

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 14**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Carl Larsson

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Gary Kokk

**En studie av ekonomistyrningens betydelse i ideella  
kulturföreningar**



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

## Förord

Jag vill tacka alla personer som på något sätt blivit inblandade under den här kandidatuppsatsens gång. Ett stort tack till föreningarna som ställde upp och för de intressanta samtalen och de spännande platserna jag har fått ta del av. Likadant vill jag också tacka utredarna på kulturförvaltningen för hjälp med handlingar och intervjun. Jag vill också tacka handledaren och de andra studenterna för trevliga och givande grupphandledning. Ett stort tack går till familj och vänner som har stöttat mig i arbetet med uppsatsen. Sist men viktigast av allt vill jag visa min kärlek för den person som är anledningen till att jag har kunnat skriva den här uppsatsen men som inte fick vara med om att se den färdigställas. Med de orden uppmärksammar jag avslutningsvis om en viktig ideell förening som är i behov av allt stöd de kan få: Cancerfonden.

Falkenberg 25 maj 2014

Carl Larsson

# **Sammanfattning**

**Författare:** Carl Larsson

**Handledare:** Rolf Solli

## **Titel:**

En studie av ekonomistyrningens betydelse i ideella kulturföreningar.

## **Problemformuleringar:**

Vilken är ekonomistyrningens betydelse för ideella kulturföreningar?

Hur inverkar ett kommunalt föreningsstöd på ideella kulturföreningars ekonomistyrning?

## **Syfte:**

Att studera ekonomistyrningens betydelse i ideella föreningar och kartlägga bakomliggande drivkrafter till styrningen. Studien utvärderar ett kommunalt stöds inverkan på föreningarnas ekonomi och ekonomistyrning samtidigt som hypotesen att verksamhetsstöd leder till mer ekonomistyrning prövas. Studien förväntas bidra till förståelsen för ekonomistyrningen och fördelningspolitikens betydelse för det ideella föreningslivet.

## **Metod:**

Studien är kvalitativ och bedrivs främst utifrån en deduktiv ansats. Intervjuer har genomförts med ledande representanter från fyra ideella kulturföreningar och en utredare på kulturförvaltningen. Offentliga handlingar har använts för att komplettera intervjuerna.

## **Slutsatser:**

Ekonomistyrningen har betydelse för att skapa och styra en eftertraktad och kostnadseffektiv verksamhet. Verksamhetsstödet leder till mer av strategisk planering, budgetarbete och skapar förutsättningar för bättre uppföljning i föreningarna. Styrningen används samtidigt som ett sätt att behålla fortsatt verksamhetsstöd och positionera sig för ett större belopp i framtiden.

## **Förslag till fortsatt forskning:**

Att studera projektstöd som inverkan på ekonomistyrningen eller bedriva en liknande studie för verksamhetsstöden i Stockholm. Ekonomistyrningens spridning till ideella kulturföreningar skulle vidare kunna förstås med institutionell teori som bärare.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Inledande diskussion.....	1
1.2 Problemformuleringar.....	2
1.3 Syfte.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Ansats.....	4
2.2 Avgränsningar.....	4
2.3 Urval.....	4
2.4 Datainsamling.....	5
2.5 Hur skall frågeställningarna besvaras.....	7
2.6 Mätningarnas giltighet.....	7
3. Referensram.....	9
3.1 Ideella föreningar.....	10
3.2 Ekonomistyrning.....	11
3.2.1 Strategisk planering.....	12
3.2.2 Budget.....	14
3.2.3 Uppföljning.....	16
3.2.4 En konceptuell modell.....	18
4. Empiri.....	20
4.1 De ideella föreningarna.....	20
4.2 Strategisk planering.....	21
4.3 Budget.....	24
4.4 Uppföljning.....	26
4.5 Verksamhetsstöd.....	29
4.5.1 Förvaltningens perspektiv.....	30
4.5.2 Föreningarnas perspektiv.....	31
5. Analys.....	34
5.1 Ekonomistyrning.....	34
5.2 Verksamhetsstöd.....	38
6. Slutsatser.....	41
6.1 Fortsatta studier.....	42
Käll- och litteraturlista.....	43
Appendix.....	47

# 1. Inledning

## 1.1 Inledande diskussion

När jag ser tillbaka på mina tio år som aktiv medlem, kassör och ordförande i en ideell musikförening väcks min undran över hur förvaltningsekonomi kan komma in i bilden. Det är klart kanske inte så konstigt. Även en ideell förening kräver ett mått av affärstänkande för att generera intäkter nog att hålla verksamheten igång och leva upp till medlemmarnas och brukarnas förväntningar (Anthony och Govindarajan 2007:628f).

Vårt ekonomiska tänkande och styrande utvecklades, utan att vi kanske egentligen märkte det, i takt med att föreningen erhöll projektbidrag tills att vi säkrade ett årligt verksamhetsstöd. Ett nytt ekonomisystem införskaffades, en auktoriserad revisionsfirma anlätades och redovisningens utformning och avrapportering till kultur och fritidsnämnden blev mer omfattande. Idag är föreningen vilande, kanske mest på grund av problem med nyrekrytering av aktiva medlemmar men i någon mån också som ett resultat av ett ogenomtänkt användande av resurserna.

Var det kanske rent av så att vår förening saknade en väl tillämpad ekonomistyrning? Det är trots allt en styrning som i företag och organisationer förväntas skapa lönsamhet, ordning och effektivitet (Brunsson Holmblad 2005:22ff). En genomgång av befintliga kandidatuppsatser avslöjar att det finns ett litteraturfält och empiri på området ekonomistyrning och ideella föreningar. Gustafsson och Isaksson (2012) har studerat ekonomistyrning i ideella idrottsföreningar. Attersand och Svensson (2007) belyste användandet av nyckeltal inom svenska ideella föreningar. Bohman och Langdén (2005) kom till slutsatsen att ideella organisationer tillämpar ekonomistyrning och att den har betydelse för verksamheten. Ingen av författarna har däremot gått så långt som att kartlägga ekonomistyrning i små till medelstora ideella kulturföreningar och det är alltså där undertecknad ger sig in i matchen.

Fast alla är inte enbart positiva till under vilka premisser ekonomistyrningen gör intåg i den ideella sfären. Christer Leopold, grundare av ”Voluntarius – Ideella Strategier” och med flerårig erfarenhet av föreningsutveckling på nationell och internationell nivå menar att det finns ett tryck från omvärlden på de ideella föreningarna att tillämpa managementmodeller från företag och myndigheter. Leopold understryker dock att ideella organisationer har en egen logik och är mer komplexa än företag, således passar inte ”*ekonomiskt tänkande och*

*lednings- och organisationsmodeller som hämtats från företags- eller myndighetsvärlden*” (Leopold 2006:27f). En del av det omvärldstryck som Leopold beskriver kommer av förändringar i myndigheternas stöd. Kommunernas bidrag utformas allt mer som betalningar för arbete vilket leder till att ideella föreningar får ett ökat fokus på service. Utveckling innebär enligt Leopold (2006:190) att föreningarna ställs inför nya krav på ”planering, analys, kompetensutveckling, uppföljning och redovisning”. Föreningarna måste bli mer lika företag. Per Sundgren ordförande för Orienteatern och fd kulturborgarråd vittnar om hur det i Stockholm skett en viktig förändring till det sämre i formerna för kulturstöd. Sundgren talar om ett systemskifte i kulturpolitiken:

*”Nu har man gått över till ett system där det ska mätas, räknas, kontrolleras, alltså det är sådana här nya management teorier som slår igenom. Nu ska vi vara jätteduktiga på att fylla i ansökningsblanketter, och sen ska en förvaltning, tjänstemän sitta och bedöma kvalitén i våra ansökningar, alltså det är helt befängt.”* (Sundgren i Debatt 27/2, Sveriges television 2014)

Det är ett spännande ämne med en viss politisk dimension som undertecknad har för avsikt att förhålla sig saklig och neutral till. För att samhällsdebatten skall vara fruktbar och konstruktiv krävs underlag. Jag ämnar att med studien undersöka ekonomistyrningens betydelse för ideella kulturföreningar samt utvärdera hur ett kommunalt stöd inverkar på styrningen med utgångspunkt i hur det ser ut i Göteborg.

## 1.2 Problemformuleringar

I vilken utsträckning använder sig ideella kulturföreningar av ekonomistyrning, och varför? Vilken betydelse har verksamhetsstödet för kulturföreningarnas ekonomi? Hur inverkar verksamhetsstödet på användandet och syftet med föreningarnas ekonomistyrning? Kan verksamhetsstödet innebära att föreningarna ägnar sig mer åt ekonomistyrning?

Studien är utformad efter två övergripande frågeställningar vilka direkt och indirekt ger svar på studiens samtliga problemformuleringar.

- **Vilken är ekonomistyrningens betydelse för ideella kulturföreningar?**
- **Hur inverkar ett kommunalt föreningsstöd på ideella kulturföreningars ekonomistyrning?**

### **1.3 Syfte**

Att studera ekonomistyrningens betydelse i ideella föreningar och kartlägga bakomliggande drivkrafter till styrningen. Studien utvärderar ett kommunalt stöds inverkan på föreningarnas ekonomi och ekonomistyrning samtidigt som hypotesen att verksamhetsstöd leder till mer ekonomistyrning prövas. Studien förväntas bidra till förståelsen för ekonomistyrningen och fördelningspolitikens betydelse för det ideella föreningslivet.

## **2. Metod**

### **2.1 Ansats**

Studien är kvalitativ och har en deduktiv ansats till det att ekonomistyrning förutsätts existera i någon utsträckning inom de ideella föreningarna. Även verksamhetsstödet förväntas inverka på föreningarnas ekonomistyrning vilket inledningsvis föranleder en deduktiv ansats. Men verksamhetsstödet inverkar sannolikt också på sätt som inte går att förutsäga och till den delen öppnar studien för ett induktivt förhållningssätt, där studien får en explorativ karaktär i sättet att beskriva effekterna.

### **2.2 Avgränsningar**

En del av studiens unika bidrag ligger i att studera ekonomistyrningen inom små till medelstora ideella föreningar, studien avgränsas därav till fyra ideella kulturföreningar med huvudverksamhet och organisation belägna i Göteborg.

Det finns ett antal olika kommunala stödformer som en kulturförening kan tillgodogöra sig, men verksamhetsstödet från kulturnämnden i Göteborgs Stad är av stor vikt. Verksamhetsstödet uppgår till betydande summor, ofta sex eller sju siffriga belopp och föranleds av en längre tids dialog och förtroende från nämndens sida. Även om fokuset ligger på verksamhetsstöden så kan intressanta effekter av andra kommunala stöd komma att uppmärksammas.

### **2.3 Urval**

För att kunna se om föreningarna introducerar mer ekonomistyrning (beroende variabel) som ett resultat av verksamhetsstödet (oberoende variabel) behöver urvalet ske i beaktandet av att det antas föreligga ett orsakssamband. Vad är orsak och vad är verkan? Det vill säga ökar ekonomistyrningen därför att föreningarna förväntar sig mer pengar eller är det tvärtom att ekonomistyrningen blir viktigare när föreningen har mer pengar att foga över?

I en klassiskt experimentell undersökningsdesign skulle valet av föreningar falla på två grupper av föreningar med liknande egenskaper och förutsättningar. En experimentgrupp



skulle under en tid ”utsättas” för verksamhetsstöd samtidigt som kontrollgruppen blev utan. Urvalet av föreningar hade tillika behövt randomiseras fram (Bryman 2008:54ff). Utbudet av relevanta föreningar, deras olika natur och tidsaspekten för studien talar sammantaget emot det klassiska experimentet.

Föreställningen att den oberoende variabeln ”verksamhetsstöd” inverkar på den beroende variabeln ”ekonomistyrning” beaktas på så sätt att två av de valda föreningarna har haft verksamhetsstöd sedan länge samtidigt som de resterande två är nya sedan tre till fem år tillbaka. Avsikten med urvalet är att föreningarna som är nya med verksamhetsstöd har i minnet hur ekonomistyrningen såg ut innan stödet, samtidigt har de haft verksamhetsstödet tillräckligt länge för att kunna uppvisa en varaktig förändring av ekonomistyrningen. Att föreningar som är nya med verksamhetsstödet jämförs med erfarna föreningar innebär att en eventuell extra effekt i det inledande skeendet av verksamhetsstödet inkluderas i studien.

Det finns även en dimension i urvalet som innebär att betydelsen av ekonomistyrningen kan studeras utifrån storleken på verksamhetsstödet och föreningens totala ekonomi. Således lyfter den största av valda föreningar 65 gånger mer i stödpengar än den som erhåller minst, exemplet gäller år 2013.

Avslutningsvis är alltså urvalet strategiskt och målinriktat vilket är en vanlig rekommenderad samplingsteknik i kvalitativ forskning. Studien ger inte samma generaliserbarhet för hela population (dvs alla kulturföreningar i alla kommuner) som ett omfattande sannolikhetsurval innebär men resultaten är likväl intressanta eftersom urvalet är relevant för frågeställningarna (Bryman 2008:434).

## **2.4 Datainsamling**

Insamlad data består av semi-strukturerade intervjuer, offentliga handlingar och uppgifter från föreningarnas hemsidor. De övergripande frågeställningarna är två till antalet och datan kan vara av lite mer vikt för den ena frågan än för den andra, emellertid förväntas all data vara av relevans för bägge frågeställningarna.

Det enklaste och troligtvis mest effektiva sättet att ta reda på ekonomistyrningens betydelse för en ideell förening är att fråga föreningen. Utvalda respondenter är personer med en övergripande syn på föreningens verksamhet och som samtidigt är insatta i det ekonomiska arbetet. Intervjupersonerna är styrelseledamöter eller andra nyckelpersoner vilka axlar roller i föreningarna som producent, projektledare, produktionschef och verksamhetschef. En intervju

är gjord med vardera förening och varierar tidsmässigt mellan ca 40 till 50 minuter.

Samtliga av studiens intervjuer är gjorda utifrån en semi-strukturerad intervjuguide men i praktiken utfördes intervjuerna under något mer ostrukturerade former efter för studien fyra centrala teman. Intervjuerna liknade stundtals samtal om viktiga aspekter av ekonomistyrning och verksamhetsstöd. Respondenten fick utveckla samtalet i önskvärd riktning vilket medför att den intervjuade förmodligen betonar det som är av betydelse lite extra (Bryman 2008:412ff). Endast när en tystnad uppstod och frågan/temat ansågs uttömt hoppade intervjun vidare till nästa fråga/tema på intervjuguiden. Frågorna hämtar sitt ursprung i studiens problemformuleringar men är samtidigt utformade i samklang med referenslitteraturen för att underlätta svar på studiens frågeställningar. Sammanfattningsvis är intervjuguiden i stort framtagen efter vad som anses god sed för samhällsvetenskapliga metoder på det kvalitativa fältet (Bryman 2008:419f).

Ekonomistyrningens betydelse för föreningen och andra relevanta uppgifter utläses vidare ur offentliga handlingar, studien fokuserar på ansökningshandlingarna för verksamhetsstödet som föreningarna skickar in till kulturförvaltningen och enheten för kulturstöd. Ansökningshandlingarna innehåller en sammanställning av verksamhetsberättelser, ekonomiska berättelser och andra relevanta dokument. Att inkludera sekundärdata som offentliga handlingar, innebär att mycket av arbetet redan är gjort men att det samtidigt finns utrymme kvar att göra nya tolkningar tack vare den rika datamängden (Bryman 2008:535). De offentliga handlingarna erbjuder också observationer över tiden vilket är ytterligare ett sätt att beakta det hypotetiska orsakssambandet, att verksamhetsstöd leder till mer ekonomistyrning. Sekundärdatan är samtidigt neutral mot förvanskningar som annars kan uppkomma med tanke på tidsaspekten och det mänskliga minnet. Som längst sträcker sig uppgifterna i de offentliga handlingarna åtta år tillbaka. Det framkomna i dokumenten kan inte heller påverkas av den som studerar eller av att den studerade vill framhäva sig i någon riktning. De offentliga handlingarna är i sig självt objektiva. Sammantaget verkar sekundärdatan för bättre datamättnad men även som en kontroll mot det som sägs i intervjuerna.

Främst intervjuerna, och i synnerhet intervjun med en utredare för kulturstöd, används för att svara på studiens andra frågeställning: hur ett kommunalt föreningsstöd inverkar på ideella kulturföreningars ekonomistyrning.

## 2.5 Hur skall frågeställningarna besvaras

Första frågeställningen besvaras genom att ekonomistyrningen först definieras och studeras utifrån momenten strategisk planering, budget och uppföljning, se *figur 1 – En konceptuell modell av ekonomistyrningen*. I dokumenten och de transkriberade intervjuerna undersöks förekomsten av begrepp som presenteras i referenslitteraturen. Om begreppen används eller snarlika företeelser utförs med samma syfte som förklaras av litteraturen, bedöms ekonomistyrningen vara av betydelse. Ekonomistyrningens betydelse förklaras utifrån en sammantagen bedömning i vilken föreningarna inte namnges uttryckligen. Avsikten är att i möjligaste mån undvika att föreningarna poängsätts i sin hast av den oaktsamma läsaren. Ekonomistyrningens betydelse förklaras också utifrån hur föreningarna uppvisar att de förstår och använder den konceptuella modellen. En förening som ”går ett varv” i modellen, det vill säga använder strategisk planering, budget och uppföljning anses tillskriva ekonomistyrningen mer betydelse än föreningar som arbetar delvist utifrån några av modellens moment. Betoningen ligger på att föreningen använder ekonomistyrningen medvetet för att styra organisationen.

För att besvara den andra frågeställningen sammanställs observerad och upplevd inverkan av verksamhetsstöden på ekonomistyrningen utifrån förvaltningens och föreningarnas perspektiv. Observerade trender och samvariationer bedöms genom en diskussion som motiverar huruvida ett samband kan styrkas eller inte.

## 2.6 Mätningarnas giltighet

Studien mäter det den avser göra med säkerhet eftersom det finns ett mått av subjektivitet i studiens första frågeställning och ordet ”betydelse”, således innebär intervjuerna med centrala personer i föreningarna att betydelsen av ekonomistyrningen förklaras utifrån vilken innebörd föreningen upplever att styrningen faktiskt har. Under intervjuerna har respondenterna haft mycket tid på sig att lyfta de aspekter som de tycker är viktiga. Det som framkommer av intervjuerna är förmodligen av mer vikt än det som utläses i dokumenten eftersom vad de kan prata om har de också förståelse för. Det är lättare att skriva en sak i en ansökan än att prata om det. I dokumenten framgår inte heller vem som har skrivit vad, dokumenten kan innehålla automatgenererad information från ekonomisystemet eller inrymma uppgifter som är skrivna av en extern revisor/konsult.

En riskfaktor som skulle kunna tala emot studiens validitet är att ämnet på något sätt är

känsligt och att föreningarna förslagsvis framhäver sig själva för att måna om sina ekonomiska intressen. Undertecknad tror emellertid att riskfaktorn är påtagligast i studiens andra frågeställning men att mitt tidigare engagemang i kulturföreningar och förståelse för arbetssättet sannolikt har inneburit öppnare och ärligare samtal.

### 3. Referensram

Referenslitteraturen startar med att kort beskriva de ideella föreningarnas särart och definition. Författaren förklarar att termen ideell förening och ideell organisation syftar till samma sak.

Kapitlet om ekonomistyrning redogör inledningsvis för ekonomistyrning som begrepp. Läsaren ges möjlighet att förstå vad ekonomistyrning är och vad en ideell förening teoretiskt har att tjäna på att använda styrningen. Kapitlet fortlöper med att beskriva ett urval av företeelser som enligt undertecknad, baserat på grundlitteraturen på området, framställs som vanliga uttryck för när organisationer omsätter ekonomistyrningen i praktiken. Organisationerna gör *strategiska planer* för framtiden, på kortare sikt ligger planerna till grund för fördelning av medel (*budget*) till verksamheten eller delar av den (*budgetenheter*). Utfallet av verksamheten följs upp kontrolleras mot formulerade mål och mått (*uppföljning*). Uppföljningen används för nya strategiska planer och budgetar.

Referenslitteraturen består främst av böcker från organisationsteori och ekonomistyrning som varvas med vetenskapliga forskningsartiklar och dokumenterade erfarenheter från det ideella fältet. Särskild vikt läggs vid litteratur som är orienterad mot ideella organisationer när så är möjligt men undertecknad anser att det inte möter hinder att använda litteratur framtagen även för vinstdrivande organisationer. Ax, Johansson och Kullén poängterar att en ideell förening också kan ses som ett företag. Inom ämnet företagsekonomi står begreppet företag för en *”sammanslutning av personer som i någon form bedriver ett medvetet arbete för att uppnå ett eller flera mål”* (Ax, Johansson och Kullén 2009:16).

### 3.1 Ideella föreningar

Den ideella sektorn spelar en betydande roll i många länders ekonomi och genomsyrar samhället i livets alla skeenden (Courtney 2002:1). Enligt kunskapsföretaget KPMG (Stein 2011) fanns år 2009 i Sverige 129 722 registrerade ideella föreningar och 934 000 ideellt arbetande människor.

Rätten att verka i ideella föreningar är i Sverige grundlagsskyddad i enlighet med 2 kap. 1§ om föreningsfrihet i regeringsformen (SFS 1974:152). Formerna för ideella föreningars utövande är emellertid inte reglerade i någon samlad lagstiftning. Vissa specifika krav som exempelvis bokföringsskyldighet, revisorskrav och offentlig årsredovisningsplikt, särskilt för näringsidkande föreningar, kan härledas från rättspraxis inom associationsrätten och bokföringslagen.

En definition av ideella föreningar som används i svensk rätt härstammar från lagen om ekonomiska föreningar, vilken utläses motsatsvis (Hemström 2010:96f). En ekonomisk förening ”*kombinerar ekonomisk verksamhet med syftet att främja sina medlemmars ekonomiska intressen*” (Ibid). Enligt resonemanget är en ideell förening motsatt någon som ”*inte kombinerar ekonomisk verksamhet med syftet att främja sina medlemmars ekonomiska intressen*” (Ibid). Skatteverket erbjuder följande förklaring av begreppet ideell förening:

*”En ideell förening kännetecknas av att ändamålet är ideellt och/eller att dess verksamhet är ideell.”*  
Skatteverket (2014).

Endera kan en ideell förening bedriva ekonomisk verksamhet eller en verksamhet som syftar till att främja sina medlemmar ekonomiskt, men alltså inte bägge delarna samtidigt. Det finns alltså tre kategorier av ideella föreningar varav den mest ideella föreningen varken driver ekonomisk verksamhet eller främjar medlemmarnas ekonomiska intresse. I resterande kategorier har föreningarna antingen ett ideellt ändamål eller en ideell verksamhet.

Stora delar av studien bygger på engelskspråkig litteratur i vilken begreppen ”non-profit organization” och ”voluntary non-profit organizations” i stort liknar det som i Sverige benämns ideell förening. I den amerikanska skolan talas om att ”non-profit” organisationer inte får distribuera vinster till dess medlemmar eller andra med ett vinstintresse. I Storbritannien är den ideella sektorn en ”frivillig” sektor (Courtney 2002:37f). För att harmonisera begreppen mellan språken används i referensramen som standard termen ideella organisationer.

## 3.2 Ekonomistyrning

*Ekonomistyrning som begrepp tolkas på lite olika sätt men syftet är principiellt detsamma. Studien använder en förenklad variant av ekonomistyrning som innefattar planering, budgetering och uppföljning. Det bör nämnas att gränsen mellan ekonomistyrning och organisation är vag. Att utveckla ekonomistyrningen är det samma som att utveckla organisationen (Brorström et al. 2014:270). De följande litteraturavsnitten innehåller aspekter ur de två fälten, ekonomistyrning och organisering.*

### Ekonomistyrning

Begreppet ekonomistyrning som sådant har ingen entydig förklaring men styrning mot ekonomiska mål är en vanligt förekommande tolkning (Brunsson Holmblad 2005:23). Syftet kan emellertid principiellt beskrivas som ett sätt att öka ett företag eller en organisations lönsamhet. Beslutsfattare förlitar sig på ekonomistyrning med förväntningar om ökad ordning och bättre effektivitet (Brunsson Holmblad 2005:22ff). Den som uppvisar ekonomiska mått kan samtidigt bättre underbygga sina argument och verka övertygande (Brunsson Holmblad 2005:16f).

Anthony och Govindarajan (2007:6f) beskriver ekonomistyrningen som en process där de styrande påverkar organisationens medlemmar att implementera organisationens strategier. Ekonomistyrningen ska utformas med utgångspunkten att det föreligger ett ägarförhållande där ansvarsfördelning och ansvarsutkrävande är centrala uppgifter för styrningen (Ax, Johansson och Kullvén 2009:44ff). Brorström et al. (2014:270ff) beskriver hur ansvaret kan fördelas genom olika *redovisningsenheter*. En kostnadsenhet medför att ansvaret tilldelas den ansvarige att hålla verksamhetens kostnader inom den ekonomiska ramen. Utfallet ligger till grund för ansvarsutkrävande. Kan kostnaderna bestämmas och relateras till det producerade utgör redovisningsenheten en standardkostnadsenhet, föreligger det motsatta utgör enheten ett bedömningskostnadsställe. Resultatenheten är en annan typ av redovisningsenhet där ansvaret erläggs enheten att svara för intäkter och kostnader. En underkategori till resultatenheten är den fiktiva resultatenheten där intäkterna är schabloniserade i enlighet med budgeteringen.

Det kanske mest kända verktyget för ekonomistyrning är budgeten. Samtidigt betonar litteraturen vikten av att ekonomistyrningen föregås av strategisk planering och att planering och budget följs upp (Anthony och Govindarajan 2007).

## **Ekonomistyrningen breder ut sig**

Om ekonomistyrningens utbredning kan sägas att den traditionellt har förknippats med företag och privat sektor men att läget idag är annorlunda. Allt sedan mitten av 1980-talet och den våg av New Public Management som gick igenom Sverige har upprepade reformer gjort ekonomistyrning till ett vanligt förekommande inslag även i kommuner (Brorström et al. 2014:280ff). Men spridningen av ekonomistyrningens principer avstannar inte i och med den offentliga sektorn. Myers och Sacks (2003:287) studerar ideella organisationers utövande och finner en ökad betoning på lån av verktyg och tekniker från näringslivet. Myers och Sacks ser att den offentliga sektorn ofta tar rollen som mellaninstans eller bärare av metoderna. Verktygen och teknikerna filtreras genom den offentliga sektorn och tillämpas ad-hoc inom den ideella sektorn. Corder (2001:195) poängterar att den ideella sektorns beskaffenhet såväl underlättar som hindrar mottagandet av nya tekniker. En stor ideell arbetsstyrka gör förvärv av tekniker mindre troliga samtidigt som ideella organs frihet att välja när och hur teknikerna ska komma till organisationerna ökar förvärvssannolikheten.

Brunsson Holmblad (2005:21ff) menar att det är den underliggande ekonomismen i samhället som uppmuntrar till ekonomistyrningen inom ideella organisationer och att den rådande logiken är att alla borde ägna sig åt ekonomistyrning.

### **3.2.1 Strategisk planering**

*Strategisk planering kan beroende på vem som tillfrågas föregå ekonomistyrningen eller vara en del av den. Klart är att de ska ses som sammanflätade med varandra och bidragande till en framgångsrik ekonomistyrning (Anthony och Govindarajan 2007; Ax, Johansson och Kullvén 2009).*

*Strategisk planering innebär ofta återkommande diskussioner om långsiktiga frågor kring syftet med verksamheten, fokus faller på *bedömningar av omvärldens utveckling* och på tänkbara kunder och deras preferenser några år längre fram i tiden (Kullvén 2009:12f). Akingbola (2006) menar att ideella organisationer anammar strategiskt arbete mer än någonsin för att möta snabba förändringar i omvärlden.*

Strategisk planering är ett verktyg för att implementera strategierna i den operativa verksamheten. Planeringen föregås av strategisk formulering vilket består i att besluta om de nya strategier som skall antas och planeras för (Anthony och Govindarajan 2007:330f).



Ax, Johansson och Kullvén (2009:18ff) menar att ekonomistyrningen måste utformas och anpassas efter företagets strategiska målsättningar. Formulerandet av strategin och nedbrytande till delmål skall ses som en utgångspunkt för ekonomistyrningen.

Styrelsen och den ideella organisationens medlemmar har uppdraget att arbeta fram den strategiska planen. Arbetet bör utgå ifrån: *externa intressenters behov och förväntningar*, ändrade trender i *omgivningen*, utvecklingen hos de andra huvudaktörerna samt utifrån organisationens kompetenser. Planen ska bygga på en tydlig känsla av *uppdrag, vision och värden* (Courtney 2002:179f). *Uppdraget* konstitueras av svaren på frågorna varför organisationen finns och vad den står för. I en ideell organisation är uppdraget eller det själsliga syftet extra viktigt att uttrycka eftersom organisationen drivs av ett annat ändamål än vinstintresset. Uppdragsbeskrivningen eller verksamhetsidén tjänar tre syften: att beskriva organisationsgränserna, att motivera och skapa enhet hos alla inblandade samt att bidra till utvärderingsbarhet (Ibid). *Visionen* ska redogöra för vad organisationen skulle kunna åstadkomma under idealiska former. Att ha livliga och dynamiska visioner bortom uppdraget kan göra organisationen bättre att anpassa sig och överleva när omgivningen och förutsättningarna plötsligt ändras (Ibid). Organisationens skall även ha *värden* och en kultur som är vägledande och verkar sammanhållande i linje med strategierna. För ideella organisationer vars natur är mer styrd av värden än annan verksamhet är det viktigt att reflektera över hur saker görs och inte bara vad som görs. Värden kan skapas i organisationen men också komma till organisationen från annat håll (Courtney 2002:185f).

Courtney (2002:6) framhåller att ideella organisationer tenderar att anamma en förenklad variant av företagets strategiska planering och ledning, men att utfallet för organisationerna visar på alltmer positiva resultat. Anthony och Govindarajan (2007:630) betonar att den strategiska planeringen är minst lika viktig för den ideella organisationen som för företaget men att frånvaron av vinstmått gör satsningar på avdelningar och aktiviteter mer subjektiva än i företagets planering. Det strategiska språkbruket inom små till medelstora ideella organisationer avslöjar att förekommande *strategiska verktyg* består av: ”SMART-målformulering”, ”PEST” och ”SWOT-analyser” (Myers och Sacks 2003:287).

### 3.2.2 Budget

*Budgetarbetet tar vid efter den strategiska planeringen, och är ett sätt att implementera organisationens strategiska mål i verksamheten. Långsiktiga strategier skall brytas ned till kortsiktiga ekonomiska mål (Lindvall 2011:52). I de flesta företagen kan budgetens roll förstås som en brygga mellan strategi och daglig verksamhet (Kullén 2009:15).*

#### Historia och syfte

Budget är något som den offentliga förvaltningen använt sig av i århundraden men som idag även förekommer i alla typer av organisationer, såväl företag som ideella föreningar. Ordet budget härstammar från latinets ord för lädersäck. En lädersäck blev så småningom en läderportfölj i vilken den finansansvarige under 1800-talet kunde bära statsräkenskaperna för det kommande året (Greve 2011:9). Budgeten är idag kanske det mest kända verktyget för ekonomistyrning (Brorström et al. 2014).

Budgeten har tre övergripande syften: Att bidra till organisationens *framförhållning*, *fördela ansvar* samt skapa *förståelse* för verksamheten (Kullén 2009:24ff). Budgeten säger något om framtiden genom att utgå från kända förutsättningar och innehålla ”gissningar” om framtiden (Greve 2011:10). Organisationen ställer sig ungefär frågorna vad kan, behövs, bör och ska göras? Budgeten används ofta för ansvarsfördelning genom budgetenheter, ur vilka resultat följs upp och ansvar kan utkrävas. Slutligen syftar budgeten till att utveckla ett gemensamt språk och en bättre kommunikation vilket leder till högre medvetenhet, motivation och nya målsättningar (Kullén 2009:24ff).

#### Budgetens uppbyggnad

När budgeten skall iordningställas kan den praktiskt byggas utifrån två ansatser. Huvudragen består i vilken ände av hierarkin de största besluten tas. I en ”*top down*” budget bestämmer de högsta styrande i organisationen de ekonomiska ramarna för verksamhetsnivån. Ett uppifrån perspektiv leder inte till samma engagemang för att hålla budgeten hos de styrda (Anthony och Govindarajan 2007:391). En uppifrån budget kan också benämnas ”*break-down-budget*”. Att budgetarbetet inleds och avslutas på samma ledande nivå har konsekvensen att de avgörande besluten indirekt eller direkt fattas tidigt i budgetproceduren (Brorström et al. 2014:192ff).

I en ”*bottom up*” eller ”*build-up*” ansats innefattas människor längre ner i hierarkin att delta i bestämmandet av budgetens innehåll (Ibid). Ett nerifrån och upp perspektiv leder

sannolikt till större engagemang i att hålla budgeten bland organisationens medlemmar. En ”bottom up” budget behöver kontrolleras så att inte ramarna blir för vidlyftiga eller går stick i stäv med de övergripande målen (Anthony och Govindarajan 2007:391). De viktigaste dragen för budgeten utformas indirekt genom den diskussion som tar vid och ligger till underlag för senare beslut. Tidsmässigt kan sägas att tyngdpunkten på budgetarbetet vid ”bottom up” varianten ligger senare i proceduren än vid ”top down” budget (Brorström et al. 2014:192ff).

Kullén (2009:45f) framhåller att det föreligger en *iterativ* budgetprocess när budgeten varken byggs renodlat uppifrån eller nerifrån men att den är svårare att identifiera än de andra distinkta ansatserna.

### **Budget-tekniker**

Anheier (2005:272f) presenterar fyra relevanta budget-tekniker för ideella organisationer: *Line-item*, *performance*, *zero-based* samt *program budgeting*. En mycket vanlig budget-teknik för organisationerna är den förstnämnda *Line-item* budgeten eller på svenska ungefär *linje-post* budget. Budgeten huvudsyfte är att rada upp konton för utgifter, ge underlag för finansiell och skattemässig rapportering, ligga till grund för ansvarsutkrävande samt användas för att beräkna nödvändiga insatser i olika enheter som exempelvis arbetstimmar och material. *Performance* budgeten används i mindre utsträckning för rapportering och är istället inriktad på att bedöma bästa prestanda till minsta möjliga insats. Budgeten ställer krav på att utfallet/prestationerna kan mätas, vilket inte är helt enkelt även om alternativa metoder existerar (Anthony och Govindarajan 2007:628f; Courtney 2002:126). *Zero-based* budget är till skillnad från de två teknikerna ovan inte inkrementell, det vill säga nollbaserad budget bygger inte vidare på tidigare års siffror. Inkrementella budgetar kan leda till stigberoende och ökade kostnader eftersom vissa poster inte granskas tydligt. En nollbaserad budget överkommer stigberoendet genom att varje år ompröva alla poster från grunden (noll) (Anheier 2005:273). Poster som utgör en viss kärnverksamhet och är absolut nödvändiga för organisationens överlevnad behöver emellertid inte omprövas (Brorström et al. 2014:197). *Program*-budgeten delar in kärnverksamheten efter olika aktiviteter/program vilka rangordnas mot organisations formulerade strategiska uppdrag. Programmen budgeteras separat för att visa på den fristående kostnaden (Anheier 2005:273). Programmen är indelade efter olika ändamål med verksamheten. Ändamålsfokuset möjliggör en potentiell styrning mot ett bredare spektrum av verksamhetsmål, budgeten lämpar sig följaktligen för verksamheter där resultatet inte är det viktigaste målet (Kullén 2009:78).

## Budgetenheter

Budgeten kan användas för att flytta operativa beslut nedåt i verksamheten, budgeten används som ett verktyg för *decentralisering med ansvarsenheter* (Greve 2011:20f). Organisationen blir en summa av ansvarsenheterna och deras *delbudgetar* (Anthony och Govindarajan 2007:128f). Budgetenheter fördelar ansvar och gör så att någon alltid ”äger problemet”, vilket på det hela taget verkar mot att problem faller mellan stolarna (Ax, Johansson och Kullvén 2009:257). Budgetering för ansvarsstyrning skapar vidare en bas för *prestationsvärdering*, den budgetansvariges förmåga att klara målsättningen kan utvärderas och jämföras mot andra enheter (Greve 2011).

Budgetansvariga har emellertid enligt Anthony och Govindarajan (2007:631) i de flesta ideella organisationer svårt för att bedöma de optimala driftskostnaderna, följaktligen tenderar budgetenheterna att ibland spendera mer än vad de behöver och omvänt spendera mindre än de borde.

### 3.2.3 Uppföljning

*För att organisationerna skall kunna se att uppdrag, vision och värden faktiskt har omsatts i verksamheten gäller det att utfallet följs upp och jämförs mot de ekonomiska målen i budgeten samt med målsättningarna i den strategiska planen. Uppföljningen kräver att organisationens resultat på något sätt mäts. Inledningsvis diskuteras förutsättningarna för resultatmätning i de ideella organisationerna och efter det redogörs för budgetuppföljningen.*

Anthony och Govindarajan (2007:628f) menar att ideella organisationer, i kontrast till företagen, saknar tillfredsställande kvantitativa och övergripande *mått för att mäta de egna prestationerna*. Akingbola (2006:267) poängterar att den mest grundläggande indikationen på prestanda utgår från i vilken omfattning den ideella organisationen *uppnår sitt uppdrag*. Istället för att använda företagets logik ska uppföljningen utformas med utgångspunkten att ideella organisationernas uppdragsmål är flerdimensionella och innefattar sociala och politiska aspekter i kontrast till enkla lönsamhetsmål.

Miller (2002) tillskriver organisationernas styrelseledamöter en viktig uppföljande funktion. Samtidigt menar Miller att bristande mått på prestationer och oklarheter i för vem/vilka organisationen finns till, innebär att styrelsen får svårare att fokusera på mål och initiativ som uppfyller uppdraget. Fundamentalt för att uppföljningen skall lyckas är att det

finns något konkret att följa upp. Ideella organisationer har enligt Kaplan och Norton (2001:23) svårt för att definiera tydliga strategier. Arbetet med organisationens uppdrag och visioner resulterar i program och initiativ men missar att staka ut det önskade utfallet, alltså vad organisationen vill åstadkomma. Om den yttre effektiviteten är svårbedömd, alltså att ”rätt saker görs”, återstår att följa upp den inre effektiviteten, eller att ”saker görs rätt” (Brorström et al. 2014:378).

Courtney (2002:126) framhåller en alternativ metod att mäta prestationer när indikatorer för måluppfyllelse eller resultat inte är möjliga att ta fram. Metoden bygger på att bedöma den organisatoriska förmågan. Organisationerna kan dela upp verksamheten i interna processer bestående av aktiviteter som omvandlar resurser och utför arbetet i organisationen. Processerna värderas utifrån organisatorisk effektivitet genom att de bryts ned så att de kan jämföras med andra organisationer i så kallad *benchmarking*.

Företagen har olikt de ideella organisationerna, möjligheten men också förväntningarna på sig att följa upp kvantitativa och övergripande mått som visar på tillfredsställande nettoresultat och vinst. Ideella organisationer saknar relevanta vinstmått men följer upp *nettoresultatet*, emellertid utifrån en annan måttstock. Den ideella organisationens nettoresultat skall inte ligga högre än strax över noll. Är måttet högre innebär det att organisationen inte lever upp till den förväntade nyttan. Pengarna kunde i stället använts i verksamheten (Anthony och Govindarajan 2007:628f).

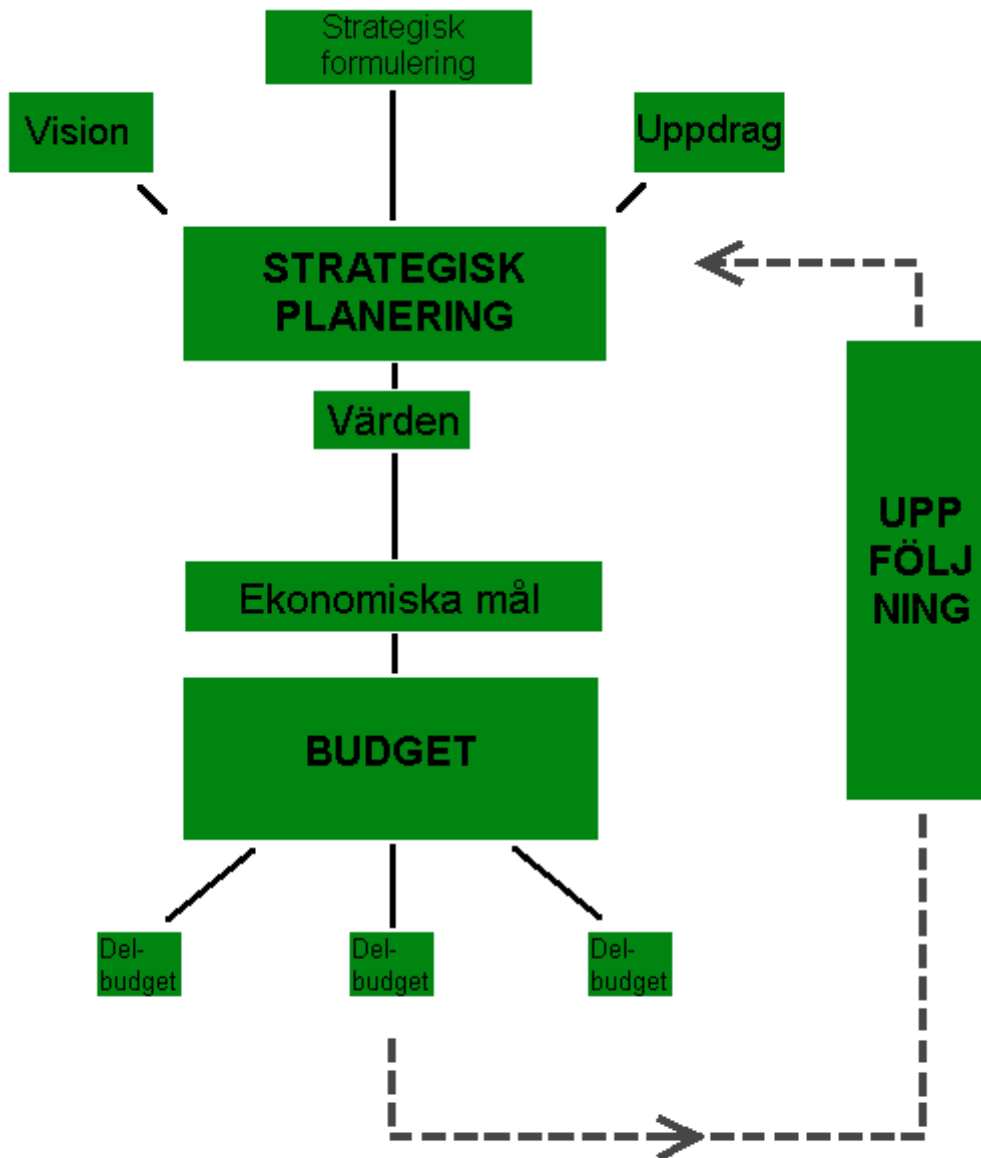
## **Budgetuppföljning**

Uppföljning ökar budgetens värde som styrmetod. Budgeterade värden ställs mot *utfall* och resulterar i avvikelser som blir föremål för diskussion och eventuella åtgärder (Ax, Johansson och Kullvén 2009:256f). Organisationerna skall inte låsa fast sig vid en förutbestämd budget. Om uppföljning avslöjar att förutsättningarna för budgeten har ändrats behöver budgeten *revideras* för att behålla aktualiteten som styrmetod (Greve 2011:197). Anthony och Govindarajan (2007:7) framhåller att det inte alltid är nödvändigt att följa budgeten, om ledningen upptäcker ett annat mer troligt sätt att uppnå organisationens mål bör budgeten inte stå i vägen.

Budgetuppföljningen tillför organisationen en del goda egenskaper. Uppföljningen: skapar ett organisatoriskt *lärande* kring hur budgeten bäst utformas, den ger upphov till en kultur med *intäkts-* och *kostnadsmedvetenhet* och *ansvarskänsla*. Uppföljningen bidrar också till *information* och ett bättre *diskussionsunderlag* om verksamheten samt att den skapar ett personligt *engagemang* till att hålla budgeten (Ax, Johansson och Kullvén 2009:257).

### 3.2.4 En konceptuell modell

Referenslitteraturen avslutas med en illustration över ekonomistyrningens ingående moment och hur de hänger samman. Utifrån de tre huvudsakliga momenten sammanställs centrala begrepp som i kapitlet hittills har framkommit av kursiv text. Begreppen utgör ramverket för vilken empiri som samlats in och hur studiens frågeställningar besvaras.



Figur 1 - En konceptuell modell av ekonomistyrningen

## Centrala begrepp

### Strategisk planering

*Omvärldsbedömningar, externa intressenters behov och förväntningar, uppdrag, vision och värden, strategiska verktyg*

### Budget

*framförhållning, ansvarsfördelning, förståelse, "break-down-budget", "build-up", iterativ budget, Line-item, performance, zero-based, program budgeting, decentralisering med ansvarsenheter (redovisningsenheter), delbudgetar, prestationsvärdering*

### Uppföljning

*prestationsmått, uppnående av uppdraget, benchmarking, nettoresultat, budgetutfall budgetrevidering, lärande, intäkts- och kostnads medvetenhet, ansvarskänsla, information, diskussionsunderlag, engagemang*

## 4. Empiri

### 4.1 De ideella föreningarna

*Uppgifterna är hämtade från föreningarnas verksamhetsstödsansökningar (innehållande bland annat resultatrapporter, budgetar med mera), intervjuerna och databasen för kulturstöd.*

#### **Folkets Bio Göteborg**

*Bildades: Under 70-talet*

*Verksamhet: Distribution och visning av film, kunskapskapande om film och samhällliga frågor m.m.*

*Verksamhetsstödet del av rörelsens totala intäkter: 17 % (2011)*

*Verksamhetsstöd sedan: > 10 år*

*Verksamhetsstödet längd: Treåriga sedan 09*

#### **Filmbryggan**

*Bildades: 2000*

*Verksamhet: Produktion av film och filmutbildning av ungdomar.*

*Verksamhetsstödet del av rörelsens totala intäkter: 20 % (Enligt budget 2011)*

*Verksamhetsstöd sedan: 2011*

*Verksamhetsstödet längd: Ettåriga*

#### **Fri teatergrupp i Göteborg**

*Bildades: 2005*

*Verksamhet: Engelskspråkig teater*

*Verksamhetsstödet del av rörelsens totala intäkter: 20 % (Enligt budget 2010)*

*Verksamhetsstöd sedan: 2009*

*Verksamhetsstödet längd: Ettåriga*

#### **Angereds Teater**

*Bildades: Under 70-talet och ingick i Göteborgs Stadsteater, i egen regi sedan 1996*

*Verksamhet: Samtidsdramatik för barn, ungdomar och vuxna*

*Verksamhetsstödet del av rörelsens totala intäkter: 94 % (2011)*

*Verksamhetsstöd sedan: 2009 (Större årliga specialdestinerade bidrag före 2009)*

*Verksamhetsstödet längd: Ettåriga*



## 4.2 Strategisk planering

### Folkets Bio Göteborg

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-04-29), om inget annat anges.*

Föreningen arbetar med ”visionsmöten” för att utveckla verksamheten och vad föreningen ska bli bättre på. Att mötena resulterar i någon skriftlig strategisk plan nämns inte men föreningen beskriver hur de handlar utifrån medvetna strategiska val.

Omvärldsbedömningar är viktiga då föreningen har gått igenom sämre tider innan. Bland faktorer som bedöms kunna påverka nämns förändrad politisk vilja, upp och nedgångar i konjunkturen, utveckling och krav på ny teknik. Föreningen har skapat en typ av reservfond för att möta utmaningarna.

Föreningen sätter sig självt i ett sammanhang med andra aktörer och jämför sig med andra alternativa biografer, de är medvetna om andra aktörers verksamhet och värdegrunder och betonar var det egna unika bidraget består av.

Föreningen arbetar utifrån ett tydligt beskrivet uppdrag, att erbjuda ett alternativt visningsfönster för smalare film som inte får utrymme i det kommersiella. Uppdraget gör att de ser sig som ”väsensskilda” från exempelvis SF BIO. De bedriver verksamhet för att få ut ett budskap och ser att de fyller en viktig funktion, men resonerar samtidigt kring att kommunen ser det samma.

Den strategiska planen resulterar i termer av ekonomiska mål i ett publikökningmål som är föreningens mått på tillströmning och genererande av intäkter. Publikökningmålet används mer för att styra mot ett vidgande av verksamheten till en större grupp än för att öka intäkterna. Föreningen resonerar kring den egna verksamheten med avseende på strategiskt handlande. Det nämns att en kommunikatör har anställts och att samarbeten förs med andra biografer för att tillsammans kunna erbjuda ett alternativ mot de kommersiella jättarna.

Föreningen har en tydlig värdegrund som genomsyrar organisationen och exempelvis styr vilka de arbetar med. Värdegrunden bygger bland annat på solidaritet och jämlikhet. De är en uttalat socialistisk förening. Värdena återspeglas också i föreningens syftesbeskrivning som betonar ett spridande av ”filmer som ger insikt om människans sociala och kulturella villkor samt att ge motbilder till kommersiell kultursyn” (Verksamhetsstödsansökan för 2013:3).

## **Filmbryggan**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-09) med två personer från föreningen, om inget annat anges.*

Filmbryggan betonar att de jobbar mycket med planering eftersom de är en projektstyrd organisation. De måste varje år ta fram nya idéer då projekten är begränsade i tid. Föreningen har en ledande kärna på tre-fyra personer som jobbar tätt inpå varandra och för en dialog kring strategier dagligen. Strategin kretsar mycket kring nyskapande. Samtalen handlar om hur de jobbar och vilken typ av projekt de ska satsa på. Omvärlden och målgruppen analyseras, projekten väljs och utformas efter behoven så att de inte gör samma sak som någon befintlig verksamhet i Göteborg.

Föreningen arbetar inte med något för ändamålet unikt strategiskt styrdokument, de ser att stadgarna fyller den funktionen. Stadgarna innehåller enligt respondenterna själva syftet med föreningen och grunduppdraget. Mål bryts ner utifrån stadgarna till respektive projekt, alla projekt och inkomster måste ”rimma” med stadgarna. Stadgarna upplevs som det viktigaste dokumentet. Grunduppdraget formuleras som att de arbetar med, och stöttar unga filmare.

Föreningen beskriver sin vision som enkel och utifrån tre grundpelare: Utbilda, Skapa, Uppleva (Verksamhetsstödsansökan för 2010).

## **Fri teatergrupp i Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-12).*

Inom föreningen finns kompetens om planering och ”management”. Intervjupersonen berättar om sin utbildning i projektledning med inriktning på kultur. Tänket från utbildningen finns i sättet att arbeta även om det inte alltid sker enligt teorierna i det dagliga arbetet. Föreningen har en anställd producent som arbetar med planeringen av verksamheten. Producenten har att förhålla sig till hur ekonomi och konst hänger samman:

*”hur kan man liksom förhålla sig till de medlen man har och hur skaffar man nya och hur styr man verksamheten liksom?”.*

Föreningen upprättar en verksamhetsplan tidigt varje år där inriktningen för verksamheten slås fast. Syftet med föreningen, vilket också ses som föreningens uppdrag är formulerat. Under upprepade tillfällen beskrivs uppdraget som att spela brittisk samtidsdramatik, främja

kulturutbytet mellan England och Sverige och att vara i framkant. Distinktionen mellan vision och uppdrag är emellertid vag. När uppdraget diskuteras framkommer också att föreningen bevakar sin omvärld och relaterar den egna verksamheten mot vad som finns och inte finns i former av liknande teatrar verksamhet, föreningen framhävs som unik.

Föreningen uppger att de inte har en uttalad organisationskultur eller en uppsättning värden, vilket förklaras av föreningens storlek som består av en kärntrupp på fyra personer. Samtidigt framgår att föreningen pratar om hur de kan vårda varumärket utåt och att teaterverksamheten gärna får vara skarp och kritisk och inte värja för svårare frågor, eller politiska frågor

## **Angereds Teater**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-21).*

Föreningen ser att den delvis verkar som en förlängning av det offentliga, teatern har en bakgrund som kommunal institution fram till 1996. Föreningen är numera en ideell förening men framhåller att den i princip helt och hållet är anslagsfinansierad av Göteborgs Stad. Även om organisationsformen är en ideell förening upplevs ägarförhållandet sedan avknoppningen 1996 som något oklart.

*”vi hamnade mellan stolarna i en ideell förening med kommunala anslag, vissa ser oss som en institutions teater, andra ser oss som en fri grupp, så vi vet ofta inte på vilket ben vi ska stå”*

Uppdraget är formulerat i ett styrdokument som är utfärdat av Göteborgs kommun vilket tillskriver att föreningen är en scen för nyskriven dramatik för barn och ungdomar och vuxna med hemvist i de nordöstra stadsdelarna. Verksamheten formuleras i mål utifrån styrdokumentet, det poängteras att det är ”väldigt bra” att ha ett dokument att förhålla sig till.

Föreningen arbetar för tillfället med hjälp av en konsult för att ta fram en affärsplan som ska formuleras i ett dokument, planen ska innehålla visioner och beskrivningar av hur föreningen vill att den ska utvecklas i framtiden. Arbetet med framtagandet av visioner förklaras som en kontinuerlig och organisk process som bedrivs utifrån en omvärldsanalys. Föreningen förhåller sig till och försöker förstå sin omgivning genom att bland annat verka på platser ute i världen som många av människorna i den lokala omgivningen kommer ifrån. Repertoaren försöker spegla det globala samhället med olika frågor och problematiken kring exil och migration och Angered beskrivs som en plats som representerar den typen av

frågeställningar. För framtida verksamhetsplaner beskrivs hur gästlärare med fördel kommer från länder utanför Sverige.

Föreningen resonerar vidare utifrån intressenternas sida vad skillnaden mellan att spela nyskriven och klassisk dramatik innebär ur intressenternas synpunkt, det ges förklaringar till varför besökare kommer och varför de uteblir.

## **4.3 Budget**

### **Folkets Bio Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-04-29), om inget annat anges.*

Föreningen följer de riktlinjer som ställs upp från kommunens sida i samband med verksamhetsstödsansökningarna och har en övergripande budget av typen linje-post budget. Budgeten är av funktionell karaktär och uppdelad på aktiviteter som teknik, marknadsföring, administration etc. Föreningens är organiserad efter sex olika arbetsgrupper som visningsgrupp, marknadsföringsgrupp och maskinistgrupp med flera. Budgetenheter och arbetsgrupper är inte de samma. Det strategiska publikökningsmålet bryts ned i budgeten till antal besökare. Antalet betalande besökare för nästkommande år förväntas öka med 10 procent vilket kan ses som ett mål men också som en prognos (Verksamhetsstödsansökan för 2012).

Respondenten tillskriver inte budgeten som medveten styrmetod någon större plats i föreningen men framhåller att det förkommer dialoger i föreningen kring ett utvecklande av budgeten. Respondenten menar att föreningen i hög grad bygger på ideellt arbete och att det är svårt att få tid och resurser över att till att arbeta med budgeten, syftet med den budget som finns är främst att hålla verksamheten rullande.

### **Filmbryggan**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-09) med två personer från föreningen.*

Föreningen framhåller att den extremt projektorienterade verksamheten gör att de är beroende av budgetar för att styra verksamheten. Alla projekt får en egen budget, små som stora. Ofta är

samma nyckelpersoner i föreningen projektledare men vid högre arbetsbelastning anställs projektledare. De anställda projektledarna får en budget som de blir ansvariga inför. Budgeten delas upp ytterligare beroende på projekt. Ett filmprojekt innebär att inriktningar som foton, scenografi med respektive ansvarig person får egna delbudgetar.

Budgeten fördelas enligt föreningen nedåt. Först när projekten är beviljade av finansörerna står ramarna klara och budgeten kan utformas i praktisk mening. Föreningen betonar att fördelningen sker i dialog med expertisen inom respektive område. Själva budgetens utformning är i och med de varierande förutsättningarna olika varje gång, poster och mallar återanvänds men budgeten omprövas i egentlig mening varje gång. Åt den övergripande budgeten för hela verksamheten riktas inte mycket uppmärksamhet, det nämns att det budgeteras för återkommande kostnader som hyra, teknik etc.

### **Fri teatergrupp i Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-12).*

Budgeten görs först utifrån hela året och verksamheten, när fördelningen av stöden är klara och den ekonomiska ramen är given, revideras budgeten. Årsbudgeten delas upp i tre stora delar, en för hela året och en för vår och höst. Budgeten som sträcker sig över hela året kan användas för att förstärka de andra delbudgetarna om nödvändigt. Det framförs att projektbudgetar görs och att de ingår i den stora budgeten.

Budgetarna fördelas uppifrån först i samtal mellan två nyckelpersoner inom föreningen, sedan sker en dialog med de inblandade i projekten som regissörer, scenografer med flera. De inblandade får möjligheten att uttala sig om genomförbarheten av budgeten. Med produktionerna fördelas budgetansvaret nedåt i varierande grad från produktion till produktion, det ges ett exempel på hur scenografen kan bli underansvarig för hela den tekniska budgeten och att den hålls.

Respondenten betonar att alla är ”extremt” duktiga på att hålla kostnaderna nere.

### **Angereds Teater**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-21).*

Föreningen har det största verksamhetsstödet i studien men budgeten beskrivs som ansträngd, vilket förklaras av att det årliga anslaget (verksamhetsstödet och som föregicks av ett

specialdestinerat bidrag) inte har räknats upp sedan 1996. Föreningen har vidare höga kostnader för främst lokaler men även för en personal som emellertid historiskt sett har minskat. Självfinansieringsgraden framställs som oerhört låg på någon enstaka procent och budgeten fokuserar främst på kostnadssidan där den får som syfte att se till att verksamheten är kostnadseffektiv och inte går med underskott.

Budgeten tas fram uppifrån av chefen och tillika konstnärliga ledare och bygger utan nämnvärda justeringar på föregående år. Ramarna och förutsättningarna diskuteras tillsammans i ett konstnärligt råd utifrån den riktning verksamheten skall arbeta konstnärligt. Budgeten fördelar ansvar genom delbudgetar till olika avdelningar som marknadsavdelning och regissör med produktionsansvar. Intäktssidan uppskattas uppifrån och budgetansvariga längre ner i kedjan ansvarar för kostnadssidan.

## 4.4 Uppföljning

### Folkets Bio Göteborg

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-04-29), om inget annat anges.*

Föreningen berättar att de producerar en del statistik över verksamheten som ett led i erhållandet av stöd från en samarbetspartner. De följer upp statistik över besökarantal och jämför över åren. Föreningen uppmärksammar också att det mätbara kommer fram i samband med utvärderingar av marknadsföringssatsningar.

Finansiell information redovisas i resultatrapporter och blir föremål för uppföljning. Ur föreningens handlingsplan 2011 redovisas en förlust för 2010 varför biljettpriset föreslogs höjas för att öka biljettintäkterna nästkommande år, vilket också skedde. Handlingsplanen innehåller uppföljning av en rad olika verksamheter och förslag för åtgärder, men långt ifrån alla är lika enkelt mätbara som i fallet med biljettintäkterna.

I den övergripande budgeten ställs det verkliga utfallet mot det budgeterade och således sker en budgetuppföljning som möjliggör en grund för nästa års arbete (Verksamhetsstödsansökan för 2012).

## **Filmbryggan**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-09) med två personer från föreningen.*

Föreningen menar att det är viktigt att mäta det som faktiskt ger något och som kan användas i det egna arbetet. Respondenterna framhåller att det är bra att mäta saker för att det skapar en återkoppling av allt som görs, är vi på rätt bana, varför går det sämre nu, varför går det bättre nu? Samtidigt kanske det ibland kan bli ett mätande för mätandets skull men föreningen menar att de har en bra balans på mätandet. Besöksstatistik på filmer som föreningen är med och producerar nämns som ett mått.

Hur föreningen följer upp budgetarna framgår inte men att döma av förklaringen av budgetmallen och mallens olika steg för exempelvis en filmproduktion, sammantaget med att mallen återanvänds ständigt, talar för att det vid någon punkt funnits en uppföljning och ett organisatoriskt lärande kring verksamheten.

## **Fri teatergrupp i Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-12).*

Föreningen framhåller att de arbetar med uppföljning:

*”vi utvärderar ju hela tiden projekt liksom och utvärderar ekonomiskt och utvärderar det verksamhetsmässigt så att det ligger till grund sen för vad man väljer att satsa på liksom och vilka marknadsinsatser man gör och hur budgeten ser ut nästa gång, behöver den justeras upp eller ned, hur tänker man kring det”*

I intervjun framkommer att projektutvärderingarna innebär ett lärande. Utvärderingarna gör att rent praktiska mekanismer bakom varför budgeten inte hålls kommer i ljuset. Problem som upptäcks i utvärderingarna behandlas i planeringen där det resoneras kring hur situationen skall undvikas nästa gång.

Det mest centrala ekonomiska styrmåttet som framkommer av intervjun är publikbeläggningsgraden, måttet används flitigt för att följa upp verksamheten. Beläggningsgraden ligger till grund för intäktsberäkningar men det förklaras att det är svårt att sätta ett mål för beläggningsgraden i budgeten eftersom det alltid finns en osäkerhet.

Föreningen är också medveten om den egna självfinansieringsgraden och talar om olika sätt som den kan förstärkas på.

## **Angereds Teater**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-21).*

Föreningen jämför sig med andra grupper som erhåller verksamhetsstöd och resonerar kring att den egna stödets relativa storlek innebär att verksamheten ska prestera mer, emellertid framhålls att de inte går in i detalj och ser exakt hur andra föreningar jobbar. Självfinansieringsgraden diskuteras och jämförs för den egna verksamheten mot en liknande aktör, men något uttalat mål mer än att självfinansieringsgraden bör ökas framställs inte. I termer av ekonomiska mått och mål framhålls publikantal och publikmått men målen definieras inte vidare under intervjun.

Föreningen utvärderar ungefär hälften av alla produktioner genom att se till om målen har uppnåtts, vilka svårigheter som har stötts på, vilka problem har uppstått, hur var gruppdynamiken, hur gick det publikt etc. Uppdraget från kommunen följs upp genom att det upprättas handlingar som skickas in till förvaltningen i samband med de årliga ansökningarna för verksamhetsstöd. Uppnående av uppdraget bedöms till en del i praktiken av att kommunen är nöjd med verksamheten, tycker den är viktig och ser att föreningen levererar utifrån tilldelade medel.



## 4.5 Verksamhetsstöd

*Först ges en introduktion av verksamhetsstödet med särskilt fokus på dess föreningsekonomiska aspekter. Sedan redogörs för observationer av verksamhetsstödet betydelse för föreningen och inverkan på ekonomistyrningen enligt förvaltningens respektive föreningarnas perspektiv. Det är viktigt att påpeka att studien väljer att fokusera på ekonomiska aspekter av verksamhetsstödet och undertecknad rekommenderar att läsa Riktlinjerna för verksamhetsstöd för en mer nyanserad förståelse av vad stödet innebär.*

Göteborgs Stad delade 2012 ut 150 mnkr i stöd till föreningsliv och det fria kulturlivet. Ungefär två tredjedelar av föreningsstödet betalades ut av Stadsdelsnämnderna samt Idrotts- och föreningsförvaltningen och gick till aktiviteter, anläggningar och riktade insatser till barn och unga. 56 mnkr delades ut i form av kulturstöd (innefattande verksamhetsstödet) till det fria kulturlivet av vilka 283 organisationer och 105 enskilda stipendiater fick dela på potten (Årsredovisning 2012:46). Efter en utgallring av verksamhetsstöden i databasen för kulturstöd (Göteborgs Stad 2014) framgår att verksamhetsstödet år 2012 var fördelat på 63 organisationer och stod för 45,8 av de 56 mnkr i det totala kulturstödet. Verksamhetsstödet stod alltså för nästan en tredjedel av stadens totala utbetalade stöd. År 2013 växte stödet till 47,1 mnkr fördelat på 67 organisationer. Verksamhetsstöden är en viktig källa till inkomst för de ideella kulturföreningarna.

Verksamhetsstödet ställer krav på årlig redovisning av verksamheten och krav på ”ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling”. Bedömningen av de sökande sker i konkurrens med andra sökande. I ansökan skall beräknade kostnader och intäkter uppges, det anges också att ”en rimlig egen- och intäktsfinansiering bör eftersträvas.” samt att ”medfinansiering bör sökas i största möjliga utsträckning.” (Göteborgs Stad 2011).

Sammanfattningsvis har föreningar som anstränger sig pengar att hämta och det finns fog för att en ordnad föreningsekonomi inverkar fördelaktigt på chanserna till erhållet stöd.

#### 4.5.1 Förvaltningens perspektiv

*Följande avsnitt är en redogörelse av materialet från intervjun med utredaren på Göteborgs Stads kulturförvaltning (2014-05-08), om inget annat anges. Det framkomna beskriver hur verksamhetsstödet är med och påverkar förutsättningarna för föreningarnas ekonomistyrning, även observationer av direkt inverkan på styrmetoderna framförs.*

Verksamhetsstöd görs i samråd med enheten för kulturstöd, härafter förvaltningen. En tids dialog föregår fram till det att föreningen kan bli en möjlig verksamhetsstödmottagare. Att bli beviljad verksamhetsstöd innebär att det finns ett förtroende från förvaltningens sida. Ofta har föreningarna tidigare genomgått en typ av karriärtrappa av olika projektstödsansökningar.

Förvaltningen bedömer vilka som ska tilldelas verksamhetsstöd utifrån en konkurrenssituation. Föreningarna värderas med avseende på konstnärligt innehåll och nivå men också utefter en organisatorisk och ekonomisk sida, respondenten uttrycker det med utgångspunkt i en projektansökan som att:

*”Hur genomförbart tror vi att detta blir, när de upp, kommer de göra det de säger, och då handlar det om, finns det utbildade personer, finns det kompetens, finns det erfarenhet, finns det struktur, kan man ratta organisationen, finns det lite management i det här”.*

Kravet på ”ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling” i riktlinjerna om verksamhetsstöd (Göteborgs Stad 2011), förklaras genom en tolkning som bygger på vad förvaltningen observerat ute i föreningarna när de jobbar med projekt. Förvaltningen har sett att stödpengar växlas upp, det vill säga att omslutningen har ökat med flera gånger stödpengarna. Det blir som en ”hävstångseffekt” eftersom fler finansiärer tillkommer och intäkterna ökar. Av de årliga förslagen till fördelning av verksamhetsstöd befastes att självfinansieringsgraden är något förvaltningen värderar. Om Angereds Teater som har en låg självfinansieringsgrad föreslår förvaltningen att stödet förblir oförändrat eftersom ”finansiering vad gäller självfinansieringsgrad och extern finansiering” behöver ses över (Förslag till fördelning av verksamhetsstöd för 2010:7f).

Respondenten menar att verksamhetsstödet från en fri teatergrupps utgångsläge inte innebär att teatern får ett felaktigt fokus på kvantitet före kvalité, det framhålls att om inte den konstnärliga nivån prioriteras finns ingen ekonomi att styra.

Samtidigt framgår det av intervjun att exempelvis fria teatergrupper arbetar

kostnadsmedvetet. Efterfrågan på en teaterproduktion är elastisk, det vill säga att det finns en smärtgräns för biljettpriset vilket påverkar storleksnivån och kostnaderna på en produktion, samt hur ofta de större projekten görs. De större projekten behöver en finansiering utöver biljettintäkterna för att avlöna fler.

Förvaltningen framhäver att det i kontakten med föreningarna uppmuntras till att skapa ett lärande kring budgetarbetet, av den orsaken efterfrågas en utvärderingsplan i ansökningarna vilket i praktiken fungerar olika bra. En del föreningar skickar in långa skriftliga utvärderingar med bilder etc. samtidigt som andra uppger att de utvärderat muntligt eller gjort någon enklare publikundersökning.

Det framkommer att föreningarna inte alltid får de pengar de söker, vilket har inverkan på budgetarbetet. Konsekvensen är att föreningarna måste revidera budgeten varje år när den faktiska tilldelningen sker, undantaget föreningarna med treåriga verksamhetsstöd.

#### **4.5.2 Föreningarnas perspektiv**

*I avsnittet behandlas verksamhetsstödet betydelse för ekonomin och inverkan på ekonomistyrningen enligt föreningarnas perspektiv. Först presenteras de två föreningarna som är "nya" med verksamhetsstöd, följt av resterande två föreningar som har haft stödet en längre tid.*

#### **Filmbryggan**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-09), om inget annat anges.*

Verksamhetsstödet beskrivs som bra därför att det möjliggör en grundkontinuitet i verksamheten. Stödet täcker fasta kostnader som lokal och viss administration. I tider av färre inkomstbringande projekt innebär stödet att föreningen ändå kan fokusera på grundverksamheten och lägga tid på att utforma nya projekt efter målen i stadgarna. Sedan föreningen fick verksamhetsstödet har en professionell revisor anställts och tagit över den egna kassörens roll. Revisorn sköter betalningar, redovisning och "allt möjligt". Föreningen upplever att revisorn avlastar så att de i stället kan fokusera på verksamheten. Det betonas att revisorn inte är inblandad i planeringen och budgetarbetet.

Det framförs att det sker en dialog med tjänstemännen på förvaltningen som mer än i

papperna med avslag och beviljan ger en tydlig återkoppling och reflektioner i varför det sökta stödet sänks eller höjs.

Föreningen beskriver hur andra kommunala stöd från stadsdelsförvaltningen Bergsjön och Familjebostäder har möjliggjort en kedjeeffekt i form av fler externa finansiärer (Verksamhetsstödsansökan för 2012).

### **Fri teatergrupp i Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-12), om inget annat anges.*

Föreningen berättar hur förvaltningen i samband med ansökningarna från år till år riktar in sig särskilt på vissa frågor, som exempel framförs hur förvaltningen har velat veta om hur föreningen tänker arbeta med publikutveckling, hur den ska nå nya målgrupper och hur föreningen integrerar jämställdhet ur ett kulturellt perspektiv.

Föreningen har planer på mer inkomstbringande verksamhet som är förlagd utanför den egna lokalen, men det poängteras att det är ett arbete som behöver startkapital och där räcker inte det kommunala stödet till. Vidare lyfts samarbeten som ett sätt att öka intäkterna men att utarbetandet av samarbetena kräver exceptionellt mycket tid och att föreningen skulle behöva ha någon som jobbar med det.

Verksamhetsstödet fyller en funktion som en grundfinansiering vilket ger tid över att göra det som är nyskapande och det som har en spets. Stödet låter också föreningen tänka långsiktigt. Föreningen poängterar emellertid att skillnaden mellan sökt och tilldelat verksamhetsstöd innebär ett återkommande arbete med budgetrevidering.

I verksamhetsstödsansökan för 2010 framhäver föreningen i verksamhetsplanen hur projekten ska redovisas skriftligt och ekonomiskt till alla bidragsgivare. Redovisningen ska bygga på löpande veckovisa produktionsmöten, ett utvärderingsmöte med alla medverkande och en större grundlig utvärdering av producenten (Verksamhetsstödsansökan för 2010).

## **Folkets Bio Göteborg**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-04-29).*

Föreningen betonar att de är beroende av verksamhetsstödet för att täcka hyreskostnader. Historiskt sett har föreningen under en tid på 90-talet kommit på obestånd gällande hyrorna, kommunen var vid den tiden inblandad i att lösa situationen genom att verksamheten gjordes större. Föreningen tillskriver verksamhetsstöden viss påverkan i form av en ökning i ett av organisationens mål.

## **Angereds Teater**

*Följande avsnitt är en redogörelse för vad som framkom under intervjun (2014-05-21), om inget annat anges.*

Föreningen har inte gått igenom otaliga projektstöd som de andra föreningarna i studien utan har haft ett årligt anslag som utgångspunkt. Det specialdestinerade stödet som sedermera övergick till verksamhetsstöd har sammantaget inte inneburit någon utväxling i form av fler finansiärer, orsaken tillskrivs en oklar identitet som varken institution eller fri grupp vilket har inneburit ett hinder i ansökningsförfaranden utanför kommunen (Förslag till fördelning av verksamhetsstöd för 2010:7). I övergången från specialdestinerade bidrag till verksamhetsstöd har föreningen fått ett konkret uppdrag från kommunen vilket används som utgångspunkt i formulerandet av målen. Föreningen vittnar om att de sedan introducerandet av verksamhetsstöd blivit mer medvetna om att tänka i termer av uppdrag:

*”varje år så söker vi ju verksamhetsbidrag för kommunen även om vi har tre, fyraåriga uppdrag så måste vi ändå formulera oss och söka varje år och då beskriver man ju sina tankar, intentioner och visioner och målen liksom, och där finns ju naturligtvis också liksom alltså dels de konstnärliga målen men sen är det publika mål och sen är det ekonomin liksom som ska vara intakt”.*

## 5. Analys

*I första avsnittet i kapitlet diskuteras hur föreningarna jobbar med ekonomistyrningsmomenten strategisk planering, budget och uppföljning. Påståenden i referenslitteraturen om ekonomistyrningens betydelse verifieras eller avfärdas. Centrala begrepp för ekonomistyrningen framgår i kursivt.*

*Andra avsnittet behandlar verksamhetsstödens inverkan på användandet av ekonomistyrning utifrån en sammanfattad diskussion av empiriska observationer och påståenden i referenslitteraturen.*

### 5.1 Ekonomistyrning

#### Strategisk planering

I referenslitteraturen framhålls att den strategiska planen ska bygga på en tydlig känsla av *uppdrag*, *vision* och *värden*. Uppdraget beskriver varför organisationen finns och vad den står för, uppdragsbeskrivningen ska tjäna tre syften: att beskriva organisationsgränserna, att motivera och skapa enhet hos alla inblandade samt att bidra till utvärderingsbarhet (Courtney 2002:179f).

Samtliga fyra föreningar arbetar utifrån ett *uppdrag*, i de flesta fallen är uppdraget formulerat i stadgarna och eller spritt i andra dokument. Två av föreningarna menar att uppdraget ensamt eller ihop med stadgarna talar om vad syftet med föreningen är. En av föreningarna beskriver hur uppdraget gör att de ser sig ”väsensskilda” från andra aktörer. Att uppdragsbeskrivningen bidrar till utvärderingsbarhet blir tydligt i fallet med föreningen som har sitt stöd behäftat med ett kommunalt uppdrag där utvärdering sker.

Föreningarna uppger att de har visioner, en förening arbetar med visionsmöten, en annan har en enklare beskrivning av sin *vision* utifrån tre pelare, men i samtalen framgår att det är svårt att hålla isär vision och uppdrag. Litteraturen tillskriver arbetet med vision som något som sträcker sig bortom uppdrag och beskriver idealiska situationer vilka kan erbjuda alternativa vägar i sämre tider. När föreningarna talar om visioner handlar det mer om hur de ska bli bättre på vad de redan gör. En av föreningarna uppger att de ska ta in en konsult för att jobba med framtida visioner.

*Värden* är inte formulerade med undantag för ett fall, det innebär inte att de är obefintliga i de andra föreningarna, vilket också framkommer av intervjuerna. Föreningen som har uttalade

värden är socialistisk och har vilket litteraturen uttrycker det värden och en kultur som är vägledande och verkar sammanhållande i linje med strategierna (Courtney 2002:185f).

Enligt litteraturen medför strategisk planering *bedömningar av omvärldens utveckling*. Långsiktiga frågor kring syftet med verksamheten ska diskuteras, ställningstagandena ska innefatta tänkbara kunder och deras framtida preferenser (Kullvén 2009:12f). Courtney (2002:179f) framhåller att arbetet bör utgå ifrån: *externa intressenters behov och förväntningar* och utvecklingen hos de andra huvudaktörerna. Föreningarna uppvisar medvetenhet och förståelse för omvärlden, de kan beskriva sin verksamhet i förhållande till andra aktörer och lyfta fram det unika bidraget. En förening uppger att omvärld och målgrupp analyseras för att säkerställa att föreningen alltid levererar något unikt. Omvärldsanalysen utgör ett sätt för föreningen att förhålla sig till allmänhetens behov och verksamhetsstödsgivarens förväntningar om konstnärlig kvalitet och förnyelse (Göteborgs Stad 2009). Omvärldsanalysens innebörd vidgas av att en förening uppger att de förstår sin omgivning genom att verka på platser i världen med anknytning till den lokala befolkningen och dess mångkulturella sammansättning. Verksamheten ska sedan avspegla de införskaffade kunskaperna. Omvärldsbedömningar uppges i ett fall vidare ha betydelse för att kartlägga risker och skydda föreningen mot förändringar i omvärlden som kan slå mot den egna ekonomin. Inget större fokus kan emellertid tillskrivas de riktigt långsiktiga frågorna eller kunders preferenser flera år i framtiden.

Ingen av föreningarna arbetar med ett uttalat dokument som benämns strategisk plan, men en av föreningarna arbetar utifrån ett ”styrdokument” där uppdraget är formulerat. I övrigt beskrivs den strategiska planeringen som något organiskt och något som sker dagligen i diskussioner. Gällande *strategiska verktyg* kan referenslitteraturen inte tillämpas på de studerade ideella kulturföreningarna.

I referenslitteraturen framhålls att den strategiska planeringen är minst lika viktig för den ideella organisationen som för företaget men att frånvaron av vinstmått gör satsningar på avdelningar och aktiviteter mer subjektiva än i företagets planering (Anthony och Govindarajan 2007:630). Studien innefattar inte företag men det är tydligt att den strategiska planeringen har fått mest uppmärksamhet och beskrivits utförligast näst efter budgeten i intervjuerna. Föreningen med en omvärldsanalys bestående av ”fältresor” tillämpar en strategisk planering som sannolikt skulle ingiva respekt hos en del små till medelstora företag. Emellertid skulle ”fältresorna” kunna utgöra en typ av satsningar som enligt författarna företas med mer subjektivitet än i företaget (Ibid). Samtidigt anser undertecknad att det finns ett mått av osäkerhet i utveckling och marknadsföring överlag.

Även Akingbola (2006) framhäver det strategiska arbetet inom ideella organisationer och menar att det anammas mer än någonsin för att möta snabba förändringar i omvärlden. Studiens observationer kan bekräfta författarens påstående till det att strategiskt arbete anammas i hög grad för att möta förändringar i omvärlden.

## Budget

I de studerade föreningarna byggs budgeten övervägande uppifrån genom en "*break-down-budget*". Ett uppifrån perspektiv förutsätts inte leda till samma engagemang för att hålla budgeten hos de styrda som en "*build-up*" budget (Anthony och Govindarajan 2007:391). Tre av föreningarna blandar emellertid bägge ansatserna enligt den *iterativa* modellen och uppger att budgetprocessen sker i dialog med verksamheten eller som i ett fall med ett särskilt råd för verksamheten. Ingen av föreningarna har uppvisat att de arbetar med stora återkommande budgetunderskott men den förening som till synes har den mest renodlade uppifrån ansatsen är den förening som uttalat inte tillskriver budgeten någon större roll som medveten styrmetod.

Anheier (2005:272f) tillskriver fyra relevanta budget-tekniker relevans för ideella organisationer: *Line-item*, *performance*, *zero-based* samt *program budgeting*. Studien har kunnat bekräfta brukandet av två tekniker. Den vanligaste, vilket litteraturen också förutspådde är *line-item* budgeten. En förening framhåller att de använder *noll-baserade* budgetar för att driva verksamheten som uppges vara mycket projektorienterad, budgetarna omprövas varje gång eftersom förutsättningarna är i sådan hög grad varierande.

Ett av budgetens övergripande syfte är att *fördela ansvar* (Kullvén 2009:24ff). Budgeten beskrivs som ett verktyg för *decentralisering med ansvarsenheter* vilket flyttar operativa beslut nedåt i verksamheten (Greve 2011:20f). Att föreningarna använder budgeten för att flytta operativa beslut nedåt kan observeras i samtliga föreningar, det sker genom att *delbudgetar* fördelas åt olika avdelningar som marknadsavdelningar eller att projektbudgeten bryts ned till mindre budgetar som tilldelas scenografer och producenter att ansvara för. Brorström et al. (2014:270ff) beskriver hur ansvaret kan fördelas utifrån olika *redovisningsenheter*. I föreningarna handlar det i alla uppmärksammade fall om kostnadsenheter. Intäktssidan bestäms uppifrån av konstnärliga ledare och producenter, de som ansvarar för budgeten har uppgiften att se till att den budgeterade kostnaden hålls.

Budgetansvariga har emellertid enligt Anthony och Govindarajan (2007:631) i de flesta ideella organisationer svårt för att bedöma de optimala driftskostnaderna, följaktligen tenderar budgetenheterna att ibland spendera mer än vad de behöver och omvänt spendera mindre än



de borde. En av föreningarna framhåller att de är uppfinningsrika och extremt duktiga på att hålla kostnader nere, en annan förening menar att budgeten främst fokuserar på att hålla koll på kostnadssidan. Observationerna talar för att det i de två föreningarna åtminstone finns en förskjutning i fokus mot att spendera mindre snarare än mer.

Budgetarbetet beskrivs som ett sätt att implementera organisationens strategiska mål i verksamheten. Långsiktiga strategier skall brytas ned till kortsiktiga ekonomiska mål (Lindvall 2011:52). En förening nämner ett publikökningsmål som ett strategiskt mål, i föreningens budgetdokument framgår att det prognostiseras en tioprocentig ökning av besökarantalet. Men intervjuerna överlag tillskriver budgeten mer syftet av att verka i den operativa verksamheten.

## Uppföljning

Anthony och Govindarajan (2007:628f) menar att ideella organisationer, i kontrast till företagen, saknar tillfredsställande kvantitativa och övergripande mått för att mäta de egna prestationerna. De studerade föreningarna visar att kvantitativa *prestationsmått* faktiskt används men i begränsad omfattning. Föreningarna nämner inte något *nettoresultat* men uppvisar att de är medvetna om självfinansieringsgraden och framför varsitt prestationsmått som brukas. Prestationsmått beskriver för verksamheten centrala saker som besökarantal och publikbeläggningsgrad. När det gäller målsättningar av måtten nämner en förening att det är svårt att sätta ett mål för att det alltid finns en osäkerhet. För självfinansieringsgraden anger ingen av föreningarna något uttalat mål mer än att den bör öka.

Kaplan och Norton (2001:23) förklarar att ideella organisationer missar att staka ut det önskade utfallet, alltså vad organisationen vill åstadkomma. I samtliga intervjuer talar föreningarna i termer av att utöka verksamheten på olika sätt men går inte in närmre på hur det framtida utfallet ska se ut. En av föreningarna nämner särskilt att de producerar statistik över verksamheten som ett led i arbetet med en samarbetspartner, vilket sannolikt utgör en grund för fler medvetna prestationsmått.

Akingbola (2006:267) poängterar att den mest grundläggande indikationen på prestanda utgår från i vilken omfattning den ideella organisationen *uppnår sitt uppdrag*, och som ett sätt att få indikation på det anförda föreslogs i referenslitteraturen *benchmarking*. Föreningarna sätter sin verksamhet i relation till andra på ett övergripande plan men jämför inte interna processer mot andra. En av föreningarna uttrycker att det egna förhållandevis stora stödet innebär att de jämför sig så att de kan se att de presterar lite mer i relation till de med mindre stöd.

Budgetuppföljning enligt referenslitteraturens grundläggande form där budgeterade värden ställs mot utfall får uppmärksamhet vid en av intervjuerna, en studie av verksamhetsstödsansökningarna visar att *budgetutfallet* fastställs och används vid åtminstone ett ytterligare fall hos de andra föreningarna. Föreningen som uttalat tillämpar budgetuppföljning beskriver hur budgetuppföljningen hänger samman med projektutvärderingar och hur det sammantaget skapar ett *lärande* kring hur budgeten hålls. Föreningen framhåller vidare att ekonomiska utvärderingar ligger till grund för vilka satsningar som görs och hur budgeten ser ut nästa gång. Den uttalade budgetuppföljningen är i linje med referenslitteraturens påstående om uppföljningens goda egenskaper: att skapa *lärande, intäkts- och kostnadsmedvetenhet, information och diskussionsunderlag* (Ax, Johansson och Kullén 2009:257). Vad gäller skapande av *ansvarskänsla* och *engagemang* finns inte tillräckligt med insamlad data för att bekräfta påståendet.

Sammanfattningsvis innebär brist på prestationsmål och kvantifierade framtida utfall att uppföljningen blir mindre tydlig. Föreningarna lyfter att de utvärderar verksamheten men det går inte att följa tydligt i mer än ett fall att det som framkommer i utvärderingarna leder till uppföljning och handling i praktiken.

## 5.2 Verksamhetsstöd

### Verksamhetsstödet som drivkraft till ekonomistyrning

Brunsson Holmblad (2005:23) beskriver att ekonomistyrningen har som syfte att öka en organisations lönsamhet och ge bättre effektivitet. I riktlinjerna för verksamhetsstöd ställs krav på "ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling" och att egen- och intäktsfinansiering bör eftersträvas. Av intervjun och de offentliga handlingarna framgår att en ökande självfinansieringsgrad är något förvaltningen värderar. "Ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling" beskrivs föreligga när föreningarna växlar upp stödpengar. En låg självfinansieringsgrad verkar direkt hämmande för högre stöd till en av studiens föreningar. Den avsedda föreningen med verksamhetsstöd sedan 2009 håller för närvarande på att ta fram en affärsplan för att bättra på självfinansieringsgraden. Sammanfattningsvis är ekonomistyrningen tillämpbar för att öka chanserna till verksamhetsstödet.

Brunsson Holmblad (2005:23) beskriver vidare att ekonomistyrningens syfte är att skapa ordning samt att underbygga argument och verka övertygande. Förvaltningen påpekar att bedömningarna av verksamhetsstöd sker i konkurrens med andra sökande. Föreningarna

värderas utifrån en organisatorisk och ekonomisk sida som bedömer om föreningarna kan genomföra det de avser, om de har kompetens och erfarenhet, om det finns struktur och om de kan styra organisationen. Ekonomistyrningen är även här tillämpbar för att stå ut i konkurrensen om stöden. Vill föreningarna erhålla eller höja sitt verksamhetsstöd är mer ekonomistyrning vid sidan av konstnärlig kvalité en god idé.

Förvaltningen beskriver hur en lång tids dialog föregår det att föreningen kan få verksamhetsstöd. Ofta har föreningarna gått igenom olika typer av projektstöd för att ingjuta ett förtroende hos förvaltningen.

Myers och Sacks (2003:287) studerar ideella organisationers utövande och finner en ökad betoning på lån av verktyg och tekniker från näringslivet. Myers och Sacks ser att den offentliga sektorn ofta tar rollen som mellaninstans eller bärare av metoderna. Kontakten med förvaltningen och den resulterande ekonomistyrningen kan rimligen bekräfta författarnas påstående, men som författarna vidare hävdar att verktygen och teknikerna tillämpas ad-hoc inom den ideella sektorn kan studien inte styrka.

### **Verksamhetsstödet inverkan på ekonomistyrningen**

Förvaltningen framför inget direkt sätt som verksamhetsstödet inverkar på föreningarnas *strategiska planering* utan betonar främst vilka förbättrade förutsättningar stödet skänker föreningarnas ekonomi. De studerade föreningarna instämmer i betydelsen för ekonomin men vittnar också om direkta effekter av stödet på det strategiska arbetet. En förening beskriver hur stödet finansierar grundverksamheten och möjliggör att tid läggs på att utforma projekten enligt syftet med föreningen och *uppdraget*. En annan föreningen förklarar hur själva ansökningsprocessen innebär att föreningen måste tänka i termer av *omvärldsbedömningar* genom att exempelvis svara på frågor om hur de ska arbeta med publikutveckling och hur de ska nå nya målgrupper. Det vittnas vidare i ett fall om att verksamhetsstödet ökat medvetenheten att tänka i termer av *uppdrag*, i samma förening associeras kommunen med en roll som kontroll för *uppnående av uppdraget*. Avslutningsvis tillskriver en förening verksamhetsstödet viss påverkan på ett av organisationens mål.

Förvaltningen framhåller att verksamhetsstödet leder till att föreningarna behöver fokusera mer på *budgetarbetet*, förklaringen ligger i skillnaden mellan det sökta och tilldelade verksamhetsstödet som kan uppstå och att det medför att föreningarna måste revidera budgeten. Förklaringen bekräftas av en av föreningarna som menar att verksamhetsstödet innebär ett återkommande arbete med budgetrevidering.

För ekonomistyrningens *uppföljning* förväntas verksamhetsstöden enligt förvaltningen

innebära att föreningarna skapar ett lärande kring budgetarbetet, varför det efterfrågas en utvärderingsplan i ansökningarna. En av föreningarna beskriver hur projekten redovisas skriftligt och ekonomiskt till alla bidragsgivare och hur det sker genom omfattande utvärdering. Den tillkommande redovisningen kan förstås som ett moment av uppföljning som kommer av att föreningen ämnar erhålla stöd, uppföljningen går emellertid inte att urskilja som en effekt av enbart verksamhetsstödet.

## 6. Slutsatser

*Studien utformades utifrån de två övergripande frågorna: Vilken är ekonomistyrningens betydelse för ideella kulturföreningar? Och hur inverkar ett kommunalt föreningsstöd på ideella kulturföreningars ekonomistyrning?*

Först och främst kan konstateras att ekonomistyrningen är av betydelse för föreningarna. Arbetet med strategisk planering anammas i hög grad för att möta förändringar i omvärlden och för att generera nyskapande och eftertraktad verksamhet. Budgeten används för att driva den kontinuerliga verksamheten men är central för att styra det vanligt förekommande arbetet i projektform. Föreningarna använder budgeten för att fördela operativa beslut och ansvar nedåt i verksamheten. Det fördelade ansvaret sträcker sig till kostnadssidan och föreningarna uppvisar över lag större medvetenhet om kostnader än intäkter. Budgetens uppbyggnad som en övervägande iterativ process är en del i förklaringen till kostnadsmedvetenheten inom föreningarna. Uppföljning av budgeten sker men leder i begränsad utsträckning bland föreningarna till ett lärande och skapande av information och diskussionsunderlag.

Föreningarna använder ekonomistyrningens tre moment men i regel inte sammanhängande på det sätt som litteraturen och den konceptuella modellen beskriver. Skillnaden mellan teori och praktik förklaras av att den strategiska planeringen i tillräcklig utsträckning inte resulterar i prestationsmått och ekonomiska mål som kan budgeteras, följas upp och ligga till grund för ny strategisk planering. Brist på kvantifierade prestationsmål och framtida utfall gör att uppföljningens betydelse som styrmetod blir mindre tydlig i föreningarna. En bidragande orsak till att den strategiska planeringen inte har den betydelse som litteraturen föreskriver är att den strategiska planen i låg grad är formaliserad och samlad. Vision och uppdrag saknar distinktion och härleds från stadgar, verksamhetsplaner och diskussioner sammantaget.

Ekonomistyrningens betydelse för de ideella föreningarna ligger vidare i att den bidrar till chanserna för tilldelat verksamhetsstöd och följaktligen en bättre ekonomi. Användandet av ekonomistyrning utgör ett sätt att skapa och förmedla en bild av ”ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling” och stå ut i konkurrensen om verksamhetsstödet.

För studiens andra övergripande frågeställning kan bekräftas att ett kommunalt verksamhetsstöd inverkar på föreningarnas ekonomistyrning. Stödet leder till ett högre fokus på strategisk planering i form av omvärldsanalyser och höjd medvetenhet om uppdraget. Verksamhetsstöd bidrar till att föreningarna blir mer aktiva i budgetarbetet eftersom skillnad

mellan sökt och erhållet stöd innebär återkommande budgetrevideringar. Verksamhetsstödet tillskrivs en inverkan till att föreningarna utvärderar mer och sannolikt också utvecklar ett lärande kring budgetarbetet. Sammanfattningsvis verifieras hypotesen i det inledande kapitlet eftersom verksamhetsstödet leder till mer ekonomistyrning.

## **6.1 Fortsatta studier**

Undertecknad letade ekonomistyrning, vid en första anblick på det kanske inte mest uppenbara stället, och fann den. Verksamhetsstödet som en inverkan på ekonomistyrningen studerades och visade sig spela en roll. Men det är högst sannolikt att det finns ytterligare inverkan faktorer på kulturföreningars ekonomistyrning. Studien skulle kunna göras om med fokus på projektstöden som föregår verksamhetsstödet eller andra stödformer. Det skulle vara intressant att studera verksamhetsstödet i Stockholm där det politiska klimatet är annorlunda men förekomsten och storleksordningen av ideella kulturföreningar är förhållandevis likt Göteborg.

Ekonomistyrningens spridning till ideella kulturföreningar skulle vidare kunna studeras med institutionell teori som bärare, eftersom undertecknad har fått indikationer på att föreningarna innefattas i något som kan liknas vid ett organisationsfält som håller på att skapas genom nätverkande, samarbeten och utbildning.

# Käll- och litteraturförteckning

## Böcker och artiklar

Akingbola, Kunle. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*, 15.6, s. 265-281

Anheier, Helmut K. (2005).  
*Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*  
London: Routledge

Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2007).  
*Management Control Systems*  
Uppl. 12 McGraw-Hill: New York

Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. (2009).  
*Den nya ekonomistyrningen*  
Uppl. 4:4 Malmö: Liber

Brorström, Björn. Haglund, Anders. Solli, Rolf. (2014).  
*Förvaltningsekonomi*  
Uppl. 3:1 Studentlitteratur: Lund

Brunsson Holmblad, Karin. (2005).  
*Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*  
Uppl. 1:2 Studentlitteratur: Lund

Bryman, Alan. (2008).  
*Samhällsvetenskapliga metoder*  
Uppl. 2:2 Liber: Malmö

Corder, Kevin. (2001). Acquiring new technology comparing nonprofit and public sector agencies. *Administration & Society*, 33.2, s. 194-219.

Courtney, Roger. (2002).

*Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*

London: Routledge

Greve, Jan. (2011).

*Budget*

Uppl. 2:11 Studentlitteratur: Lund

Hemström, Carl. (2010).

*Bolag, Föreningar, Stiftelser: En introduktion*

Stockholm: Nordstedts Juridik

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (2001). Balance without profit. *Financial*

*Management*, 14719185, s. 23-26. [Elektronisk resurs]. Hämtad: 2014-04-12.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9d7b14c-b793-47a4-9f09-029ff4e668ba%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4204>

Kullvén, Håkan. (2009).

*Budget och budgetering*

Uppl. 1:1 Malmö: Liber

Leopold, Christer. (2006).

*Professionell ideell: Om att verka med ideell logik*

Stockholm: Sober Förlag

Lindvall, Jan. (2011).

*Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*

Uppl. 2:1 Studentlitteratur: Lund

Miller, Judith L. (2002). The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12.4, s. 429-450

Myers, Jan. Ruth, Sacks. (2003). Tools, Techniques and Tightropes: The Art of Walking and



Talking Private Sector Management in Non-profit Organisations, is it Just a Question of Balance? *Financial Accountability & Management*, 19.3, s. 287-306

Stein, Peter. (2011). Fakta och statistik om civilt samhälle och ideell sektor i Sverige. *KPMG* [Elektronisk resurs]. Hämtad: 2014-05-01. <https://www.kpmg.com/SE/sv/branscher/Ideella-organisationer/Documents/fakta%20och%20statistik%20om%20civilt%20samh%C3%A4lle%20och%20ideell%20sektor%20i%20Sverige.pdf>

Sundgren, Per. (2014). Debatt 27/2. (TV-program). Stockholm: Sveriges television

### **Kandidatuppsatser**

Attersand, Johan. Svensson, Jesper. (2007). *Ideella Föreningars nyckeltal - Studie av 2006 års årsredovisningar i ideella föreningar* (C-uppsats i Företagsekonomi C, Redovisning). Södertörns Högskola, Institutionen för ekonomi och företagande, Huddinge.

Bohman, Per-Anders. Langdén, Frank-Olof. (2005). *Hur styrs bössan? En studie om ekonomistyrningen inom ideella organisationer* (Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Redovisning och Finansiering). Göteborgs Universitet, Handelshögskolan, Företagsekonomiska institutionen, Göteborg.

Gustafsson, Rasmus. Isaksson, Maria. (2012). *Ekonomistyrning i ideella föreningar. En kvalitativ studie med inriktning på ideella idrottsföreningar* (Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 hp). Blekinge Tekniska Högskola, Managementhögskolan, Blekinge.

### **Respondenter**

2014-04-29. Intervju med styrelseledamot på Folkets Bio Göteborg.

2014-05-08. Intervju med utredare på enheten för kulturstöd, Göteborgs Stad.

2014-05-09. Intervju med projektledare och producent på Filmbryggan.

2014-05-12. Intervju med produktionsledare på en fria teatergrupp i Göteborg.

2014-05-21. Intervju med teaterchef på Angereds Teater.

## **Verksamhetsstödsansökningar**

*Verksamhetsstödsansökningarna är daterade till ansökningsåret men avser nästkommande år. Ansökningarna är inte tillgängliga online men är offentliga och kan begäras ut. Observera att Filmbryggan före 2013 hade namnet Bergsjöns Kultur- & Mediaverkstad. För den icke namngivna föreningen anges istället identifikationsnummer.*

Göteborgs Stad. (2009). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Dnr 0804/09 Dplnr 4/2

Göteborgs Stad. (2009). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Filmbryggan

Göteborgs Stad. (2011). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Folkets Bio Göteborg

Göteborgs Stad. (2011). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Filmbryggan

Göteborgs Stad. (2012). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Folkets Bio Göteborg

Göteborgs Stad. (2012). *Ansökan om kommunalt verksamhetsstöd*. Angereds Teater

## **Övriga offentliga handlingar och resurser**

SFS 1974:152. *Regeringsformen*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Göteborgs Stad. (2009). *Förslag till fördelning av verksamhetsstöd för 2010*. Tjänsteutlåtande 2009-11-19. (Diarienummer 0804/09). Göteborg

Göteborgs Stad. (2011). *Riktlinjer för verksamhetsstöd*. [Elektronisk resurs]. Hämtad: 2014-03-18. <http://goteborg.se/wps/wcm/connect/274bd2fa-7714-49a4-9446-4bb3b8c3d7fd/riktlinjer+VERKSAMHETSST%C3%96D.pdf?MOD=AJPERES>

Göteborgs Stad. (2012). *Årsredovisning 2012*. Göteborg

Skatteverket. (2013). *Ideella föreningar* [Elektronisk resurs]. Hämtad: 2014-03-18.

<https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html>

Göteborgs Stad. (2014). *Databasen för kulturstöd*. [Elektronisk resurs]. Hämtad: 2014-03-18.

[http://www5.goteborg.se/prod/kultur/kulturforvaltningen/dalis2anpassningarkultur.nsf/\\$Search](http://www5.goteborg.se/prod/kultur/kulturforvaltningen/dalis2anpassningarkultur.nsf/$Search)

## Appendix

### Intervjuguide till föreningarna (semi-strukturerade)

*Etiska ställningstagande: Inga personnamn, inget ljudmaterial eller transkriberingar (i sin helhet) publiceras. Inget syfte att betygsätta eller utmåla föreningar som "sämre" eller "bättre"*

#### Ekonomistyrning

Beskriv de viktigaste bitarna av er ekonomi översiktligt

På vilket sätt använder och styr ni efter ekonomiska mål?

-ordning, effektivitet, lönsamhet, anseende

#### Strategisk planering

Hur arbetar ni med strategisk planering?

-vilka planerar, vilken tidsrymd, omvärldsbedömningar, externa intressenter, kunder, uppdrag vision och värden, omsätta strategier praktiskt, kända tekniker (SMART, PEST, SWOT)

Vad har ni för syfte med planeringen?

inspiration från andra

#### Budget och uppföljning

Vad tjänar budgeten för syfte hos er?

Beskriv framtagandet av budgeten

vilka är involverade och vid vilken nivå

Vilken särskild typ av budget använder ni?

bygger på föregående år, omprövning, uppdelad på aktiviteter eller kostnader

Finns flera budgetar och är de kopplade till särskilda budgetenheter

ansvarsfördelning, påverkan och befogenheter

Hur följer ni upp budgeten?

mått för prestanda, benchmarking, andra organisatoriska effektivitets mått

#### Inverkan på ekonomistyrningen

Hur påverkar samarbetet med andra aktörer ert egna arbete med ekonomifrågor

kommunen, bransch eller paraplyorganisation, privat sektor

Hur jämför ni er med andra?

föreningar, kommunen, omgivningen, andra, konsekvenser, varför

Hur har kommunen hjälpt er att utveckla organisationen?

utbildningar, ekonomisk konsultation

Hur har följande utvecklats/förändrats som en orsak av verksamhetsstöden  
redovisningens utformning, ekonomisystem, ansökningshandlingar, återrapportering

### **Avslutande**

Hur har användandet av det nu diskuterade (ekonomistyrning) utvecklats senaste åren?  
-verksamhetsstödens roll, andra orsaker, framtiden

### **Intervjuguide till utredaren (semi-strukturerade)**

*Etiska ställningstagande: Inga personnamn, inget ljudmaterial eller transkriberingar (i sin helhet) publiceras. Inget syfte att betygsätta eller utmåla föreningar, bidragsfördelningen som "sämre" eller "bättre"*

#### **Ekonomistyrning**

Berätta lite allmänt om verksamhetsstöden

Förklara kravet "ekonomisk och verksamhetsmässig utveckling"

Tendens till mer ekonomistyrning (styrande efter ekonomiska mål) i föreningarna?

Vad märker ni av? (ex: Strategisk planering, Budget, Sätt att mäta prestanda)

Vilken typ av konsultation eller utbildning erbjuder ni föreningarna?

Vilken inverkan har verksamhetsstöden på föreningarnas sätt att framställa och ordna sin ekonomi?

Hur använder föreningarna ekonomistyrningen för att stå ut i konkurrensen om stöden?

Vilka andra faktorer påverkar föreningarnas ekonomistyrning nu och i framtiden?