40 000 kronor. Lennart Bäckström, ekonomiansvarig, kommer att representera Växjö HF i denna undersökning. (Telefonintervju med Lennart Bäckström, 16-12-14).

2.6 Semistrukturerade intervjuer

För att samla in data har semistrukturerade intervjuer använts. Intervjuformen innebär att forskaren har ett antal frågor som ska besvaras alternativt ett antal områden som ska täckas, dock finns inga krav på vilken ordningsföljd frågorna ska ställas i.

Semistrukturerade ses som en relativt flexibel intervjuform, då intervjupersonen alltid har möjlighet att svara med egna ord samt på sitt eget vis, samtidigt har forskaren möjlighet att ställa följdfrågor eller andra frågor som de kommer upp under intervjun. (Bryman & Bell, 2011:138f).

Den grundläggande orsaken till att semistrukturerade intervjuer valdes var att jag ville få ut så mycket information som möjligt av varje respondent. Jag ställde därför upp ett antal frågor där svar var obligatoriskt, för att inte missa några områden. Samtidigt ville jag ha möjligheten att fråga mer ingående kring vissa delar och kunna be respondenten utveckla sådant som skulle vara av intresse för studien. Jag anser också att den semistrukturerade intervjun bidrar till att ”fånga personen” bakom svaren, vilket jag ser värde i, och vilket leder till att exempelvis citat kan användas med syftet bättre förståelse kring vem respondenten är.

2.7 Kriterier för kvalitativ företagsekonomisk forskning

Två kriterier för kvalitativ företagsekonomisk forskning är reliabilitet och validitet. Med reliabilitet mäts tillförlitligheten i undersökningen, om samma forskning skulle göras ännu en gång skulle resultaten bli desamma, resultaten skulle inte heller påverkas av slumpmässighet eller tillfälliga förändringar. Validitet innebär en bedömning av att de indikatorer som används vid forskning mäter det som det syftas till att mäta, samt om de slutsatser som kommit fram hänger samman eller ej (Bryman & Bell, 2011:94f).

Flertalet forskare med kvalitativ inriktning har dock diskuterat relevansen av dessa

begrepp inom kvalitativa undersökningar och begreppen har definierats om av flera (Bryman & Bell 2011:304f). LeCompte & Goetz, som citerade i Bryman & Bell (2011), skiljer mellan extern och intern reliabilitet och validitet. Författarna anser att extern reliabilitet omfattar möjligheten att kunna replikera undersökningen, intern reliabilitet att undersökningar med flertalet involverade forskare utgår från en överenskommelse forskarna emellan kring tolkning. Vid insamling av det empiriska materialet användes semistrukturerade intervjuer, vilka ger respondenterna möjlighet att svara fritt och med egna ord kring utvalda ämnen. Jag anser att intervjuer av detta slag är mer rättvisande och skapar förståelse kring sammanhanget som diskuteras, samtidigt finns det risk för spretigare svar beroende på bland annat respondentens ordförråd och uttryckssätt. Jag ser risken i att detta intervjusätt ger möjlighet till subjektiva bedömningar, vilket bör uppmärksammas. Givetvis har jag försökt att uppfatta respondenternas svar precis som de menar, och vid osäkerhet har jag även bett dem att förklara ännu en gång, för att minska risken för tolkningsfelaktigheter från min sida.

Vidare beskriver LeCompte & Goetz i Bryman & Bell (2011) extern validitet som huruvida och i vilken utsträckning undersökningen kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Min mening är att de resultat som rapporten syftar till att mynna ut i är knutna till de platser som studerats, det är med andra ord inte ändamålsenligt att generalisera resultaten på andra enheter, vilket diskuterats tidigare.

Intern validitet beskrivs av LeCompte & Goetz citerade i Bryman & Bell (2011) som överensstämmelsen mellan forskarens observationer och den teori som utvecklas. Representanterna för föreningarna är väl insatta i de frågor kring styrmedel, mål, strategier och andra övriga förutsättningar, som finns i de ideella idrottsföreningar de representerar. Med grund i detta har jag valt att anse den information som samlats in som representativ för hur föreningen arbetar med ekonomiska styrmedel. Jag har tagit hänsyn till de risker som finns med detta, men eftersom att studien sker kvalitativt går det inte att komma ifrån att mänskliga erfarenheter är komplexa och att hur verkligheten uppfattas bland annat är beroende av dessa.

2.8 Faktorer som påverkar företagsekonomisk forskning

Värderingar, praktiska faktorer, teorival, epistemologiska och ontologiska frågeställningar är några av de faktorer som påverkar forskningen och dess utseende.

Forskarens åsikter och känslor styr bland annat valet av forskningsområde, frågeställningar samt tolkningar och analyser av data. Att ha kunskap kring att forskningen inte kan vara fri från värderingar bör ses som essentiell och bygger på att antaganden om att individen formas efter erfarenheter, attityder och kunskaper vilket i sin tur påverkar hur och vad som uppfattas. Det är även av värde att bära med sig insikten att värderingar kan dyka upp och bildas när som helst under arbetets gång och att inte utveckla personlig tillhörighet eller andra känslor till det objekt som studeras. (Bryman & Bell 2011:42 f.).

Jag ser risken i att påverka respondenterna i sättet jag väljer att ställa frågorna på, för att minimera denna risk har jag studerat frågeställningstekniker genom Företagsekonomiska forskningsmetoder av Bryman & Bell (2011), samt även rådfrågat och testat de olika frågeområdena på ett antal personer innan jag lät dem besvaras på riktigt. Eftersom att intervjuerna har gjorts via telefon eller besök har respondenterna hela tiden haft möjlighet att fråga vid osäkerhet kring frågeställningar eller feluppfattningar, och tvärtom. På detta vis har jag minimerat risken för att föreningarnas representanter och jag ska vara på olika plan i intervjun igenom.

Till praktiska faktorer hör val av metod och strategi och hur dessa anpassas efter vilken typ av frågeställning som forskas kring. Man anser det vara sannolikt att olika strategier passar olika typer av forskning bättre och sämre. Flertalet olika omständigheter påverkar vid beslut kring bland annat tillvägagångssätt, detta eftersom att forskning inom samhällsvetenskapen utformas genom en bredd mellan idealet och det genomförbara. På detta vis påverkas forskaren i det stora hela av dessa val (Bryman & Bell 2011:42 f.).

Jag har valt en kvalitativ utgångspunkt i min forskning och ser genom studier på ett antal olika föreningar hur dessa arbetar med målsättningar och ekonomiska styrmedel. Den kvalitativa utgångspunkten beskriver hur det ser ut idag samtidigt som förståelse ges kring varför det ser ut som det gör. Kanske hade det varit intressant att se samverkan mellan det statistiska kvantitativa och det kvalitativa och på så vis skapa beskrivande fakta och förståelse i ett, vilket inte dörrar stängs för i framtiden. Det hade även varit intressant att göra en mer omfattande studie med den möjlighet till generaliserbarhet som nuvarande studie inte besitter.

Valet av deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats påverkar undersökningens form och struktur liksom valet av epistemologisk grund, det vill säga vilken kunskap som anses vara förlitlig inom utvalt ämne. Enligt positivismen kan den sociala verkligheten studeras på samma vis som naturvetenskapliga frågor (Bryman & Bell, 2011:27 f). Positivismen kan ställas i konflikt med hermeneutiken som istället lägger vikt vid att uppfatta saker ur den sociala aktörens synvinkel vid tolkning av hur människor handlar och agerar (Bryman & Bell, 2011:589).

Även valet av ontologiskt synsätt anses påverka resultatet av forskningen, ontologins huvudsakliga frågeställning kretsar kring om sociala entiteter ska uppfattas som objektiva enheter eller i motsats som konstruktioner som beror på hur aktörerna handlar (Bryman & Bell, 2011:33).

Jag anser att den ekonomiska styrningen i högsta grad är påverkad av vilka som arbetar med den och därmed blir konstruktioner av de sociala aktörernas handlande. Jag tror att det finns stora skillnader mellan styrningen hos de olika föreningarna beroende på de sociala aktörernas värderingar, bakgrund, kunskap med mera. Man kommer inte ifrån att allt från hur de ekonomiska förutsättningarna upplevs till hur de bearbetas och analyseras har någon grund i vilka som gör det och vilket syfte dessa arbetar utifrån. Olika medarbetare kan ha olika intressen i vad som är intressant att framhäva, styrka och motsatserna till dessa.

3 Juridiska och ekonomiska förutsättningar inom ideella föreningar

Inom ramen för detta kapitel kommer de förutsättningar som är specifika för ideella föreningar, juridiskt och ekonomiskt, att förklaras. Dessa förutsättningar beskrivs med syfte att hjälpa läsaren att få mer förståelse kring världen ideella idrottsföreningar lever och verkar i.

3.1 Ideella föreningar

Lagstiftningen skiljer mellan två olika typer av föreningar, ekonomiska och ideella. En ekonomisk förening kräver ekonomisk verksamhet med syfte att främja ekonomiska intressen, bara då anses föreningen vara av slaget ekonomisk i alla andra fall anses föreningen vara ideell. Flera föreningar i Sverige har börjat bedriva någon form av ekonomisk verksamhet dock fortfarande med ideellt ändamål, föreningen anses oavsett detta vara en ideell förening då inte både kravet gällande syfte och verksamhet är uppfyllt (Bolagsverket, 2014).

Alla medlemsorganisationer i Sverige idag är av associationsformen ideell förening. En ideell förening bildas av minst tre personer genom att stadgar utformas och en styrelse tillsätts, inga andra formkrav finns och registrering krävs ej. I och med bildandet får föreningen rättskapacitet. Övrig svensk speciallagstiftning för denna typ av association finns ej vilket ger föreningarna stor möjlighet att påverka regelverk, organisation och strukturer på egen hand. (Svensk Idrott, 2014).

3.2 Svensk idrotts organisation

I Sverige finns idag cirka 20 000 aktiva idrottsföreningar, vilka tillsammans har ungefär 3.3 miljoner medlemmar. Varje förening har möjlighet att ansluta sig till ett specialidrottsförbund (hädanefter SF) och ett distriktsförbund (hädanefter DF), vilka SF som föreningarna ansluter sig till beror på vilken idrott föreningen utövar och valet av DF beror på i vilket geografiskt område föreningen verkar på. Genom medlemskapet i SF och DF blir föreningarna per automatik även medlemmar i ett specialidrottsdistriktsförbund (hädanefter SDF) vilket beror på distrikt och idrott, samt idrottsrörelsens huvudorganisation riksidrottsförbundet (hädanefter RF). Medlemskap i dessa organisationer gör att de ideella föreningarna omfattas av en del rättigheter och

skyldigheter, bland annat inom utformning av verksamheten. Idag använder många av de aktiva föreningarna i Sverige RFs normalstadgar som föreningsstadgar, i dessa stadgar finns bland annat regler kring årsmöten, revision, dopingfrågor och räkenskaper (Svensk Idrott, 2014).



Bild; Riksidrottsförbundet (2011).

3.3 Intäkter och kostnader i idrottsföreningar

Hoye m.fl. (2009) menar att man kan se till två typer av insamlingsformer benämnda; 'huvudsaklig finansiering' och 'återkommande finansiering'. Till 'huvudsaklig finansiering' hör de pengar som inkommit i syfte att finansiera investeringar, dessa kan komma från en rad olika källor men några vanliga är statliga/kommunala gåvor, lån, nytt aktiekapital och återinvesteringar. Källorna har en sak gemensamt, nämligen faktumet att de kräver någonting tillbaka. Stat och kommun kan exempelvis vara måna om att ramverk gällande arbete eller lagar efterföljs, långivare söker ränta, nya aktieägare kräver avkastning samtidigt som de får kontroll över verksamheten.

Till 'återkommande finansiering' hör istället sådana intäkter som finns för att få de dagliga aktiviteterna att fungera. Detta kan exempelvis vara medlemsavgifter, publikintäkter och sponsorintäkter. Medlemsavgifterna anses vara essentiella då de ofta är stabila och ger en direkt intäkt, samtidigt som kundbasen hålls intakt. Sponsorintäkter kan exempelvis bestå av partnerskap, namnrättigheter eller andra typer av deals.

Idrottsföreningar bör se till risken att bli beroende av en sponsors intäkter och därav

tappa kontrollen och makten över hur föreningen framstår (Hoye m.fl., 2009:217 f).

Enligt Hoye m.fl. (2009) är de vanligaste kostnaderna inom idrottsföreningar löner och personalkostnader följt av marknadsföringskostnader, administrativa kostnader, kostnader kopplade till arena och lokaler, övriga spelarkostnader och kostnader för övriga tillgångar. Hoye m.fl. (2009) menar att det är av stor vikt att ha kontroll över dessa kostnader genom att budgetera väl och medvetet. Gällande övriga tillgångar får ej förglömmas de avskrivningar som sker årligen, till likviditetsbudgeten bör även amorteringar ses över.

3.4 Vinst i ideella idrottsföreningar

Enligt Lundén och Lindblad (2011) är det inte meningen att en ideell förening ska gå med vinst, på en längre tidsperiod är ett verksamhetsresultat kring noll att önska. En allmännyttig förening ska enligt författarna använda 80 % av sina intäkter i verksamheten för att bli fri från skatt³, och om föreningen får bidrag från kommunen kan det ibland vara dumt att visa vinst, även medlemmarna kan börja ställa krav om föreningarna visar för höga vinster. En risk ses i att detta tankesätt kan leda till att föreningar dagarna innan bokslutsdagen gör av med pengar i den mån att ett nollresultat uppvisas, vilket kan göra att föreningen står utan pengar till sådant som måste investeras i tiden efter bokslutsdagen. Vidare anses att det är bättre att disponera överskott genom så kallade dispositioner. (Lundén & Lindblad, 2011:108 f).

³ Enligt Skatteverkets hemsida (2014) ska en ideell förening för att få inskränkt skattskyldighet använda 80 % av sina intäkter för den allmännyttiga verksamheten.

4 Teoretisk referensram

Detta kapitel kommer att redogöra för de teorier som använts i studierna, teorier kring målsättning, strategi samt budgetering kommer att tas upp. Valet av dessa syftar till att besvara de problemformuleringar som rapporten har till ändamål att besvara.

4.1 Ekonomistyrning

Det övergripande syftet med ekonomistyrning är att bistå organisationer i arbetet med att nå de målsättningar som satts upp. Vanligtvis talar man om formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. Formella styrmedel består av produktkalkylering, budgetering och prestationsmätning. Organisationsstruktur innebär bland annat ansvarsfördelning och organisationsform, och mindre formaliserade styrmedel inkluderar exempelvis lärande och kultur. (Ax, Johansson, Kullvén, 2010:18).

Hoye m.fl. (2009) skriver att de flesta idrottsföreningar idag är av mindre storlek och beroende av stöd från medlemmar och volontärer för att kunna bibehålla verksamheten. Men oavsett storlek är det av vikt att ansvar tas kring ekonomi och ledarskap. Författarna menar att ansvariga inom ideella föreningar bör ställa sig ett antal ekonomiska frågor kring; årets totala intäkter och kostnader, tillgångar och skulder, resultat, likviditet, lån och krediter samt återkommande göra jämförelser mot andra föreningar inom samma verksamhetsgren. Enligt Nyholm och Svensson (2009) är det ett genomgående problem inom föreningsvärlden hur man ska göra för att öka inkomsterna utanför de normala finansieringssätten som lotterier, medlemsavgifter, sponsring och utförda arbeten. Vidare menar författarna att de största tillskotten till föreningar idag kommer från kommuner och stat, men även Svenska Spel bidrar med en summa. Hart som citerad i Hoye m.fl. (2009) anser att idrottsklubbar är i behov av kunskap kring finansiella principer och redovisning för att uppnå en välfungerande ekonomisk grund, utöver det uppenbara även för att kunna tillgodose myndigheter och intressenter med de dokument som önskas.

4.2 Målsättningar och strategier

En återkommande målsättning i de flesta organisationer är att verksamheten ska resultera i vinst, dock undantas ideella föreningar från detta antagande då föreningar av detta slag istället har andra typer av målsättningar ej relaterade till vinst och effektivitet.

Att inte ha målsättningar som kräver prestation samt mätning av denna bidrar till att ideella föreningar ses som mindre effektiva. Att inte arbeta mot måluppfyllnad anses vara det största problemet inom ekonomistyrning av ideella organisationer. (Anthony & Govindarajan, 2007:628f).

Etzioni (1982, refererad i Jacobsen och Thorsvik 2010) uttrycker mål som ”en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd”. Inom ideella föreningar anses finansiella mål inte vara de främsta, dock är det av stor vikt att dessa typer av organisationer också arbetar efter målsättningar hänförliga till det finansiella, då dessa inte kan överleva om intäkterna i genomsnitt understiger kostnaderna. (Anthony & Govindarajan, 2007:629f). Man brukar skilja på reella och symboliska mål, till reella mål hör sådana mål som har till uppgift att påverka de involverades beteende, användas mot utvärdering eller ge omvärlden en bild av vad organisationen arbetar för. Symboliska mål däremot, används framför allt för att få fram den bild av organisationen som önskas visas upp mot omvärlden, utan att målet behöver ha något samband med vad som egentligen händer. Symboliska mål har betydelse bland annat genom att de hjälper organisationer att skapa legitimitet, dock krävs samtidigt att verksamheten inte avviker allt för mycket från de symboliska målsättningarna för att detta ska fungera. (Jacobsen & Thorsvik, 2010:33f).

Strategi brukar beskrivas som vad man har för avsikt att göra för att uppnå målet. Man skiljer på två typer av strategi, generiska strategier och resursbaserade strategier. Till generiska strategier hör organisationens positionering i förhållande till omvärlden, resursbaserade strategier hör samman med vilka resurser som finns inom organisation och som kan leda till fördelar gentemot andra. Grunden i att lägga en generisk strategi omfattar att sätta sig in i och förstå den konkurrens som organisationen verkar i, och därefter positionera sig gentemot dessa. (Jacobson & Thorsvik, 2010:33f). Positionering kan enligt Porter citerad i Jacobson och Thorsvik (2010) ske på tre olika sätt; bli kostnadsledande, differentiera sig eller fokusera på ett specifikt segment. Genom en resursbaserad strategi väljer man istället vilken typ av resurser man vill utveckla, de som förespråkar denna typ av strategi anser att långvarig effektivitet och konkurrensfördelar får man genom att använda de resurser som kontrolleras. De resurser som vanligtvis utvecklas är fysiska resurser såsom byggnader, humanresurser som kompetens och erfarenhet eller organisatoriska resurser såsom system eller relationer mellan medlemmar i organisationen. Det bör nämnas att dessa två strategier inte står i motsats till varandra, utan kan arbeta omlott. Detta är i nyare strategiteorier mer vanligt,

och strategin baseras då både på vilka unika resurser som finns och på övriga förhållanden. (Jacobson & Thorsvik, 2010:41f).

Mål och strategier studeras med grund i antagandet att dessa påverkar hur anställda i organisationer tänker och agerar, samt hur organisationer anpassar sig till omvärlden. Mål anses ha en motiverande effekt på anställda, utan mål finns ingen riktning på vilket håll man arbetar åt, vilket anses vara omotiverande. På samma sätt anses strategier vara motiverande på så vis att de anställda får en bild av vad de behöver göra för att nå de uppsatta målen. Mål och strategier har också en styrande funktion, vilken implementeras genom riktlinjer och beslut, vilket i sin tur leder till att organisationer får en inriktning att jobba mot. De kan också användas för att utvärdera arbetet som gjorts i verksamheten, vilket även bidrar till högre effektivitet och möjlighet att använda sig av målstyrning. Användning av mål och strategier i syfte att skapa legitimitet är också vanligt, organisationer är i behov av stöd och resurser från omvärlden, detta kan skapas genom en öppen dialog kring mål och strategier. Organisationer som arbetar för positiva värden kan med hjälp av mål och strategier uppvisa detta och binda legitimitet till sig. (Jacobsen & Thorsvik, 2010:46 f).

4.3 Budgetering

Enligt Ax m.fl. (2009) används budget för att uttrycka förväntningar och åtaganden för en organisation gällande ekonomiska konsekvenser för en kommande period. Vidare menar författarna att budgetarbetet har många och olikartade syften, alla företag och organisationer budgeterar av olika anledning och med olika målsättning. Høye m.fl. (2009) anser att budgeteringsprocessen är en svår, men än så viktig del av ekonomistyrningen i idrottsföreningar, eftersom att idrottsvärlden blivit mer komplex finns ett värde i att styra de pengar som finns med effektivitet. Författarna uttrycker vidare att en bra budget visar spenderande, men ger även en klar bild av vilka intäktskällor som finns, vilket gör det enklare att planera resultat. Lundén och Lindblad (2011) överensstämmer kring vikten av budgetering inom föreningslivet, och etablerar detta mot faktumet att föreningar oftast har svårare att öka intäkterna än företag har. Vidare anser författarna att användning av budget ökar pressen att uppfylla de ekonomiska målsättningar som finns kring resultat, enbart med hjälp av befintliga intäkter, vilket även leder till att kostnadsmedvetenheten ökar. Høye m.fl. (2009) tillägger att budgetens huvudsakliga uppgift inom ideella idrottsföreningar är att

kontrollera utgiftsmönster och relatera dessa till den finansiella backup som krävs. Enligt Anthony och Govindarajan (2007) ses det som en svårighet inom ideella organisationer att beräkna kostnaderna för den huvudsakliga verksamheten, därför tenderar de ansvariga att spendera det som finns enligt budget även om det budgeterade värdet är för högt.

Hoye m.fl. (2009) anser att det är en sak att konstruera och diagnostisera det ekonomiska välmåendet hos en idrottsförening, men en helt annan att skapa säkerhet i att lediga resurser kan allokeras till rätt del vid rätt tillfälle. Enligt Greve (2011) kan budget användas som hjälpmedel vid resursfördelning, samtidigt som den möjliggör samordning inom organisationens ramar. Ax m.fl. (2009) menar att budgetering verkar stärkande mellan avdelningarna inom organisationen, och bidrar på så sätt till att alla arbetar mot samma mål eftersom budgeten ger information om vad som krävs både på delen och på helheten. Denna typ av information är en bidragande faktor till kunskap kring de kopplingar som finns mellan den dagliga verksamheten och associationens ekonomi, vilket i sin tur ger insikt i vikten av målsättningar.

Vanligtvis talar man om tre typer av huvudbudgetar, resultatbudget, likviditetsbudget samt budgeterad balansräkning. Resultatbudgeten skildrar hur en organisations resultaträkning förväntas att se ut för nästa tidsperiod, och har för avsikt att visa hur verksamheten kommer att löpa framöver. Likviditetsbudgeten specificerar framtida in- och utbetalningar, med andra ord kassaflödet. (Carlson, 2006:12f). Likviditeten kan svänga oerhört under året vilket är en anledning till att man ibland upprättar likviditetsbudgeten på kortare perioder än ett år, med syfte att få inblick i hur inbetalningar och utbetalningar matchar varandra (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:218 f). Enligt Ax m.fl. (2009) ger den budgeterade balansräkningen en bild av förväntade tillgångar, skulder och eget kapital vid en viss tidpunkt, med andra ord företagets ställning. Greve (2011) anser att denna typ av budget har till syfte att visa mängden kapital organisationen binder i slutet av perioden, hur skulder, eget kapital och tillgångar är sammansatta samt hur tillgångarna finansieras. Vidare uttrycks att den budgeterade balansräkningen är av stort värde vid beräkning av nyckeltal för analys av organisationens ekonomiska utveckling, budgeten är därför nödvändig för bedömning huruvida verksamheten nått upp till de ekonomiska målsättningar som finns.

Med huvudsakligt syfte att ligga till grund för huvudbudgetarna används delbudgetar, vilka finns i formerna avdelningsbudgetar och funktionsbudgetar. Intentionen med avdelningsbudgeten är, som namnet antyder, att få insyn i och styra olika enheter. En funktionsbudget syftar istället till att planera verksamheten enligt de verksamhetsplaner som finns och på så vis skapa ordning samt underlag till att styra aktiviteter i verksamheten. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:229 f).

Normalt sett är ledningen involverad i budgetarbetet och då främst i starten och i slutfasen av processen. Att ledningen är med och fastställer budgeten anses ge extra tyngd till beslutet, dock ses samtidigt en risk i att ledningens medverkan kan leda till att budgeten ses som mer fast i sin form vilket kan skapa rädsla hos medarbetarna att frångå vad som beslutats. Att involvera alla i budgeten ses som mer essentiellt då det bidrar till att alla får fram sina åsikter och sina resursbehov, vilket i slutändan ger en bättre helhetssyn. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:249).

Vid uppställande av budget, oavsett inblandade, används vanligtvis någon typ av metod. Den mest förekommande metoden vid budgetuppställande kallas för den iterativa metoden (Top-Down-Up). Den iterativa metoden innebär att de mål som ledningen satt upp och de förutsättningar som tagits fram inom de olika enheterna möts, genom diskussioner förändras och kommuniceras sedan nya mål och budgetar. Den iterativa metoden kännetecknas av tongivande lokal förankring och kunskap tillsammans med kommunikation i alla led och åt alla håll. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:251 f).

En av annan metod som används vid budgetering är uppbyggnadsmetoden (Bottom-Up), vilken startar med att ledningen lämnar förutsättningar för arbetet som bygger på målsättningar, strategier och analyser av omvärlden. Ekonomiavdelningen tar därefter vid och kompletterar med ekonomiska fakta kring förväntade händelser så som löneutveckling, konjunktur och konkurrentanalyser. Den samlade informationen går ut till respektive avdelningar och genom dialoger görs delbudgetar, inom ramen för arbetet med delbudgetar finns det risk för att förändringar i förutsättningarna kan komma till ytan vilket även reviderar hela den tänkta budgeten. Delbudgetarna sätts ihop till en helhetsbudget där hänsyn tagits till de förslag och förändringar som uppkommit på avdelningsnivå. Den helhetsbudget som arbetet resulterat i lämnas som förslag till huvudbudget, och ledningen har sedan möjlighet att korrigera denna vilket leder till ett

nytt förslag. Ledningen fastställer därefter budgeten (Bergstrand, 2003:111 f). En fördel med uppbyggnadsmetoden är att den involverar ett flertal personer på olika nivåer inom organisationen, vilket gör att även den lokala kunskap och förankring som finns utnyttjas. Att involvera flertalet anställda kan också framhäva engagemang och kreativitet samtidigt som kunskap och lärande skapas inom organisationen och motivationen till att efterfölja budgeten stärks. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:249f)

Under budgetarbetet cirkulerar mycket information inom organisationen vilket bidrar till svårigheter att sammanställa till den slutliga budgeten. Dessa svårigheter skapar utrymme för olika former av budgetar, vilka ger en fingervisning åt hur olikartad information ska behandlas och även i hur situationen organisationen befinner sig i kan ses ur ett större perspektiv. Några av de budgetformer som används idag är; fast budget och reviderad budget. Fast budget följer organisationens räkenskapsår och förändras inte med ändrade förutsättningar. Budgeten ger en förväntad bild av nästa års redovisning. Fördelar med användning av en fast budget är framför allt att den är lätt och logisk att följa upp samt jämföra med den löpande redovisningen. Kritiker lyfter dock problemet att omvärlden idag inte är så pass stabil att en fast budget stämmer överens med läget under en längre period (Carlson, 2006:8f).

En reviderad budget innebär, till skillnad från fast budget, möjlighet att förändra budgeten för hela perioden allt eftersom att tiden går, budgeten blir mer levande vilket kan leda till ökad motivation då man ser en större rimlighet i vad man strävar efter. Denna typ av budget ökar också möjligheten att göra bra bedömningar av kommande perioders utfall, och ju närmare periodens slut ju säkrare bedömningar. Den reviderade budgeten kallas ibland felaktigt för prognos, vilken brukar användas för att komplettera den fasta budgeten. Jämförelser kan då göras mellan fast budget, prognos och utfall.(Ax, Johansson, Kullvén, 2009: 267f).

Enligt Hoye m.fl. (2009) är en välplanerad budget en bra grund för effektivt ledarskap och säker livskraftighet långsiktigt. Lundén och Lindblad (2011) anser att en mycket viktig del av budgetarbetet inom ideella föreningar kan sammanfattas till uppföljning, man anser att det finns en tendens att reaktioner kommer när budgeten redan är överskriden, vilket innebär att åtgärder inte kan rädda situationen. Författarna menar vidare att budgetuppföljning är av stor vikt i arbetet med att åtgärda avvikelser under

tiden. Enligt Ax m.fl. (2009) anses budgetuppföljning vara diskussioner kring den information som tagits fram, men även skriftliga rapporter vilka i sin tur bör vara relevanta, begripliga, aktuella samt innehålla jämförbar data.

Ett vanligt verktyg inom budgetuppföljning är avvikelseanalys. Avvikelse innebär att verkligt utfall ställs mot budgeterat värde, och kan bero på faktorer inom och utanför organisationen. De avvikelser som uppdragets kan sedan åtgärdas, alternativt kan ansvar utkrävas. (Bergstrand, 2010:152f). Användning av budget kan på detta vis bland annat bidra till förbättrat ansvarstagande inom organisationen, vilket kan mynna ut i en mer effektiv organisation då man som ansvarig tenderar till att ha en vilja att undvika att stå till svars. Att använda ansvarsfördelning kopplat till budget kan också minimera risken för problem och huruvida de fångas upp eller ej. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009:207f.)

Utöver analyser av avvikelser, ger arbete med budget också möjlighet till analys av för associationen viktiga nyckeltal och jämföra dessa med tidigare års budgeterade värden, detta för att få en känsla om åt vilket håll budgeten styr utvecklingen. Nyckeltal som kan vara intressanta för olika typer av organisationer är till exempel; tillväxt, soliditet, likviditet och lönsamhet. (Carlson, 2006:47).

5 Empiri

I detta kapitel återberättas informationen som samlats in genom intervjuer med representanterna från de fyra föreningarna. I slutet av kapitlet sammanfattas sedan delar av empirin med hjälp av tabeller.

5.1 Empiriska iakttagelser

5.1.1 IFK Växjö

5.1.1.1 Föreningen

IFK Växjö bildades 1919 och har cirka 800 medlemmar varav 500 aktiva. Föreningen är en av Sveriges största och ledande inom friidrott. I dagsläget är verksamheten uppdelad i friidrottsskolor, åldersgrupper, grengrupper och elitträning, även grupper för handikappade samt löpskolor finns. Friidrottsskolorna innefattar lek och träning för barn mellan första och tredje klass, barn som går i fjärde klass och högre är därefter indelade efter åldersgrupp i vilka allsidig träning bedrivs. Vid 15 år omvandlas åldersgrupperna till grengrupper, där specifik träning bedrivs inom de olika grenarna.

Organisationen är uppbyggd med en styrelse högst upp, vilken i sin tur har ett antal mindre grupper under sig; ungdomsgrupp, prestationsutvecklingsgrupp, projektgrupper för lopp samt tävlingsgrupp.

IFK Växjö representeras av Jan Sandberg, kassör, samt arenachef och vd över det bolag som äger IFK Växjös hemmaarena, Telekonsult Syd Arena. Som kassör har Jan till huvudsaklig uppgift att hålla koll på att kostnader och utgifter bibehålls på förväntad nivå, han har även hand om bokslutet dock utan att sköta den löpande bokföringen.

5.1.1.2 Ekonomiska förutsättningar

IFK Växjö omsatte fyra miljoner det senaste räkenskapsåret, med ett resultat på -60 000 kronor och att föreningen har ett eget kapital på 900 000 kronor vilket enligt Jan känns tryggt. Föreningen får ingen extern hjälp med ekonomin.

5.1.1.3 Målsättningar och strategier

IFK Växjö har enligt Jan som mål att göra ett positivt resultat på 80 000 kronor, föreningen vill alltid ha ett resultat som ligger relativt nära noll, Jan uttrycker det som: ”ibland är det positivt och ibland negativt, men det gäller att balansera”.

Utöver det mål kring resultat som önskas arbetar föreningen även mot andra målsättningar. Bland annat önskas utveckla de tävlingar som anordnas inne i arenan, samt de lopp som går av stapeln varje år; Våruset, Musikmilen och Växjöloppet. Jan anser att utveckling av dessa kan leda till större intäkter i föreningen och på så vis även hjälpa till att reda ut de ekonomiska mål som finns. Föreningens målsättningar omfattar också utveckling och ökning av den handikappsträning samt den öppna träning som bedrivs. IFK Växjö har ett avtal med kommunen innebärande att alla Växjö Kommuns grundskolor får komma obegränsat och testa på friidrott i Telekonsult Syd Arena gratis. Idag får IFK Växjö bidrag för detta, men bidrag ges bara för tillfälliga projekt, vilket gör att sponsorer måste lockas i det långa loppet för att den öppna träningen ska kunna fortgå. IFK Växjö har märkt att den öppna träningen tillsammans med den nya arenans kapacitet har gett resultat, kortare kötid för att få börja träna friidrott i samband med att fler kunnat testa på har lett till en ökning av medlemsantalet med 20 % sedan arenan invigdes.

Inför varje tävling sätts mål upp kring vad tävlingen ska generera i, vilka sedan följs upp. Dock ser Jan en del problem i att utöka tävlingarna för att få dem att dra in mer intäkter, en större tävling kräver mer arbetskraft och enligt Jan är det svårt att få ideell kraft att ställa upp. Idag använder föreningen ofta de föräldrar som finns att tillgå, men dessa räcker inte till när tävlingarnas omfång ökar.

5.1.1.4 Budgetering och uppföljning

Budgeten utformas genom att man utgår från föregående år och sedan applicerar de analyser på föreningens omvärld som gjorts, enligt Jan kan detta exempelvis vara att man ser var de tävlingar som föreningens aktiva ska åka på ligger, Umeå föregående år gentemot Kalmar i år ger färre övernattningar och kortare resor, vilket leder till minskade kostnader. En stor löptrend ses, vilket kan göra att fler anmäler sig till lopp och grupper som i sin tur ger intäkter. Vädret under lopp som gick föregående år är en faktor till antal anmälningar i år.

Formellt sett är det årsmötet som gör bestämmelser kring hur budgeten ska ställas upp, men vanligtvis finns det inte några åsikter på mötet vilket gör att styrelsen utformar budgeten genom ett arbete på 2-3 dagar och med hjälp av önskemål från de olika grupper som finns representerade i föreningen. Varje grupp får sedan en delbudget att arbeta efter och rapporterar utfall och avvikelser till styrelsen regelbundet, för att åtgärder ska kunna vidtas.

Föreningen använder en fast budget löpande under ett års tid som grund, denna kan revideras när/om den är helt felaktig, dock har detta inte hänt mer än två gånger på 20 år. Vidare berättar Jan att han gärna skulle se fler delaktiga i budgetarbetet, idag förlitar föreningen sig mycket på kassör och styrelse, mer input från andra skulle inte skada menar han.

Enligt Jan är budgetarbete ett nödvändigt styrmedel för att se vad som händer i föreningen, ett villkor för att ekonomin ska gå ihop samt en utvärdering av att föreningen arbetar åt rätt håll. IFK Växjö arbetar efter mottot; *"Bredden ger spetsen"*, vilket innebär att föreningen vill ge möjligheten till alla, från de som bara vill träna för att det är roligt, till de som vill elitsatsa. För att kunna arbeta med alla krävs en fungerande ekonomi. Samtidigt ser Jan mening i att se vilka kostnader som finns och vad man har råd med som förening, han berättar att IFK Växjö är en förening som många vill komma och träna i, men att föreningen ofta måste säga nej på grund av brist på ekonomiska resurser. De som idrottar på elitnivå via föreningen får ingen lön, dock betalar föreningen alla träningsläger, tävlingar med mera. Jan kopplar också detta till att de ibland måste välja vilka som får träna för föreningen, och att de då ser till vilka som behövs i föreningens lag inför lag-SM, en höjdhoppare som behövs i laget kommer antagligen att få plats i föreningen innan en spjutkastare som inte behövs i laget.

IFK Växjö följer upp budget genom att mäta utfall mot förväntat värde. Som kassör skriver Jan en ekonomisk rapport inför varje styrelsemöte där avvikelser och konsekvenser tas upp och sedan diskuteras. Enligt respondenten är denna typ av analys oerhört viktig för att få kontroll över hur kontona är utnyttjade och vad som möjligen inte redovisats än som kommer att påverka resultatet, exempelvis har föreningen alltid stora kostnader i slutet av året då bland annat reseräkningar kommer in. Med hjälp av erfarenhet, historik och känsla anser Jan att han kan märka vilka konton som inte

belastats fullt än, vilket också gör att föreningen inte räknar med högre resultat än vad som är sanningsenligt.

5.1.2 IF Rejban

5.1.2.1 Föreningen

IF Rejban består av 130 medlemmar, varav 28 aktiva genom ett seniorlag senast i division 4. Föreningen har funnits sedan 2009 och har avancerat tre serier de senaste fem åren.

Fredrik Streby, sekreterare i IF Rejban sedan föreningens start i oktober 2009, representerar föreningen i denna rapport. Hans uppgifter är att protokollföra och arkivera styrelsemötena, se till så att medlemsregistren är uppdaterade, arbeta fram verksamhetsberättelserna samt vara delaktig i budgetarbetet. Fredrik arbetar ideellt för föreningen.

5.1.2.2 Ekonomiska förutsättningar

Föregående år omsatte IF Rejban 230 000 kronor, till ett positivt resultat på 40 000 kronor. I dagsläget har inte föreningen fått någon extern hjälp i det ekonomiska arbetet.

5.1.2.3 Målsättningar och strategier

IF Rejban har som ekonomiskt mål att göra ett nollresultat i år. Fredrik säger att; *”under tidigare år har vi arbetat för att göra ett blygsamt plusresultat för att få en sund ekonomi och en buffert, nu känner vi oss bekväma med att lägga en nollbudget och öka våra kostnader en aning”*. Fredrik fortsätter att förklara att de inte arbetar med måluppföljning speciellt mycket, utan att en avstämning görs för varje år för att se hur året slutade relaterat till budgetvärden.

Enligt Fredrik är styrelsen samt övriga aktiva delaktiga i processen att sätta mål, och att föreningen arbetar med målsättningar och strategier framför allt för att det inte ska uppstå frågor eller meningsskiljaktigheter under årets gång.

5.1.2.4 Budgetering och uppföljning

IF Rejban använder budgetering för ekonomisk planering. Syftet är att få kontroll på vilka intäkter och kostnader föreningen beräknas ha, Fredrik beskriver det som; *”Har vi*

ett år med lägre inkomster minskar vi våra utgifter och vice versa”, och han ser inga nackdelar med det ekonomiska styrmedel som används.

Budgetuppställande sköts under en dags tid av kassör, ordförande och sekreterare och klubbas sedan igenom i styrelsen. Man går tillväga på så vis att man först ser över tidigare års budget och utfall samt analyserar dessa, därefter korrigeras efter vad som stämde överens och inte.

Enligt Fredrik arbetas endast med resultatbudget då den anses vara den enda som är intressant eftersom att föreningen inte äger några tillgångar eller arbetar med finansiell verksamhet. Den budget som läggs är av fast form, men Fredrik belyser att den kan korrigeras vid större förändringar, vid mindre förändringar görs bara noteringar som tas vidare till senare.

Ekonomisk uppföljning görs framför allt i en stor genomgång som styrelsen gör i slutet på året, där föreningen jämför utfall mot förväntade värden samt går igenom vad som varit bra och vad som varit mindre bra. Annan typ av uppföljning sker också spontant ibland, då de aktiva i föreningen umgås en del på fritiden händer det att ytligare avstämning sker på intäkter och kostnader kring arbeten som utförts och fakturor som ska ha betalats med mera. Fredrik menar att denna typ av avstämning räcker och innebär ett smidigt sätt att hålla ordning på ekonomin, detta med grund i att föreningen inte har så många transaktioner per år.

5.1.3 Växjö DFF

5.1.3.1 Föreningen

Lars berättar att Växjö FF grundades 1986 och bildades då ett antal ledare i en annan förening ansåg att flick- och damfotbollen inte fick lika mycket utrymme som pojk- och herrfotbollen. Växjö DFF är en sammanslagning från 2013/2014 av Växjö FF och Hovshaga AIF, med grund i att Hovshaga AIF inte fick sin ekonomi att fungera. I samband med hopslagningen kom ett besked om att Östers IF inte skulle behålla sitt damlag, vilket ledde till att spelare även från denna förening kom till Växjö DFF. Förhandlingar med Smålands fotbollsförbund och Svenska Fotbollsförbundet skedde och föreningen godkändes och blev därmed Växjös enda och största renodlade damfotbollsförening.

Växjö DFF har i skrivande stund över 500 medlemmar, varav 473 är aktiva. Föreningen har 18 lag, tre av dessa är seniorlag, ett ungdomslag och 14 lag i åldersklasserna F07–F99. Organisationen är indelad i olika sektioner; ungdomssektion, ekonomi, sportsektion och marknadssektion.

Lars Pettersson som arbetar ideellt som kassör i Växjö DFF (tidigare Växjö FF) och har gjort sedan 1994, representerar föreningen i denna rapport. Hans uppgifter omfattar allt som rör föreningens ekonomi med betoning på att sköta in- och utbetalningar, redovisning, fakturering samt se till så att medlemsavgifter betalas.

5.1.3.2 Ekonomiska förutsättningar

Växjö DFF omsatte över två miljoner kronor 2013, och intäkterna kommer framför allt från sponsring, arrangerande av en cup i Tipshallen, bidrag samt medlemsavgifter. 2013 gjordes ett driftsresultat på -20 000 kronor, och man räknar med att det kommer att bli ett lite större underskott i år. Föreningen får ingen extern hjälp utifrån utan allt sker inom föreningen, en anställd sportchef finns som sköter marknad och sport på seniorsidan, hon är fast anställd och arbetar under premisserna fast lön plus bonus på den försäljning hon gör.

Enligt Lars har Växjö DFF en god ekonomi, och har alltid haft mycket eget kapital, vilket varit en trygghet. Föregående år investerades dock i en ny klubbstuga, vilket gjorde att det egna kapitalet sjönk kraftigt.

5.1.3.3 Målsättningar och strategier

De ekonomiska målsättningarna för resultatet 2015 är att göra ett resultat kring noll. Dock önskar man öka omsättningen till tre miljoner kronor, då man anser att det krävs en uppbyggnad av ekonomin ifall föreningens seniorlag når elitettan 2015. För att nå dessa målsättningar ska Växjö DFF starta ett företagsnätverk, vilket de sett praktiseras hos andra föreningar. Detta innebär att företag löser medlemskap i ett nätverk, Växjö DFF anordnar därefter företagsträffar där företag kan mötas och skapa affärer. De föreningar som gör detta idag använder listor och skickar ut dessa till de medverkande företagen, därefter kan företagen bestämma vilka företag de vill ha möten med. Ett medlemskap ska kosta cirka 10 000 kronor om året och Växjö DFF tänker arrangera 2-3 träffar per år. Lars tror inte att det kommer att vara några problem att nå företagare som

är intresserade av nätverk av denna typ och målsättningen är att 100 företag ska vara engagerade i nästa år.

Förhoppningar finns även kring ökade intäkter från sponsorer, 2013 hade föreningen 100 000 kronor i sponsorintäkter, 2014 var samma värde 700 000 kronor. Även bidrag från kommunen ger intäkter, Lars säger att; ”*ju mer verksamhet – ju större bidrag*”. Växjö DFF undersöker också möjligheten att samarbeta med kommunala skolor och arbeta med undervisning av fotboll på så kallade fotbollsgymnasium, verksamhet av detta slag kan också ge intäkter. De största kostnaderna är planhyra, löner, driftskostnader och materialkostnader.

Just nu bygger Växjö DFF en årsplanering för att kunna visa för medlemmarna vilka målsättningar och vilka visioner som finns. Överlag arbetas med ansvarsfördelning, vid varje styrelsemöte finns ett antal saker som ska ha gjorts, varje sak har en ansvarig som får stå till svars för vad som gjorts och inte gjorts samt beskriva åtgärder. Ett exempel kan vara att någon är ansvarig för samtal med ett visst företag kring sponsring. Ansvarsfördelningen har till syfte att få saker att bli åtgärdade.

Lars nämner också att utöver de ekonomiska målen så finns mål kring integration och hur Växjö DFF kan arbeta för detta syfte.

Syftet med målsättningar och strategi är att skapa en synlighet, Lars uttrycker det som att ”Detta är vår väg och vårt mål och såhär långt har vi kommit, vi är inte bara en fotbollsförening utan det finns substans bakom”. Vidare säger Lars att det krävs målsättningar för att nå den vision som klubben har kring allsvenskan 2020.

5.1.3.4 Budgetering och uppföljning

Växjö DFF arbetar med budgetering och utgår från tidigare års bokföring och bedömer sedan hur mycket intäkter och kostnader förväntas öka eller minska. Ingen speciell modell efterföljs. Lars jämför förväntade och reella värden vid uppföljning. Han tittar på resultatbudgeten någon gång per månad och skickar ut den när den efterfrågas, likviditetsbudgeten ser man oftare på då den går igenom vid varje styrelsemöte för att se så att pengar finns inför kommande period. Lars anser att en fördel med budget är att han hela tiden kan ha kontroll på hur det går, utan budget hade han inte haft någonting

att jämföra med, kostnader är det som oftast kontrolleras. Dock ser Lars inte några nackdelar med budgetering.

Styrelsen är de som sätter och utformar budgeten, sektionerna kommer i framtiden att få lägga sina önskemål men styrelsen kommer att ha sista ordet, vilket är förenligt enligt stadgarna. Växjö DFF använder sig av en fast budget, men det finns möjlighet att revidera den, dock har detta inte gjorts mer än en gång på tjugo år.

Lars skulle vilja göra en förändring i budgetarbetet, han önskar att budgeten skulle delas upp mer på kortare perioder såsom månadsvis eller kvartalsvis för att på så vis kunna se avvikelser snabbare.

5.1.4 Växjö HF

5.1.4.1 Föreningen

Växjö HF grundades 1972 och hade sin storhetstid på 1980-talet då föreningen var i elitserien. Idag är herrseniorlaget på väg uppåt igen och har lämnat den lägsta divisionen för spel i division två, som laget också toppar. Även damseniorlaget ligger i division två i år. Föreningen har i nuläget 450 medlemmar varav 350 aktiva, och är den största i Småland för ungdomshandboll med cirka 15 stycken pojk- och flicklag.

Föreningen är uppdelad i olika grupper, en administrativ grupp, en marknadsgrupp, en hallgrupp och en sportgrupp som innehåller ledare för de olika lagen.

Lennart Bäckström representerar föreningen i denna rapport. Han var med och startade Växjö HF 1972 och är idag ordinarie styrelsemedlem och vice ordförande sedan två år tillbaks. Arbetet Lennart utför är ideellt och han hör till den administrativa gruppen. Dessa ansvarar för allt som rör föreningens ekonomi, bland annat medlemsavgifter och bokföring.

5.1.4.2 Ekonomiska förutsättningar

Omsättningen föregående år landade på 2,4 miljoner kronor till ett positivt resultat på cirka 40 000 kronor. Resultatet är helt förenligt med målsättningarna; att hamna kring noll, då meningen enligt Lennart bara är att verksamheten ska finansieras. Växjö HF har

ingen egen revisor i föreningen, dock äger föreningen hallen genom ett fastighetsbolag, som i sin tur har en revisor. Är det något så tar föreningen hjälp av denna revisor.

Enligt Lennart genomsyras Växjö HF:s ekonomiska arbete av långsiktighet. Man försöker hela tiden se två-tre år framåt, samt vilka resurser som krävs. Exempelvis har föreningen ett mål om att nå elitserien om ett antal år, för att göra detta krävs en stabil ekonomi och att man är beredd på de förändringar som serieavancemang skapar. Lennart avslutar med att säga; ”ekonomin möjliggör för att utveckla det sportsliga, det går hand i hand”.

5.1.4.3 Målsättningar och strategier

Enligt Lennart följer de ekonomiska målen de sportsliga, allt beror på det spelmässiga. Föreningen har som sportsligt mål att spela i division ett (herr) nästa år och då krävs en ökning av omsättningen med cirka en miljon kronor. Målsättningar överlag görs genom build-up, med detta menar Lennart att alla grupper sätter sina idéer och lämnar dessa till styrelsen, styrelsen sammanför sedan de olika målsättningarna och bildar övergripande. En del idéer och tankar behöver dock inte gå hela vägen upp till styrelsen utan kan lösas på lägre nivå.

Växjö HF beskriver sig som en tight förening, där medlemmar träffas och umgås i hallen ofta. Det är en härlig nivå på det sociala och föreningen har utformat ett dokument vid namn 'den gula linjen' som beskriver hur medlemmarna ska vara mot varandra samt etiska aspekter. Lennart säger att det är viktigt med respekt och öppenhet, och att alla som vill vara med och spela är välkomna oavsett vem man är eller vad man kommer ifrån, vilket anses viktigt att visa upp.

För att nå de ekonomiska målsättningar som ställts upp arbetar föreningen bland annat med att få fler sponsorer, idag ligger sponsorintäkterna kring 350 000 kronor, och en stor del av den omsättningsökning som önskas måste komma från dessa typer av intäkter. Även försäljning av varor, kioskverksamhet, publikintäkter samt bidrag och hyra från uthyrning av hallen är viktiga intäktskällor.

När det gäller de icke-ekonomiska målen träffas lag och ledare regelbundet och diskuterar vad man kan göra bättre och vad som görs idag, med andra ord hur 'den gula linjen' efterföljs.

Lennart säger att: *"När man driver verksamhet och inte vet varför så är det lite konstigt, vi använder målsättningar och strategier för att försöka sikta mot något. Man kan utgå från verksamheten och se vad det blir. Eller kan man bestämma vad man vill och sedan se vad man kan göra för att nå dit. Om de ska veta vad de ska skapa i styrelsen, så måste de veta vad de ska ta vägen. Vi kan likna det vid att köpa en bil och köra runt runt utan mål, eller att köpa en bil med målet att köra till Rom. Vi använder målsättningar för att nå dit vi vill, och för att planera vilka resurser som behövs".* Vidare menar Lennart att det är otroligt viktigt med mål och planering, annars kan inte organisationen skapas. Han menar att hur organisationen ser ut beror på vilka mål som ska nås, hur dessa ska nås och vem som ska arbeta mot dem.

5.1.4.4 Budgetering och uppföljning

Växjö HF använder sig av budget idag för ekonomisk planering. Budgeten är uppbyggd efter kontoplan och kontoplanen är uppbyggd efter verksamheten. Förändringar i verksamheten ger förändringar i kontoplanen, och det som bygger budgeten är verksamheten. Växjö HF startar budgeteringsprocessen på lagnivå, lagens budgetar slås sedan ihop och bildar sportbudgeten, samtidigt görs en administrativ budget, en marknadsbudget och en hallbudget. Dessa slås sedan samman till en helhetsbudget som slås fast. De olika budgetarna förs om till modeller i Excel, vilka kan användas för att föra in olika förutsättningar under årets gång. Även en prognos görs för budgeten, vilken är känslig mot förändringar i motsats till den fasta budgeten. Användning av budget ger svar på hur man tänkte vid budgetuppställande, användning av prognos visar istället vad som hände. Dessa två pågår parallellt successivt under hela året och förs även på slutresultatet. Budget och prognos från tidigare år används även på nästkommande budgeteringsuppställande, genom att se vad som gjordes fel tidigare budgetperiod.

Budgeten används som styrdokument och avvikelser mellan verkligt värde och förväntat värde beräknas varje månad och följs upp. Vid stora avvikelser bryts dessa ner tillsammans med de som är ansvariga för dem, för att leta efter orsaken till att det blivit

fel i budgeten och kunna förklara detta. Vanligtvis är det enkla analyser som mynnar ut i orsaker som att resorna blivit längre eller fler till bortamatcher.

Budgetuppföljning används framför allt av syftet att hjälpa styrelsen som är ekonomiskt ansvarig. Det är viktigt att ha koll så att föreningen inte sätts i ekonomiska svårigheter säger Lennart som även anser att det är ett av styrelsens viktigaste uppdrag.

Lennart anser att en fördel med budget är att man har någonting att avvika ifrån, utan budget blir det svårt att veta hur man ligger till. Kostnader och intäkter redovisas och man ser varifrån de kommer och hur de förändras. Enligt Lennart är budgeten i en idrottsförening obligatorisk, han anser att; *"utan budget vet man ingenting"*.

5.2 Sammanfattande tabeller över de empiriska iakttagelserna

5.2.1 Målsättningar för finansiellt resultat innevarande räkenskapsår

Förening	Målsättning för finansiellt resultat innevarande räkenskapsår
IFK Växjö	Positivt resultat
IF Rejban	Nollresultat
Växjö DFF	Nollresultat
Växjö HF	Nollresultat

Förklaring: Tre av fyra föreningar önskar att göra ett resultat kring noll. IFK Växjö som är den enda förening som siktar mot positivt resultat grundar målsättningen i att man tidigare år gjort negativt resultat och att man därav söker balans.

5.2.2 Övriga ekonomiska målsättningar

Förening	Övriga ekonomiska målsättningar
IFK Växjö	JA
IFK Rejban	NEJ
Växjö DFF	JA
Växjö HF	JA

Förklaring: Tre av fyra föreningar använder sig av övriga ekonomiska målsättningar i form av mål kring omsättning för hela eller delar av verksamheten.

5.2.3 Användning av budget

Förening	Användning av budget
IFK Växjö	JA
IF Rejban	JA
Växjö DFF	JA
Växjö HF	JA

Förklaring: Samtliga föreningar använder budget.

5.2.4 Involverade medlemmar i budgetuppställandet

Förening	Involverade medlemmar
IFK Växjö	Styrelse med inflytande från de olika grupper som finns.
IFK Rejban	Kassör, ordförande, sekreterare.
Växjö DFF	Styrelse med visst inflytande från sektioner.
Växjö HF	Alla

Förklaring: I tre av fyra föreningar är det styrelsemedlemmar som främst är engagerade i budgetuppställandet, Växjö HF avviker dock från övriga och involverar alla medlemmar i sitt uppställande.

5.2.5 Budgetuppföljning

Förening	Regelbunden budgetuppföljning	Årlig budgetuppföljning	Användning av nyckeltal
IFK Växjö	JA	JA	NEJ
IF Rejban	NEJ (dock spontan)	JA	NEJ
Växjö DFF	JA	JA	NEJ
Växjö HF	JA (inkl. prognos)	JA	NEJ

Förklaring: Alla föreningarna använder sig av årlig budgetuppföljning. Flertalet använder även regelbunden uppföljning, dock på olika premisser, IF Rejban gör endast regelbunden uppföljning spontan i motsats till Växjö HF som utöver den normala budgetuppföljningen även använder prognos. Ingen av föreningarna använder nyckeltal.

6 Analys

Syftet med rapporten är att få en ökad förståelse för föreningars ekonomiska situation genom att studera några av de styrmedel som används för att främja det ekonomiska arbetet. Nedan följer en analys kring hur arbetet med målsättningar, strategi och budgetering fungerar idag inom de fyra tillfrågade föreningarna. Som tillägg till analysen följer även tabeller och diagram över de slutsatser som uppsatsen mynnar ut i.

6.1 Analys kring målsättningar, strategier och budgetering

Efter intervjuer av representanter för fyra ideella idrottsföreningar kan man se mönster kring hur organisationerna arbetar med utvalda ekonomiska styrmedel samt hur dessa påverkar den huvudsakliga verksamheten som bedrivs. Enligt Anthony och Govindarajan (2007) är det av vikt att använda målsättningar kopplat till prestation. De fyra föreningar som undersökts använder sig alla av målsättningar, ekonomiska likväl som övriga. Dock hade endast en av föreningarna som mål att göra vinst, övriga siktade mot nollresultat, vilket ger en indikation på att målsättningar inom föreningslivet oftast inte är kopplat till prestation. Anthony och Govindarajan (2007) styrker detta och menar att bristen på målsättningar kopplat till prestation samt prestationsmätning bidrar till att ideella organisationer anses mindre effektiva. Jan i IFK Växjö, som som enda förening arbetar mot positivt resultat, grundar detta på att de föregående år gjort negativt resultat, med orden; *”ibland är det positivt och ibland negativt, men det gäller att balansera”*. Man kan se en stark tendens bland de tillfrågade att vilja hålla sig kring nollresultat ur ett långsiktigt perspektiv, och viljan att arbeta mot ett nollresultat kan kopplas samman med det Lundén och Lindblad (2011) skriver kring att ideella föreningar som arbetar ur allmännyttigt syfte måste använda 80% av sina intäkter inom verksamheten för att bli fri från skatt, författarna menar ytterligare att ideella föreningar tenderar att inte vilja visa vinst på grund av detta kan leda till att de bidrag som inkommer bland annat från kommunen kan bli indragna eller att medlemmarna börjar ställa högre krav.

Faktumet att föreningar generellt inte har möjligheten att göra mer vinst, på grund av relationen mellan intäkter och kostnader, inte glömmas eller undermineras. Dock kan en sådan slutsats inte dras genom denna studie, tvärtom. Exempelvis uttrycker Fredrik i IF Rejban att de tidigare arbetat för ett plusresultat för att skapa en buffert, men att de inför årets räkenskapsår känt sig trygga med att göra noll. En önskan som återkommer från

flera av föreningarna är istället att öka omsättningen, både IFK Växjö, Växjö HF och Växjö DFF ser att ökning av intäkterna är av intresse för att verksamheten ska kunna nå bredare, fler och större framgångar. I IFK Växjö finns en tankegång att arrangemang i form av större tävlingar ger möjlighet till ökade intäkter, dock finns svårigheter kring att få ideell arbetskraft att ställa upp. Enligt Riksidrottsförbundet (2014) står volontärerna idag för 176 miljoner timmars arbete i Sverige, vilket värderas till ett värde av 30 miljarder kronor. Uppenbarligen räcker inte detta för att föreningarna ska kunna bedriva den verksamhet som de vill.

Även utfallet att föreningar har möjlighet att göra vinst på året, men väljer att istället för att återinvestera efter bokslutet, återinvesterar under årets lopp, genom att dra på sig mer kostnader allt eftersom att det märks att intäkterna drar ifrån kostnaderna, bör också flaggas för. Dock har de intervjuer som genomförts inte gett indikationer på detta.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2010) skiljer man vanligtvis mellan reella och symboliska mål, reella mål används för utvärdering och för att påverka hur de anställda betar sig medan symboliska mål används för att skapa en bild över hur föreningen ska bli sedd utifrån, på så vis kan föreningen skapa legitimitet. Målsättningarna om omsättningsökning som bland annat ses i Växjö HF och Växjö DFF kan ses som reella målsättningar då de kräver arbete, exempelvis kring insamling av sponsorer eller försäljning av lotter, och ger en bild över vad detta arbete ska mynna ut i. Växjö DFF använder även uppstarten av ett företagsnätverk som ett steg mot målet, för att starta upp nätverket kommer engagemang och intresse krävas från flertalet medlemmar bland annat genom marknadsföring, försäljning och även senare i samband med de arrangerade träffarna. Denna uppstart av nätverk kan än starkare koppla samman Växjö DFFs arbete med fenomenet reella mål.

Samtidigt arbetar Växjö DFF med målsättningar kring integration vilka kan härledas till det reella och symboliska syftet, ett mål av detta slag kan både påverka hur involverade i föreningen betar sig samt hur föreningen blir sedd utifrån. Fler inom föreningen får upp ögonen för integrationsfrågan, ny kunskap skapas och fler kan bidra till att integrationen inom föreningen och i samhället i stort blir bättre. Genom denna typ av målsättning skapar föreningen legitimitet bland andra organisationer, och uppfattas som en förening som gör någonting bra och för det goda syftet, vilket sedan kan spegla av

sig på exempelvis föreningens sponsorintäkter. Även IFK Växjös mål kring att utöka och utveckla den öppna träning som bedrivs på ett antal olika platser i Växjö kan ses som reell och symbolisk. Den öppna träningen är idag starkt beroende av bidrag, och för att utveckla träningen krävs sponsorer vilket IFK Växjö kan få antingen genom att människor arbetar hårt, genom att IFK Växjö får en stämpel av att vara legitima i samhället då de skapar fler tillfällen för barn att leka och träna gratis, eller genom båda dessa två synsätt tillsammans.

Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (2010) att det för att nå målsättningar krävs någon typ av strategi, enligt författarna vanligtvis skiljs mellan generisk och resursbaserad sådan. Med generiska strategier menas enligt Jacobsen och Thorsvik (2010) positionering av organisationen i förhållande till omvärlden, Porter som citerad i Jacobsen & Thorsvik (2010) skiljer på tre typer av positionering; att bli kostnadsledande, differentiera organisationen gentemot andra eller lägga fokus på ett visst segment. Exempelvis kan Växjö DFFs tillhandahållande av enbart flick- och damfotboll ses som en generisk strategi genom differentiering gentemot andra klubbar i området. Idag finns inga andra klubbar i Växjö som endast har flick- och damfotboll, vilket innebär att Växjö DFFs positionering kan ses som framgångsrik. Jacobsen och Thorsvik (2010) beskriver den resursbaserade strategin vidare som att ta tillvara på de resurser som finns inom organisationen och dra fördelar av dessa. Med grund i detta kan Växjö DFF, om det i framtiden dyker upp fler föreningar inriktade på flick- och damfotboll med fördel även använda en resursbaserad strategi, vilket i så fall skulle innebära att de utvecklar de resurser och den kunskap som redan finns inom föreningen efter 28 år av verksamhet.

Att IFK Växjö la stor vikt vid media och teknik vid byggandet av ny arena är ännu ett exempel på användning av resursbaserad strategi inom de utvalda föreningarna. Föreningen utgick från det mindre utbudet av friidrottsarenor med maximala tekniska möjligheter och använde detta för att skapa en arena som i sin tur skulle leda till större efterfrågan på de arrangemang och tävlingar som föreningen anordnar, vilket utfallet också blivit. Något som skiljer detta fall mot föregående är att föreningen hade inte resurserna från början, utan är istället en produkt av föreningens arbete med att skapa en arena med större tekniska möjligheter än övriga svenska friidrottsarenor. Arenan blir en konkurrensfördel, men också ett exempel på hur man kan skapa nya användbara

resurser genom studie och analys av marknaden för att sedan använda dessa för att öka sin konkurrenskraft.

Enligt Anthony och Govindarajan (2007) är det svårt att inom ideella organisationer beräkna kostnader för verksamheten, vilket leder till överspenderande. Lundén och Lindblad (2011) menar att föreningar vanligtvis har svårare att öka intäkterna i relation till företag. Hoye m.fl (2009) menar att budgetering är en viktig, men svår del, av ekonomistyrningen inom ideella idrottsföreningar då världen föreningarna lever i blivit mer komplex, ett värde har skapats i att styra de intäkter som finns på ett så effektivt sätt som möjligt. Samtliga fyra föreningar använder sig av budgetering som ett verktyg inom ekonomistyrning. Att få kontroll över intäkter och kostnader samt att använda verktyget ur planeringsaspekt återkommer som svar på varför budgetering används.

Enligt Ax m.fl. (2009) finns flertalet olika metoder vid budgetuppställande, exempelvis den iterativa metoden och uppbyggnadsmetoden. Enligt de intervjuer som gjorts kan både den iterativa metoden och uppbyggnadsmetoden identifieras bland de tillfrågade, dock kan inget mönster ses på huruvida någon metod används till fördel för någon annan, det enda som kan fastställas är att det är lika vanligt att ha en metod för budgetuppställande som det är att inte ha det. Bland de tillfrågade använder två av föreningarna inte någon specifik metod vid budgetering idag. I dessa föreningar sker beslut och upparbetande av budget endast av styrelsemedlemmar.

Den iterativa metoden innebär att målsättningar och strategier från ledningen möter förutsättningar från den operativa verksamheten, sedan diskuteras nya förändrade mål och budgetar fram och kommuniceras ut. Den metod IFK Växjö använder vid budgetering idag kan väl liknas med nyss nämnda metod, då kassör och styrelse med hjälp av önskemål från de olika grupperna sammanställer en budget. Även Växjö DFF kommer i framtiden att arbeta på liknande vis som IFK Växjö gör, med kommunikation av önskemål mellan styrelse och sektioner.

Ax m.fl. (2009) menar att uppbyggnadsmetoden startar med att ledningen kommunicerar ut förutsättningar som sedan varje enhet tar vid och bygger delbudgetar på, dessa adderas sedan ihop till en helhetsbudget vilken i sin tur ledningen tar del av, och vid behov gör förändringar i. Växjö HF arbetar på detta vis och låter alla vara

delaktiga i budgetuppställandet, i sportgruppen börjar budgetuppställandet redan på lagnivå och adderas sedan ihop till en hel sportbudget, tillsammans med den administrativa budgeten, marknadsbudgeten och hallbudgeten bildas en helhetsbudget för hela Växjö HF. Skillnaden mot den klassiska uppbyggnadsmetoden är dock att styrelsen inte går ut med riktlinjer i starten av arbetet utan endast knyter ihop i slutet.

Carlson (2006) menar att det flödar mycket information inom organisationer vilket leder till svårigheter att sammanställa en slutgiltig budget, vilket i sin tur ger upphov till flertalet olika typer av budgetar. Vidare menar författaren att två vanliga typer av budgetar är fast budget och reviderad budget, fast budget innebär att budgeten ej förändras med förutsättningar till skillnad från den reviderade budgeten som ger möjlighet till förändring allt eftersom tiden går. I de föreningar som studerats använder Växjö DFF och IFK Växjö fast budget som följer räkenskapsåret. De två föreningarna stänger dock inte möjligheten att förändra. I och med detta skulle man kunna säga att föreningarna inte alls använder fast budget, utan reviderad. Men eftersom att förändringar av detta slag inte görs speciellt ofta, någon gång på 20 års tid, så är det mer rättvisande beskriva budgetformen som fast. Användning av fast budget är enligt Carlson (2006) enkel och logisk att följa upp samt att jämföra med den löpande redovisningen vilket både Växjö DFF och IFK Växjö gör regelbundet. Att budgetformen är enkel och logisk kan även vara av intresse inom ideella föreningar då de som är involverade inte alltid är av flertalet och oftast består av volontärer som är engagerade mer än ekonomiskt kunniga. Ser man till nackdelar med fast budget uttrycker Carlson (2006) att omvärlden inte kan ses så pass stabil så att en fast budget kommer att stämma överens med läget under en längre period, Växjö HF har genom sin användning av prognostisering i samband med fast budget minskat risken för obehagliga ekonomiska överraskningar beroende på förändrade förutsättningar. Föreningens arbete med fast budget i samband med prognostisering leder till att man hela tiden har relevanta planeringshjälpmedel att luta sig mot.

IF Rejban arbetar annorlunda och korrigerar budgeten direkt vid större avvikelser, vilket ger upphov till att definiera deras budgetform som reviderad budget. Eftersom att budgeten förändras efter utfall ökar möjligheten för föreningen att göra säkrare bedömningar för en längre period. IF Rejban har dock valt att endast revidera budgeten vid större avvikelser, vid mindre avvikelser noteras dessa och följs sedan upp i

årssammanställningen och inför nästkommande års budgetuppställande, på detta vis används budgetformen för att göra bra bedömningar för vad som kommer att ske under periodens gång, och sedan noteringarna för att hjälpa till att förklara de avvikelser som uppkommit. Det bör tas upp att sättet föreningen arbetar på kring ”mindre” och ”större” avvikelser är beroende av en subjektivitet hos de som reviderar budgeten, man bör fråga sig var gränsen går mellan ”mindre” och ”större” för att få en jämn och relevant budgetering.

Enligt ovan är styrelsen de mest engagerade i föreningarnas budgetuppställande, vilket enligt Ax m. fl. (2009) kan ses som en fördel då det kan leda till extra tyngd till beslutet. Samtidigt menar författarna att det finns en risk i att styrelsens närvaro kan utmynna i en rädsla att frångå vad som bestämts från resterande. Den rädsla som författarna nämner känner dock inte de tillfrågade föreningarna igen sig i, tvärtom anser man sig exempelvis i IFK Rejban ha en miljö där alla aktiva medlemmar är välkomna med synpunkter, vilka sedan diskuteras.

Att styrelserna till stor del är enda medverkande vid budgetuppställande verkar inom ramen av de tillfrågade inte bero på den extra tyngd till beslutet som Ax m.fl. (2009) nämner, utan istället på bristen på engagemang hos övriga. Exempelvis ger IFK Växjö möjligheten att komma på årsmöten och vara med och styra över bland annat budgeten, men i slutändan hamnar det ändå i kassören och styrelsens händer. Representanten Jan i IFK Växjö uttrycker en önskan efter större delaktighet från andra än enbart styrelsen och kassören, och IFK Växjö har därför försökt att involvera fler i processen genom att utforma mindre budgetar för varje enhet, vilket kan liknas vid det som Ax m.fl. (2009) uttrycker som delbudgetar, vilka vanligtvis används för att ligga till grund för huvudbudget. Författarna skiljer vidare mellan avdelningsbudgetar och funktionsbudgetar, till avdelningsbudgetar kategoriseras sådana budgetar som används för att få insyn i och styra olika enheter, funktionsbudgetar syftar istället till att skapa ordning och underlag till att styra olika aktiviteter inom organisationen. Ser man till IFK Växjös arbete med delbudgetar kan slaget av dessa hänföras till typen avdelningsbudgetar, då de fokuserar på hela verksamheten och inte på vilka funktioner som utförs. Enligt Ax m.fl. (2009) ger avdelningsbudgeten en bredare inblick i de olika enheterna och alla moment som görs inom dem, vilket också är vad som efterfrågas inom IFK Växjö. I Växjö HF används dock istället funktionsbudget, där man har delat

in verksamheten i enligt organisationen efter givna uppgifter. Skillnaden på IFK Växjö och Växjö HF i detta fall är att IFK Växjös enheters budgetar innefattar alla arbetsuppgifter från träning till marknadsföring, samtidigt som Växjö HF har specificerat grupperna efter uppgift, delbudgetarna är med andra ord utförda efter precis samma premisser som organisationen i stort.

Enligt Lundén och Lindblad (2011) ses en tendens bland ideella föreningar att reaktioner kommer redan när budgeten är överskriden, vilket innebär att åtgärder som kunnat rädda situationen blir förgäves, därför anser författarna att det är av stor vikt för ideella idrottsföreningar att använda sig av budgetuppföljning. Bergstrand (2010) uttrycker att ett vanligt verktyg inom ekonomisk uppföljning är avvikelseanalys där verkligt utfall ställs mot budgeterat värde. Samtliga av de tillfrågade föreningarna använder idag avvikelseanalys för att jämföra verklighet mot budget, och samtliga föreningar arbetar med uppföljning av detta slag förlagd vid räkenskapsårets slut, exempelvis sker detta i IF Rejban genom avvikelseanalys i samband med en större genomgång utförd av styrelsen där man även går igenom vad som fungerat bra och mindre bra. Övriga föreningar arbetar dock med större regelbundenhet kring uppföljning av budget än just nämnd, vanligt är att man kontrollerar utfall mot förväntade värden månadsvis, detta sker i såväl IFK Växjö, Växjö DFF och Växjö HF. I IFK Växjö skrivs en rapport inför varje styrelsemöte där det ekonomiska läget analyseras. Hur rapporterna är skrivna framkommer inte, men eftersom att de skrivs månadsvis så antas de vara aktuella, faktumet att de skrivits inför varje styrelsemöte som underlag för diskussion gör att de också kan anses som begripliga.

Även Växjö DFF gör regelbunden analys där kassören ser på resultatet en gång i månaden för att jämföra och kontrollera kostnader mot förväntade. Dock anser Lars i Växjö DFF att likviditeten är än viktigare att se till, så att det finns likvida medel inför kommande perioder, därför gör man uppföljning kring likviditetsbudgeten varje månad på styrelsemötena. Enligt Høy m.fl. (2009) bidrar kontroll av utgiftsmönster till att man enklare kan relatera dessa till vilket finansiellt stöd som krävs, enligt Greve (2011) kan man, genom detta, också fördela resurser efter efterfrågan lättare.

Växjö HF har utvecklat arbetet med uppföljning ytterligare och följer utöver den klassiska avvikelseanalysen även upp verkligt värde mot den prognos som gjorts, på så

vis får Växjö HF större möjlighet att se hur man tänkte vid tidpunkten för budgetuppställande samt hur förändringar påverkat budgetens utgångspunkt. Om stora avvikelser uppdagas följer föreningen upp dessa på en gång, genom att bryta ner dem tillsammans med den som har ansvar för att se vad som gått snett vid budgetering eller vilka förutsättningar som lett till den stora avvikelsen, vilket innebär att användning av ansvarsfördelning i samband med budgetering är av nytta inom föreningen.

Ansvarsfördelning är något som flertalet av föreningarna tar upp som en viktig aspekt vid budgetering. Enligt Ax m.fl. (2009) flätas ansvarsfördelning och budgetering samman genom prestationsmätning, det blir enklare att fördela ansvar då budgeten ger värden att mäta prestationer mot, på samma vis bli budgeten mer välfungerande och åtaganden utförs i större utsträckning med hjälp av ansvarsfördelning. Vidare menar författarna att faktumet att ansvariga kan ställas till svars för det arbete som utförts, vilket bland annat är fallet i IFK Växjö ovan, kan bidra till en mer effektiv organisation genom att de ansvariga arbetar hårdare mot att undvika avvikelser genom att exempelvis tillsätta åtgärder för att i slutändan slippa stå till svars. Ax m.fl. (2009) uttrycker även att ansvarsfördelning kan också användas för att åtgärder ska utföras och inte falla mellan stolar, i Växjö DFF används ansvarsfördelning enligt denna premisser när man i styrelsen ger varje uppgift en ansvarig, med syftet att få uppgiften färdigställd. Att arbeta som Växjö DFF innebär att risken för att saker och ting blir ogjorda minimeras och samtidigt att möjligheten att problem som uppstår blir sedda maximeras.

6.2 Sammanfattning av slutsatser i form av tabeller och diagram

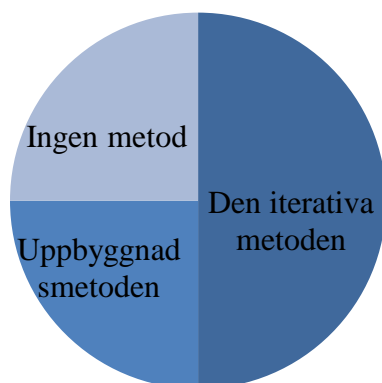
Sammanfattningsvis vill jag framhäva de slutsatser som varit möjliga att dra efter arbetet med denna rapport.

Typ av målsättning	JA/ NEJ
Reella mål	JA
Symboliska mål	JA

Typ av strategi	JA/ NEJ
Generisk strategi	JA

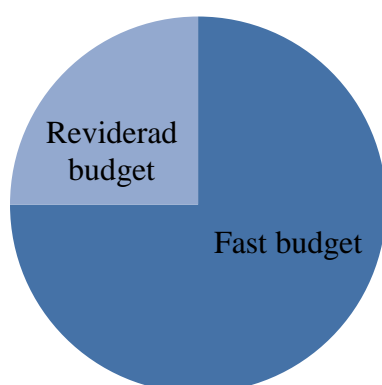
Kommentar: Ideella idrottsföreningar använder både reella och symboliska målsättningar i sitt arbete, även generiska och resursbaserade strategier har identifierats.

Budgetuppställande, metod



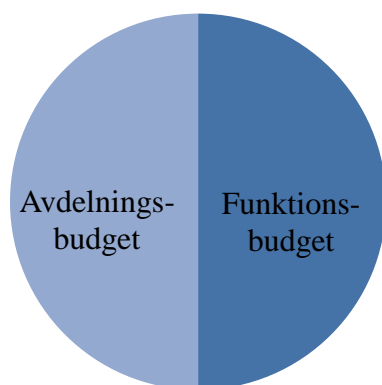
Kommentar: Både den iterativa metoden och uppbyggnadsmetoden är representerad vid budgetuppställande bland de fyra föreningarna, den iterativa metoden är överrepresenterad, dock kan inga slutsatser kring val av metod vid budgetuppställande dras med grund i ovanstående. Man kan dock se att det är vanligare att använda sig av en specifik metod än att inte göra det.

Budgetform



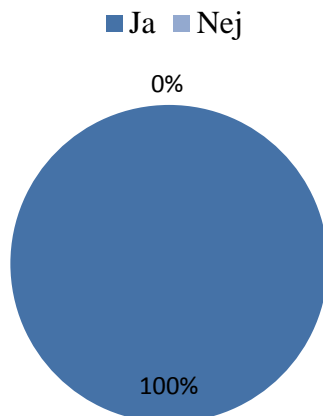
Kommentar: Det är vanligare att använda sig av fast budget än av reviderad.

Typ av delbudget



Kommentar: Vid användning av delbudget är både avdelningsbudget och funktionsbudget representerade, därmed kan inte heller slutsatser kring användning av dessa dras. Man kan dock se samband mellan organisationsstruktur och val kring delbudget.

Avvikelseanalys



Kommentar: Samtliga använder sig av avvikelseanalys vid budgetuppföljning och analys.

7 Slutdiskussion

Detta avsnitt omfattar egna synpunkter kring ämnet efter att studien genomförts.

En av fyra föreningar har en målsättning att göra ett positivt resultat nuvarande räkenskapsår, resterande önskar ett nollresultat. Den förening som vill göra vinst, grundar detta i att man föregående år gjort negativt resultat. För att befrias från skatt finns lagar kring att 80 % av de intäkter som verksamheten genererar måste återinvesteras i verksamheten. Med andra ord finns en möjlighet, inom ideella idrottsföreningar, att göra en vinst på 20 % av omsättningen. I IFK Växjös fall skulle denna vinst vara 800 000 kronor föregående räkenskapsår, och i Växjö HFs 480 000 kronor, ändå gör föreningarna helst runt noll. Att använda skatt som ett argument till att inte göra vinst håller därför inte.

Den stora frågan är; vill man inte göra vinst, eller kan man bara inte? I flera av föreningarna är man intresserad av att öka omsättningen bland annat för att kunna hänga med i klubbarnas sportsliga prestationer. Intäkterna ökar, och med målsättningar som noll, får kostnaderna också öka till intäkternas nivå. Ska man se kostnadsökningarna som att föreningarna gör ”vinst” under årets gång och återinvesterar den i form av ökade kostnader för verksamheten med tiden, och därmed inte uppvisar den som faktiskt vinst vid bokslutet? Eller ska man se kostnadsökningarna som en produkt av sportsliga satsningar, vilket i sin tur tvingar föreningarna till målsättningar kring ökade omsättningar? Jag tror inte att vi ska utesluta något av dessa svar! I dagsläget tror jag att det finns föreningar som regelbundet återinvesterar för att landa runt nollresultat vid bokslutet, samtidigt finns det de som arbetar väldigt hårt för att få intäkterna att finansiera kostnaderna och därav kräver en omsättningsökning. Föregående av dessa två är att önska.

Detta leder dock oss tillbaka till huruvida föreningarna vill eller kan göra vinst vid räkenskapsårets slut? Enligt min mening borde det finnas möjlighet att uppvisa positivt resultat och ändå återinvestera i verksamheten under årets lopp. Jag tror att föreningarna kan, men att de inte vet varför eller hur de ska göra för att uppnå detta.

Den uppfattning jag fått är att de som arbetar med ekonomin inom föreningarna har kontroll på hur målsättningar och strategier kan bidra till bättre ekonomi. Det är uppenbart vid intervjuerna med representanterna att de ekonomiska målsättningar som finns kring exempelvis omsättningsökningar är utformade för att få alla inblandade att arbeta åt samma håll, skapa engagemang och intresse. Ett ypperligt exempel som nämnts på detta är Växjö DFFs företagsnätverk, där man tillsammans arbetar för att bilda en bas där affärer kan skapas mellan företagare, för att få denna typ av arrangemang att gå runt krävs flertalet personer som pratar om, säljer in och även är med och utformar själva mötena. Man tar i Växjö DFF här hjälp av att man är en stor förening, men många olika individer vilka i sin tur har olika trådar att dra i och bygger ihop detta till någonting som i sin tur ska leda till uppfyllda målsättningar, vilket är väl utstuderat. Att även flera föreningar använder sig av symboliska målsättningar anser jag antyder än mer på ekonomisk kunskap, jag tänker exempelvis på Växjö DFF som arbetar med integrationsmål, vilket både kan främja ekonomin och verksamheten.

Uppfattningen kring huruvida ideella idrottsföreningar besitter ekonomisk kunskap stärks ännu mer när representanten för IFK Växjö uttalar sig kring varför man valt att öka media- och tekniklösningarna i den nya arenan, vilket kan kopplas samman med en resursbaserad strategi som också uppfyllt de önskemål som fanns innan arenan byggdes. Även den generiska strategin används bland de studerade föreningarna, som nämnt tidigare differentierar Växjö DFF sig mot dam- och flickfotboll. Oavsett om syftet var ekonomiskt eller ej vid starten, anser jag att denna typ av strategi bidra till en bättre ekonomi i föreningen idag. Att stoltsera med att vara Växjös största dam- och flickfotbollsförening med verksamhet för alla åldrar och nivåer, kan inte annat än att locka nya spelare, vilket i sin tur skapar intäkter i form av medlems- och träningsavgifter och i det långa loppet bättre lag och mer sponsorer.

Vidare menar jag att även budgetarbetet verkar välfungerande och representanterna ser sig själva nöjda med processen. Inga slutsatser kan dras kring tillvägagångssätt, dock kring vilka som involveras men genomgående är att styrelsens inverkan på budgeten stor, och i flertalet av föreningarna är endast få medarbetare involverade i budgetuppställandet. Min mening är att fler involverade skulle kunna leda till att budgeten blir mer rättvisande då fler åsikter och tankar kan visa vägen mot var kostnader och intäkter ”gömmar sig” och hur de kan påverkas, jag ställer mig inte

främmande till att styrelsen inte kan ha kontroll eller insyn över hela verksamheten, speciellt inte i större och med komplexa föreningar. Några av de tillfrågade föreningarna tar del av synpunkter från de olika sektionerna innan budgeten fastställs, vilket kan ses som ett steg i rätt riktning. Dock anser jag att fler involverade medlemmar i samverkan med delaktighet från styrelsen, kan leda till att budgeten blir mer rättvisande, då lokal kunskap används kompletterande. Jag anser också att budgeten på detta vis blir enklare för alla att förstå och ta till sig, då den har blivit mer allmän i organisationen, dock samtidigt som tyngden av styrelsens delaktighet ligger kvar.

Alla föreningarna använder sig av avvikelseanalys vid budgetårets slut, vilket också får anses som en indikation på att ekonomisk kunskap finns. Flertalet använder sig även av regelbunden uppföljning av verkliga värden relaterade till förväntade, IF Rejban, använder inte denna typ av regelbunden uppföljning, vilket jag menar skulle kunna förklaras med att föreningen inte arbetar inom samma högre omsättningsintervall som de tre övriga föreningarna. Användning av avvikelseanalys grundas framför allt på kontroll av kostnader och huruvida de redan har eller kommer att påverka resultatet.

Dock använder ingen av föreningarna sig av vidare eller utökad uppföljning eller analys, vilket bör kommenteras. Enligt mig kan detta bero på den begränsade tid och de begränsade resurser som ideella idrottsföreningar har att förfoga över, den ideella kraft som får verksamheten att gå runt har med andra ord även andra antaganden som prioriteras före ekonomisk uppföljning och analys, vilket inte anses vara konstigt. Att exempelvis arbeta med att ta fram nyckeltal, som i företag och organisationer är essentiellt för att tillfredsställa intressenter, verkar inte lika intressant i ideella idrottsföreningar. Detta menar jag inte endast beror på de begränsade resurser som finns, utan jag skulle vilja dra avsaknaden av nyckeltal och annan ekonomisk uppföljning mot faktumet att ideella idrottsföreningar lever i en värld utan vinstkrav. Att inte arbeta mot tydliga målsättningar kring vinst anser jag kan göra att den ekonomiska uppföljningen blir lidande, vilket också i sin tur kan leda till att ekonomin i föreningarna inte är så god som den skulle kunna vara.

Med andra ord är min tanke att allt grundar sig i målsättningarna. Hur det ekonomiska arbetet fortlöper med budgetering och strategier verkar välfungerande, men varken budgetering eller strategier kan påverka föreningarna åt rätt riktning utan målsättningar

som fungerar. Min mening är att det ekonomiska arbetet överlag skulle kunna förbättras avsevärt om målsättningarna var realistiska men samtidigt framåtsträvande, och inte bara handlade om att göra nollresultat. Jag tror att det finns möjlighet för ideella föreningar att göra positiva resultat, och jag tror att dessas vara eller inte vara beror primärt på målsättningarna och sekundärt på det övriga ekonomiska arbetet. Att arbeta mot vinstmålsättningar för hela räkenskapsåret med syfte och utformat reglemente att investera hela summan i verksamheten, utan att minska de löpande återinvesteringarna under året, menar jag skulle ge möjlighet till sänkta medlems- och träningsavgifter vilket i sin tur skulle ge fler möjligheten att delta. Att fler kommer in i idrottens värld anser jag skulle gynna både individen och samhället i stort framför allt hur hälsosynpunkt. Min mening är också att om fler barn och ungdomar ges möjlighet att spela kan detta också leda till att fler och bättre utövare utvecklas inom svenska elitidrotter, vilket i sin tur skulle mynna ut i fler och starkare svenska elitidrottsföreningar som på så vis skulle kunna dra till sig större intäkter i form av exempelvis sponsorer.

Referenser

Internet

Bolagsverkets webbplats (2014). *Om ideella föreningar*. Hämtat 2014-11-11 från <http://www.bolagsverket.se/ff/foreningsformer/ideell/vad-1.2917>

Centrum för idrottsforskning hemsida (2014). *Om idrott och företagsekonomi*. Hämtat 2014-12-13 från <http://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/04/Idrotten-lar-foretagsekonomi.pdf>

Dagens nyheter webbplats (2014). *Om dålig ekonomi i små idrottsförbund*. Hämtat 2014-12-11 från <http://www.dn.se/sport/dalig-ekonomi-i-sma-idrottsforbund/>

Fogis webbplats (2014). *Om regelverk kring elitlicensen*. Hämtat 2014-11-11 från http://fogis.se/ImageVault/Images/id_54122/scope_0/ImageVaultHandler.aspx

Fogis webbplats (2014). *Om beviljad elitlicens för Åtvidabergs FF*. Hämtat 2014-12-03 från <http://fogis.se/arkiv/startside/2014/11/atvidabergs-ff-har-beviljats-elitlicens/>

Folkhälsans webbplats (2014). *Om rörelse och motion för barn*. Hämtat 2014-11-13 från <http://www.folkhalsan.fi/startside/Var-verksamhet/Ma-bra/Motion--rorelse/Motion-for-barn/>

Fotbolldirekts webbplats (2014). *Om Ängelholm FFs och Åtvidaberg FFs ekonomiska situation*. Hämtat 2014-11-11 från <http://www.fotbolldirekt.se/2014/11/11/missade-i-kvalet-men-de-kan-fa-en-allsvensk-plats-anda/>

Fotbolldirekts webbplats (2014). *Om Ängelholm FFs beviljade elitlicens*. Hämtat 2014-12-03 från <http://www.fotbolldirekt.se/2014/11/18/just-nu-angelholm-overlever-far-elitlicensen/>

Idrottens affärers webbplats (2014). *Om Tyresö FF*. Hämtat 2014-11-12 från <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2014/06/oforglomma-och-avskrackande-ar>

IFK Växjö's webbplats (2015). *Om IFK Växjö*. Hämtat 2015-01-08 från <http://www.ifkvaxjo.se>

IF Rejban's webbplats (2015). *Om IF Rejban*. Hämtat 2015-01-08 från <http://rejban.se>

Riksidrottsförbundets webbplats (2014). *Om kostnader inom barn- och ungdomsidrotten*. Hämtat 2014-11-11 från http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_33795/cf_394/Kostnadsunders-kning_2009.PDF

Riksidrottsförbundets webbplats (2013). *Om idrottens organisation*. Hämtat 2014-11-26 från http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_32924/cf_394/Idrottssverige2011.PDF

Riksidrottsförbundets webbplats (2014). *Om idrottens finansiering*. Hämtat 2014-12-12 från <http://www.rf.se/Idrottensfinansiering/>

Riksidrottsförbundets webbplats (2014). *Om riksidrottsförbundet och svensk idrott*. Hämtat 2014-12-12 från <http://www.rf.se/Undermeny/RFochsvenskidrott/>

Skatteverkets webbplats (2015). *Om ideella föreningar och inskränkt skattskyldighet*. Hämtat 2015-01-09 från <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar/driva/allmannyttigaforeningar.4.70ac421612e2a997f85800029958.html>

Svenska dagbladets webbplats (2014). *Om Åtvidabergs FF ekonomiska situation*. Hämtat 2014-11-12 från <http://www.svd.se/sport/4053975.svd>

Svenska dagbladets webbplats (2014). *Om växande klyftor i Sverige*. Hämtat 2014-12-10 från http://www.svd.se/nyheter/inrikes/klyftor-vaxer-snabbast-isverige_8172016.svd

Svensk idrotts webbplats (2014). *Om svensk idrotts organisation*. Hämtat 2014-11-20 från http://www.svenskidrott.se/ImageVaultFiles/id_30923/cf_394/Svensk_idrotts_organisation_och_uppbyggnad_v2.PDF

Svensk idrotts webbplats (2014). *Om återinvestering*. Hämtat 2014-12-04 från http://www.svenskidrott.se/ImageVaultFiles/id_38828/cf_394/Fakta_och_argument_-_f-rdjupning-_f-reningslivets_.PDF

Verksamts webbplats (2014). *Om ideella föreningar*. Hämtat 2014-12-05 från <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ideell-forening>

Växjö DFFs webbplats (2015). *Om Växjö DFF*. Hämtat 2015-01-08 från <http://www.vaxjoff.com>

Växjö HFs webbplats (2015). *Om Växjö HF*. Hämtat 2015-01-08 från <http://www7.idrottonline.se/VaxjoHF-Handboll/>

Litteratur

Alvesson M, Sköldberg K (2007). *Tolkning och reflektion*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson M, Sveningsson S (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Anthony R, Govindarajan V (2007). *Management Control Systems*. Upplaga 12. Singapore: McGraw-Hill

Ax C, Johansson J, Kullvén H (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 4. Malmö: Liber

Bergstrand J (2003). *Ekonomisk styrning*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur

Bergstrand J (2010). *Ekonomisk analys och styrning*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur

Bryman A, Bell E (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1. Malmö: Liber

Carlson M (2014). *Att arbeta med företagsanalys*. Upplaga 7. Malmö: Liber

Carlson M (2006). *Grundläggande ekonomistyrning*. Upplaga 1. Malmö: Liber

Greve J (2011). *Budget*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Hoye R, Smith A, Nicholson M, Stewart B, Westerbeek H (2009). *Sport Management principles and applications*. Oxford: Elsevier

Jacobsen D I, Thorsvik J (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Lindvall J (2011). *Verksamhetsstyrning, från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Lundén B, Lindblad J (2011). *Ideella föreningar*. Upplaga 8. Näsviken: Björn Lundén Information AB

Merriam, S (2010). *Fallstudien som forskningsmetod*. Malmö: Liber

Nyholm J, Svensson U (2009). *Idrottsföreningar*. Upplaga 4. Näsviken: Björn Lundén Information AB

Thunberg B (2006). *Den ideella föreningen*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R (2007). *Fallstudier, design och genomförande*. Stockholm: Liber

Muntliga källor

Intervju med Fredrik Streby, sekreterare IF Rejban, 2014-12-18

Intervju med Jan Sandberg, kassör IFK Växjö, 2014-12-16

Telefonintervju med Lars Pettersson, kassör Växjö DFF, 2014-12-15

Telefonintervju med Lennart Bäckström, ekonomiansvarig Växjö HF, 2014-12-16

Bilagor

Intervjufrågor, semistrukturerad intervju⁴

Personen

- Vad har du för roll inom föreningen?
- Hur länge har du varit aktiv?
- Vad har du för uppgifter?
- Ideellt eller mot ersättning?

Föreningen

- Berätta lite kort om föreningen.
- Hur många lag? Aktiva? Medlemmar?
- Omsättning?
- Resultat?
- Får ni någon hjälp utifrån med ert ekonomiska arbete?
- Hur ser organisationen ut idag?

Målsättningar

- Vilka målsättningar har ni 2014?
- Vad gör ni för att uppnå dessa målsättningar? Strategi?
- Hur arbetar ni med måluppföljning?
- Vilka är delaktiga i processen i att sätta mål?
- Varför arbetar ni med målsättningar och strategier?

Budgetering

- Använder ni er av budgetering idag?

⁴ Följande frågor har endast använts som stöd till intervjuerna, representanterna har med andra ord inte tagit del av detta dokument.

- Till vilket syfte?
- Vilka nackdelar ser du med budgetering?
- Vilka fördelar ser du med budgetering?
- Hur gör ni när ni budgeterar, beskriv processen.
- Hur många är delaktiga? Vilka?
- Hur lång tid lägger ni på budgetering?
- Vilken form av budget använder ni? Varför?
- Finns det någonting du skulle vilja förändra i budgeteringsprocessen? Varför?

Uppföljning

- Använder ni er av ekonomisk uppföljning?
- Vilken typ av ekonomisk uppföljning använder ni?
- Hur gör ni denna typ av uppföljning?
- Hur ofta gör ni denna typ av uppföljning?
- Vilka fördelar finns?
- Vilka nackdelar finns?
- Till vilket syfte?
- Vad gör ni vid avvikelser?

Övrigt

- Övrig information som du anser relevant kring föreningens ekonomiska situation?