



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

# Ideella värden och ekonomi: ett motsatsförhållande?

*En studie om ekonomistyrning i ideella föreningar*



*Författare:*

Petra Ahnelöv  
Adriana Morar  
Malin Stolt

Handledare: Petter Boye  
Examinator: Petter Boye  
Medbedömare: Krister Bredmar

Program: Ekonomiprogrammet, inriktning  
redovisning och ekonomistyrning  
Termin: VT16  
Ämne: Företagsekonomi, ekonomistyrning  
Kurskod: 2FE75E, 15 hp



## Abstrakt

Ideella föreningar skapar icke-finansiella värden som är viktiga för samhället i stort, men de måste samtidigt ha en fungerande ekonomi och hushålla med sina resurser, både pengar och ideellt arbete. I litteraturen uttrycks en oro att föreningarna marknadsieras genom att lägga ett större fokus på ekonomiska aspekter och anamma arbetssätt från näringslivet, och att detta leder till att föreningarnas demokratiska värden och ideella syften hamnar i skymundan.

I den här uppsatsen undersöks detta problem med hjälp av följande frågeställningar: *Hur använder ideella föreningar ekonomistyrning för att främja sina syften och mål utan att förlora sina ideella värden? Vilken förankring har dessa arbetssätt i affärsmässiga metoder?*

Syftet med uppsatsen är att förstå ekonomistyrningens roll i de ideella föreningarnas balansgång mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden. Genom att studera hur ekonomistyrning används i ideella föreningar och se vilken anknytning den har till affärsmässiga metoder hoppas vi kunna bidra med kunskap och inspiration till ideella föreningar i deras arbete med ekonomistyrning. För att göra det har representanter från fem föreningar intervjuats. Föreningarna skiljer sig i storlek och verksamhetsinriktning.

De slutsatser som dras är att ekonomistyrning kan bidra till att ideella syften nås, men att de föreningar som anser sig framgångsrika inte lägger fokus på hur styrningen utformas.

## Nyckelord

ekonomistyrning, ideella föreningar, ideella syften, ideella värden, marknadsiering, ekonomisk effektivitet

## Tack

Först vill vi rikta ett stort tack till alla eldsjälar som ställt upp för intervjuer till vår studie. Utan engagemanget från er, Kalmar stads hembygdsförening, Tallhagens scoutkår, Hultsfred Gymnastikklubb, This is Hultsfred och Målilla Motorklubb, hade vi inte kunnat genomföra denna studie.

Vi vill även tacka vår handledare, Petter Boye, som guidat oss med goda råd och konstruktiv kritik och våra medstudenter som kommit med värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Ett stort tack till Er alla!



## Innehåll

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problematisering	4
1.3	Frågeställningar	8
1.4	Syfte	8
2.	Teoretisk referensram	9
2.1	Ideella föreningar	9
2.1.1	Vad är en ideell förening?	9
2.1.2	Olika perspektiv på medlemskapet	10
2.1.3	Intressenter	11
2.1.4	Syften, mål och framgång i ideella föreningar	12
2.1.5	Redovisning i ideella föreningar	13
2.2	Marknadisering av icke-vinstdrivande organisationer	14
2.2.1	Isomorfism	14
2.2.2	Professionalisering och <i>managerialization</i>	15
2.2.3	Kommersialisering	16
2.3	Ekonomistyrning i vinstdrivande företag	17
2.3.1	Planering: Syfte, strategi och mål	18
2.3.2	Operativ styrning: Decentralisering, kommunikation & beslut	22
2.3.3	Uppföljning	25
2.4	Ekonomistyrning i ideella föreningar	26
2.4.1	Ekonomistyrningens syfte	26
2.4.2	Planering	27
2.4.3	Operativ styrning	28
2.4.4	Uppföljning	28
2.5	Reflektioner kring forskningsläget	28
3.	Metod	30
3.1	Abduktiv forskningsansats	30
3.2	Kvalitativ metod	30
3.3	Datainsamling: intervjuer	31
3.4	Val av informanter	33
3.5	Operationalisering	34
3.6	Bearbetning och tolkning av data	34
3.7	Kvalitetsdiskussion	35



4.	Empiri	38
4.1	Kalmar stads hembygdsförening	38
4.2	Tallhagens scoutkår	40
4.3	Hultsfred Gymnastikklubb	41
4.4	This is Hultsfred	44
4.5	Målilla Motorklubb	46
4.6	Översikt	50
5.	Analys	52
5.1	Syften, mål och styrning	52
5.2	Hur ideella föreningar använder ekonomistyrning	55
5.3	Styrmedlens koppling till affärsmetoder	58
5.4	Grad av marknadsisering	60
6.	Slutsatser	62
6.1	Ekonomistyrning: "ett nödvändigt ont"	62
6.2	Ekonomistyrningen är välutvecklad	63
6.3	Ekonomistyrningen stödjer de ideella värdena	64
6.4	Studiens implikationer	65
6.5	Reflektioner och framtida forskning	66
	Källförteckning	67
	Muntliga källor	67
	Skriftliga källor	67
	Bilaga 1. Intervjuguide	72
	Bilaga 2. Operationalisering	74

# 1. Inledning

---

*I det här kapitlet beskrivs ideella föreningars situation och utmaningar gällande styrning och omvärldsförändringar. Problemdiskussionen leder fram till uppsatsens frågeställningar och syftesformulering.*

---

## 1.1 Bakgrund

“Finns det möjligen en risk att en *förmodad* ineffektivitet i de ideella organisationerna ersätts med erfarenhet hämtad ur en *förmodad* marknadseffektivitet.” (Gustafson, 2012:207, kursiv stil ej i original)

Ja, är de ideella organisationernas ekonomi (hushållning med resurser) ineffektiv, och kan de genom att lära av affärsmodeller driva sin verksamhet mer effektivt? Målet för ideella föreningar är inte att gå med vinst utan att driva en verksamhet som skapar ett annat slags värde för sina medlemmar och samhället, men ekonomi spelar ändå en stor roll för verksamhetens drift.

Många personer har någon gång involverats i föreningslivet som har en viktig ställning i det svenska samhället, med runt 150 000 registrerade ideella föreningar i dagsläget (SCB, 2016-03-30). Ideella föreningar och andra icke-vinstdrivande organisationer är en betydande del av civilsamhället, som är en av de sfärer samhället kan delas upp i. Enligt denna indelning har samhället fyra sfärer: den statliga sfären, näringslivssfären, familje- eller samlivssfären och civilsamhällessfären. Civilsamhället är den del av samhället där individer hjälper varandra utan att staten är inblandad och de ideella organisationerna har som mål att främja vissa värden och ideologier, till exempel genom påverkan och tillhandahållande av vissa tjänster. (Wijkström, 2011) Traditionellt har de ideella organisationerna kommit att kallas för folkrörelsen, ett begrepp som innebär att många medlemmar sluter sig samman i föreningar och förbund som styrs genom en demokratisk process där alla är välkomna att delta (Einarsson & Hvenmark, 2012). Därmed har folkrörelsen under långt tid haft stort inflytande på samhället genom att de olika rörelserna gett en röst åt folket (Wijkström, 2011).

Medlemskapet i en förening och folkrörelsetraditionen har länge kopplats till att engagera sig och göra insatser men också till att kunna påverka och få inflytande i demokratiska

processer (Svedberg, Jegermalm & Essen, 2010; Essen & Wallman Lundåsen 2015). Inom föreningslivet ges även goda möjligheter till möten för alla människor oavsett ålder, kön eller ursprung, vilket ökar den sociala kompetensen i samhället (Mattson Weijber, Carlstedt, Blombäck, Nyström, Salomonsson, Prentell, Björgell & Larsson, 2013-11-16) och sprider kunskap kring hur individen kan utöva inflytande i demokratin (Essen & Wallman Lundåsen, 2015). Dessa värden menar man kommer att urholkas i takt med att formerna för det ideella arbetet förändras. Intresset för ideellt engagemang och ideellt arbete är stabilt sedan tjugo år tillbaka (Essen & Wallman Lundåsen, 2015), och mängden ideellt arbete som utförs av medlemmar är stabil (Wijkström, 2011). Dock har mängden ideellt arbete som utförs av icke-medlemmar ökat markant. Istället för att vara medlem och utöva inflytande inom en förening engagerar sig allt fler som icke-medlemmar vilket till stor del beror på att ett volontärkoncept vuxit fram där man kan arbeta ideellt i en organisation utan att vara medlem. Ett exempel kan vara att medverka ideellt som funktionärer vid större evenemang. Tidigare var det ideella arbetet starkt kopplat till medlemskapet i föreningar och folkröresetraditionen men idag blir det vanligare att vara verksam ideellt under en kortare tid utan att vilja ha så mycket inflytande. (Ibid.) Statistik visar att omkring 75% av Sveriges invånare är medlemmar i någon form av förening (Harding, 2012:4), men trots det starka engagemanget i föreningslivet visar flera studier på att medlemsantalet sjunker (Örstadius, 2015-08-16; Papakostas, 2012).

Samtidigt som föreningarna står inför utmaningar vad gäller medlemsantal ökar även de ekonomiska utmaningarna (Bäckström, 2016-02-12). Grunden i ideella föreningar är att deras verksamhet inte ska vara vinstdrivande, utan att den ska skapa andra sorters värden för medlemmar, samhälle och andra intressenter (Einarsson, 2012; Nationalencyklopedin, ideell förening, 2016-04-01). På detta sätt liknar ideella föreningar den offentliga sektorn som förvaltar offentliga medel för att tillhandahålla diverse tjänster för landets medborgare och externa intressenter (Hood, 1995). Samtidigt innebär det inte att föreningarna kan bortse från ekonomin eftersom de måste finansiera sin verksamhet precis som alla andra organisationer i samhället. De inkomstkällor som finns för ideella föreningar är förutom medlemsavgifter till exempel sponsring, bidrag och stipendier från kommuner, stiftelser och andra organisationer, ofta med särskild inriktning på barn- och

ungdomsverksamhet eller någon verksamhetsnisch, samt näringsverksamhet som föreningen själv kan bedriva, såsom försäljning och evenemang (Wijkström & Lundström, 2002; Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014). I litteraturen används begrepp såsom marknadsiering (Eikenberry, 2009), *managerialization* (Hvenmark, 2013), kommersialisiering, professionalisiering med flera för att beskriva olika förändringar som gör ideella föreningar allt mer företagslika. Maier, Meyer och Steinbereithner (2016) har i en sammanställning av 599 hittills publicerade studier på området visat att ideella organisationers rörelse mot att bli mer affärslika tar sig uttryck i organisationernas retorik, mål och styrning. I forskningen används många olika termer för de olika aspekter som detta kan innebära, men det finns ännu inget namn för tendensen i stort mer än det vaga "att bli mer affärslik". Därför kommer vi i den här uppsatsen att använda marknadsiering som ett övergripande begrepp som innebär dels den marknadsorientering som traditionellt avses, men även de strukturella och strategiska förändringar som också är en del i att som organisation "bli mer affärslik". Många föreningar arbetar idag på grund av marknadsieringen mer kommersiellt i sin verksamhet för att generera högre intäkter som sedan fördelas till resterande delar av verksamheten (Wagnsson, Augustsson, Robertsson & Hvenmark, 2015). Eftersom näringsverksamheten ofta är nödvändig för att föreningarna ska gå runt är de lika utlämnade till konkurrens- och marknadsförändringar som traditionella, vinstdrivande företag (Einarsson, 2012).

De ideella föreningarna börjar i likhet med den offentliga sektorn (Hood, 1995) att röra sig mot mer marknadsbaserade och affärsmässiga metoder kring styrning och organisiering. I offentliga sammanhang talar man om *New Public Management* (NPM) som innebär att även organisationer som inte har något vinstsyfte kan bli bättre genom att organiseras och styras utifrån affärsmässiga grunder (Hood, 1995; Sawhill & Williamson, 2001). NPM kan förstås delvis som en strävan efter att införa rationella styrmodeller i statens förvaltning, men viktig är också framväxten av ett konkurrens- och marknadstänkande vad gäller verksamheter i den offentliga sektorn (Wijkström et al., 2004). NPM omfattar olika administrativa och ideologiska reformer som syftar till att öka effektiviteten och produktiviteten inom den offentliga sektorn (Nationalencyklopedin, *New Public Management*, 2014-04-01). Näringslivet anses kunna bidra till att förbättra

organisationerna och vara en källa till de resurser man behöver genom de verktyg till ekonomistyrning som brukar sammanfattas som *Management Control Systems* (MCS). Kortfattat handlar MCS om hur verksamheter styrs genom att planera, organisera, analysera och utveckla organisationen mot uppsatta strategier och mål (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014). Affärsmässiga metoder skapar även legitimitet (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014) och den prestationsmätning som är vanlig i företag kan hjälpa ideella föreningar att visa det ansvar de tar (*accountability*) och att marknadsföra sig (Sawhill & Williamson, 2001).

Trots att det finns svårigheter i att använda en affärsliknande ekonomistyrning anser många idrottsföreningar som bedriver verksamhet på elitnivå att det är lika viktigt att tänka på hur föreningen organiseras och styrs som att prestera bra resultat inom idrotten (Einarsson, 2012). “– På samma sätt som det finns ett spelsystem på banan så märker jag att det är lika viktigt på kontoret säger Stefan Lövgren, VD för Svenska Handbollslandslaget AB. Det går inte att vara proffsig inom idrotten och sedan tro och hoppas att det organisatoriska ska lösa sig av sig själv.” (Handelshögskolan Stockholm, 2016)

## 1.2 Problematisering

Att en organisation har lättare att nå sina mål om en välutformad styrning används är en utbredd uppfattning i samhället. Floran av handböcker i organisationsteori, ledarskap och ekonomistyrning visar vikten av att kunna sätta mål, strukturera organisationen, delegera uppgifter och ansvar, följa upp utfall och så vidare för att kunna nå dit man vill (Anthony et al., 2014), och inom den privata sektorn tas detta affärsmässiga tankesätt för givet. Skilda meningar råder om huruvida både produktiviteten och effektiviteten i en ideell organisation kan främjas genom näringslivsinspirerade arbetssätt. Produktivitet handlar om att prestera så mycket som möjligt med så liten insats och resurser som möjligt medan effektivitet handlar om hur väl verksamhetens syfte uppnås och uppdrag genomförs (Gustafson, 2012). Att produktiviteten kan höjas ses som relativt självklart, men då målen i en ideell förening är andra än de som finns i en näringsverksamhet behöver metoderna anpassas i högre utsträckning för att även effektiviteten ska höjas (Gustafson, 2012;



Sawhill & Williamson, 2001). Ökad produktivitet kan till exempel ta sig uttryck i en ökad omsättning, vilken kan leda till att mer kan investeras, till exempel i aktiviteter för medlemmarna. Ökad effektivitet kan bero på att målen har fått en starkare verksamhetsanknytning, och en förbättrad måluppnåelse kan bland annat förbättra möjligheterna till externa samarbeten (Sawhill & Williamson, 2001). Ekonomistyrningen kan även leda till bättre planering, vilket kan möjliggöra att ideella uppdrag blir mer väldefinierade och begränsade, vilket kan göra det enklare att rekrytera ideell arbetskraft (Wagnsson et al., 2015; Ehrlin, 2014-04-03).

Både införande och underhåll av de verktyg som omfattas av ekonomistyrningsbegreppet medför kostnader oavsett om verksamheten är ideell eller vinstdrivande (Anthony et al., 2014). För ideella föreningar kan kostnaden inte främst mätas i pengar, utan i ideellt arbetad tid. Ju mer tid som krävs för ekonomistyrningen, och ju mer "involverat" ekonomistyrningsarbetet blir, desto svårare blir det för föreningen att hitta personer som är villiga att engagera sig (Wagnsson et al., 2015; Ehrlin, 2014-04-03). Ideella föreningar har även svårare än vinstdrivande företag att formulera mål och att mäta sin prestation. Dels är det övergripande målet med en förening aldrig så enkelt som att generera vinst, utan har mer att göra med en ambitiös vision eller mission, och dels är det särskilt svårt för ideella föreningar att skapa mätsystem som tillgodoser alla informationskrav som olika intressenter ställer utan att kosta alltför mycket (Sawhill & Williamson, 2001; Einarsson 2012). Möjligheten att hitta mått på framsteg mot den ideella visionen/missionen har kallats ett "*leap of faith*" och "*the Holy Grail for nonprofit*" (Sawhill & Williamson, 2001). Koncept som rättvisa, demokrati, gemenskap och att alla får vara med är några av de värden som ideella föreningar bidrar med i samhället, och eftersom de inte går att mäta i ekonomiska termer riskerar de att konkurreras ut när de ideella föreningarna implementerar affärsmässiga metoder (Wagnsson et al., 2015; Einarsson, 2012). Exempelvis antas NPM medföra effektivitetsvinster, men å andra sidan befaras det ge upphov till problematiska konsekvenser för både medborgarna och den offentliga sektorn. (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014) Bland annat anses de rationalistiska styridéerna vara i konflikt med de demokratiska ideal som den offentliga verksamheten är uppbyggd efter (Wijkström et al., 2004). Aspekter som tillit, samarbete och social rättvisa riskerar att

trängas undan till fördel för aspekter som individualism, egennytta eller ekonomisk effektivitet (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014).

En konsekvens av marknadsiseringen är att ideella föreningar i tilltagande utsträckning behandlas som aktörer inom det privata näringslivet av offentliga organ. Det har fastslagits av både Konkurrensverket och Konsumentverket att ideella föreningar bedriver ekonomisk verksamhet om de omsätter pengar, och att de därför ska omfattas av samma regelverk som vinstdrivande företag till exempel vid konflikter där medlemmar anses som kunder och föreningen som näringsidkare (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014). En liknande situation gäller för de ideella föreningar som är så stora att de måste upprätta årsbokslut, eftersom de då omfattas av Årsredovisningslagen (ÅRL) och Bokföringslagen (BFL). Dessa regelverk är anpassade för att uppfylla de krav på information som näringslivets intressenter efterfrågar. (Gustafson, 2012) Eftersom de lagar och praxis som gäller för ideella föreningar behandlar dem som vilket vinstdrivande företag som helst måste föreningarna vara medvetna om vad det innebär och hur de ska hantera det, till exempel genom att anpassa redovisning och målsättningar till just sin verksamhet.

Även inom den privata sektorn märks marknadsiseringen där “marknader” som tidigare varit nästan helt ideella, till exempel olika former av idrott, nu fått konkurrens från privata aktörer (Wagnsson et al., 2015). Detta leder till att de ideella föreningarna måste förbättra sin “produkt” för att kunna konkurrera, samt att det krävs en annan typ av agerande som anses vara mer professionellt. Således suddas gränserna mellan det ideella och kommersiella ut allt mer då fler och fler i samhället likställer föreningar med professionella vinstdrivande företag. (Wijkström, 2012; Wagnsson et al., 2015) Dock kan vi konstatera att professionalism kostar pengar, och uppskattningar visar att om de ideella organisationerna skulle betala marknadsmässiga löner för det ideella arbetet skulle de behöva fördubbla sina intäkter eller halvera sin verksamhet (Wijkström & Lundström, 2002). Det många inte tänker på är att de privata aktörerna har anställd personal som ska vara professionella i sitt arbete och inte ideellt engagerade, därmed spelar man inte på samma villkor trots att många verkar tro det (Wagnsson et al., 2015). De ideella föreningarna tenderar dock att röra sig mot att bli allt mer lika de privata aktörerna vilka ses som förebilder vars logik och praktik man kan anamma (Wijkström, 2012). Hela

samhällets syn på civilsamhället och folkrörelsens traditioner där vi hittar de ideella föreningarna har därmed förändrats på så sätt att näringslivet och marknader har fått en allt större betydelse. Istället för att komma med krav och förslag på utveckling förväntas ideella organisationer idag ta på sig uppdrag och driva entreprenad och därmed även att man ska producera välfärd och andra nyttigheter i samhället. (Ibid.)

Som ekonomer är det naturligt för oss att anta att ideella föreningar har mycket att vinna på att utveckla metoder för ekonomistyrning. Med tanke på alla problem men även möjligheter som marknadsiseringen innebär tror vi att ekonomistyrningen kan hjälpa många ideella organisationer att utveckla sin verksamhet utan att för den skull tappa de värden som länge kopplats samman med föreningslivet. Med ekonomistyrning menar vi då hur föreningar kan använda sina resurser på bästa sätt snarare än att endast fokusera på finansiella mått så som marknadsiseringen och dess metoder delvis inneburit. Genom att anpassa sin verksamhet och använda marknadsbaserade metoder vad gäller produktivitet, effektivitet och andra mål anpassade efter verksamhetens syften tror vi att den traditionella föreningen kan bli mer flexibel, få en bättre kontroll på sin ekonomi och sina mål. Därigenom kommer föreningen att kunna möta de krav som dagens marknadsiserade samhälle kräver.

### **1.3 Frågeställningar**

Hur använder ideella föreningar ekonomistyrning för att främja sina syften och mål utan att förlora sina ideella värden? Vilken förankring har dessa arbetssätt i affärsmässiga metoder?

### **1.4 Syfte**

Huvudsyftet med den här uppsatsen är att förstå ekonomistyrningens roll i de ideella föreningarnas balansgång mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden. För att göra det har vi utvecklat tre delsyften.

Delsyfte 1. Att bidra till ökad förståelse för hur ideella föreningar använder ekonomistyrning genom att a) beskriva hur föreningarna arbetar med ekonomistyrning, b) kartlägga vilka typer av styrmedel som används, och c) identifiera vilken anknytning de har till etablerade affärsmässiga modeller och tankesätt.

Delsyfte 2. Att belysa styrningens förankring i föreningarnas mål och syften samt hur de hanterar balansgången mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden, särskilt med hänsyn till den pågående marknadsiseringsprocessen.

Delsyfte 3. Att fungera som ett stöd för ideella föreningar i allmänhet genom att ge insikt i hur de studerade föreningarna använder ekonomistyrning samt kunskap och inspiration kring hur ekonomistyrning kan användas i ideella föreningar för att förbättra syftesuppfyllelsen.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I det här kapitlet fördjupas diskussionen kring ideella föreningar och deras situation. Sedan beskrivs ekonomistyrning som den kan se ut i vinstdrivande företag. Sist sammanfattas de särskilda utmaningarna med ekonomistyrning i ideella föreningar.*

---

### 2.1 Ideella föreningar

#### 2.1.1 Vad är en ideell förening?

Ideella föreningar har en viktig ställning i det svenska samhället, där ideellt engagemang är en drivkraft för landets utveckling. Det ideella ses som något värt att sträva efter där begrepp som osjälvisk och självupppoffrande bara är några egenskaper som föreningsmedlemmar karaktäriseras av. (Thunberg, 2006) Det finns olika definitioner av vad som identifierar en ideell organisation, men i den definition som vi har valt lyfts fem nyckelfaktorer fram som innebär att en ideell organisation skall vara institutionaliserad eller formellt organiserad; vara skild från staten; ha ett icke-vinstdrivande syfte; vara självstyrande och vara frivillig. Den ideella organisationen befinner sig således bortom den makt som staten och marknaden har i samhället och organisationen drivs istället mot sitt syfte och sina ideella mål. (Gustafsson, 2006) Eftersom det ideella arbetet i verksamheten är av stor vikt för organisationen så skulle denna inte kunna existera utan sina medlemmar och därför är ett av dess huvudsyften att främja medlemmarnas intressen. Här kan medlemmarnas intresse i mångt och mycket likställas med själva verksamhetsidén då det är själva idéns potential att skapa nytta för individen som leder till att man blir medlem i organisationen. (Thunberg, 2006) Verksamhetens syfte driver medlemmarna och således organisationen att skapa någon form av värde som på ett eller annat sätt ska förbättra vår värld. Organisationen skaffar olika typer av resurser som omvandlas till att skapa detta värde som till exempel kan vara att främja livskvalitet genom kultur, skapa hälsosamma aktiviteter, ordna nödhjälp för fattiga eller aktiviteter mot en bättre miljö. (Gustafsson, 2006)

### **2.1.2 Olika perspektiv på medlemskapet**

Medlemskapsbaserade organisationer spelar en avgörande roll i både individens socialisation och i samhällets styrning. Medlemskapet är en relation mellan individen och organisationen som är under ständig omförhandling och synen på medlemskapet skiljer sig åt beroende på vilken synvinkel som används. Utifrån den individuella medlemmens synvinkel kan medlemskapet i en förening baseras på olika saker utifrån de egna värderingarna. Forskningen inom området pekar ut att individen väljer att bli medlem i en förening för att maximera sin egen nytta. Detta kan till exempel ske genom att föreningen erbjuder sina medlemmar extra förmåner, möjligheten till personligt nätverkande (Thunberg, 2006), eller att det ideella arbetet bidrar till ett gott samvete (Einarsson, 2008). Medlemskapet skapar också möjligheter till självutveckling och lärande som kan vara till fördel i individens yrkesliv (Thunberg, 2006; Einarsson, 2008; Essen & Wallman Lundåsen, 2015).

Om vi ser på medlemskapet utifrån organisationens synvinkel är medlemmarna en strategisk resurs som organisationen kan använda sig av för att uppnå sina mål. Det är nödvändigt för organisationen att hela tiden värva nya medlemmar för att kunna överleva på sikt, då organisationen inte skulle existera utan sina medlemmar (Thunberg, 2006; Einarsson, 2008). I normalfallet är medlemmarna organisationens formella huvudmän med rätt att bestämma över verksamheten genom både formell och informell styrning. Med formell styrning menas att varje medlem har rösträtt och genom att delta i beslutprocesser som till exempel årsmöten kan medlemmarna tillsätta eller avsätta styrelsen/ledningen, besluta om ansvarsfrihet med mera. Genom informell styrning kan medlemmarna driva igenom sin vilja om de känner någon i organisationen som har direkt möjlighet att påverka en viss fråga. (Einarsson, 2008)

En ideell förening är beroende av sina medlemmar, bland annat därför att de är en direkt källa till resurser för organisationen. Ju fler medlemmar en förening har desto bättre ekonomi tenderar föreningen att ha och medlemmarna kan bidra till föreningens ekonomi på olika sätt. Förutom den årliga medlemsavgiften kan medlemmar generera resursflöden i form av andra mer frivilliga gåvor eller donationer (Thunberg, 2006; Einarsson, 2008) och de kan även engagera sig i utåtriktad verksamhet som föreningen bedriver, till exempel

försäljning av varor och tjänster (Wijkström & Lindström, 2002; Thunberg 2006). Därför kan den viktigaste resursen för ideella organisationer sägas vara den oavlönade ideella arbetsinsatsen som många medlemmar gör för sin förening. En annan möjlig inkomstkälla för ideella organisationer är offentliga bidrag. De olika former av statliga och kommunala bidrag som går till ideella och idéburna organisationer uppskattas överstiga tio miljarder kronor årligen. De offentliga bidragen har utöver den rena finansieringsfunktionen även ett viktigt symboliskt värde genom erkännandet av den ideella organisationens existens och verksamhet. (Wijkström, Einarsson & Larsson, 2004)

### **2.1.3 Intressenter**

Varje ideell förening är av intresse för såväl interna som externa intressenter. Interna intressenter är föreningens medlemmar som investerar sin tid och sin kompetens i föreningens verksamhet och vill ha information om verksamhetens förvaltning. Bland de externa intressenterna finns exempelvis leverantörer, långgivare och kommuner som har ett direkt intresse av att organisationens verksamhet ska vara ekonomiskt framgångsrik och påverkas om det inte går enligt planen. (Thunberg, 2006) Även staten är en extern intressent som ser både till det ekonomiska och till icke-ekonomiska framgångar (Essen & Wallman Lundåsen, 2015).

*Resource Dependence Theory* (RD-teorin) innebär att kontexten i vilken organisationen verkar spelar en roll för hur man agerar (Gustafsson, 2006). I kontexten finns möjligheten att anskaffa resurser från diverse intressenter vilket påverkar organisationen på så sätt att dess aktörer kommer att styra den i en riktning där de kan dra nytta av resurserna som finns, och därmed öka chansen till organisationens överlevnad. Resurserna bidrar till att den som har resurser får en slags maktposition och kan ställa krav. Det gäller för aktörerna att känna till kontexten för att de ska kunna anpassa sina strategier utifrån de krav som finns i omgivningen och således få sina resurser, som innebär att man kan uppnå sitt syfte. (Ibid.) Frågan blir vilken intressent som förser organisationen med dessa resurser och vilka krav intressenten ställer på organisationen.

### 2.1.4 Syften, mål och framgång i ideella föreningar

Ideella föreningars syften är alltså inte att uppnå ekonomiska resultat, utan att skapa olika typer av icke-finansiella värden för olika intressenter i samhället. De flesta föreningar har en övergripande vision, mission eller ett uppdrag som de strävar efter, ofta något i stil med att rädda världen, utrota en viss sjukdom eller att ge människor tillgång till en viss aktivitet (Einarsson, 2012). Dessa kan likställas med föreningens övergripande syfte. Tanken är att föreningens verksamhet ska leda till framsteg mot visionen även om det är vanligt att den är så ambitiös att den inte är realiserbar inom en överskådlig framtid (Sawhill & Williamson, 2001). Därför måste föreningen utveckla en långsiktig strategi som syftar till att uppfylla syftet. Den strategin måste omfatta mål som kan användas i den operativa styrningen av verksamheten, och som utgår från relevanta prestationsmål (Einarsson, 2012).

Men vad utgör relevanta mål och mått för en ideell förening? En utgångspunkt är att det som ska mätas är föreningens framgång, det vill säga hur väl målen uppnås och syftet uppfylls. Vad som är det viktigaste målet eller syftet med en förening, med andra ord vad som kan göra den framgångsrik, beror på vilken intressent som står i centrum (Einarsson, 2012). För organisationen i sig, alltså styrelse och medlemmar, kan föreningen vara framgångsrik till exempel om planerade aktiviteter genomförs, om ett idrottslag vinner ett antal matcher eller om verksamheten når ut till ett antal personer. För samhället är det kanske att föreningen ger möjlighet till gemenskap, lärande eller samhällspåverkan. Oavsett vems perspektiv som antas är de flesta av dessa framgångar svåra att mäta eftersom de är subjektiva och immateriella (Einarsson, 2012). Sawhill och Williamson (2001) har föreslagit att ideella organisationers prestationsmätning kan delas upp i tre områden: inverkan, aktivitet och kapacitet. Inverkansmåten handlar om att uppfylla syftet, aktivitetsmåten om att uppnå mål och implementera strategier, och kapacitetsmåten om att uppbåda de resurser som behövs för att nå framgång inom de två första områdena (Einarsson, 2012). Den här uppdelningen av prestationsmål kan sägas främja målkongruensen i organisationen (Anthony et al., 2014) eftersom kapacitetsmålen bör möjliggöra uppnåelse av aktivitetsmålen, som i sin tur möjliggör att inverkansmålen uppfylls (eller åtminstone uppfylls till viss del).



Den här indelningen kan användas som stöd för att operationalisera föreningens syfte och bryta upp det i delmål som underlättar styrningen (Sawhill & Williamson, 2001). Istället för att leda verksamheten utifrån tanken att “någon gång i framtiden ska vår vision vara verklighet” kan man identifiera mätbara aspekter av syftet (inverkansmått), vad man konkret kan göra som leder till framsteg mot syftet (aktivitetsmått) och hur många medlemmar eller hur mycket pengar som behövs för att aktiviteterna ska kunna utföras (kapacitetsmått), och utifrån dessa mål styra verksamheten både till vardags och på längre sikt (Einarsson, 2012).

### **2.1.5 Redovisning i ideella föreningar**

Redovisningen visar de monetära transaktioner ett företag har med sin omvärld. Denna ska följa god redovisningssed som vuxit fram och utvecklats genom att “olika aktörer har kommit överens om antaganden, definitioner och principer under påverkan av politiska, ekonomiska och kulturella intressen” (Gustafson, 2006:17). Denna praxis som utvecklats över tid har påverkat de metoder och lösningar kring redovisning som utvecklats inom företagsvärlden. Tanken är att den externa redovisningen ska möta det behov av information som ett vinstdrivande företags intressenter har. Dock har intressenter för en ideell verksamhet andra behov av information vilket innebär att den kommersiella redovisningens metoder och praxis inte alltid är helt relevanta för denna typ av organisation men inom den ideella sektorn har det inte utvecklats någon sådan praxis ännu. (Ibid.)

Varför ideella organisationer väljer att använda sig av den kommersiella redovisningen kan bero på inverkan av isomorfism eller RD-teorin. Vi återkommer till isomorfism i nästa avsnitt. För föreningar är huvudsyftet med redovisningen att visa hur de använder sina resurser och det är av vikt att påpeka att detta inte har något med prestation eller framgång att göra. Resultatet visar endast ett penningflöde där man kan se vilka inkomster och utgifter man haft samt hur de använts. Man lyckas inte genom redovisningsrapporter kommunicera ändamålet med sina verksamheter genom den traditionella kommersiella redovisningen då grunden med vinstsyfte som dessa bygger på inte finns i ideella verksamheter. (Gustafsson, 2006)

## 2.2 Marknadisering av icke-vinstdrivande organisationer

Som tidigare nämnts omfattar marknadiseringen av icke-vinstdrivande organisationer ett flertal olika styrningstrender. Dessa har mestadels studerats var för sig, både vad gäller orsaker, processer, strukturer och effekter kring utvecklingen. Maier, Meyer och Steinbereithner (2016) har i sin sammanställning av genomförda studier identifierat tre områden som de olika tendenserna kan delas in i: retorikförskjutningar, organiseringen av kärn- och stödprocesser och målsättning. Många ideella organisationer förändras till att bli allt mer lika traditionella företag inom dessa tre områden. Retorikförskjutningen handlar om att termer från affärsvärlden anammas i den ideella verksamheten, till exempel i benämningen av förtroendevalda poster, medan förändringen av målsättningarna framförallt innebär att ekonomiska mål blivit vanligare. Utvecklingen av organiseringen omfattar flertalet trender, bland annat professionalisering, *managerialization*, entreprenörskap, kommersialisering och marknadsorientering. (Maier et al., 2016) Styrningstrenderna innebär att de ideella organisationerna liknar vanliga vinstdrivande företag. Genom att söka finansiering via kommersiella aktiviteter eller konkurrera om kontrakt på någon typ av marknad blir den ideella verksamheten allt mer företagslik. (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014)

Följande avsnitt utvecklar de begrepp som är relevanta för analysen av vårt empiriska material.

### 2.2.1 Isomorfism

De ideella organisationerna existerar inte i ett vakuum utan interagerar ofta med andra organisationer. Som följd av interaktionen lånar organisationerna från företagens tankemodeller eller språkbruk. Inlålandet sker ofta omedvetet, som till exempel när olika högskoleutbildade anställda, ofta med ekonomisk grundutbildning, tas in i organisationen. (Wijkström & Malmborg, 2005) Att agera som ett företag anses vara någonting önskvärt för ideella föreningar delvis för att skapa eller förstärka sin legitimitet (Fyrberg Yngfalk & Hvenmark, 2014) och delvis för att näringslivet och dess språkbruk i många fall utgör normen i samhället (Wijkström & Lundström, 2002). Organisationer kan också välja att använda dessa normer på grund av tvång från olika institutioner med makt. Att en

organisation frivilligt använder eller anammar olika typer av metoder, definitioner, standarder med mera kallas för isomorfism. (Gustafsson, 2006) Det finns flera typer av isomorfism. Av dessa är följande tre relevanta för vår framställning.

*Tvingad isomorfism*, då organisationen får påtryckningar formellt eller informellt ifrån andra organisationer som man är beroende av, eller på grund av den kultur och de förväntningar som råder i samhället. Exempelvis kan vissa handlingar en organisation gör bero på krav från myndigheter. (Gustafsson, 2006; Bolman & Deal, 2012)

*Imiterande processer*, då organisationer imiterar eller kopierar andra organisationers processer och metoder (Bolman & Deal, 2012). Ofta uppstår detta när en osäkerhet råder inom organisationen vilket innebär att det är enkelt att imitera andra som redan har en lösning på problemet. Tendensen som råder är att man kopierar organisationer som liknar den egna organisationen och som ses som legitima. Därför brukar man påstå att vissa strukturella arrangemang förekommer i stor utsträckning beroende på imitation snarare än att det faktiskt ökar effektiviteten. (Gustafsson, 2006)

*Normativ isomorfism*, uppstår då professionen i en organisation får påtryckningar av professionella grupper. (Gustafsson, 2006) Dessa är personer som ofta har med sig en gemensam bild av värderingar, idéer eller normer som påverkar organisationen (Bolman & Deal, 2012). Det är främst två källor av professionalism som är viktiga för isomorfismen: formell utbildning samt tillväxten och vidareutvecklingen av professionella nätverk i vilka nya modeller kan sprida sig (Gustafsson, 2006).

### **2.2.2 Professionalisering och *managerialization***

Professionalisering handlar dels om en tendens att rekrytera personer med yrkesmässig anknytning till vissa uppgifter, antingen som ideella krafter eller genom anställning eller köp av tjänst (Wijkström & Einarsson, 2006), och dels om att man ställer krav på ideellt engagerade personer att agera på ett sätt som stämmer överens med professionella normer (Gustafson, 2006). *Managerialization* i sin tur har sin grund i tron att affärsmässig styrning (eng. *corporate management*) kan ha positiva effekter om den implementeras i den ideella sektorn (Hvenmark, 2013).

Om yrkesverksamma personer rekryteras till ideella föreningar för att utföra uppgifter som liknar deras professionella verksamhet uppstår en skillnad mellan det professionella och medlemmarna eller det ideella i föreningen. En konsekvens av den här typen av professionalisering är att kostnaden blir minskat ideellt engagemang, och det ifrågasätts huruvida förändringen faktiskt förbättrar effektiviteten eller måluppnåelsen i föreningen. (Wijkström & Einarsson, 2006)

*Managerialization* innebär bland annat att ideella föreningar organiseras som företag, till exempel i olika typer av enheter eller med företagsliknande ansvarsfördelning, och att man i styrning och uppföljning använder sig av etablerade modeller såsom *balanced scorecard* (BSC, sv. balanserat styrkort) eller liknande. Risken är att denna utveckling inte alls främjar de icke-ekonomiska syften som finns i ideella organisationer, till exempel genom att de mål och mått som används är de som är enkla att mäta och utvärdera snarare än de som är värdefulla. Konsekvensen av att mäta något är ju att uppmärksamheten hamnar där och att resurser läggs på att förbättra de resultat som mäts, vilket gör att det blir mycket fel om man inte hittar rätt mått. (Hvenmark, 2013)

### **2.2.3 Kommersialisering**

Den ideella sektorns organisationer präglas av en tydlig kommersialisering (Wijkström & Lundström, 2002). En stor del av de organisationer som verkar inom den ideella sektorn idag arbetar med att producera någon slags service snarare än att föra medlemmarnas talan i samhället, vilket tidigare var en viktig del av föreningarnas arbete. Den service som produceras består av allt från social service på kommunens uppdrag till att skapa möjligheter till en aktiv fritid för organisationens egna medlemmar. (Einarsson, 2008) Många former av ideellt arbete skapar varor och tjänster som kan säljas. Försäljningen kan antingen ses som ett led i det ideella arbetet eller som en separat kommersiell del. Ett sätt att skilja på dessa två typer av försäljning är att se till motivationen bakom eller målet med produkterna och försäljningen: framställs eller köps de in för att dra in pengar till föreningen så är det en kommersiell aktivitet, men om de framställs eller säljs i utövandet av det ideella syftet så är det inte en kommersiell aktivitet. (Dart, 2004) Ideella organisationer får i allt högre grad sina inkomster från försäljning av tjänster på en konkurrensutsatt marknad (Wijkström & Lundström, 2002). Å ena sidan kan detta göra att

värdet som medlemmarna får ut av sitt deltagande höjs genom att verksamheten får en högre kvalitet eller att medlemsavgifterna sänks, men å andra sidan ökar risken att deltagarna ser sig som och agerar som kunder snarare än medlemmar (Enjolras, 2002).

Dessutom kan vi observera rena bolagiseringar inom vissa organisationer. Svensk idrottsrörelse är ett belysande exempel då några av storklubbarna har valt att bolagisera den del av verksamheten som ligger på elitnivå. (Wijkström & Lundström, 2002) Det handlar inte bara om att verksamheten ska utföras på kommersiella villkor utan verksamheten kan mycket väl drivas i form av ett aktiebolag med styrformer lånade från företagsvärlden (Einarsson, 2008).

### **2.3 Ekonomistyrning i vinstdrivande företag**

I dagens företagsekonomiska litteratur talar man mycket om att organisationer behöver en god ekonomistyrning. Vad är då en god ekonomistyrning? Det handlar om att hushålla med de resurser man har, för att styra organisationen mot dess syfte samt att skapa ett samspel mellan dess aktörer som innebär att hela organisationen arbetar i samma riktning. Med andra ord är det avsiktliga åtgärder eller en medvetet utformad process som påverkar hur organisationens aktörer agerar. (Nilsson, Olve & Parment, 2010) Ekonomistyrning definieras enligt Nationalencyklopedin (2016) som “avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”. Det är främst ledningen som använder ekonomistyrning och just styrning innebär en relation mellan en principal (ofta ägare) och en agent som ska utföra ett uppdrag för principalen. Hur agenten går tillväga för att utföra uppdraget och hur detta sedan följs upp är en mycket viktig del av styrningen då det ligger i principalens intresse att uppdraget genomförs på bästa sätt, och således krävs en planering och eftertanke kring hur uppdraget ska förmedlas till agenterna. Vad gäller ekonomi så ska resurserna förvaltas effektivt i alla situationer som påverkar organisationens resultat eller framtid, det vill säga att de ska användas för att nå organisationens strategi. Den klassiska ekonomistyrningen kan delas in i tre faser: planering, där man försöker förutspå och ta hänsyn till framtida händelser men också skapa beredskap inför de oväntade händelser som kan uppstå; operativ styrning, hur organisationen ska driva den löpande verksamheten; samt uppföljning av hur väl

uppdraget utförs. (Nilsson et al., 2010) Med hjälp av rapporter som innehåller information om exempelvis resursåtgång, kostnader, intäkter och marknadsanalyser, men även olika styrmedel kan man analysera och utvärdera sin verksamhet (Nationalencyklopedin, ekonomistyrning, 2016). Organisationen måste bestämma vilken roll ekonomistyrningen ska ha och utforma sin egen verktygslåda för styrningen. I denna styrmix blandar organisationerna formella styrmedel såsom organisationsstruktur, budget, nyckeltal och belöningar med informella styrmedel såsom förebilder, företagskultur och kompetensutveckling för att främja sina mål så att hela verksamheten arbetar i samma riktning. (Anthony et al., 2014) Styrningen måste också anpassas till organisationens förutsättningar. Till exempel anses större, mer komplexa och mer centraliserade företag behöva formella styrmedel i större utsträckning än mindre företag (Merchant, 1981).

För att sammanfatta ekonomistyrning kan man se det som en bro mellan medarbetares agerande och organisationens strategier. Medarbetarnas agerande påverkas av information och incitament som kommer från ekonomistyrningens verktyg vilket leder till att alla inom organisationen arbetar i enlighet med strategin om ekonomistyrningen är rätt utformad. (Leopold, 2006) En organisation kan ha en utvecklad ekonomistyrning, men det gäller att ha rätt ekonomistyrning baserat på organisationens förutsättningar och framtida vision, att rätt åtgärder utförs på rätt sätt (Anthony et al., 2014). Genom kontrollsystemet som ekonomistyrningen bygger upp får ledningen även snabbt information om målen uppnås eller inte, och de kan identifiera eventuella fällor eller stickspår. Utifrån detta kan man sedan reagera och fatta beslut för att företagets verksamhet ska fortlöpa enligt planen. Dessutom hjälper kontrollsystemet ledningen att bättre fördela arbetet och få en god hushållning av de resurser som används i verksamheten. (Leopold, 2006)

### **2.3.1 Planering: Syfte, strategi och mål**

I ett traditionellt företag är det övergripande syftet generellt sett att generera vinst som kan ge avkastning till ägarna. Detta syfte kan uppnås mer eller mindre effektivt och det är vanligt att arbetet delas in i mål och strategier, bland annat kring hur hushållningen av resurser ska se ut. Tanken med strategin är att medarbetarna i organisationen ska förstå organisationens avsikter och värderingar. Strategin behöver därför vara väl formulerad så att ledning och medarbetare fokuserar på rätt saker och arbetar i samma riktning. (Nilsson

et al., 2010) Detta eftersom strategin ligger till grund för företagens agerande på lång sikt och hjälper företagen i beslutsprocesser gällande till exempel konkurrenser, resursfördelning, finansiering och produktutveckling. (Lindvall, 2011; Nilsson & Olve, 2013) Strategin behöver vara väl förankrad i dels det övergripande målet för vad organisationen ska uppnå, men även i den enskilda enheten och hur den kan bidra till strategin, samt i organisationens omgivning. Om man har en väl utarbetad strategi kan denna skapa så kallad strategisk kongruens vilket innebär att strategier på olika nivåer länkas samman till att skapa en samlad bild över vad som eftersträvas inom organisationen och hur var och en kan bidra för att uppnå detta. En tydlig strategi leder till att medarbetare kan se vissa handlingsalternativ som självklara jämfört med andra då förväntningarna på dem är tydliga. För att lyckas utveckla en god strategi krävs det att man hittar företagets interna styrkor och även svagheter, vilka resurser som finns eller kan skapas och på vilket sätt de kan användas för att nå målen. De interna aspekterna måste sedan länkas samman med omvärldens krav och de möjligheter samt hot som finns. Utifrån det måste strategin formuleras. När man talar om strategi brukar man även lyfta fram organisationernas intressenter och värdeskapande. Vilket värde skapar organisationen för sina intressenter i förhållande till andra alternativ, och hur stort inflytande ska detta få på företagets planerade strategi. (Nilsson et al., 2010) Något ytterligare som är viktigt att poängtera kring strategi är att man ofta planerar en strategi där man förbereder sig för olika scenarion, men med tiden faller bitar av denna bort och ersätts av framväxande strategier. Det är viktigt att hela tiden uppdatera sin strategi och samla in ny information för att kunna möta omvärldens krav. (Anthony et al., 2014).

Dock har det traditionella synsättet på ekonomistyrning också förändrats under årens lopp och idag kräver en allt mer flexibel och föränderlig affärsmiljö att man måste anpassa sig till rådande förhållanden. Att planera flera år framåt i tiden och försöka förutspå samt basera sina mål kring detta fungerar inte i dagens miljö. Då förändringar kan komma fort gäller det att vara med och kunna vara flexibel genom att ge personer längre ner i organisationen mandat att fatta vissa beslut, så kallad decentralisering. Att ha statiska mål och som baseras på redovisning och kontroll fungerar inte i vår dynamiska värld, utan det gäller att kunna förändras snabbt. (Chenhall, 2003)

Att mäta prestation och effektivitet, hur väl man följer sin strategi, har länge varit av intresse för organisationer och under lång tid har prestation och ekonomi i termer av finansiella mått kopplats samman med varandra. Det har dock konstaterats att det inte endast är det finansiella som krävs för att mäta prestation, utan även andra delar av verksamheten som har med kvalitet, kundnöjdhet, motivation med mera att göra är av stor vikt för att organisationen ska lyckas. För att kunna utveckla någon form av ramverk för att mäta prestation behöver man etablera mål. Dels krävs centrala övergripande mål baserade på företagets önskade framgång och sedan krävs strategier och operationella processer som implementeras för att man ska kunna nå de övergripande målen. Vidare måste även en tidsram fastställas över hur stor prestationen ska vara i förhållande till målen för olika perioder, och delmål måste sättas upp. Det svåra blir sedan att omvandla detta till prestation och faktiskt kunna övervaka och mäta att de planerade aktiviteterna fortskrider enligt den övergripande planen. Det gäller här att tänka på hela organisationen och dess kontext för att få med hela komplexiteten inom organisationen i sitt ekonomistyrningspaket. (Otley, 1999) De som är direkt ansvariga för målen bör även få möjlighet att påverka dem, samtidigt som det är viktigt att målen kan översättas till mått (Greve, 2014).

### **Mått: att visualisera mål och strategier**

Ofta brukar man säga att “det som mäts blir gjort”, dock ska det som mäts vara sammanlänkat med målen och strategin. Måtten är viktiga då de tydliggör ansvar när specifika viktiga egenskaper lyfts fram och mäts. (Anthony et al., 2014) Genom att använda mått läggs fokus på en viss typ av information som organisationen anser är viktig och sådan information som man vill att alla inom organisationen ska vara medvetna om. Här har ekonomistyrningen en viktig roll att spela i skapandet av gemensamma värderingar. Måtten bör även anpassas inom organisationens delar så att de passar varje nivå av organisationen för att den information som förmedlas via måtten ska kännas relevant och meningsfull. (Nilsson et al., 2010) I samband med mått utvecklas det ofta även belöningsystem som ska motivera medarbetarna eller ge dem incitament till att arbeta i enlighet med den planerade strategin, och dessa kan ta lite olika form. Dock har olika motivationsteorier påpekat att mätbara mål inte alltid motiverar de anställda utan om målen är exempelvis för svåra och stora kan de snarare demotivera anställda då det känns

20



meningslöst att ens försöka nå dem. Vidare motiveras anställda av olika saker och det är svårt att koppla prestation till mått då flera delar av organisationen ofta bidrar till att en prestation blir utförd. Organisationens delar är således beroende av varandra vilket komplicerar belöningsystemets struktur. Det är även komplicerat att fördela ut lagom stora mål för att nå organisationens övergripande strategi. (Anthony et al., 2014)

Länge har måtten varit kopplade till affärsredovisningen och det är många mått inom ekonomistyrningen än idag. Under de senaste decennierna har dock vikten av icke-finansiella mått även betonats för att man ska kunna beskriva resurshushållningens fulla effekter och även måluppfyllelse (Nilsson et al., 2010).

### **Budget: att översätta strategier till monetära mål**

Budgeten är ett av de vanligaste styrmedlen som används i företagen. Den planeras efter den strategi eller plan man har för sitt verksamhetsår men kan även utgå från en längre affärsplan. Vid planeringen tas information fram kring de ekonomiska konsekvenserna för uppskattade intäkter och kostnader. Tanken är att budgeten ska öka effektiviteten i verksamheten och även hjälpa till att undvika risker. (Greve, 2014) Genom att planera för verksamhetsåret ger budgeten en möjlighet att samordna hela verksamheten utefter strategin (Zeller & Metzger, 2013). Den blir även ett sätt att kommunicera de mål man har och anser vara viktiga till sina anställda (Greve, 2014). Budgeten blir även ett styrmedel som kan mäta vilket utfall företaget fått efter vissa förutbestämda perioder och dessa kan studeras för att se om åtgärder behöver vidtas för att man ska nå sina mål. (Lindvall, 2011; Greve, 2011) I budgetarbetet kan olika metoder användas, allt från det traditionella tillvägagångssättet där föregående års utfall justeras med kommande års prognoser till mer omvälvande metoder som nollbasbudgetering (Nilsson & Olve, 2013).

Som vi nämnt tidigare kan olika mått eller mål vara ett medel för att styra de anställdas beteende och budgeten är ett sådant. Genom att ge delar av organisationen ansvar för olika delmål kan medarbetarna motiveras samt att kommunikationen mellan organisationens övre och undre delar blir bättre. (Greve, 2014)

### **Etablerade styrmodeller från affärsvärlden**

Då företag har unika behov för sin verksamhet kräver varje företag olika typer av styrning. Inom ekonomistyrningen har således ett ramverk med olika modeller vuxit fram som ska hjälpa till att styra verksamheten framgångsrikt. Många av dessa är finansiellt orienterade men som nämnt tidigare har allt fler icke-finansiella modeller och styrmedel värderats som viktiga för att ledningen ska kunna se hela verksamheten och kunna få tillräcklig information. (Lindvall, 2011)

Då olika typer av modeller växer fram är det många som är kritiska till dessa, och kanske speciellt till de modeller som endast fokuserar på finansiella mål. I takt med att vår omvärld blir allt mer dynamisk och flexibel har allt fler hävdade att affärsplaner och budgetar inte kan leva upp till de krav som omvärlden ställer idag. Därför har exempelvis allt fler företag börjat använda sig av rullande prognoser som innebär att man med jämna mellanrum under året blickar framåt och kan utvärdera sin verksamhet kontinuerligt för att inte ha en föråldrad strategi och långsiktig plan. (Anthony et al., 2014) Vidare har ekonomisk-analytiska mått blivit allt vanligare som betonar vikten av att blicka framåt vilket innebär att man även ska värdera sådant som händer utanför verksamheten i sina bedömningar. Det handlar fortfarande om finansiell information, men den kompletteras med kund- och konkurrentanalyser. Ett välkänt exempel är det balanserade styrkortet. (Otley, 1999; Nørreklit, 2000) Det finns en uppsjö av modeller och styrmedel i samma anda som de ovan nämnda. Eftersom vårt empiriska material inte visar att någon av dessa används i de ideella föreningarna nämns de inte vidare här.

#### **2.3.2 Operativ styrning: Decentralisering, kommunikation och beslut**

Som vi nämnt tidigare innebär ekonomistyrning att någon blir styrd. Hur ska då organisationen bli styrd? Här brukar man tala om ansvarsfördelning och även samordning vilket leder oss till begreppen centralisering och decentralisering. Centralisering innebär att organisationens ansvar ligger centralt och styrs ifrån en liten del av organisationen (ofta exempelvis ledningen). Härifrån kan man ha kontroll över verksamheten och bestämma samt fördela krav eller mål som ska uppnås på de olika enheterna. Decentralisering innebär det motsatta, att man delegerar ut ansvar till alla delar av organisationen så att de själva kan fatta beslut. (Anthony et al., 2014) Båda alternativen har för- och nackdelar, och

denna balansgång mellan att låta delar av organisationer ha eget ansvar och att samordna dem på ett bra sätt är svår. Å ena sidan ger ett ökat ansvar bättre beslut då de tas nere i organisationen samtidigt som en enhet inte alltid ser till helheten utan sitt eget bästa. (Nilsson et al., 2010) Vidare finns fördelen med att decentralisering innebär mer tid för ledningen att fatta bra beslut kring helheten av organisationen istället för att lägga tid och fokus på delar av organisationen som någon annan egentligen känner till bättre. Således måste överväganden till organisationens komplexitet tas vid valet av styrning och ofta blandas de båda varianterna med varandra. (Anthony et al., 2014)

Vi kan dock påpeka att ju högre grad av decentralisering, desto mer kommunikation krävs mellan organisationens delar. Kunskapen inom organisationen är ofta fördelad på dess olika områden och systemet av medarbetare vet mer än en enskild person. Lyckas man att mobilisera den kunskapen kan man få en god överblick av sin verksamhet. Den interna kommunikationen inom organisationen blir därför mycket viktig. Här finns två olika typer av information som är viktig att fånga upp. För det första måste ledningen kunna ge information ner till organisationens delar, så kallat diagnostisk styrning, för att de som har ansvar ska kunna fatta bra beslut i den riktning strategin avser. För att kunna göra det krävs information om vilka beslut som har tagits kring planer och strategier och om hur uppföljningen av dessa ser ut. (Nilsson et al., 2010) Detta leder till att de som har ansvar nere i organisationen får reda på vilka beslut man anser bör tas, vilka resultat man förväntar sig samt hur resurserna kan fördelas på ett effektivt sätt. Med denna typ av information kan delar inom organisationen ta egna beslut kring dessa frågor och leda de anställda i avsedd riktning. (Anthony et al., 2014) För det andra krävs en bra kommunikationskedja åt andra hållet för att informera ledningen om vad som händer i verksamheten, så kallad interaktiv styrning (Nilsson et al., 2010). Ledningen kan bäst få information om verksamheten av de som faktiskt arbetar nära dess kunder, leverantörer och anställda och därför är det viktigt att sådan information når hela vägen dit (Anthony et al., 2014). Här ges utrymme till diskussioner bland medarbetarna som kan leda till att viktiga strategiska områden lyfts fram (Nilsson et al., 2010). Ytterligare en fördel av att kommunicera internt inom verksamheten är att man kan få igång en diskussion för att identifiera framgång i organisationen. Att ta vara på åsikter, insikter, kunskaper,

erfarenheter och avsikter innebär att ett strategiskt samtal skapas som kan utveckla verksamheten. Här spelar den information som förmedlas framförallt från ledningen en stor roll kring vad organisationen kommer att samtala om. Därför måste denna information nå ut till alla medarbetare så att de kan relatera till den och förstå dess innebörd. Ekonomistyrningen bidrar till att skapa sådan information som ska behandla verksamhetens alla delar från A till Ö, således gäller det att den ekonomistyrning som används speglar hela verksamheten. (Nilsson et al., 2010)

### **Organisationsstruktur**

Företagets storlek, dess teknik och omgivning har en stor inverkan på företagets struktur (Lindvall, 2011; Nilsson & Olve, 2013). Även om det har framkommit kritik med tiden hävdar vissa forskare inom området att det måste finnas en relation mellan företagets strategi och dess struktur för att det ska bli framgångsrikt (Lindvall, 2011). Med hjälp av organisationsstrukturen samt styrsystemet påverkas företagets verksamhet i syfte att säkerställa måluppfyllelsen (Nilsson & Olve, 2013). Organisationens struktur är kärnan i modern verksamhetsstyrning men vilken struktur varje företag väljer att tillämpa beror på företagets verksamhet och dess omfattning. Organisationsstrukturen syftar till att dela upp organisationen i mindre enheter som då kan specialisera sig och verka mer effektivt. Dessa kan sedan kontrolleras och styras med olika typer av ansvar, samt att det kan ske en samordning mellan enheterna. (Lindvall, 2011) Traditionellt brukar man tala om funktionsorganisation, divisionsorganisation och matrisorganisation (Anthony et al., 2014). Vårt empiriska material kräver inte någon närmare genomgång av dessa strukturer.

### **Ansvarscenter**

För att styra och kontrollera sin verksamhet kan man ge olika områden eller enheter ett ekonomiskt ansvar. Hur man väljer att fördela detta ansvar beror på enheternas uppgifter eller kärnprocesser, och det gäller att tänka på vilken typ av ansvar som är mest lämplig för att styra enheterna mot ekonomisk effektivitet. (Nilsson & Olve, 2013) De enheter som har ett ekonomiskt ansvar utgör redovisningsenheter i organisationen vilket innebär att kostnaderna och intäkterna både ska budgeteras och redovisas på respektive enhet. (Greve, 2014) Genom att delegera ansvar får man kontroll över hur olika delar av verksamheten ser ut samt att varje enhet blir mer medveten om vissa ekonomiska faktorer beroende på

vilken typ av ansvar de ges. (Anthony et al., 2014) Det finns fem typer av ekonomiskt ansvar, och de som är relevanta för vår analys är resultatansvar och kostnadsansvar.

I en resultatenhet finns det en koppling mellan enhetens intäkter och kostnader (Greve, 2014) då skillnaden mellan intäkterna för prestationer och kostnader för utnyttjande resurser utgör måtten på resultatenhetens effektivitet (Nilsson & Olve, 2013). För att resultatet ska vara ett meningsfullt prestationsmått måste den ekonomiskt ansvarige kunna påverka både intäkterna och kostnaderna. Resultatansvaret uppmuntrar den som ansvarar för enheten att göra avvägningar och finna den lösning där intäkter och kostnader tillsammans ger ett så högt resultat så möjligt. (Greve, 2014)

I en ren kostnadsenhet ansvarar enhetschefen för att kostnaderna ska hålla sig inom en angiven kostnadsram. Företagets ledning får snabbt information om avdelningen överskrider budgeten och använder mer resurser än den tilldelats. Dessutom kan det vara en indikation på att en enhet inte gjort det som förväntats av den om budgeten underskrids. Då en kostnadsenhets prestation mäts utifrån kostnadskontroll och eventuellt besparingar är en nackdel med kostnadsansvaret att kvaliteten kan bli lidande eftersom den som är ekonomiskt ansvarig inte har incitament att förbättra kvaliteten på de varor eller tjänster som levereras om det medför högre kostnader. (Greve, 2014)

### **2.3.3 Uppföljning**

Strategisk kontroll är nödvändig för att förverkliga företagets strategier. Genom att följa upp den strategiska planens genomförande kan prognoserna jämföras med utfallet. Eventuella avvikelser ger betydelsefull information både vad gäller prestationsmätning, bedömning av framsteg mot måluppnåelse och inför justeringar av den strategiska planen. (Anthony et al., 2014) Även om det inte är möjligt att dagligen justera planerna är varje ansvarig i behov av löpande information om ändringar i de förutsättningar planerna bygger på. Att förutse alla möjliga händelser som kan påverka verksamheten är inte möjligt. Därför är det viktigt att kontinuerligt följa upp budgetar och andra planer för att snabbt kunna reagera när något oväntat sker. Ett huvudsyfte med budgetuppföljning är att de avvikelser som identifieras ger ledningen möjlighet att analysera orsakerna och bestämma vilka åtgärder som ska vidtas för att på längre sikt reducera periodavvikelsen.

En viktig förutsättning för att rätt åtgärder ska vidtas vid rätt tidpunkt är att de väsentliga avvikelserna analyseras och tolkas. (Nilsson & Olve, 2013)

Ett viktigt styrmedel under uppföljningsfasen är redovisning (Lindvall, 2011). Ägarna får genom årsredovisningen tillgång till ekonomisk information som gör det möjligt för dem att kontrollera företagets förvaltning. Dessutom används årsredovisningen som underlag för en bedömning av framtiden. Företagets ekonomiska rapporter är av intresse även för företagets externa intressenter som exempelvis långivare, leverantörer och myndigheter. Ur styrningssynpunkt är det av intresse att veta hur de kostnader och intäkter som är förknippade med verksamheten utvecklas. Eftersom den externa redovisningen rapporterar om det som inträffat i verksamheten och inte hur kostnader och intäkter utvecklats kompletterar många företag den externa redovisningen med ett internt redovisningssystem. Till skillnad från den externa redovisningen då företaget som helhet utgör redovisningsobjektet kan intäkterna och kostnaderna i internredovisningen registreras för enskilda produkter eller avdelningar. (Greve, 2014)

## **2.4 Ekonomistyrning i ideella föreningar**

### **2.4.1 Ekonomistyrningens syfte**

Det traditionella syftet med ekonomistyrning är att ge företagsledare information om och beslutsunderlag för resurshushållning och prestationsmätning. För vinstdrivande företag innebär det ofta att bedöma vilka delar av verksamheten som är lönsamma och vilka som inte är det. Informationen kan i vissa fall leda till åtgärder som förbättrar lönsamheten, men den kan också innebära att en verksamhetsgren avvecklas. (Anthony et al., 2014) För ideella föreningar är lönsamheten inte en relevant frågeställning eftersom det ekonomiska resultatet inte är ett mål i sig. En verksamhetsgren som går med förlust kan inte bara avvecklas om det gör att syftesuppnåelsen blir lidande (Dart, 2004). Men eftersom pengar krävs för alla som verkar i samhället måste även föreningar tillämpa någon form av ekonomistyrning. För deras del är även det ideella engagemanget en resurs som det är viktigt att hushålla med.

### 2.4.2 Planering

Som nämnt är en av de stora utmaningarna med att leda en ideell förening att fastställa mål och strategier för att uppnå föreningens syfte. Det uppdrag som de flesta ideella organisationer har är att på ett eller annat sätt "rädda världen". Men ofta är det svårt att fastställa om världen blir bättre eller människorna blir lyckligare till följd av att organisationen bedriver en lyckad verksamhet. För att kunna mäta vilka effekter verksamheten har på omvärlden behövs analytiska verktyg. (Wijkström & Malmborg, 2005) Svårigheterna med att utforma dessa har diskuterats tidigare i det här kapitlet.

En bra planering kräver att föreningen formulerar vad den vill åstadkomma under det närmaste året och på längre sikt. Dessa mål bör ligga till grund för föreningens planering och således dess strategi. (Thunberg, 2006) Här handlar det inte bara om vad föreningen vill uträtta, utan om att se till att de ekonomiska och ideella resurser som behövs för att organisationens mål ska uppfyllas finns tillgängliga (Thunberg, 2006; Sawhill & Williamson, 2001). Vad gäller det ideella engagemanget innebär det till exempel att rekrytera nya medlemmar och att få fler av de som redan är medlemmar att engagera sig i föreningens drift (Einarsson, 2008).

Till skillnad från företag där pengar är drivmedlet drivs ideella föreningar av ideellt engagemang. Pengarna anses bara vara ett komplement och är inte den primära resursen. (Leopold, 2006) Eftersom organisationen inte kan överleva om intäkterna i genomsnitt är mindre än kostnaderna måste någon form av resultatmål ändå finnas, även om de kanske inte liknar resultatmålen i vinstdrivande företag (Anthony et al., 2014). Därför måste de ekonomiska resurserna planeras via budgeten som sedan bör följas upp under året för att eventuella avvikelser mot planen ska upptäckas i tid. (Thunberg, 2006) Ideella föreningar saknar även ofta möjligheten att öka intäkterna under året genom att öka sina marknadsföringsinsatser. Detta gör att nästan alla icke-vinstdrivande organisationer vet innan budgetåret börjar hur stor den ungefärliga intäkten kommer att bli. Detta möjliggör att kostnaderna kan budgeteras så att organisationen kommer nära ett nollnettoresultat. Eftersom detta kräver att de enhetsansvariga begränsar utgifterna nära budgetbeloppet är budgeten det viktigaste styrmedlet som ledningen kan använda sig av, åtminstone när det gäller den finansiella delen av verksamheten. (Anthony et al., 2014)

### **2.4.3 Operativ styrning**

Även ideella föreningar kan tillämpa ansvarsdelegering och decentralisering. Organisationens struktur, styrning och resursfördelning är föreningens styrelse ansvarig för (Wijkström et al., 2004; Thunberg, 2006). I många föreningar innebär detta att vissa projekt eller verksamhetsdelar sköts i mindre grupper, men ansvarsgruppernas möjlighet att fatta beslut kan vara begränsad (Anthony et al., 2014). Ett vanligt problem är att det är oklart vilka som har det sista ordet inom de ideella organisationerna, vilket kan göra beslutfattandet otydligt och vagt (Leopold, 2006).

Genom att budgetera och redovisa ekonomiska flöden i kostnads- eller resultatenheter kan även ideella föreningar få värdefull information om skilda delar av verksamheten. Framförallt kan föreningen på så sätt omfördela resurser mellan olika verksamhetsgrenar (Dart, 2004), antingen för att utfallet avviker från budget så att planen måste läggas om eller därför att man vet sedan tidigare att alla delar eller projekt inte är självförsörjande, utan att vissa behöver externa medel för att gå runt.

### **2.4.4 Uppföljning**

Även om ideella föreningar upprättar bokföring där organisationens ledning i stort sett får samma rapporter som företagen klargör dessa rapporter inte huruvida vitala mål uppnås eller inte, utan visar mest hur de ekonomiska resurserna förbrukas. Trots att denna information är viktig är den inte avgörande för organisationens framgång. Detta innebär att de ideella föreningarna saknar ett snabbt och entydigt kontrollsystem och att ledningen inte kan ha ett lika intuitivt arbetssätt som det traditionella företaget. (Leopold, 2006) Budgetuppföljningen är i många fall den mest självklara formen av uppföljning, men ofta finns det andra viktiga aspekter att se på som säger mer om huruvida föreningen faktiskt är framgångsrik (Einarsson, 2012).

## **2.5 Reflektioner kring forskningsläget**

Vår teoretiska referensram har grundat sig i tre huvuddelar där den första handlar om ideella föreningar och den andra behandlar traditionell ekonomistyrning i vinstdrivande företag. Den tredje delen kombinerar dessa avsnitt och ger en sammantagen bild av hur ekonomistyrning passar in i ideella föreningar. När vi valt litteratur har vi använt välkända



teorier kring klassisk ekonomistyrning och det finns mycket litteratur kring ämnet ekonomistyrning vad gäller vinstdrivande organisationer. Forskningen kring ekonomistyrning i just ideella föreningar är inte lika utbredd. Här finns en del forskning kring problematiken med prestation och urholkning av de värden föreningarna skapar, och även en del forskning kring redovisning och varför den klassiska redovisningen enligt BFL som anammats av många inte är optimal för en ideell förening. Däremot finns det en hel del forskning kring NPM då denna typ av styrningstänkande fått stort genomslag inom icke-vinstdrivande organisationer såsom statliga förvaltningar.

Intrycket av forskningen som finns är att den är utbredd kring vinstdrivande företag och hur de ska kunna skapa en god hushållning med sina resurser och således effektivitet och måluppnåelse. Denna forskning går tillbaka mer än ett århundrade men lär aldrig komma fram till ett svar som fungerar för alla företag. Vad gäller ideella föreningar har fenomenet i sig studerats ungefär lika länge som företagsekonomiska strategier, men ekonomistyrningens roll i den ideella sektorn har inte studerats mer än några årtionden tillbaka. Här krävs det mer forskning kring huruvida affärsvärldens kunskap och erfarenheter kan ge ett värdefullt bidrag till ideella föreningar på ett sätt som främjar deras syften och produktionen av icke-ekonomiska värden, vilket är vad den här studien syftar till att undersöka.

### **3. Metod**

---

*I det här kapitlet presenteras och diskuteras studiens tillvägagångssätt och de metodval som gjorts. Kapitlet avslutas med en kvalitetsdiskussion.*

---

#### **3.1 Abduktiv forskningsansats**

I utvecklingen av frågeställningarna som behandlas i denna uppsats utgick vi till att börja med från våra egna erfarenheter i ideella föreningar, i kombination med aktuella nyhetsartiklar. De problem vi själva har upplevt och som vi läste om i media styrde oss mot vissa teoretiska områden, till exempel målsättning och prestationsmätning i ideella föreningar och problemen med att driva en verksamhet utan vinstsyfte. Efter att ha tagit del av forskning inom dessa områden klarnade vårt intresse och frågeställningarna kunde formuleras. Den teoretiska referensramen användes som grund till valet av föreningar att studera och till operationaliseringen där vi utformade en intervjuguide. Under arbetets gång utökade och reviderade vi vår teoretiska referensram utefter det vi fann att vi behövde genom framväxten av det empiriska materialet. Detta sätt att kombinera de induktiva och deduktiva forskningsansatserna genom att ständigt röra sig mellan empirin och teorin kallas en abduktiv ansats (Alvehus, 2013; Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014). Essensen av ansatsen är att forskaren har artikulera sina förutfattade meningar och sin förståelse av området i början av forskningsprocessen men är beredd på att dessa kommer att förändras under arbetets gång (Dubois & Gadde, 2002).

#### **3.2 Kvalitativ metod**

Eftersom syftet med den här uppsatsen till en del är normativt, i och med avsikten att ge ideella föreningar stöd, kunskap och inspiration kring ekonomistyrning, är vår avsikt att förklara och beskriva den verklighet som råder för ideella föreningar vad gäller ekonomistyrning. För att göra detta formulerade vi de centrala frågeställningarna med "hur" som utgångspunkt. Därför är vår studie kvalitativ (Carr, 1994). En kvalitativ undersökning ger oss en bättre grund i att försöka förklara det fenomen vi undersöker då källorna i kvalitativa ansatser ger välgrundade och rika beskrivningar. Syftet med den kvalitativa forskningen är att klargöra ett fenomenets innebörd genom att dess karaktär eller

egenskaper lyfts fram. (Widerberg, 2002; Carr 1994) Dessutom ger djupgående fallstudier bättre förutsättningar för att förstå interaktionen mellan ett fenomen och dess sammanhang (Dubois & Gadde, 2002). Detta anser vi ytterligare stärker valet av en kvalitativ metod då vi genom intervjuer kan komma närmare våra respondenter och få en djupare förståelse för vilken betydelse ekonomistyrning har i ideella föreningar.

### **3.3 Datainsamling: intervjuer**

Vi har valt att hålla intervjuer för att samla in data därför att det ger en bra bild över hur föreningarna tänker kring användningen av ekonomistyrning. Vi har genomfört sju intervjuer med nio personer från fem olika föreningar mellan 28 april och 10 maj 2016.

Vid datainsamlingen valde vi att hålla semistrukturerade intervjuer. Intervjuprocessen karaktäriseras av flexibilitet och tonvikten ligger vid det informanten anser är viktigt och av betydelse för forskningen. Vidare har vi använt en intervjuguide (se Bilaga 1) som stöd för att strukturera intervjun utifrån de områden vi vill ha information om. (Widerberg, 2002) Intervjuguiden baserades på vår operationalisering (se Bilaga 2). Vid utformningen av intervjuguiden utgick vi från relevanta områden baserade på vår forskningsfråga men under intervjuerna lät vi även informanterna fritt associera kring ämnet vilket innebar att vi kunde fånga upp flera aspekter kring samma ämne och få en djupare förståelse för ämnet (Carr, 1994) samtidigt som följdfrågor kunde ställas baserat på de svar som gavs (Bryman & Bell, 2013). Således styrdes intervjun inte endast av våra tankar utan nya observationer kunde inhämtas vid datainsamlingstillfällena, vilket gjorde att datainsamlingen inte blev lika färgad av våra förutfattade meningar (Trost, 2010).

I mötet med informanterna har forskaren alltid en förförståelse för ämnet och det är viktigt att den bidrar till att förstå det informanten säger. Interaktionen är viktig eftersom intervjun är en skapande process. (Dalen, 2015) Därför har vi alla tre författare i den mån det var praktiskt genomförbart närvarat vid intervjuerna. En person hade det främsta ansvaret för att ställa frågorna i intervjuguiden och de andra två antecknade och ställde ibland följdfrågor. Vid de tillfällen detta inte var möjligt genomförde en person intervjuerna och de andra två transkriberade inspelningen. På så sätt tog alla del av materialet. Då vi ville få spontana svar under intervjuerna som inte bearbetats för att ge en

alltför positiv bild av verkligheten valde vi att inte skicka ut våra frågor innan intervjun, utan har endast förklarat övergripande för våra informanter om uppsatsens ämne (Bryman & Bell, 2013).

Dokumenteringen av intervjuerna skedde dels genom att anteckningar fördes under intervjuernas gång och dels genom att intervjuerna spelades in och transkriberades. Transkribering har kritiserats inte enbart för att det är tidskrävande (Bryman & Bell, 2013) utan även för att intrycket att all data återgivits är en illusion då en stor del av informationen skalas bort och för att oviktiga detaljer riskerar att få alltför mycket uppmärksamhet i forskningen (Hjerm et al., 2014). Vi anser trots detta att transkriberingen är ett värdefullt steg i bearbetningen av det empiriska materialet eftersom texten underlättar analysarbetet.

Kvalitativa intervjuer karaktäriseras av en stor variation när det gäller hur lång tid varje intervju tar, men intervjulängden är inte avgörande för en bra analys (Bryman & Bell, 2013). Vi ansåg att intervjuer på mellan en halv och en och en halv timme borde vara tillräckliga för att få svar på våra frågor, och det är en tidsinsats som inte är alltför svår att få potentiella informanter att ställa upp på. För att göra det så enkelt som möjligt för informanterna lät vi dem föreslå var intervjuerna skulle genomföras. Därigenom undvek vi komplikationer med exempelvis transport till intervjun och säkerställde att informanterna skulle känna sig bekväma i intervjusituationen (Trost, 2010). I de fall informanterna föreslog en telefonintervju gick vi med på det och gjorde vad vi kunde för att dessa intervjuer skulle bli lika givande som besöksintervjuerna.

Vi har i möjliga fall intervjuat två personer från varje förening. Därigenom är risken mindre att insamlad data reflekterar individens uppfattningar utan att vara representativa för föreningens verklighet (Trost, 2010). Bredden på informationen som samlats in blev dessutom bättre eftersom två personers kombinerade kompetens är större än en (Bryman & Bell, 2013). Att ta del av olika personers infallsvinklar ökar dessutom chansen att nya dimensioner upptäcks utöver det som forskaren tänkt sig, och ett högre antal källor gör studier mer övertygande (Dubois & Gadde, 2002). Vi ville i första hand intervju ordförande och kassör i varje förening eftersom de är nyckelpersoner vad gäller styrning

och kan antas ha god inblick i föreningarnas verksamhet. Det är också dessa personer vi har fått tag i. I de fall informanterna föreslog att båda personerna skulle intervjuas samtidigt gick vi med på det. Vi anser i allmänhet att det inte var av vikt för vår studie att se och analysera skillnader i vem som sade vad inom varje förening, utan ville få en så omfattande bild som möjligt av föreningen som helhet. Undantaget är i de två föreningar där personer med ansvar för ekonomin var relativt nya i styrelsen (Hultsfred Gymnastikklubb och Målilla Motorklubb).

### **3.4 Val av informanter**

Det finns cirka 150 000 registrerade ideella föreningar i Sverige (SCB, 2016-03-30) och mångfalden bland dessa är stor (Wijkström & Lundström, 2002). Föreningarnas förutsättningar påverkas av egenskaper såsom verksamhetsinriktning, storlek, omsättning, medlemsantal, geografisk tillhörighet och upptagningsområde, vilket gör att varje förening är unik. Dessutom beror de studerade fenomenen på de individer som är engagerade, vilket ger upphov till variation över tiden inom en given förening. Därför är det realistiskt att försöka göra ett urval som kan anses representativt för ideella föreningar i allmänhet. I stället har vi valt att studera några föreningar med olika verksamhetsinriktningar och storlek (baserat på verksamhetens omfattning, antal medlemmar och omsättning). Vår avsikt med detta val var att bredda våra resultat och öka chansen att de blir användbara för så många föreningar som möjligt. Geografiskt har vi begränsat vårt urval till Kalmar län för att göra det möjligt att hålla besöksintervjuer. Eftersom det är svårt att ta fram information om medlemsantal, omsättning med mera valde vi i första hand att ta kontakt med föreningar som vi själva kände till sedan tidigare. Den vägen fick vi kontakt med Hultsfred Gymnastikklubb och This Is Hultsfred. För att inte få ett alltför snävt empiriskt material kontaktade vi även fem andra föreningar som verkade komplettera dessa två vad gällde inriktning och storlek. Av dessa valde tre att delta. Dessa föreningar var Kalmar stads hembygdsförening, Tallhagens scoutkår och Målilla Motorklubb. Föreningarna är verksamma inom kultur, fritid och idrott och har mellan 80 och 640 medlemmar. Omsättningen varierar självklart per år men är typiskt sett runt 12 miljoner kronor i föreningen med högst omsättning. Med tanke på att urvalet dels

är geografiskt bundet och dels baserat på vilka föreningar vi hade kontakter i, eller haft lätt att komma i kontakt med, är vårt urval ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013).

### **3.5 Operationalisering**

Som nämnt har vi använt en intervjuguide baserad på operationaliseringen av våra frågeställningar. Operationalisering är ett förtydligande av hur de teoretiska begrepp som studeras ska mätas i praktiken (Bryman & Bell, 2013). I operationaliseringen "översätts" de teoretiska begreppen till ett mer vardagligt språk för att möjliggöra att relevant data samlas in utan att informanterna behöver vara bevandrade i de teorier som forskaren känner till, och genom att inte använda förbestämda termer kan nyanser i det empiriska språket bevaras till analysfasen (Dubois & Gadde, 2002). Operationaliseringen användes även som organisationsverktyg när datainsamlingen var klar.

Se operationaliseringstabellen i Bilaga 2.

### **3.6 Bearbetning och tolkning av data**

För att bearbeta och analysera vårt empiriska material har vi kombinerat arbetssätten i en deduktiv eller guidad innehållsanalys (Elo & Kyngäs, 2008; Hsieh & Shannon, 2005) och i grundad teori (Corbin & Strauss, 1990). Båda metoderna innebär att det material som ska analyseras läses noggrant för att sedan kodas och delas in i kategorier.

I deduktiv innehållsanalys konstrueras en matris. Utgångspunkten för matrisen kan vara teorier, modeller eller litteratursammanställningar. (Elo & Kyngäs, 2008) Som nämnt skapade vi en operationalisering utifrån vår teoretiska referensram. Denna användes som bas i vår intervjuguide men blev även den första versionen av vår analysmatris. Texterna från våra transkriberade intervjuer kodades genom att den delades upp och lades in i matrisen. Text som var relevant för mer än en fråga placerades ut flera gånger så att varje fråga försågs med allt relevant material.

När allt material från intervjuerna fanns i matrisen kopierades filen så att var och en av författarna fick bearbeta materialet enskilt. Detta eftersom det anses värdefullt att flera forskare analyserar materialet självständigt för att sedan diskutera sig fram till

gemensamma kategorier (Elo & Kyngäs, 2008; Hjerm et al., 2014). Bearbetningen gick till så att materialet lästes, överflöd såsom kontext eller text som ansågs irrelevant kondenserades, och nyckelord/-koncept identifierades. I processen användes främst en öppen kodning som innebär att olika händelser, interaktioner och handlingar jämförs med varandra för att hitta likheter och olikheter som kan samlas under samma begrepp (Corbin & Strauss, 1990). Således kunde mönster urskiljas och kategorier jämföras systematiskt.

När den individuella bearbetningen var klar jämfördes resultaten och en gemensam matrix togs fram. Eftersom materialet bearbetades både enskilt och gemensamt och alla tre författare är överens om vilka kategorier och koncept som kommit fram ur materialet kan analysen anses mättad (Hjerm et al., 2014). En kondenserad version av den slutliga matrisen presenteras i slutet av empirikapitlet, där de viktigaste frågorna och mönstren visas. De slutsatser och förklaringar vi fann när vi jämförde det bearbetade materialet med vår teoretiska referensram redovisas i analyskapitlet.

### **3.7 Kvalitetsdiskussion**

En svårighet vad gäller kvalitativa metoder är att kunna påvisa att data samlats in och bearbetats på ett trovärdigt och systematiskt sätt. För att bedöma kvaliteten för detta har man länge försökt översätta begreppen reliabilitet och validitet som används inom kvantitativ forskning till kvalitativa metoder. Reliabilitet handlar om huruvida forskningsresultaten är upprepningsbara. En hög reliabilitet uppnås om andra forskare som gör samma undersökning och använder sig av samma mätinstrument kommer fram till samma resultat. Validitet i sin tur avser huruvida det som undersöks är det som forskarna hade för avsikt att undersöka. Det syftar främst på hur det som är av intresse för forskarna mäts. En hög reliabilitet kan uppnås utan en hög validitet. (Alvehus, 2013; Hjerm et al., 2014) Då en kvantitativ metod representerar kunskap som uppfyller flera olika vetenskapliga krav som exempelvis objektivitet eller giltighet anses den kvantitativa metoden ha mer prestige (Watt Boolsen, 2007). Även den kvalitativa metoden kan dock uppfylla vetenskapliga krav om dess processer görs tydliga, så att även kvalitativa data kan härledas. De begrepp som nämns ovan för kvaliteten i en kvantitativ ansats bör dock omdefinieras för att kunna passa den verklighet som råder för en kvalitativ ansats. (Corbin

& Strauss, 1990) De motsvariga begrepp som har föreslagits för utvärdering av kvalitativa metoder är till exempel följande: trovärdighet och tillförlitlighet (som syftar till validiteten), överförbarhet (som syftar till reliabiliteten), samt bekräftelsebarhet eller objektivitet (Hjerm et al., 2014).

Genom att använda en analysmetod som inspirerats av innehållsanalys och grundad teori har vi på ett systematiskt sätt bearbetat vårt empiriska material och kunnat göra jämförelser av olika fenomen som framkommit. För att öka trovärdigheten har vi på ett detaljerat sätt beskrivit hur analysprocessen gick till. Vi har försökt att stärka tillförlitligheten genom att i operationaliseringen koppla vårt datamaterial till tidigare forskning och teoretiska begrepp (Bryman & Bell, 2013). Vidare har vi även haft en intervjuguide för att få med de aspekter som vi avsett att studera och även spelat in samt transkriberat intervjuerna för att i efterhand kunna analysera och tolka innehållet.

Då man endast förlitar sig på observatörens insikter och förmågor är det svårt att bedöma överförbarheten, det vill säga sannolikheten att samma typ av studie skulle ge samma resultat igen. Dock gör mångfalden inom de ideella föreningarna att vi bedömer att det inte går att göra ett representativt urval som kan ge upphov till upprepningsbara resultat. Resultaten är bundna till de föreningar som studeras och kommer därför att skilja sig mellan olika studier. Det är därför svårt att generalisera vår studie till andra sammanhang, men det skulle kunna finnas en del mönster i vårt material som kan appliceras på andra ideella föreningar med liknande egenskaper, alternativt ge dem kunskap som kan användas utifrån deras förutsättningar (Miles & Huberman, 1984). För att möjliggöra detta är det även bra att som forskare redogöra detaljerat för de studerade organisationernas kultur, kontext och förutsättningar för att läsaren ska kunna bedöma i vilken mån våra resultat är överförbara (Bryman & Bell, 2013). Detta har vi försökt att göra genom de föreningsbeskrivningar som återfinns i empirikapitlet.

Vi har även försökt att vara objektiva dels genom att endast använda en intervjuguide som struktur vid intervjuerna för att få en djupare förståelse och flera synvinklar från informanterna, och dels genom att vi i alla fall utom ett har intervjuat två olika personer från varje förening för att verkligen få fram vad föreningen står för. Detta ökar



bekräftelsebarheten, men även trovärdigheten då vi som observatörer kan skapa en bättre förståelse för vad informanten verkligen menar (Trost, 2010). Vidare har vi i analysprocessen enskilt gjort en bedömning och tolkning och även en gemensam bedömning och tolkning tillsammans i gruppen. Således har vi bearbetat datamaterialet och kommit fram till olika synvinklar och tolkningar vilka reviderats och utvecklats under processens gång. Även om vi har försökt att vara objektiva har våra förkunskaper och förutfattade meningar förmodligen påverkat vårt arbete och vårt material (Klein & Myers, 1999).

## 4. Empiri

---

*I det här kapitlet presenteras det empiriska materialet. Först beskrivs varje förening för sig. Avslutningsvis summeras de viktigaste frågorna och svaren i en matris.*

---

### 4.1 Kalmar stads hembygdsförening

Den första föreningen vi intervjuade var Kalmar stads hembygdsförening. Vi pratade med Inger Adriansson, ordförande, och Christer Olander, kassör. Intervjun genomfördes 28 april 2016. Kalmar stads hembygdsförening startade 1980 som reaktion mot den rivningsvåg som då drog över Sverige. Idag har föreningen omkring 400 medlemmar varav de flesta deltar "passivt" i kurser och föreläsningar medan en mindre grupp engagerar sig i styrelsen eller på annat sätt arbetar ideellt i föreningen.

Föreningen är en av tio hembygdsföreningar i Kalmar kommun och arbetsområdet är begränsat till just Kalmar stad. Föreningens syfte är dels att dokumentera staden och dess utveckling och dels att sprida kunskapen vidare i olika format, bland annat tryckta skrifter, stadsvandringar, kurser och föreläsningar. Särskilda intresseområden att dokumentera och informera om är till exempel stadens arkitektur och stadsbilden, utvecklingen av stadsdelar, företag och de personer som bor här. Föreningen har i nuläget cirka tjugo publikationer till försäljning, håller stadsvandringar vid speciella tillfällen, och anordnar kurser eller studiecirkel på vår och höst samt några föreläsningar om året. Bokförsäljningen, stadsvandringarna och föreläsningarna är öppna för allmänheten.

Den stora stoltheten idag är Kalmar stads lexikon som gavs ut i slutet av 2014 och vann utmärkelsen 2014 års bästa hembygdsbok. Den har redan behövt tryckas om, vilket innebär att några tusen exemplar har sålts hitintills. Detta ger föreningen en stabil ekonomisk grund som gör att de inte oroar sig för ekonomin utan gärna budgeterar för underskott de närmaste åren. Dock finns funderingar på till exempel en större lokal som det eventuellt kan bli ett mål att hitta framöver.

Det som anses viktigare i föreningen är att hitta intressanta ämnen att dokumentera och skapa publikationer och kurser om, och att hitta personer som har intresset och förmågan att skriva intressanta texter om staden. Det är även viktigt för föreningen att ha beredskap

till att ta de chanser som kommer på *ad hoc*-basis, som till exempel när ett företag läggs ner eller när föreningen får möjlighet att ta över ett företags hela arkiv. Dessa oförutsebara händelser kräver en viss flexibilitet för att tas tillvara, särskilt då de ofta kräver nära nog omedelbar respons. Då är resurser som ideellt engagemang och plats nödvändiga. Ett sätt som Hembygdsföreningen ökar sina chanser att ta vara på dessa möjligheter är genom kontakten med Kalmar kommuns arbetsmarknadsenhet, som kan rekrytera och anställa personal till projekt i den ideella föreningen.

Föreningen riktar sig inte explicit till någon särskild grupp, men i allmänhet är verksamheten främst av intresse för äldre människor som själva kan känna igen sig i de berättelser som dokumenteras och förmedlas. De som engagerar sig djupare i föreningen har ofta relevant erfarenhet från yrkeslivet, allt från kassören som varit revisor och ordföranden som arbetat på museum till stadsarkitekter och byggnadsingenjörer som hjälpt till att anlägga staden samt andra med anknytning till bygden.

Som nämnt är Hembygdsföreningens syfte att dokumentera och sprida kunskap om Kalmar stad. I detta ser sig föreningen som ett komplement till andra aktörer på området som till exempel Länsmuseet. Att tala om konkurrens vad gäller efterfrågan på föreningens verksamhet är därför inte särskilt relevant.

Vad gäller mål har Hembygdsföreningen inte satt några uttryckliga mål, varken ekonomiska eller icke-ekonomiska. Budgeten sätts med utgångspunkt i föregående års siffror och i den löpande redovisningen jämförs utfallet så långt med årets budgeterade värden. Redovisningen är indelad så att kostnader och intäkter för varje del av verksamheten, till exempel varje skrift, enkelt kan jämföras, men den jämförelsen har inte något syfte i sig. Föreningen utvärderar inte heller sin verksamhet i efterhand. Attityden är att det får bli som det blir, ibland händer mer och ibland händer mindre. Så länge dokumentationsarbetet och kunskapsspridningen pågår i någon utsträckning så är läget bra.

## 4.2 Tallhagens scoutkår

Vår andra intervju var med Magnus Wilhelmsson som är kassör i Scoutkåren. Intervjun genomfördes per telefon den 28 april 2016. Vi hade svårt att få kontakt med ytterligare personer i föreningen och bedömde att informationen från den första intervjun var tillräcklig, därför nöjde vi oss med en informant.

Tallhagens scoutkår är en av kårerna i Kalmar. Det är en liten förening som strävar efter att skapa en meningsfull fritid för barn i åldrarna 8 till 20 genom att erbjuda scoutaktiviteter som syftar till att lära barnen att vara i harmoni både med naturen och med sig själva. Historiskt sett har Tallhagens scoutkår varit en stor verksamhet, då de på 1960-talet hade runt 300 medlemmar och ytterligare ett 100-tal vuxna engagerade omkring föreningen. Idag har föreningen knappt 80 medlemmar och av dem är cirka 10-15 aktiva vuxna medlemmar. Föreningen har ingen avlönad personal utan allt arbete är ideellt. Därför är det viktigt för föreningen att försöka få fler att vara med.

Scoutkårens syfte är just att ge barn och ungdomar en meningsfull fritid. Detta försöker föreningen uppnå genom att lära barnen att ta hand om sig själva och varandra, att värna alla människors lika värde samt att leva i samklang med natur och miljö. Föreningens styrelse ansvarar för verksamheten i stort, men den dagliga verksamheten planeras och drivs av gruppledarna. Scoutledarna i föreningen kommer från alla hörn av samhället och olika yrken finns representerade, allt från studenter till socionomer och dataingenjörer. Kassören arbetar med ekonomi även professionellt. Föreningen har inte satt upp några tydliga mål som ska leda till att syftet uppnås, till exempel angående hur många aktiviteter som ska anordnas eller hur många barn som ska vara med i aktiviteterna, utan "så många som möjligt" är ledstjärnan.

Magnus Wilhelmsson poängterade att det även för en ideell förening är viktigt att budgetera för ett överskott över tiden och att bygga upp en buffert för att kunna finnas kvar i längden. Därför sätts en budget för hela föreningen och den följs upp i hela verksamheten. Men att planera eller följa upp det som händer i den dagliga verksamheten anses inte vara nödvändigt för verksamheten i sig, utan mycket av det vardagliga sköts i "ren plånboksekonomi av de som engagerar sig", till exempel genom att gruppledarna

organiserar aktiviteter till självkostnadspris. Detta gör att inga skrivna budgetar eller budgetuppföljning finns per enskild grupp eller aktivitet. Hur verksamheten bedrivs och hur ekonomin sköts beskrivs som ”parallella världar”. Detta eftersom föreningens ekonomiska resurser kan sätta gränser för vad som kan eller inte kan göras, medan verksamheten inte i någon större utsträckning utformas för att påverka den ekonomiska situationen. Vikten av att inte vara dumsnål lyfts också fram: sparsamheten ska inte hämma verksamheten.

Scoutkåren har idag ett jämförelsevis litet antal medlemmar vilket innebär att intäkten från medlemsavgifter är liten. Den viktigaste inkomstkällan är scoutstugan som föreningen äger. Huset representerar en stor del av föreningens totala ekonomi, dels genom intäkter i form av kommunala driftbidrag och ibland hyresintäkter, men också genom utgifterna för fjärrvärme och underhåll. Intäkterna och kostnaderna för scoutstugan går i princip jämnt ut, men ökad uthyrning skulle kunna användas för att finansiera resten av verksamheten. En annan inkomstkälla som föreningen har som också drar in lite pengar till verksamheten är julmarknaden där föreningen bland annat har loppis och säljer hembakt.

### **4.3 Hultsfred Gymnastikklubb**

Den tredje föreningen vi intervjuade var Hultsfred gymnastikklubb. Informanterna var Louise Weinfors Lockström, ordförande, och Jonas Hjalmarsson, kassör. Intervjuerna genomfördes den 29 april 2016. Föreningen startade redan 1948 och har sedan dess bedrivit gymnastik och gruppträning i olika former. Historiskt sett har storleken på föreningen varierat och det var på 1980-talet man var framgångsrik både vad gäller medlemsantalet som uppgick till omkring 1000 och även i SM där man vunnit guld i trampett och trampolin. Idag har föreningen cirka 640 medlemmar och bedriver barn- och ungdomsgymnastik samt gruppträning. Deras motto är ”rörelse hela livet” som innebär att man redan som litet barn ska glädjas och intressera sig för träning för att sedan fortsätta att vara aktiv inom träning hela livet ut.

Föreningens verksamhet är uppdelad i fyra sektioner: Bamsegymna, Truppgymnastik, Gymna Kids samt gruppträning för vuxna. Varje sektion har en ordförande som även sitter med i föreningsstyrelsen. Hitintills har varje sektionsordförande agerat som en

informationslänk mellan styrelsen och sektionen. Detta ansvar skulle man vilja utöka genom att ge sektionsordföranden och sektionen i sig ett större budgetansvar som innebär att styrelsen avlastas från små beslut och kan fokusera på verksamheten i stort. Att kunna utveckla styrelsens vision, strategier och mål och förmedla dem till alla delar av föreningen istället för att involveras i minsta beslut som tas i föreningen är något man vill sträva mot. Föreningens ordförande anser att detta skulle bidra till att göra föreningen mer professionell, något som behövs framförallt för att hantera tillväxten som skett under senare år. Tillväxten leder också till problem med de ideella krafterna som idag driver föreningen då arbetet kring den löpande administrationen ökar. Än så länge orkar de med det men diskussionen kring att anställa personal finns. Tidigare har man haft anställd personal men än så länge vill man helst inte ha den kostnaden igen.

Eftersom föreningens syfte är att få människor att röra på sig anser de inte att andra organisationer som ger möjlighet till träning av olika slag utgör konkurrerande verksamhet. För dem gör all träning att man kommer närmare syftet så det har ingen betydelse var, hur eller när människor rör på sig. Diskussioner har även förts kring möjligheten att höja priserna på medlemskap och andra avgifter eftersom man är mycket billigare än kommersiella träningsalternativ men man kommer alltid tillbaka till slutsatsen att det varken är nödvändigt eller förenligt med föreningens syfte. Dels behöver föreningen inte de extra intäkterna de skulle kunna få, och då det viktigaste är att så många som möjligt har råd att vara med är en prishöjning onödig i dagsläget. På ett liknande sätt är en av fördelarna med att arrangera större tävlingar att det ekonomiska resultatet ofta blir positivt, men den stora anledningen till att man gör det med jämna mellanrum är att man vill bevara kompetensen kring att arrangera tävlingar i föreningen.

Trots att informanterna inte anser att föreningen har några konkreta mål som verksamheten ska arbeta mot tycker de att föreningen rör sig i den riktning man önskar. Föreningen har förvisso en verksamhetsplan som specificerar vissa uppgifter som ska göras under året, såsom att starta en ny barngrupp, anordna gymnastiktävlingar eller förbättra kommunikationen, men den innehåller inga mätbara mål att sträva mot, såsom antal deltagare eller liknande. Istället talar informanterna om tysta mål eller en anda inom föreningen som gör att maskineriet trampar på i rätt riktning ändå. Dessa tysta mål är till

exempel att hänga med i den snabba utvecklingen av nya träningsrender och att arbeta mot andra demografiska grupper än de som redan är välrepresenterade bland medlemmarna, just för att uppnå syftet att alla ska röra på sig.

Föreningen anser att uppföljning av verksamheten är viktig inom flera områden. För att få människor att röra på sig försöker man följa trender, se vilka pass som är populära bland medlemmar, följa medlemsutvecklingen både vad gäller antal, geografiska områden och demografiska grupper. Vidare anses budgeten vara ett viktigt styrmedel för att ha kontroll över föreningens ekonomi. Budgetförslaget baseras dels på önskemål från föreningens sektioner angående investeringar och dels på föregående års utfall, detta läggs sedan fram på årsmötet. Båda informanterna påpekade att de kan lägga en minusbudget då de har en buffert kvar sedan tidigare år, men genom att följa upp sin budget löpande kan de se om en kostnadspost sticker iväg och ta ställning till om den högre utgiften är motiverad eller inte. Redovisningen som ligger till grund för uppföljningen är indelad så att kostnader och intäkter bokförs på var och en av sektionerna. Alla sektioner har inte samma balans mellan intäkter och kostnader utan i viss mån omfördelas resurser så att överskottsintäkter i en sektion får finansiera högre kostnader i en annan. Den sektion som har särskilt höga kostnader för redskap säljer underkläder en gång per termin för att bidra till finansieringen. Budgetuppföljningen sker ungefär fyra gånger per år, och den andra uppföljningen brukar ske på olika styrelsemöten.

Något som föreningen skulle vilja utveckla mer är att skapa ett samarbete mellan föreningar. Om det finns en förening som har en liknande struktur frågar man gärna lite extra kring hur de tänker kring förvaltningen av sin verksamhet för att kunna hämta inspiration. Jonas påpekar även att han hade önskat ett samarbete mellan alla kassörer i Hultsfredsområdet för att få stöd och hjälp då det uppkommer problem.

#### 4.4 This is Hultsfred

Den fjärde föreningen vi intervjuade var This is Hultsfred, den 4 maj 2016. Här talade vi med Mimmi Hamnert, ordförande, och Carolin Gabrielsson, kassör. This is Hultsfred är den ideella förening som driver en musikfestival i Hultsfred sedan 2013. Föreningen startade som en reaktion på att den gamla Hultsfredsfestivalens arrangör valde att flytta den till Sigtuna. Föreningens syfte är att driva en festival i Hultsfred, då det ända sedan Hultsfredsfestivalens start på 1980-talet alltid funnits en festival på orten. De anser att festivalen är viktig för Hultsfred med omnejd och vill även fortsatt sprida ett musikarv från just Hultsfred. Idag drivs festivalen i en ganska liten regi, precis som under den första tiden för den stora Hultsfredsfestivalen, men än idag kan man under de tre dagar festivalen varar njuta av tonerna som sprids över sjön Hulingen och Folkets park.

Många i Hultsfredsområdet gör vad de kan för att stötta föreningen, ändå har föreningen i sig endast runt 80 medlemmar, varav ungefär 15 engagerar sig mer aktivt. Utöver dessa sluter andra föreningar upp kring festivalen i roller som parkeringsansvariga och säkerhetsvakter. Kommun och lokala företag ger bidrag och sponsrar med pengar eller varor. Under själva festivalveckan är det mycket engagemang ifrån både medlemmar och andra personer som hjälper till att göra Folkets park till ett festivalområde. Att sätta upp insynsskydd, staket, skyltar och dekorera scener kan vara mycket tidskrävande. Förra året arbetade runt 200 funktionärer för att de 1800 besökarna skulle bli nöjda med festivalen och vilja komma tillbaka även under de kommande åren. Med undantag för bokföringstjänsten som köps in externt är allt arbete som görs i föreningen ideellt.

This is Hultsfred är den samordnande kraften i denna sammanslutning. Föreningen består dels av en styrelse som sköter föreningen, och dels av en ledningsgrupp som har hand om festivalen. Ledningsgruppen delar upp sig i olika ansvarsområden, till exempel marknadsföring, område, säkerhet, catering och produktion. Styrelsen tar de stora besluten, till exempel angående datum och budget, medan ansvarsgrupperna detaljplanerar. De som är med i ledningen och sköter respektive område har inte någon speciell bakgrund inom sitt område utan det handlar mycket om att lära sig under arbetets gång. Då This is Hultsfred inte är en stor organisation är det enkelt att kalla till möte när



det behövs. Detta gör det möjligt att arbetet inför festivalen kan skötas självständigt i mindre grupper som sedan rapporterar till ledningen om hur arbetet fortskrider.

För att planera använder sig föreningen av en övergripande budget som är uppdelad på ansvarsområdena, och vardera grupp får disponera sin del av budgeten hur de vill. Målet för alla är att hitta billigare lösningar utan att kvaliteten blir lidande, och utfallet följs upp ungefär varannan vecka så att överskott i ett område kan omfördelas till ett område där pengarna behövs mer. För att lägga budgeten utgår man från förra årets budget och utfall i kombination med en låg uppskattning av hur många biljetter som kommer att säljas. Styrelsen väljer att sätta en tight budget för att förbättra chanserna att man klarar av oförutsebara kostnader och att bygga upp en buffert på längre sikt. De anser också att ett lågt ställt mål vad gäller biljettförsäljning, samtidigt som förhoppningarna är högt ställda, ger en välbehövd motivationsinjektion när det lägre försäljningsmålet uppnås. För att sedan ha kontroll över verksamhetens kostnader så delas redovisningen in i föreningens olika områden. Intäkterna har föreningen valt att inte dela in på detta sätt då alla saker som lockar festivalbesökarna anses hänga samman, så inget område kan ses som den direkta orsaken till en given intäktspost. Dock påpekar man att en alltför hård kontroll och uppföljning av kostnaderna kan "döda den ideella andan". Det ska vara roligt att arbeta med festivalen, det ska inte bara fokuseras på kostnader, siffror och ansvar.

Ett av föreningens viktigaste mål är att göra besökarna nöjda. Dels för att hög kvalitet på festivalen är viktigt i sig, men även därför att nöjda besökare återkommer och ger värdefull *word-of-mouth*-marknadsföring. Mätningen av hur väl man uppnår detta sker vanligtvis genom att de som är engagerade i festivalen pratar med besökarna och hör hur de upplever evenemanget. Ett annat mål som föreningen har är att sälja fler biljetter. Ingen är direkt ansvarig för biljettförsäljning utan alla grupper är involverade i försäljningen. Dessutom ligger mångas arbete till grund för hur lockande festivalen är, allt från vilka band man lyckas boka till hur väl genomförd marknadsföringen är. Även om det anses vara intressant att fylla Folkets park har föreningen inte satt upp tillväxt som mål. Det viktigaste är inte att få så många besökare som möjligt utan målet är att få tillräckligt med besökare varje år för att kunna driva festivalen vidare.

Försäljning av biljetter och sponsring är de största inkomstkällorna som föreningen har. Därför är marknadsföringen ett viktigt område för föreningen och medlemmarna arbetar aktivt med detta. Med hjälp av sociala medier, affischer, klistermärken, nyckelringar med mera försöker föreningen synas överallt. Dessutom åker de ut till olika tidningar och hörs en del på radio i området runt Hultsfred. Sponsorererna är mest lokala företag och kan köpa tre olika paket som innebär marknadsföring för deras del men de får även ett antal biljetter till området. Även om drömmen är att biljetterna ska kunna täcka hela kostnaden för festivalen ser det inte ut att bli verklighet i det närmaste. Detta gör att föreningen är beroende av sponsringen. Under festivalen säljs även vissa produkter såsom t-shirts, armband och nyckelband som också drar in lite pengar till verksamheten.

#### **4.5 Målilla Motorklubb**

Den sista föreningen vi intervjuade var Målilla Motorklubb. Vi pratade med Ove Johansson, f.d. ordförande, den 9 maj 2016 och Jon Lindberg, ledamot och ekonomiskt ansvarig, per telefon den 10 maj 2016. Från början när klubben grundades 1929 var syftet med föreningen att främja förståelsen för motorfordon och andra vägtrafikanter. Efter några år började man även arrangera motortävlingar och utvidgade verksamheten genom att bygga en motorbana. Sedan dess har man arrangerat speedwaytävlingar och satsat mycket kapital på sin anläggning som heter G & B arena. Sedan länge tävlar laget Dackarna för Målilla MK i Sveriges elitserie. Föreningen har även en ungdomsverksamhet som dels sysselsätter ungdomar men som även är en potentiell källa till nya elitförare. Idag har föreningen cirka 450 medlemmar, varav runt 100 är starkt engagerade i verksamheten.

Detta är den största föreningen vi talat med sett till verksamhetsomfattning och omsättning, vilken har varit runt 12 miljoner de senaste åren. Föreningen äger som tidigare nämnts arenan med tillhörande mark, parkering, servicehus, läktare, restaurang och depå. De driver även ungdomsverksamheten. I föreningens organisation finns två helägda företag: Dackarna AB samt Dackarna Event AB (vilande). Dessa valde man att starta till stor del beroende på att man fick möjlighet att dra av moms på investeringar, samt att bolagsformen gjorde det enklare att anställa personal. Svenska motorcykelförbundet kräver att en förening äger minst 51% av ett AB som vill bedriva elitidrott inom

speedway. Därför är föreningen ensam ägare av bolaget, och det är föreningen i sig som äger platsen i elitserien och är medlemmar i förbundet. Företaget drivs inte som ett traditionellt bolag då det inte finns några externa ägare som vill ha avkastning, utan vinstsyftet handlar istället om att kunna återinvestera i verksamheten. Det gäller att tänka på både föreningen och företaget, helst båda men åtminstone ett av dem måste få överskottsresultat över tid för att föreningen ska kunna driva sina verksamheter vidare. Går det ena med förlust kan man flytta kapital och stötta upp varandra. Man ser ingen problematik i att ha ett företag inblandat i föreningen då det till stor del var en organisatorisk lösning. Då det krävs en styrelse för att få registrera ett bolag har man sett till att det är i princip samma personer som sitter i styrelsen i Målilla MK som i Dackarna AB, vilket gör att föreningens syfte är centralt även i styrningen av företaget. I styrelsen för Målilla MK eller Dackarna AB har sedan varje person en viss ansvarspost som de har hand om. Det finns även en marknadsgrupp som sköter marknadsföring och sponsring. Gruppen är fristående från styrelsen, men några av medlemmarna är även med i styrelsen för att marknadsgruppen inte ska tappa kontakten med den övriga verksamheten.

I Dackarna AB driver man seriespeedwayen och främst två andra tävlingar, Traktorpulling och Grand Prix. Företaget sköter även den försäljning som sker under arrangemangen, till exempel i kiosk, restaurang och bar. Vidare har man ibland vissa externa cateringevent samt företagsevent ute på arenan som kick-off eller konferens. Företagets viktigaste inkomstkällor är entréavgifter och sponsring. Föreningen i sin tur får hyresintäkter från Dackarna AB för att de får nyttja arenan och tanken är att de intäkterna ska vara tillräckliga för att täcka föreningens kostnader. Föreningens andra intäkter inkluderar exempelvis medlemsavgifter, lönebidrag och ett kommunalt driftbidrag.

Det arbete som sker i föreningen är till stor del ideellt. Ett antal medlemmar är starkt engagerade men det finns även många icke-medlemmar som engagerar sig ideellt under tävlingarna. De brukar säga att utan det ideella engagemanget skulle det inte ens gå att bedriva någon verksamhet, de är ett stort tillskott. I Dackarna AB har man några personer anställda som sköter anläggningen och även marknadsföringen samt en del administrativt arbete. För att sköta den löpande bokföringen har man en ekonom anställd på deltid men utbetalningar och löner sköts ideellt. Vidare kräver lag kring alkoholtillstånd att

personalen i baren är anställd, då man på detta område klassas som vilken restaurang som helst. Dock anser man att det skulle behövas mer ideellt engagemang i verksamheten. Något man gärna skulle vilja göra om det ideella engagemanget fanns är att utveckla sin ungdomsverksamhet, då många ungdomar gärna vill delta. Det vore även bra att ha minst en ungdom i varje årskull för att försäkra sig om att framtidens förare fångas upp. Föreningen upplever att det är lätt att hitta engagemang under de stora arrangemangen eller seriematcherna men att hitta personer till ungdomsverksamheten eller till att sköta arenan under veckodagarna är svårt. Man tror att det beror på att funktionärerna vid en tävling kan titta på tävlingen under tiden, medan mentaliteten i dagens samhälle gör att det är svårare att få personer att engagera sig när de inte får något i utbyte i samma bemärkelse för ideella insatser vid andra tillfällen. De menar att man måste försöka balansera arbetet för att få folk att ställa upp.

I dagsläget handlar föreningens framtidsplaner om att uppnå ekonomisk balans och att utveckla den befintliga verksamheten. Då föreningen har gått med förlust flera år vill man kunna driva runt anläggningen som föreningen äger och kunna ha den kvar. Dock påpekas vikten av att faktiskt äga en anläggning, att man har ett värde i den som gör att man kan ta förluster vissa år. För framtiden anser man att framgång kommer att vara att få tillbaka sin publik; antal åskådare per match är avgörande för både föreningen och företaget ekonomiskt. Detta är ett mål man starkt strävar efter men det styrs av många faktorer man inte kan påverka, allt från vilket lag man har och hur det går för dem till vädret. Från och med i år är strategin för att nå ekonomisk balans att försöka planera så att varje del av verksamheten bär sig själv ekonomiskt, vilket man inte lagt lika stor vikt vid tidigare. Hitintills har kassörens främsta roll varit att analysera verksamheten och rapportera hur det ser ut under styrelsemötet som är varje månad. Med nya krafter i styrelsen är avsikten att förbättra kostnadskontrollen och att utveckla den interna redovisningen så att alla intäkter och kostnader bokförs på rätt enhet. Genom att hitta vilka delar av verksamheten som är svaga så hoppas man kunna åtgärda detta och få en bättre löpande verksamhet. Efter varje match ska man till exempel stämma av vad varje del kostade och genererade och följa upp gentemot budget. Något annat som också anses viktigt är att se över

marknadssidan och komma fram till en plan över var och hur man ska marknadsföra sig samt att försöka öka intäkterna från de externa event man erbjuder.

De stora arrangemangen är oerhört viktiga för föreningens ekonomi och de drivs som helt egna projekt som ska bära sig själva ekonomiskt. För att driva Grand Prix har man använt samma organisationsstruktur som Roskildefestivalen vilket fungerat mycket bra. Det innebär att en mindre grupp om tre personer varit spindeln i nätet. Dessa har sedan haft ett möte med respektive område (parkering, entré, restaurang med flera) för att en meningsfull diskussion ska kunna ske. Således vet man exakt hur den områdesansvarige tänker. Vidare läggs även under planeringsarbetet en specifik budget inför varje arrangemang där basen är föregående års resultat. Då den gamla budgeten redan är tight och kostnaderna tenderar att öka varje år är en kostnadsminskning inte alltid möjlig. Denna situation uppkom genom att det i början var lätt att engagera lokala företag till att sponsra med produkter men ju fler år evenemanget arrangerats desto mer måste föreningen betala för. För att få en bättre planering under de kommande åren följs intäkter och kostnader upp efter varje arrangemang och funktionärers synpunkter tas tillvara. Även om publiken ofta är nöjd med kvaliteten finns hela tiden små saker som kan förbättras.

## 4.6 Översikt

Tabell 1. Empirisk översikt

	<b>Kalmar stads hembygdsf.</b>	<b>Tallhagens scoutkår</b>	<b>Hultsfred GK</b>	<b>This is Hultsfred</b>	<b>Målilla MK</b>
Medlemsantal	400	80	640	80	400
Omsättning (cirka)	100 000-150 000 vanligtvis		500 000	650 000	12 000 000
Verksamhetsinriktning	Dokumentering och utbildning	Scoutverksamhet	Träning	Musikfestival	Motorsport
Verksamhet	Löpande aktiviteter och särskilda evenemang	Veckovis aktivitet i grupper, läger	Löpande aktiviteter och särskilda evenemang	Löpande planeringsarbete inför ett stort evenemang	Löpande aktiviteter och särskilda evenemang
Struktur	Fristående studie-cirklar och redaktionskommittéer	Åldersbaserade grupper	Sektioner per typ av verksamhet	Ledningsgrupp, ansvarsområden	Bolag, olika verksamheter, arbetsgrupper
Medlemsengagemang	Liten grupp engagerade redaktörer och cirkelledare, annars passivt deltagande	Liten grupp ledare, barn som deltar och passiva stödmedlemmar	C:a 50 engagerade i styrelse och som ledare, många deltagare/utövare	15 engagerade i styrelse/ledning, resten passiva	100 engagerade i styrelse och som funktionärer, resten passiva
Syften	Dokumentera och värna Kalmar; sprida kunskap	Meningsfull fritid, lärdom om natur för barn och ungdomar	Rörelse hela livet; glädje; hälsa	Driva festival i Hultsfred	Bedriva speedwayverksamhet (ungdomsverksamhet elitserie, tävlingar)
Mål	Hitta ämnen och engagerade personer; ha resurser för att ta vara på möjligheter	Nå så många som möjligt	Nå så många som möjligt	Nöjda besökare; resultat plus minus noll	Ekonomisk balans; 4 000-5 000 besökare; rekrytera funktionärer; en ungdom per årskull
Framgång	Ja: håller kurser och föreläsningar, producerar och säljer skrifter		Ja: verksamheten växer	Ja: biljettförsäljningen ökar för varje år	Ja och nej: verksamheten bedrivs men hittills inte i ekonomisk balans
Inkomstkällor (i storleksordning)	Bokförsäljning, medlemsavgifter, bidrag	Bidrag, medlemsavgifter	Medlemsavgifter, bidrag, tävlingar, orelaterad försäljning	Biljettintäkter, sponsorer, bidrag, medlemsavgifter	MMK: hyra, medlemsavgifter, komm. bidrag AB: sponsring, publikintäkter
Isomorfism			Hämtar inspiration från liknande föreningar; vissa krav från förbund		Hämtar inspiration från liknande organisationer; vissa krav från förbund

Anställda	2 tjänster via arbetsmarknadsstöd	Nej	Nej, har haft och funderar på att ha igen	Nej	2,5 tjänster för vaktmästeri och administration i AB
Bokför kassören? Kassörens bakgrund?	Ja, f.d. revisor	Ja, arbetar med ekonomi	Ja, har viss ekonomisk erfarenhet	Nej, tjänsten köps in; kassören har viss ekonomisk utbildning	Nej, anställd 30% tjänst; "kassören" är ekonom
Aktiviteter för icke-medlemmar	Föreläsningar; stadsvandringar	Nej	Inspirationsdagar; öppna träningspass	Festivalen	Alla tävlingar
Säljs produkter? När, hur?	Skrifter	Julmarknad med loppis, lotteri, m.m.	Orelaterade produkter en gång per termin	Relaterade produkter (tröjor, nyckelband) under festivalen	Mat, läktarplatser, m.m. Försäljningen sker i bolaget
Hur sätts mål? Ekonomiska /icke-ekonomiska?	Sätter inte mål	Sätter inte mål	Tyst överenskommelse; arbetar på föreningskänslan	Lågt budgetmål för att få motivation när målet nås	Räknar på kostnaderna för att se vilka intäkter/hur många besökare som behövs
Vad gör ni för att uppfylla syftet och nå målen?	Ordnar föredrag; håller med möteslokal	Ordnar scoutaktiviteter	Lekande gympa; försöker få medlemmar i alla åldrar & demografiska grupper	Formulera vad man vill uppnå och sätta budget; hålla kostnader nere utan att tappa kvalitet	Marknadsföring; intressant lag; kontroll på utgifter; sälja mer reklam
Använder ni en budget (eller flera)?	Ja	Ja	Ja, övergripande och per sektion	Ja, övergripande och per område	Ja, övergripande och för varje projekt och verksamhetsgren
Resursförvaltning	Kraftig finansiär behövs för större projekt; bekvämt med buffert	Buffert	Buffert; ska börja spara pengar inför ett större investeringsprojekt	Spara utan att tappa kvalitet; balans ideellt/ansvar; justera budget mellan områden	Kostnadseffektivt; tugga så långt det är möjligt; rekrytera ideellt engagemang
Framgångsmätning	Nej	Nej	Antal medlemmar; antal aktiviteter som medl deltar i	Frågar besökare om nöjdhet under festivalen	Antal biljetter och ekonomiskt resultat efter varje seriematch
Budgetuppföljning	Löpande	Ja	4 gånger per år på styrelsemöten	Varannan eller var tredje vecka	Varje månad; till viss del efter varje match

## 5. Analys

---

*I det här kapitlet presenteras en analys av det empiriska materialet. Föreningarnas styrning beskrivs och analyseras utifrån den teoretiska referensramen kring ekonomistyrning i vinstdrivande företag. Sist görs en analys av hur marknadiserade föreningarna är.*

---

### 5.1 Syften, mål och styrning

De ideella föreningarnas syften är att uppnå någon form av icke-finansiella värden för olika intressenter (Einarsson, 2012). Ett genomgripande mönster i vårt empiriska material är att det krävs ekonomi i bemärkelsen hushållning av resurser för att kunna uppnå detta syfte. Dock är det flera av föreningarna som inte reflekterar så mycket kring hur de ska hushålla med sina resurser. Undantaget är de föreningar som det finansiellt sett går sämre för, där medveten styrning krävs för att verksamheten ska kunna fortlöpa. Alla informanter har talat om hur syftet eller visionen blir själva riktlinjen för vad man vill eftersträva, men reflektionen kring hur man ska nå dit genom att sätta mål för specifika perioder saknas till viss del i föreningarnas tankar, trots att teoretiker anser att en långsiktig strategi med mål är nödvändig för att kunna göra framsteg mot sitt syfte (Einarsson, 2012).

En aspekt som påvisar detta är avsaknaden av mål. Framgång i en ideell förening är svårt att mäta då visionen ofta är immateriell och består av subjektiva värden (Sawhill & Williamson, 2001). Vid frågan om föreningarna har mål framkommer ofta svar om att det inte finns några uttryckliga mål utan syftet är snarare riktlinjen som följs. Sett till inverkansmål, aktivitetsmål och kapacitetsmål (Ibid.) tänker alla föreningarna i vår studie på inverkan och kapacitet, det vill säga: vad vill vi göra, och vilka resurser har och behöver vi för detta? Däremot saknas tanken kring att formulera strategier och mål på olika lång sikt för att planera hur resurserna ska mobiliseras på bästa sätt för att ytterligare ta ett steg närmare syftet, det vill säga aktivitetsmått. Genom att tänka på alla tre av dessa områden skulle föreningarnas mål vara kongruenta (Anthony et al., 2014) och effektiviteten samt produktiviteten skulle kunna ökas.



Vi kan identifiera en skillnad i målsättning framförallt baserat på vilken typ av verksamhet man bedriver, det vill säga om den drivs för medlemmarna eller en utomstående publik, och om det går bra för verksamheten eller inte. This is Hultsfred och Målilla MK har verksamheter som innebär att inriktningen mot en utomstående publik blir själva syftet och dessa organisationer kämpar också lite mer med ekonomin i nuläget. Ett övergripande mål för dessa föreningar är att nå ekonomisk balans. Således är antal sålda biljetter, budgetmål och en stark kostnadskontroll väsentliga för dessa föreningar då de krävs för verksamhetens fortlevnad. Föreningarna påpekar att om man hade en god ekonomi hade man kunnat fokusera på icke-finansiella mål i en annan utsträckning. Dock påpekas vikten av kvalitet i This is Hultsfred. Den är något man försöker att utvärdera och mäta, och trots att kostnadsminskning är ett ledord får kvaliteten inte bli lidande. På samma sätt påpekar Målilla MK vikten av att ha en god ekonomi så att man kan satsa på utvecklingen av verksamheten. Speciellt för dessa föreningar är också att de har särskilt stora kostnader, för förare, artister, drift och underhåll av anläggning, som givetvis påverkar hur förvaltningen av resurser ser ut.

I Hultsfred GK, Tallhagens scoutkår och Kalmar stads hembygdsförening är det ekonomiska läget bättre eftersom det finns en buffert sedan tidigare. Således behöver man inte tänka lika mycket på hur man ska förvalta sin ekonomi och sätta ekonomiska mål. Här finns det istället ett övergripande syfte som man strävar efter utan att bryta ner det i delmål. Att mobilisera sina resurser effektivt behöver man inte tänka på i samma utsträckning då det finns en buffert att använda om det skulle behövas. Ytterligare en aspekt är att man inte alls har samma kostnader som nämnts i de två tidigare fallen. Föreningarna arbetar mot syftet i och med att verksamheten överhuvudtaget bedrivs, utan att man har några direkta uttalade mål eller strategier. Överlag lyckas man hitta de resurser som krävs även om det kanske inte alltid är på det mest effektiva sättet, och det är acceptabelt att verksamheten i viss mån begränsas av att det ideella engagemanget inte är oändligt. Vad gäller icke-ekonomiska mål utvärderar Hultsfred GK verksamheten genom att trendspana och anpassa sina pass till efterfrågan, samt genom att se över vilka demografiska grupper som är medlemmar för att se hur man kan nå ut till fler olika personer, vilket är ett försök till ytterligare tillväxt och en form av prestationsmätning.

Vad gäller förankringen i mål och syfte har vi en förening som haft en tillväxt under de senaste åren och som påpekar att man inte har några uttalade mål, Hultsfred GK. Informanterna påpekar specifikt att det finns en tyst kultur eller anda i föreningen där alla utan att det står uttryckligt försöker bidra till att fler personer motionerar, vilket är föreningens syfte. Tillväxt är i denna förening ett tyst mål som uppfyllts de senaste åren men fortsatt finns en strävan om att ännu fler ska röra på sig. Här kan man dock fråga sig om alla i organisationen tänker likadant eller om det bara är styrelsen som upplever att det finns en tyst anda då föreningen faktiskt har vuxit de senaste åren. Å andra sidan sitter varje sektionsordförande med i styrelsen och kan förankra föreningens syfte i sektionerna, vilket kan bidra till föreningsandan. Det kan ses som att styrelsen använder diagnostisk styrning (Nilsson et al., 2010) för att förankra föreningens syfte i sektionerna så att de agerar utifrån det. Ytterligare ett sätt att se på det är från andra hållet som ett sätt att använda interaktiv styrning (Ibid.) där sektionsordföranden kan informera ledningen om vad som händer i verksamheten.

Vad gäller resurser i verksamheten kan vi se att vaga mål finns i alla föreningar kring att försöka rekrytera nya medlemmar eller öka det ideella engagemanget. Att bibehålla medlemsantalet och engagemanget är en viktig del i arbetet med att hålla verksamheterna vid liv, särskilt då de ideella föreningarna inte kan existera utan sina medlemmar (Thunberg, 2006; Wijkström et al., 2004). I Målilla MK och This is Hultsfred krävs det otroligt mycket ideellt engagemang under kortare perioder medan det krävs en mindre grupp som engagerar sig på en mer långsiktig basis som styrelse, ledning och aktivitetsledare. I Hultsfred GK, Scoutkåren och Hembygdsföreningen krävs istället ett större långsiktigt engagemang och de större evenemangen som kräver fler personer infaller mer sällan. I dessa tre föreningar är dessutom de som deltar i aktiviteterna i de allra flesta fall medlemmar. I alla föreningar påpekas vikten av att skaffa ideellt engagemang men också den svåra balansgången i hur mycket engagemang och ansvar man som förening kan kräva av de som arbetar ideellt, man vill hellre ha fler personer än att några personer ska känna att det blir för mycket. I Hultsfred GK påpekas även att det är viktigt att arrangera större tävlingar för att inte förlora den kompetens som krävs kring denna typ av projekt. Kompetensen som resurs är lika viktig för framtiden som de

finansiella vinster ett sådant projekt kan ge. Ytterligare resurser som är av stor vikt för föreningarna är finansieringen via bidrag från kommunen och sponsring som är viktiga inkomstkällor. För att erhålla bidragen finns vissa riktlinjer för verksamheten, och även vad gäller sponsring så anpassar sig organisationerna till viss del för att kunna få de intäkterna. Detta kan dels förstås som att organisationerna anpassar sitt sätt att styra för att tillskaffa sig resurser så som RD-teorin (Gustafson, 2006, se avsnitt 2.1.3) beskriver, och dels som ett uttryck för tvingande isomorfism (Bolman & Deal, 2012, se avsnitt 2.2.1).

Även om vi kan se tendenser av både ekonomiska och icke-ekonomiska mål ser vi ingen direkt problematik i balansgången mellan föreningarnas övergripande syfte och ekonomiska mål. Det handlar snarare om att förvalta de finansiella resurserna på ett bra sätt för att möjliggöra verksamhetens fortlevnad och utveckling. I This is Hultsfred och Målilla MK krävs ett visst antal sålda biljetter för att verksamheten ska gå runt, vilket är en förutsättning för att man ska kunna uppfylla sitt syfte. Även i de andra föreningarna kommer man hela tiden tillbaka till sitt syfte. Hultsfred GK framhåller att de valde att inte höja sina avgifter eftersom de har en god ekonomi och det viktigaste är att människor har råd att röra på sig. Flera föreningar har även påpekat att det inte finns någon direkt konkurrens, utan att all verksamhet som hjälper till att uppnå det övergripande syftet ses som positiv och kompletterande även om det inte är just den egna föreningen som anordnar aktiviteterna.

## **5.2 Hur ideella föreningar använder ekonomistyrning**

Varje organisation behöver pengar för att kunna existera i samhället och de ideella föreningarna är inget undantag. Trots att deras syften inte är att generera vinst (Einarsson, 2012) anser flera av våra informanter att även en ideell verksamhet måste generera ett överskott över tiden för att verksamheten ska överleva på sikt. Kassören i Hembygdsföreningen beskrev pengar som ”olja i maskineriet”. Alla föreningar påpekade hur bra det är med en buffert för att inte behöva vara oroliga för morgondagen. Genom att ha ett uppbyggt kapital klarar man av ett eventuellt underskott och man behöver inte hushålla med sina resurser på samma sätt. Även de ideella föreningarna behöver en strategisk plan för att veta vad de vill åstadkomma med verksamheten samt ta reda på

vilka resurser som behövs för att kunna bedriva en lyckad verksamhet (Einarsson, 2012). Hur detaljerad planeringen ska vara beror till stor del på hur stor föreningens verksamhet är, ju större verksamheten är desto mer detaljplanering krävs (Merchant, 1981).

Budgeten är ett av de viktigaste styrmedlen då den översätter strategier och planer till monetära mål (Greve, 2014). Vid sammanställningen av budgeten utgår alla föreningar från föregående års utfall och justerar posterna om föregående års flöden varit speciella på något sätt, eller om det kommande året förväntas skilja sig väsentligt. Till exempel har Kalmar stads hembygdsförening inför 2016 justerat bort de unikt höga försäljningsintäkterna som genererades av lexikonet under 2015, och Hultsfred GK anpassar budgeten beroende på vilka större tävlingar de hoppas arrangera under året. I den mån verksamheten håller sig till det vanliga, det vill säga den typ och mängd aktiviteter som föreningarna brukar ha varje år, är kostnaderna relativt väl kända. This is Hultsfred och Målilla MK utgår därför från sina kostnader för att beräkna hur stora intäkterna behöver vara, vilket i sin tur leder till mål gällande biljettförsäljning. I This is Hultsfred sätter man dessutom budgeten så lågt som möjligt redan från början för att öka chansen att försäljningsmålet uppnås. Därigenom hoppas man ge föreningen extra motivation.

Alla föreningarna driver stora delar av sina verksamheter i mindre arbetsgrupper eller ansvarsområden som självständigt organiserar de projekt och aktiviteter som föreningen vill genomföra. Fyra av föreningarna sätter en budget för varje sådan sektion eller för större enskilda projekt. På så sätt får de som driver den enskilda sektionen ekonomiska ramar för verksamheten men kan disponera resurserna som de själva anser bäst. Med andra ord tar medlemmarna de stora besluten angående budgeten och vilka verksamheter och projekt som ska drivas på årsmötet efter förslag från styrelsen medan ansvaret för detaljplaneringen och genomförandet delegeras till specifika personer eller grupper. Denna uppdelning tyder på en utbredd decentralisering. Hultsfred GK påpekar även vikten av decentralisering i samband med tillväxt då styrelsens tid krävs för styrning på en mer övergripande nivå och inte räcker till för detaljstyrning inom den löpande verksamheten. Uppdelningen gör även att föreningarna kan vara mer flexibla och anpassa verksamheten till rådande förhållanden, vilket är viktigt i dagens samhälle (Chenhall, 2003). Hembygdsföreningen poängterar vikten av att ha resurser tillgängliga för att kunna ta vara

på oväntade möjligheter när de uppkommer. Konsekvensen av att en organisation är decentraliserad är att kommunikationen blir ännu viktigare (Anthony et al., 2014). I This is Hultsfred anser man att det är enkelt att sammankalla till möte med hela ledningsgruppen när det behövs eftersom de inte är så många, medan man i Målilla MK väljer att ha några få huvudansvariga för större tävlingar som tillsammans träffar de områdesansvariga var för sig för att minimera onödig mötestid.

För att kunna påverka eventuella avvikelser i tid krävs en ständig uppföljning av det som händer i verksamheten (Greve, 2014). Eftersom budgeten är ett så centralt planeringsverktyg är den även en naturlig utgångspunkt i mätningen av utfallet för vissa förutbestämda perioder (Lindvall, 2011). Alla föreningarna följer upp budgeten, allt från löpande till flera gånger per år. På det sättet kan styrelsen identifiera och analysera eventuella avvikelser i tid samt göra ändringar i budgeten när det behövs. This is Hultsfred förklarade att även om alla ansvarsområden tilldelas en viss mängd pengar till att börja med strävar man alltid efter att hitta lösningar som kostar mindre, och i de fall ett område inte behöver hela sin budget kan denna minskas och pengarna flyttas till ett område som har ett större behov av dem. Hur kostnader och intäkter delas upp i bokföringen skiljer sig åt mellan föreningarna. I Hultsfred GK och Målilla MK bokförs både kostnader och intäkter på den sektion de tillhör, medan This is Hultsfred inte gör någon uppdelning av intäkterna eftersom alla ansvarsområden anses bidra till att intäkter genereras och det är omöjligt att avgöra hur stor del av intäkten som borde tilldelas varje område. I Målilla MK är bokföringen på olika enheter en av strategierna för att uppnå ekonomisk balans i verksamheten. Efter några år med underskott lägger styrelsen vikt vid att kontrollera kostnaderna men anser också att uppdelningen måste förbättras så att både intäkter och kostnader bokförs på rätt enhet.

Även icke-finansiella aspekter behöver följas upp för att se hur framgångsrikt en organisation arbetar mot sina mål och syften (Sawhill & Williamson, 2001). Några av föreningarna verkar inte följa upp verksamheten utöver budgetuppföljningen, men vissa gör det. I This is Hultsfred är nöjdheten bland besökarna viktig och därför tillfrågar man besökarna vad de tycker om festivalen. Hitintills har detta gjorts personligen av arrangörerna medan festivalen pågår. Hultsfred GK vill nå så många personer som möjligt

och har hitintills följt upp det genom antalet medlemmar i olika sektioner. En utvecklingstanke är att även mäta hur många som deltar i varje aktivitet och att följa upp demografiska uppgifter om medlemmar och deltagare för att se om målet att nå nya grupper av människor uppnås. I Målilla MK är antalet sålda biljetter avgörande för verksamhetens framgång då föreningen måste sälja ett visst antal biljetter per match för att gå runt ekonomiskt. Trots att föreningen är beroende av många yttre faktorer som de inte kan påverka såsom väder och lagprestation så mäter de antalet sålda biljetter efter varje match.

### **5.3 Styrmedlens koppling till affärsmetoder**

Det i särklass viktigaste formella styrmedlet som används i alla föreningar vi har studerat är den klassiska budgeten. Alla föreningar utgår från föregående års utfall och justerar posterna om föregående års flöden varit speciella på något sätt, eller om det kommande året förväntas avvika väsentligt. Med andra ord är föreningarnas budgeteringsmetod lik den som traditionellt använts i både företag och offentlig förvaltning (Nilsson & Olve, 2013).

Uppföljningen av budgeten sker allt från löpande bredvid redovisningen till några gånger per år. I några föreningar justeras budgeten under året om något särskilt föranleder det, men detta arbetssätt kan inte likställas med rullande prognoser (Anthony et al., 2014) eftersom justeringarna sker som reaktion på vissa omständigheter snarare än systematiskt.

I fyra av föreningarna bryts den övergripande budgeten dessutom ner på olika områden, sektioner eller projekt. Arbets- och ansvarsfördelningen i olika arbetsgrupper är en form av decentralisering (Anthony et al., 2014) och områdesbudgeteringen kan ses som att olika grupper ges olika typer av ekonomiskt ansvar (Greve, 2014). I This is Hultsfred har de olika ansvarsområdena ett tydligt kostnadsansvar medan Hultsfred GK och Kalmar stads hembygdsförening snarare använder sig av resultatansvar. Detta tar sig bland annat uttryck i hur redovisningen är uppdelad, där This is Hultsfred redovisar kostnader på specifika områden men intäkter centralt medan Hultsfred GK delar upp både kostnader och intäkter på sektionerna och Hembygdsföreningen bokar kostnaderna för respektive skrift, föreläsning och så vidare mot intäkterna för densamma. Målilla MK delar också upp sin

budgetering och redovisning på de olika arrangemangen och verksamhetsgrenarna och planerar med vissa undantag för att varje del ska nå ett nollresultat. Detta gör att även deras ansvarsfördelning kan ses som resultatansvar (Anthony et al., 2014). Dock kommer deras arbetssätt troligtvis att förändras en del framöver eftersom ekonomistyrningen anses vara ett av de områden som behöver omarbetas för att ekonomisk balans ska uppnås i verksamheten.

Icke-ekonomisk prestationsmätning är ett styrmedel som vi även anar bland de studerade föreningarna. Eftersom föreningarna överlag är vaga vad gäller att sätta mål är det särskilt svårt att avgöra vad de borde mäta (Sawhill & Williamson, 2001), men några föreningar gör åtminstone ansatser till prestationsmätning. This is Hultsfreds metod att mäta kundnöjdhet genom att tala med besökarna under festivalens gång är ett relativt imprecist sätt att mäta medan Hultsfred GKs medlemsmätningar är mer systematiska, men båda metoderna är väl förankrade i respektive förenings syften och mål.

Slutligen finns det även vissa indikationer på att informella styrmedel såsom föreningskultur förekommer och spelar en viktig roll i styrningen. Till exempel uttrycker Hultsfred GK det som att det finns en anda i föreningen som gör att alla vet vad föreningen strävar efter. Dessutom har både Målilla MK, Hultsfred GK och Kalmar stads hembygdsförening välutvecklade berättelser kring föreningens historia som kan liknas vid *storytelling*. Denna form av informell styrning via kultur kan vara ett viktigt sätt att förankra de värderingar föreningen står för inom organisationen och genom att förmedla dessa värden och föreningens historia kan man locka till sig nya resurser i form av medlemmar som vill engagera sig ideellt eller sponsorer som vill gynna verksamheten. Det blir ett sätt att sprida verksamheten vidare och försöka få en långsiktig fortlevnad samtidigt som föreningen kan styras inifrån för att leva upp till den förväntning som föreningen vill spegla utåt.

## 5.4 Grad av marknadsiering

Kommersialisering är det största fenomenet inom marknadsieringstendenserna. Alla föreningar i den här studien idkar försäljning av något slag, så på ytan kan läget se oroande ut. Både Tallhagens scoutkår och Hultsfred GK har viss försäljning som inte är relaterad till det ideella syftet eller verksamheten i sig, och för både This is Hultsfred och Målilla MK är biljettförsäljning till extern publik en av de viktigaste inkomstkällorna. Alla föreningarna har dessutom en medlemsbas som till största delen är passiv i den bemärkelsen att de deltar i aktiviteter men inte själva engagerar sig för att driva föreningarna. Den passiva medlemmen skiljer sig inte mycket från en kund till ett vinstdrivande företag. Kommersialiseringen är med andra ord verklighet i dessa föreningar.

Även tendenser till isomorfism (Gustafson, 2006; Bolman & Deal, 2012) finns i föreningarna. Alla kassörer har någon form av bakgrund inom ekonomi, allt från studier till ett helt yrkesliv inom området, vilket gör att det företagsekonomiska perspektivet och de affärsmässiga metoderna ligger nära till hands som lösningar även om de inte uttryckligen tillämpas. Därför kan både normativ isomorfism och professionalisering anses beröra organisationerna.

Det mest oväntade styrmedlet i föreningarna är användningen av kostnads- och resultatenheter för att styra och följa upp olika delar av de komplexa verksamheterna. Denna strukturella styrning är minst sagt företagslik och kan beskrivas som ett uttryck av *managerialization* (Hvenmark, 2013).

Dessa föreningar verkar alltså vara marknadsierade i relativt hög grad. Är konsekvensen att de endast tänker på pengar och tappar sina ideella syften? Inte alls.

I fyra av föreningarna har all eller nästan all försäljning allt att göra med syftessuppnåelsen och den ideella verksamheten i sig. Det som säljs är det som produceras naturligt i och med att verksamheten bedrivs (jfr. Dart, 2004), allt från de skrifter och föreläsningar som säljs av Hembygdsföreningen till de festival- och tävlingsbiljetter som säljs av This is



Hultsfred och Målilla MK. Dessa föreningar uppfyller sina syften just genom att sälja produkterna: kunskapen sprids, festivalen drivs vidare, motorsporten främjas.

Ingen av föreningarna använder kostnads- och resultatenheter för att förbättra lönsamheten eller peka ut någon som misslyckats, utan systemen är till för att förenkla omfördelningen av medel mellan verksamhetsgrenar (jfr. Dart, 2004). Föreningarna är dessutom måna om att överskottsresultat går till investeringar och underhåll i verksamheten eller till att bygga upp de viktiga buffertarna.

Slutligen är de grundläggande styrmedlen verksamhetsplanen och budgeten. Även om de liknar affärsmässiga metoder eller innehåller strukturer som påminner om företag så föreslås de av styrelsen och fastslås av medlemmarna efter att synpunkter framförts och röstning skett på årsmötet. Därmed är och förblir styrningen i grund och botten en demokratisk process, och civilsamhällets värden lever kvar.

## 6. Slutsatser

---

*I det här kapitlet sammanfattas uppsatsens slutsatser, och en diskussion kring undersökningen och möjliga framtida forskningsfrågor förs.*

---

### 6.1 Ekonomistyrning: “ett nödvändigt ont”

De frågeställningar vi har utgått från handlar om hur ideella föreningar använder ekonomistyrning för att främja sina syften och mål utan att förlora sina ideella värden, och vilken förankring dessa arbetssätt har i affärsmässiga metoder. För att besvara dessa frågor har vi beskrivit hur fem föreningar använder ekonomistyrning och jämfört det med teori kring ekonomistyrning. Vi har även analyserat hur avvägningen mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden ser ut samt graden av marknadsisering i dessa föreningar.

Vår främsta slutsats är att hushållningen med resurser, både ekonomiska och ideella, är ett “nödvändigt ont” för ideella föreningar eftersom resurserna är knappa och man vill ha en hållbar verksamhet på lång sikt. I de föreningar vi har studerat ser det ut som att om verksamheten fungerar någotsånär så tänker man inte mycket på hur ekonomistyrningen utformas, utan ekonomistyrningen och styrningen av verksamheten ses som “parallella världar” som inte har så mycket med varandra att göra.

Detta tar sig bland annat uttryck i att föreningarna inte uttryckligen formulerar mål och strategier för verksamheten eller utvärderar framstegen gentemot sitt syfte. Istället kan vi som utomstående se att vissa beteenden och aktiviteter i föreningen visar på att implicita mål finns och följs i stor utsträckning. Som nämnts i analysen handlar det främst om kapacitetsmål som syftar till att uppfylla inverkansmålen. En möjlig tolkning av att man i föreningarna inte aktivt arbetar sig fram till mål och strategier som man tror kan främja syftet är att de implicita mål som ändå finns har fötts naturligt ur syftet. Detta gör att målen som används inte är ”fel mål”, så som dåligt utformad ekonomistyrning kan innehålla. Föreningar som bedriver samma verksamhet år efter år och finner att de har en tillfredsställande syftesuppfyllelse arbetar alltså troligtvis efter tillräckligt välanpassade mål även utan att aktivt ha analyserat och formulerat dem.

Vi tror att avsaknaden av mål och medvetna strategier kan bero på att ekonomin i sig inte är en del av kärnverksamheten. När man blir medlem i en förening är det därför att man är intresserad av själva kärnverksamheten och inte av att förvalta föreningens resurser så effektivt som möjligt. Flera av våra informanter påpekar att det är svårt att hitta långsiktigt engagemang och ska man dessutom hitta det inom en gren av verksamheten som inte utgör själva kärnan kan man förstå varför föreningarna inte vill lägga så mycket energi på ekonomistyrningen. Ändå är den kritisk för föreningarnas fortlevnad och när det väl börjar gå sämre tänker man på ett annat sätt kring detta.

Konsekvenserna av att se på ekonomin och verksamheten i sig som parallella världar kan till exempel tänkas bli att föreningarna får svårt att överleva på lång sikt om de ständigt förlitar sig på den ekonomiska bufferten och antagandet om att det som fungerade bra förra året kommer att bli bra även i år. Efter ett antal år med den attityden är det troligt att kompetensen kring hur verksamheten kan styras när läget är sämre har försvunnit. Dessutom kommer ständiga underskott att leda till att bufferten försvinner även om de är planerade, vilket gör att man förr eller senare kommer att behöva fokusera mer på ekonomin. Målilla MK är ett exempel på hur anläggningstillgångars värde riskerar att ätas upp av upprepade dåliga ekonomiska resultat (dock ej planerade) och det ekonomiska fokus som det har orsakat.

## **6.2 Ekonomistyrningen är välutvecklad**

I de föreningar vi har studerat används några olika styrmedel med förlagor i affärsmässiga arbetssätt. Budgeten är det i särklass viktigaste styrmedlet, men även ansvarsfördelning och föreningskultur som underlättar decentraliseringen är viktiga. Det intressanta är att medvetenheten kring hur utformningen av dessa styrmedel påverkar organisationerna inte är särskilt hög. Detta stämmer framförallt i de föreningar där verksamheten ser ut att fungera bra, både vad gäller ekonomin och vilka aktiviteter som genomförs. I de föreningar som befinner sig i ett sämre ekonomiskt läge är tankarna kring mål och styrning mer utvecklade. Med andra ord blir styrningen ett verktyg för att förbättra situationen då problem uppstår, och i och med att föreningarna överlag har

företagsekonomisk kompetens i nyckelpositioner blir det då naturligt att ta stöd i de affärsmässiga metoderna.

Vi ser också att ekonomistyrning används i mycket stor utsträckning i specifika projekt, till exempel vid större tävlingsarrangemang. Projektplaneringar med delmål, strategier, budget, organisationsstruktur och utvärdering tillämpas i dessa fall. Denna erfarenhet skulle med andra ord kunna överföras till styrningen av föreningarna i stort om behovet fanns. Därför är det kanske inte ett så stort problem att ekonomin och verksamheten ses som parallella världar.

### **6.3 Ekonomistyrningen stödjer de ideella värdena**

Ett av våra delsyften var att belysa styrningens förankring i föreningarnas mål och syften, och hur de hanterar balansgången mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden, särskilt med hänsyn till den pågående marknadsiseringsprocessen. Styrningen är förankrad i föreningarnas syften såtillvida att alla aktiviteter har som mål att bidra till det övergripande syftet, antingen direkt eller indirekt genom att generera resurser som kan användas till ytterligare aktiviteter. Därför kan vi egentligen inte tala om en balansgång mellan ekonomisk effektivitet och ideella värden eftersom de ekonomiska målen som finns faktiskt syftar till att nå de icke-ekonomiska målen och att utveckla de ideella värden som föreningen står för.

Det ultimata ekonomiska målet är dessutom att föreningen ska leva vidare, vilket även är en förutsättning för att syftet ska uppnås. Något syftena i de föreningar vi har studerat har gemensamt är att de aldrig kan uppnås slutgiltigt, utan alltid kommer att vara en pågående process så länge föreningarnas verksamhet fortskrider. Detta till skillnad från organisationer som syftar till att uppnå ett visst tillstånd, till exempel att en staty blir uppförd. Därför är det extra viktigt för dem att använda ekonomistyrningen för att få en långsiktig hållbar verksamhet eftersom en eventuell avveckling av föreningen leder till att syftesuppnåelsen helt försvinner.

Vad gäller urholkningen av de ideella värdena ser vi ingen tendens till att den företagslika styrningen har gjort att tanken på pengar har tagit överhanden. De marknadsiserings-

tendenser som identifierats är till stor del inneboende i de ideella verksamheterna och bidrar snarare till att föreningarna uppnår sina syften.

## 6.4 Studiens implikationer

En av avsikterna med det här arbetet var att kunna fungera som ett stöd för ideella föreningar i deras utformning av styrning som kan främja deras mål och syften. För att göra vår studie relevant för så många föreningar som möjligt har vi försökt att hitta en bredd på föreningar vad gäller inriktning och storlek. Precis som med vanliga företag är dock varje förening unik och ekonomistyrningen kan inte bara överföras från en förening till en annan. Genom vår studie kan föreningar se hur några andra föreningar tänker kring att styra sin verksamhet och eventuellt hämta inspiration i det. Vi hoppas att detta kan öka medvetenheten kring ekonomistyrning i de ideella föreningarna, dels att den kan bidra med en effektivare resursanvändning med hjälp av tydliga strategier och mål, men också att den inte kan anammans direkt från affärsvärlden utan måste anpassas till den ideella verksamhetens karaktär.

För att återgå till den teoretiska referensramen kan vår studie bekräfta både att ideella föreningar har särskilda utmaningar vad gäller ekonomistyrning med tanke på de svåråtkämpliga syftena och svårigheten i att hitta långsiktigt ideellt engagemang, samt att deras lösningar till stora delar liknar de lösningar som finns i näringslivet. Det som skiljer sig mellan litteraturen och det vi har funnit i vårt empiriska material är att vi inte ser något oroande i denna utveckling, utan att de metoder som används i allra högsta grad syftar till att stödja de traditionella ideella värden som vissa forskare har ansett hotas av marknadsiseringen. Något som förvånade oss är att de föreningar vi studerade verkar i stort sett helt ointresserade av att sätta mål för eller mäta hur väl de uppfyller sina syften, vilket står i kontrast mot hur viktigt den typen av styrning och uppföljning anses vara i litteraturen. Å andra sidan kan detta bero på att det är svårt att hitta det ideella engagemanget om ekonomistyrningen blir för komplicerad vilket litteraturen påpekar.

Vi vill även påminna om citatet som inleder den här uppsatsen:

“Finns det möjligen en risk att en *förmodad* ineffektivitet i de ideella organisationerna ersätts med erfarenhet hämtad ur en *förmodad* marknadseffektivitet.” (Gustafson, 2012:207, kursiv stil ej i original)

I den här studien har vi funnit att effektivitet inte är negativt i sig, även om det kan verka så när det ställs som motsats till det ideella. Om målen med resursanvändningen är formulerade så att de stödjer det ideella syftet gör effektivitet per automatik att de ideella värdena främjas.

## 6.5 Reflektioner och framtida forskning

När vi ser tillbaka på det här projektet finns det några tillfällen då vi hade kunnat välja annorlunda. Framförallt var vi naiva angående hur omfattande mindre föreningars styrning kan vara; den nästan totala avsaknaden av mål kom som en överraskning. Vår lösning under arbetets gång var att utöka det ursprungliga urvalet och intervjua en betydligt större förening än de vi hade börjat med. Om vi hade vetat det vi vet idag hade vår forskning kanske fokuserat på föreningar som driver bolag, och undersökt konflikten mellan det ideella och det finansiella som kan uppkomma i den situationen. Finns den? Upplevs den som ett problem? Hur skulle situationen vara i Målilla MK om upp till 49% av Dackarna AB såldes till externa ägare?

Vi var inte heller beredda på att de föreningar vi tog kontakt med var så välmående överlag. Tre av de fyra föreningar vi började med att intervjua betonade att de av olika anledningar hade ekonomiska buffertar sedan tidigare, och ingen av föreningarna verkade missnöjda med vad verksamheten åstadkommit hitintills. Logiskt sett är det alltså lätt att förstå att föreningarna visade sig inte arbeta aktivt med att formulera mål och mäta sina prestationer. Vi tror därför att det skulle vara intressant att studera föreningar som har det mer kärvt, både vad gäller ekonomi, engagemang och verksamhet.

Dessutom kvarstår frågor kring varför det ideella engagemanget bland icke-medlemmar är högt och ökar. Vad gör att man vill ge av sin tid och energi vid vissa specifika tillfällen men inte vill betala medlemsavgiften och få inflytande i föreningen?

# Källförteckning

## Muntliga källor

- Adriansson, Inger (ordförande) & Christer Olander (kassör), Kalmar stads hembygdsförening, intervju 28 april 2016.
- Gabrielsson, Caroline (kassör) & Mimmi Hammert (ordförande), This is Hultsfred, intervju 4 maj 2016.
- Hjalmarsson, Jonas (kassör), Hultsfred Gymnastikklubb, intervju 29 april 2016.
- Johansson, Ove (f.d. ordförande), Målilla Motorklubb, intervju 10 maj 2016.
- Lindberg, Jon (styrelseledamot), Målilla Motorklubb, telefonintervju 11 maj 2016.
- Weinfors Lockström, Louise (ordförande), Hultsfred Gymnastikklubb, intervju 29 april 2016.
- Wilhelmsson, Magnus (kassör), Tallhagens scoutkår, telefonintervju 28 april 2016.

## Skriftliga källor

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber AB.
- Anthony, R., V. Govindarajan, F. G. H. Hartmann, K. Kraus & G. Nilsson (2014). *Management Control Systems (European Edition)*. McGraw Hill Education.
- Bolman, L. & T. Deal (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Uppl. 4:2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & E. Bell (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bäckström, M. (2016-02-12). Hockeyallsvenskans intäktssmäll – tappat 24 miljoner: "Vågar inte spekulera i var det här tar vägen". *Dalarnas tidningar*. Hämtad från: <http://www.dt.se/ishockey/hockeyallsvenskan/hockeyallsvenskans-intaktssmall-tappat-24-miljoner-vagar-inte-spekulera-i-var-det-har-tar-vagen> [2016-03-30]
- Carr, L. T. (1994). The strengths and weaknesses of quantitative and qualitative research: what method for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 20(4), 716-721.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Corbin, J. & A. Strauss (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.

- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Uppl. 2. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Dubois, A. & L.-E. Gadde (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Ehrlin, M. (2014-04-03). Föreningsproblem: Människor vill inte jobba gratis. *SVT Nyheter Västerbotten*. Hämtad från: <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/jobba-gratis-ett-problem-for-foreningar> [2016-04-04]
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market. A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 582-596.
- Einarsson, T. (2008). *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen – en studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet & Riksidrottsförbundet.
- Einarsson, T. (2012). *Den framgångsrika idrottsföreningen - reflektioner från fokusgruppsamtal om framgång*. SISU Idrottsutbildarna & Riksidrottsförbundet, FoU-rapport 2012:1.
- Einarsson, T. & J. Hvenmark (2012). Efter medlemskapet? Engagemang och föreningsliv för en ny tid. I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press, 71-92.
- Elo, S. & H. Kyngäs (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Enjolras, B. (2002). Does the Commercialization of Voluntary Organizations 'Crowd Out' Voluntary Work? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(3), 375-398.
- Essen, J. von & S. Wallman Lundåsen (2015). *Medborgerligt engagemang - klassresa eller klassklyfta?* Stockholm: Regeringskansliet.
- Fyrberg Yngfalk, A. & J. Hvenmark (2014). *Vad händer med civilsamhället när staten gör som marknaden? - om marknadisering, myndigheter och ideella organisationer*. SISU Idrottsutbildarna och Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2014:4.
- Greve, J. (2011). *Budget*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Greve, J. (2014). *Ekonomistyrning. Principer och praxis*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafson, A. (2006). *Normer och praxis: tre ideella föreningar och deras redovisning*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Gustafson, A. (2012). Produktivitet eller effektivitet? Ideell redovisning i kommersiella kläder. I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press, 195-216.



- Handelshögskolan (2016-02-15). *Handelshögskolan och svensk handboll inleder samarbete*. Stockholm: Handelshögskolan. Hämtad från: <https://www.hhs.se/sv/om-oss/news/2016/handelshogskolan-och-svensk-handboll-inleder-samarbete> [2016-04-01]
- Harding, T. (2012). *Ideellt arbete i kultursektorn. En förstudie för Myndigheten för Kulturanalys*. Stockholm: Myndigheten för Kulturanalys.
- Hjerm, M., S. Lindgren & M. Nilsson (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Uppl. 2. Malmö: Gleerup.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hsieh, H.-F. & S. E. Shannon (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hvenmark, J. (2013). Business as Usual? On Managerialization and the Adoption of the Balanced Scorecard in a Democratically Governed Civil Society Organization. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 223-247.
- Klein, H. K. & M. D. Myers (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-94.
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell. Om att verka med ideell logik*. Stockholm: Sober Förlag.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Maier, F., M. Meyer & M. Steinbereithner (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Mattson Weijber, K., A. Carlstedt, Å. Blombäck, S. Nyström, H. Salomonsson, R. Prentell, M. Björgell & J. Larsson (2013-11-16). Sluta behandla ideella föreningar som företag. *Dagens Nyheter*. Hämtad från: <http://www.dn.se/debatt/sluta-behandla-ideella-foreningar-som-foretag/> [2016-03-25]
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Miles, M. B. & A. M. Huberman (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30.
- Nationalencyklopedin, ekonomistyrning. Hämtad från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ekonomistyrning> [2016-04-14]

- Nationalencyklopedin, ideell förening. Hämtad från:  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ideell-förening> [2016-04-01]
- Nationalencyklopedin, *new public management*. Hämtad från:  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/new-public-management> [2016-04-01]
- Nilsson, F. & N.-G. Olve (2013). *Controllerhandboken*. Uppl. 10:2. Stockholm: Liber AB.
- Nilsson, F., N.-G. Olve & A. Parment (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Papakostas, A. (2012). De medlemslösa organisationernas tidevarv. I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press, 35-54.
- Sawhill, J. C. & D. Williamson (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371-386.
- Statistiska centralbyrån (2016-03-30). *Antal organisationer efter juridisk form och år. Satelliträkenskaper för Civila samhället*. Hämtad från:  
<http://www.statistikdatabasen.scb.se>.
- Svedberg, L., M. Jegermalm & J. von Essen (2010). Svenskarnas engagemang är större än någonsin: Insatser i och utanför föreningslivet. *Rapport till Regeringskansliet*. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie nr. 68.
- Thunberg, B. (2006). *Den ideella föreningen. Juridik och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 4. Lund: Studentlitteratur.
- Wagnsson, S., C. Augustsson, K. Robertsson & J. Hvenmark (2015). *Idrottens pris. Om idrottens kostnader och medlemskapets betydelse*. Centrum för idrottsforskning 2015:2.
- Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wijkström, F. (2011). "Charity Speak and Business Talk". The On-Going (Re)hybridization of Civil Society. I F. Wijkström & A. Zimmer (Red.), *Nordic Civil Society at a Cross-Roads: Transforming the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos, 27-54.

- Wijkström, F. (2012). Mellan omvandling och omförhandling. Civilsamhället i samhällskontraktet. I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*, Stockholm: European Civil Society Press, 71-92.
- Wijkström, F. & S. Einarsson (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Wijkström, F., S. Einarsson & O. Larsson (2004). *Staten och det civila samhället. Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan & Socialstyrelsen.
- Wijkström, F. & T. Lundström (2002). *Den ideella sektorn*. Stockholm: Sober Förlag.
- Wijkström, F. & M. af Malmborg (2005). Mening & mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet. I E. Amnå (Red.), *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Stockholm: Gidlunds, 74-100.
- Zeller, T. L. & L. M. Metzger (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? *American Journal of Business Education*, 6(3), 299-310.
- Örstadius, K. (2015-08-16). Förenings-Sverige tynar bort. *Dagens Nyheter*. Hämtad från: <http://www.dn.se/nyheter/sverige/forenings-sverige-tynar-bort/> [2016-03-30]

# Bilaga 1. Intervjuguide

(Kursiv stil markerar frågor som kunde hoppas över om det blev tidsbrist.)

## OM FÖRENINGEN

Beskriv föreningens verksamhet  
Vilken inriktning har föreningen?

Vad är föreningens syfte?  
Vad är föreningens mål? (ekonomiska och icke-ekonomiska)  
Hur märks målet/målen i föreningens arbete?  
Tycker du att föreningen når sina mål och syften?

Beskriv föreningens struktur  
Ungefär hur många medlemmar har föreningen?  
Använder ni några särskilda benämningar på olika roller i föreningen? (x-ansvarig m.m.)

Engagerar sig många av medlemmarna i verksamheten? På vilket/vilka sätt?  
*Kommer medlemmarna ofta med förslag/initiativ?*  
*Varför tror du att "medelmedlemmen" är med i föreningen?*  
Hur viktigt är det att de beslut som tas av styrelsen har stöd av de flesta medlemmarna?

Berätta om olika aktiviteter som ni organiserar. Hur ofta, vilka riktar de sig till? Hur går arbetet till från planering till genomförande och utvärdering? (Vilka personer är med, vilka roller/funktioner, vilka engagerar sig)

Har ni någonsin organiserat ett större evenemang? Hur skilde sig det arbetet mot det ni brukar göra?

Ungefär hur stor är omsättningen?  
Vilka är era viktigaste källor till inkomster?

Är föreningens (s verksamhet) viktig för någon (organisation eller person) utanför organisationen? På vilket sätt?  
*Ställer någon utomstående (stat, myndighet, förening) krav på föreningen?*  
*Har ni någon kontakt med myndigheter? (SKV, Konsumentv, ?)*  
Finns det specifik lagstiftning ni måste följa?  
Vilka redovisningskrav finns på föreningen?

## MARKNADISERINGSTENDENSER

Lär ni er av andra föreningar? (medlemmars kompetens, riksförbund, m.m.)  
Hämtar ni inspiration/förebilder från andra organisationer? Vilka?

Har ni någon avlönad personal?  
Sköts bokföringen av kassören? (alt. Anlitar ni hjälp med redovisningen?) Vad är kassörens bakgrund?

Har ni aktiviteter där personer som inte är medlemmar deltar?  
Säljer ni några produkter? När, hur?

## EKONOMISTYRNING

Hur sätter ni mål? Ekonomiska/icke-ekonomiska?  
Vad gör ni (planering, aktiviteter) för att uppfylla syftet och nå målen?  
Använder ni en budget (eller flera)?  
Sker planering, styrning och uppföljning på olika sätt i olika sektioner/avdelningar? / Är verksamheten uppdelad?  
Mäter ni föreningens framgång på något sätt?

Hur tänker ni kring att förvalta era resurser (ekonomiska + ideellt arbete) för att få verksamheten att gå runt/funkera?  
Utvärderar ni hur det har gått i föreningen? (per år eller oftare?)  
Följer ni upp budget/utfall mer än en gång per år?

## AVSLUTNINGSVIS

Är det något särskilt ni önskar att ni var bättre på (inom allt det här)?

## Bilaga 2. Operationalisering

Ämnesområde	Teoriavsnitt	Fråga	Frågans syfte	Referens
Ideella föreningar	I allmänhet	Beskriv föreningens verksamhet	Ge en bild av hela verksamheten	Gustafson (2006); Thunberg (2006)
		Beskriv föreningens struktur	Belysa organisationsstruktur (eventuella enheter m.m.)	Anthony et al. (2014); Nilsson & Olve (2013); Lindvall (2011)
	Medlemskap	Engagerar sig många av medlemmarna i verksamheten? På vilket/vilka sätt?	Medlemmarnas roll i organisationen	Thunberg (2006); Einarsson (2008)
		Kommer medlemmarna ofta med förslag/initiativ?	Demokratiska värden	Essen & Wallman Lundåsen (2015)
		Varför tror du att "medelmedlemmen" är med i föreningen?	Antagande om medlemmarnas syn	Thunberg (2006)
		Hur viktigt är det att de beslut som tas av styrelsen har stöd av de flesta medlemmarna?	Syn på medlemmarna	Essen & Wallman Lundåsen (2015); Einarsson (2008)
	Intressenter	Är föreningen (s verksamhet) viktig för någon (organisation eller person) utanför organisationen? På vilket sätt?	Visa om/vilka externa intressenter som anses viktiga	Thunberg (2006); Gustafson (2006)
		Ställer någon utomstående (stat, myndighet, förening) krav på föreningen?	Finns tvingad isomorfism?	Gustafson (2006); Bolman & Deal (2012)
	Syften, mål och framgång	Vad är föreningens syfte?	Belysa syftet	Gustafson (2006); Einarsson (2012)
		Vad är föreningens mål?	Belysa mål(en)	Sawhill & Williamson (2001)
		Tycker du att föreningen når sina mål och syften?	Visa om föreningen anses framgångsrik	Einarsson (2012)
	Inkomstkällor	Vilka är era viktigaste källor till inkomster?	Ge indikation om att kommersialisering finns	Thunberg (2006); Einarsson (2008); Wijkström et al. (2004)

	Lag och praxis	Har ni någon kontakt med myndigheter? (SKV, Konsumentv, ?)  Finns det specifik lagstiftning ni måste följa?  Vilka redovisningskrav finns på föreningen?	Tvingad marknadsiering; tvingad isomorfism  Tvingad isomorfism  Visa föreningens storlek/omfattning	Fyrberg Yngfalk & Hvenmark (2014); Gustafson (2006)  Gustafson (2006); Bolman & Deal (2012)  Gustafson (2006); Thunberg (2006); Wijström & Lundström (2002)
Marknadsiering	Isomorfism	Lär ni er av andra föreningar? (medlemmars kompetens, riksförbund, m.m.)  Hämtar ni inspiration/förebilder från andra organisationer? Vilka?	Imiterande isomorfism  --”--	Bolman & Deal (2012); Gustafson (2006)  Ibid.
	Professionalisering	Har ni någon avlönad personal?  Sköts bokföringen av kassören? (alt. Anlitar ni hjälp med redovisningen?) Vad är kassörens bakgrund?  Använder ni några särskilda benämningar på olika roller i föreningen? (x-ansvarig m.m.)	Professionalisering, normativ isomorfism  Normativ isomorfism  Utröna retorikmarknadsiering	Maier, Meyer & Steinbereithner (2016); Bolman & Deal (2012); Wijström & Einarsson (2006)  Gustafson (2006); Bolman & Deal (2012)  Maier, Meyer & Steinbereithner (2016)
	Kommersialisering	Har ni aktiviteter där personer som inte är medlemmar deltar?  Säljer ni några produkter? När, hur?	Visar om kunder finns  Kommersialisering	Enjolras (2002)  Wijström & Lundström (2002); Dart (2004)
	Affärsstruktur	Sker planering, styrning och uppföljning på olika sätt i olika sektioner/avdelningar? / Är verksamheten uppdelad?	Affärsliknande organisering	Anthony et al. (2014); Nilsson & Olve (2013); Lindvall (2011)

<p>Ekonomi- styrning</p>	<p>Planering</p>	<p>Hur sätter ni mål? Ekonomiska/icke-ekonomiska?</p> <p>Vad gör ni (planering, aktiviteter) för att uppfylla syftet och nå målen?</p> <p>Använder ni en budget (eller flera)?</p> <p>Mäter ni föreningens framgång på något sätt?</p>	<p>Visa beslutsprocessen kring att sätta mål</p> <p>Visa på strategier</p> <p>Ge insikt i den finansiella planeringen</p> <p>Visa om/hur målen följs upp</p>	<p>Sawhill &amp; Williamson (2001); Anthony et al. (2014); Nilsson et al. (2010)</p> <p>Nilsson et al. (2010); Chenhall (2003)</p> <p>Greve (2011); Anthony et al. (2014)</p> <p>Sawhill &amp; Williamson (2001)</p>
	<p>Operativ styrning</p>	<p>Hur märks målet/målen i föreningens arbete?</p> <p>Berätta om olika aktiviteter som ni organiserar. Hur ofta, vilka riktar de sig till? Hur går arbetet till från planering till genomförande och utvärdering?</p> <p>Har ni någonsin organiserat ett större evenemang? Hur skilde sig det arbetet mot det ni brukar göra?</p> <p>Hur tänker ni kring att förvalta era resurser (ekonomiska + ideellt arbete) för att få verksamheten att gå runt/fungera?</p>	<p>Visa på strategier</p> <p>Ge en bild av hur det vardagliga arbetet går till</p> <p>Ge en bild av hur extraordinärt arbete kan gå till</p> <p>Visa på strategier och styrning</p>	<p>Nilsson et al. (2010)</p> <p>Nilsson et al. (2010); Anthony et al. (2014)</p> <p>Nilsson et al. (2010); Anthony et al. (2014)</p> <p>Leopold (2006)</p>
	<p>Uppföljning</p>	<p>Utvärderar ni hur det har gått i föreningen? (per år eller oftare?)</p> <p>Följer ni upp budget/utfall mer än en gång per år?</p>	<p>Visa hur uppföljningen går till, lärande och utveckling</p> <p>Ge insikt i hur stort det finansiella fokuset är</p>	<p>Anthony et al. (2014); Einarsson (2012)</p> <p>Lindvall (2011)</p>