



Analys av budgeteringsprocessen i en ideell organisation

Alexander Isaksson

Examensarbete
Företagsekonomi – Financial Management
2018

Alexander Isaksson

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi, Financial Management
Identifikationsnummer:	17646
Författare:	Alexander Isaksson
Arbetets namn:	Analys av budgeteringsprocessen i en ideell organisation.
Handledare (Arcada):	Andreas Stenius
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbets huvudsakliga mål och syfte var att analysera hur budgeteringsprocessen fungerar i en ideell förening. I arbetet har föreningens metoder för framställande, uppföljande och analys av budgeten jämförts med litteratur och forskning inom ämnet. Ytterligare har även föreningens metoder för interndebering och fördelade kostnader analyserats. Till syftet ingick även att utgående från analysen erbjuda eventuella förbättringsförslag till föreningens budgeteringsprocess. Forskningsmetoderna som har använts i examensarbetet är litteraturstudier för den teoretiska delen och intervjuer för den empiriska delen. Intervjuerna gjordes i semistrukturerat format med sex anställda inom föreningen. De anställda som intervjuades har olika roller inom föreningen och jobbar inom varierande sektorer och enheter inom föreningen. Resultatet av intervjuerna var positivt och det framgick tydligt att föreningen har en mycket välfungerande budgeteringsprocess. Motsvarande resultat framkommer även i diskussionsdelen av examensarbetet och det är tydligt att jämförelsen mellan den teoretiska delen av arbetet och föreningens metoder till största delen består av likheter och motsvarigheter. Utgående från diskussionerna framkom två huvudsakliga förbättringsförslag, det första angående föreningens metoder för analys av budgeten och det andra angående metoderna för interna debiteringar och delade kostnader. Huvudsakligen har föreningen en välfungerande budgeteringsprocess.</p>	
Nyckelord:	Budget, budgetering, budgeteringsprocess, budgetanalys
Sidantal:	44
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	23.05.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration, Financial Management
Identification number:	17646
Author:	Alexander Isakssn
Title:	Analysis of the budgeting process in a non-profit organisation
Supervisor (Arcada):	Andreas Stenius
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>The purpose and aim of this thesis was to analyse how the budgeting process works in a non-profit organisation. The organisations methods for producing, monitoring and analysing the budget has been compared with literature and research within the topic. Additionally, this thesis analyses the organisations methods for shared costs and internal charges. Another purpose of the thesis was to offer improvement suggestions regarding the budgeting process to the organisation. The research methods that have been used in this thesis was literature studies for the theoretical part and interviews for the empirical part. The interviews were made in semi structural format with six employees within the organisation. The employees that were interviewed have different roles within the organisation and work in different sectors and units within the organisation. The results of the interviews were positive and the budgeting process in the organisation is considered to be well functioning. Corresponding results came from the discussion part of the thesis and the comparison between the theoretical and empirical part consists mostly of similarities. Based on the discussions there where two main improvement suggestions, the first regarding the methods for analysing the budget and the second regarding the methods of shared costs and internal charges. Overall the organisation has a well-functioning budgeting process.</p>	
Keywords:	Budget, budgeting process, budget analysis
Number of pages:	44
Language:	Swedish
Date of acceptance:	23.05.2018

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	Problemformulering	8
1.2	Syfte	8
2	METOD	9
2.1	Intervjuer.....	9
2.2	Litteraturstudier.....	10
2.3	Tillvägagångssätt.....	10
3	IDEELL ORGANISATION ELLER FÖRENING	12
4	BUDGETERING	12
5	BUDGETERINGSPROCESSEN	14
5.1	Uppbyggandemetoden	14
5.2	Nedbrytningsmetoden	15
5.3	Kombinationsmodellen	16
6	UPPFÖLJNING AV BUDGETEN	17
7	ANALYS AV BUDGETEN	18
8	OLIKA TYPER AV BUDGETER	19
8.1	Huvudbudget	19
8.2	Resultatbudget	19
8.3	Likviditetsbudget.....	20
8.4	Balansbudget.....	20
8.5	Delbudgeter	21
8.6	Föränderlig budget	21
8.7	Nollbaserad budget	23
9	INTERNDEBITERING	23
9.1	Standardkostnader	24
9.2	Delade kostnader	25
9.3	Metoder för fördelning av delade kostnader.....	25
10	EMPIRI	26
10.1	Framställandet av budgeten.....	26
10.2	Uppföljning av budgeten.....	29
10.3	Analys av budgeten	30

10.4	Budget typer	32
10.5	Delade kostnader & interndebitering	32
11	DISKUSSION.....	33
11.1	Framställande av budgeten	33
11.2	Uppföljning av budgeten.....	34
11.3	Analys av budgeten	35
11.4	Budget typer	36
11.5	Delade kostnader & interndebitering	37
12	SLUTSATSER	39
	Källor	41
	Bilagor	43

Figurer

Figur 1 Uppbyggandemetoden (Johansson & Kullvén 2013).	15
Figur 2 Nedbrytningsmetoden (Johansson & Kullvén, 2013).	15
Figur 3 Budgetuppbyggandets olika skeden inom föreningen	27

1 INLEDNING

I detta examensarbete har budgeteringsprocessen i en ideell förening analyserats. Föreningens processer för uppbyggande, uppföljande och analys av budgeten har jämförts med teori och litteratur i ämnet.

Examensarbetet ger en inblick i hur budgeteringsprocessen går till i en ideell förening och jämför den med teori. Samtidigt skapas en helhetsbild över olika budgeteringsmetoder och processer som även kunde lämpa sig för andra föreningar och liknande sammanslutningar. Eftersom arbetet behandlar ett flertal olika metoder under olika skeden i budgeteringen, har även nackdelar och fördelar med de olika metoderna berörts.

En anledning till att examensarbetet behandlar budgetering är att budgetering är ett mycket viktigt verktyg eftersom man med hjälp av budgeten kan förtydliga företagets riktlinjer och mål. Genom budgetering kan en förening även försäkra sig om att ett har de resurser som behövs för att fortskrida med verksamheten (Wolff, 2010).

Utöver det huvudsakliga syftet med budgetering kan budgetering även användas som ett hjälpmedel för ledningen vid styrning av en organisation eller förening. Utöver kostnaderna definierar budgeten även planerna och målen för en specifik tidsperiod (Shim, m.fl. 2011).

En drivande orsak till valet av budgetering som objekt för examensarbetet har varit att fördjupa mina kunskaper om budgetering. Eftersom budgetering tillämpas i en stor del av företag och föreningar, kommer mina fördjupade kunskaper sannolikt att vara till nytta i mitt framtida arbetsliv.

1.1 Problemformulering

Budgeten är ett centralt verktyg för att ledningen inom en verksamhet ska kunna framställa mål och förväntningar för en specifik kommande period. Budgeten kan också användas som ett verktyg av ledningen för att kontrollera och leda enheter inom verksamheten. Examensarbetets mål är att skapa en bredare bild av hur budgeteringsprocessen kan se ut i en ideell organisation. Problemfrågorna är följande.

- Hur uppbyggs budgeten inom föreningen?
- Hur görs budgetuppföljningen & budgetanalysen i föreningen?
- Finns det problem inom budgeteringsprocessen?

Examensarbetet analyserar hur budgeteringsprocessen fungerar i en ideell förening, hur budgeten byggs upp, hur man följer upp att de budgeterade målen nås och om det finns eventuella problem inom budgeteringsarbetet i föreningen.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet var att analysera föreningens budgeteringsprocess; vilka metoder används för framställande av budgeten samt för budgetuppföljning och budgetanalys. I syftet ingick även att utgående från analysen ge föreningen rekommendationer till möjliga förbättringar och alternativa sätt att göra upp budgeten.

2 METOD

Det finns två olika huvudsakliga undersökningsmetoder och de är den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Största skillnaderna mellan dessa metoder är att man vid användning av den kvalitativa metoden undersöker ett ämne som man inte har forskat i så mycket tidigare medan den kvantitativa metoden passar bättre då det redan finns en stor mängd data att utnyttja. Kvalitativa metoden är ofta mer beroende av livserfarenhet inom ämnet än den kvantitativa och kräver kunskaper som är svåra att få ur en bok. (Peer, Hakemulder and Zyngier, 2018).

Kvalitativ metoden fokuserar vanligtvis på att samla data från t.ex. intervjuer eller observationer eftersom denna typ av data visar personens erfarenheter och kunskaper inom ämnet. Kvantitativa data fokuserar i sin tur på data som kan förvandlas om till siffror som t.ex. resultat från enkäter (Van Peer, Hakemulder and Zyngier, 2018).

2.1 Intervjuer

Det finns flera olika former av intervjuer och formen som ska användas väljs av intervjuaren eller undersökaren. Formen väljs bland annat utgående från vilket resultat man vill ha av intervjun och gruppens storlek (Lantz, 2013).

Det finns två huvudsakliga former av intervjuer, den första är den öppna intervjuformen som är mer narrativ vilket innebär att man låter den intervjuade berätta sin personliga uppfattning om den fråga som behandlas. Denna typ av intervju används då man vill ha en mer empatisk inblick och resultatet kommer att vara en beskrivning av den intervjuades inblick och kunskap inom ämnet. Den andra formen av intervjuer är strukturerad intervju som är motsatsen till den öppna intervjun. Vid strukturerad intervju används oftast slutna frågor och man utgår från att ämnet som diskuteras är känt och bestämt i förväg. Under en strukturerad intervju följer intervjuaren vanligtvis ett fastställt frågeschema (Lantz, 2013).

2.2 Litteraturstudier

Det finns olika typer av data, primärdata och sekundärdata. Primärdata innebär att det skapas ny information i studien t.ex. från en intervju. Sekundärdata är redan publicerad data och kan finnas i litteratur, artiklar och tidigare studier (Heikkinen, 2016). I mitt arbete består den teoretiska delen av sekundärdata som till största delen är tagen från böcker.

2.3 Tillvägagångssätt

För att skapa den teoretiska delen av arbetet har litteraturstudier använts och för den empiriska delen intervjuer med personer inom budgeteringsprocessen inom föreningen. Personerna som har intervjuats har olika positioner i föreningen och med det olika uppgifter inom budgeteringsprocessen.

Den teoretiska delen består av sekundärdata eftersom det finns tillräcklig mängd data att utgå ifrån. Medan den empiriska delen består av primärdata i form av intervjuer eftersom det handlar om ny data.

I arbetet används kvalitativa metoder i form av intervjuer för insamling av data för den empiriska delen. Intervjuerna är gjorda i semistrukturerat format, d.v.s. med förbestämda frågor som ställdes till alla intervjuade och med möjlighet till ytterligare följdfrågor.

Med tanke på att syftet med intervjuerna var att klargöra hur föreningens budgeteringsprocess ser ut och hur processen fungerar på alla nivåer inom föreningen, var intervjuerna i semistrukturerat format det lämpligaste, eftersom samma frågor ställdes till alla som intervjuades. Den största risken med semistrukturerat format är att frågorna är fel eller felformulerade och det förväntade resultatet inte uppnås. För ett lyckat resultat vid användning av detta format förutsätts att frågorna är välformulerade och genomtänkta.

I en öppen intervju utan förbestämda frågor kunde det ha funnits risk för att resultatet av intervjuerna inte skulle varit jämförbart med teorin och svaren inte bli tillräckligt konkreta och definierande för att användas i analysen.

Personerna för intervjuerna valdes genom att skicka ett elektroniskt massbrev till föreningens budgetteam och de som var intresserade av att delta i intervjuerna valdes. För att uppnå ett heltäckande resultat tillfrågades ytterligare en sektorchef samt en enhetschef genom personligt meddelande. Totalt intervjuades sex personer.

Tillförlitligheten är hög eftersom teoridelen är baserad på faktalitteratur och den empiriska delen är uppbyggd genom sex intervjuer med personer som jobbar med budgetering inom föreningen. Personerna som har intervjuats arbetar inom olika sektorer och enheter i föreningen och har olika uppgifter. Tillförlitligheten stärks ytterligare eftersom de intervjuade jobbar på olika nivåer och har varierande ansvar inom budgeteringsprocessen.

3 IDEELL ORGANISATION ELLER FÖRENING

Syftet med en ideell förening är att idka ideell verksamhet. Ideell verksamhet kan t.ex. vara arbete inom kultur, politik, idrott eller religion. Ideella föreningar har inte som mål att göra ekonomisk vinst utan resurser används till största delen för att driva verksamheten. En ideell förening kan i viss mån för att förverkliga det ideella syftet anskaffa medel genom ekonomisk verksamhet, men den ekonomiska verksamheten ska inte vara en central funktion av verksamheten (Helenius & Herrgård, 2016).

En ideell förening kan vara både en registrerad eller en oregistrerad förening. Huvudsakliga skillnaden mellan registrerade och oregistrerade föreningar är att registrerade föreningar har rättskapacitet. Med andra ord har registrerade föreningar rätt att göra avtal, de får äga egendom och har rättighet att ansöka om understöd. En registrerad ideell förening är alltså en juridisk person vilket innebär att de kan anskaffa och äga tillgångar, ingå avtal och föra talan i rättegång. (Helenius & Herrgård, 2016).

4 BUDGETERING

Det är mycket viktigt för företag och olika organisationer att planera sin verksamhet och budgeten kan ses som en plan för framtiden. Med hjälp av en välutformad plan kan ett företag eller en organisation avgöra om ekonomiska resurser och personal räcker till för den kommande perioden (Andersson, 1997). En av huvudfunktionerna med en budget är att beskriva förväntningar och åtaganden för ett företag eller en organisation för att möjliggöra att förväntade ekonomiska resultat för en specifik period uppnås (Johansson & Kullvén, 2013). Med hjälp av en välutformad budget kan företag och organisationer förvänta sig vad som kommer att inträffa inom en viss tidsperiod. Förväntningar skapas oftast med hjälp av vad som har hänt tidigare. T.ex. hur mycket ett företag har spenderat på hyror. En välutformad budget möjliggör även att planering och kontrolleringsmetoder effektivt kan förverkligas inom organisationen (Asogwa & Osim, 2017).

När ett företag eller en organisation vet vad de kan förvänta sig av det kommande året kan man göra åtaganden vilket innebär att grupper inom organisationen tar ansvar för delar av budgeten i syfte med att uppnå de budgeterade värdena. Budgeten visar vad som

planeras inträffa under kommande period och ger därigenom en förberedelse inför olika händelser (Johansson & Kullvén, 2013).

Målet med en budget kan variera mellan olika företag och organisationer men som grund är syftena planering, samordning och kontroll. I större organisationer får budgetarbete ofta ett syfte att delegera ansvar för resultat och resursanvändning till ansvariga inom olika delar av organisationen (Andersson, 1997).

Planering är som nämnt en av de viktigaste delarna av budgetprocessen och syftar till att planera verksamheten för kommande period. Planeringen har sin startpunkt i företagets strategier och anger utgångspunkter för det som ska göras under kommande perioder för att uppnå det som sägs i strategierna. Budgeten kan alltså användas för att planerera försäljning, produktion, inköp, personal och investeringar (Johansson & Kullvén, 2013). Samordning är också en central del av budgeteringen. Med samordning menar man att enheterna och anställda i en organisation tillsammans arbetar mot samma mål, d.v.s. att uppnå de värden som finns i budgeten.

Kontroll eller uppföljning är den sista av de tre ovannämnda syftena med en budget. Målet med uppföljning av budgeten är att ansvariga inom organisationen ska kunna använda budgeten som ett underlag för uppföljning av olika perioders resultat och enheters prestationer enligt vad som har budgeterats för den enheten.

Även resursallokering, som tidigare nämnts, är ett mycket viktigt syfte med budgeten som fokuserar på hur resurser ska delas mellan olika enheter och aktiviteter inom organisationen. Med hjälp av budgeten kan företagets ledning fördela resurser rättvist och enligt behov till enheterna i organisationen. Ansvarsfördelning är också något som anses vara ett centralt syfte med budgeten. Ansvar fördelas vanligtvis enligt budgeten eftersom budgeten beskriver vad som förväntas av en specifik enhet för en kommande period (Asogwa & Osim, 2017).

Utöver de tre ovannämnda syftena för en budget kan också budgetering användas för att skapa medvetenhet för de anställda om hur det går för organisationen och hur det kommande året förhoppningsvis kommer att se ut. Budgeten kan också motivera de anställda att anstränga sig för att uppnå de mål som är satta för verksamheten. (Johansson & Kullvén, 2013).

Alla de ovannämnda syftena med budgeten kan sammanfattas till tre huvudmotiv vilka är att bidra till beslutsfattande med hjälp av resursallokering, bidra till planering och samordning genom gemensamt arbete och att bidra till motivering för att uppnå de resultat som förväntas (Bergstrand & Olve, 1996).

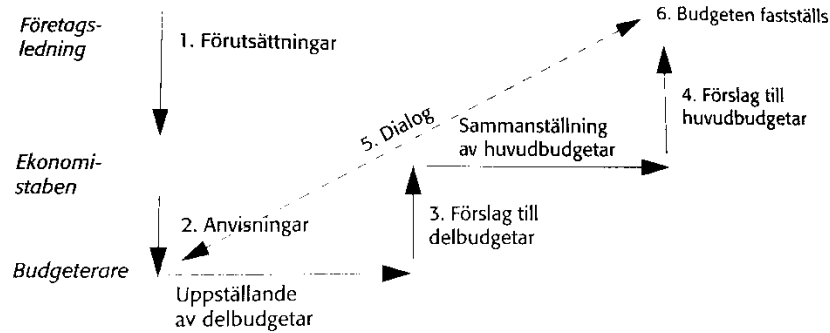
Syftena med en budget varierar mellan olika organisationer och företag men varierar vanligtvis också bland enheter inom ett och samma företag eller organisation. Även olika delar av budgetarbetet som t.ex. uppbyggandet av budgeten och uppföljningen av budgeten kan medföra olika syften.

5 BUDGETERINGSPROCESSEN

Under budgetuppställandet genomförs planeringsaktiviteter och budgetförutsättningar ställs upp för den kommande perioden. Dessa förutsättningar används sedan som grund för att skapa budgeten. Uppställandefasen är alltså kort sagt de aktiviteter som genomförs för att möjliggöra framställandet av en budget (Andersson, 1997).

5.1 Uppbyggandemetoden

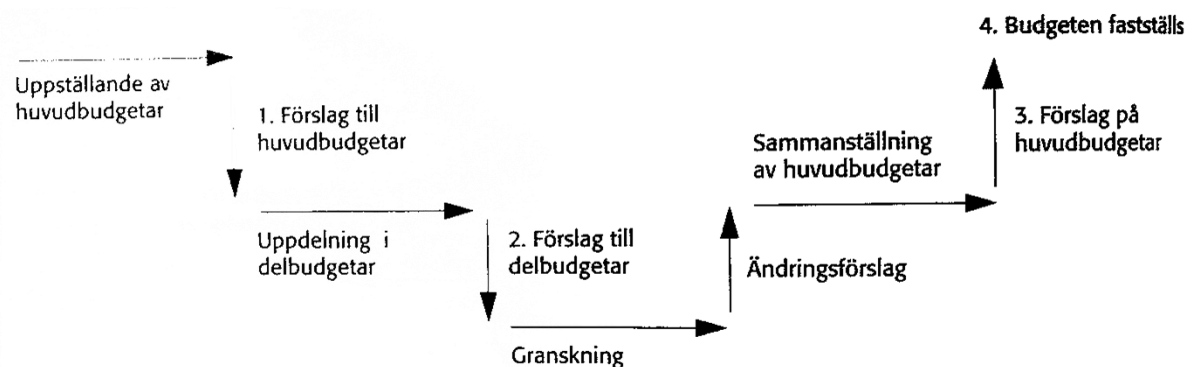
Uppbyggnadsmetoden är ett av de vanligaste tillvägagångssätten för att framställa en budget vilket innebär att budgeten byggs upp från delbudgeter och sammanställs till den så kallade huvudbudgeten (Johansson & Kullén, 2013). Processen vid uppbyggnadsmetoden innebär att avdelningar och enheter inom organisationen sammanställer budgeter för sin del, i allmänhet enligt riktlinjer givna av ledningen som sedan sammanställs till en huvudbudget (Andersson, 1997). Vid användning av uppbyggnadsmetoden är det viktigt att alla enheter är medvetna om och följer organisationens eller företagets generella mål. Uppbyggnadsmetoden engagerar en stor del av organisationens anställda och medlemmar och detta leder vanligtvis till ett kraftigare stöd för budgeten och också mer förståelse för vad som förväntas bli gjort under den kommande perioden (Shim, m.fl. 2011).



Figur 1 Uppbyggandemetoden (Johansson & Kullén 2013).

5.2 Nedbrytningsmetoden

Nedbrytningsmetoden kan anses vara motsatsen till uppbyggnadsmetoden. I nedbrytningsmetoden framställs först huvudbudgeten för hela organisationen. Utgående från huvudbudgeten definierar ledningen sedan krav på underliggande enheter som sedan definierar sina krav på följande underliggande enhet. Nedbrytningsprocessen anses vara centraliserad. En fördel med denna process är att man ser på helheten innan enheters budgetar arbetas fram och det underlättar arbetet för enheterna eftersom de vet vad som förväntas av dem (Johansson & Kullén, 2013). Nedbrytningsmetoden används vanligtvis för längre tidsperioder, t.ex. ett år istället för ett kvartal eller månadsvis (Shim, m.fl. 2011).



Figur 2 Nedbrytningsmetoden (Johansson & Kullén, 2013).

Skillnaderna mellan de ovannämnda metoderna för att framställa budgeter är flera men de mest centrala är följande:

Om uppbyggnadsmetoden används sker budgetarbetet huvudsakligen decentraliserat vilket innebär att en större del av organisationen är med i processen medan om nedbrytning-metoden används så sker budgetarbetet mer centraliserat. Mängden personer som är delaktiga i budgetering när uppbyggingsmetoden används är större och har samtidigt som syfte att engagera personalen. En annan skillnad är hur informationen rör sig inom organisationen; om uppbyggnadsmetoden används rör sig informationen nerifrån uppåt medan informationen vid användning av nedbrytning-metoden går uppifrån neråt (Johansson & Kullvén, 2013).

5.3 Kombinationsmodellen

Det är dock mycket vanligt att man använder en kombination av uppbyggande och nedbrytande process vid budgetuppställandet (Bergstrand & Olve, 1996). Då en organisation tillämpar en kombination av de ovannämnda metoderna börjar budgetarbetet med nedbrytandemetoden genom att ledningen utformar målsättningar och ramar för den kommande budgeten. Då ramarna och målsättningarna är framtagna övergår arbetet till uppbyggandemetoden (Bergstrand & Olve, 1996). Vid användande av en kombinationsmetod ses processen främst som en uppbyggande process av olika enheternas förslag men också som en nedbrytning av organisationens gemensamma mål till de olika enheterna (Johansson & Kullvén, 2013). Med hjälp av kombinationsmetoden kan ledningen inom organisationen hålla budgetuppbbygget under kontroll och uppnå en hög noggrannhetsnivå på budgeten (Bergstrand & Olve, 1996).

En motsvarande metod till kombinationsmetoden är den iterativa metoden som också kan anses vara en typ av kombination av nedbrytande och uppbyggande metoden. Då denna metod tillämpas omarbetas budgeten i flera omgångar i samband med framställande av budgeten (Bergstrand & Olve, 1996). Vid användning av den iterativa metoden sker diskussioner angående förändringar av både övergripande mål och budgeter i olika omgångar och diskuteras aktivt mellan olika nivåer inom organisationen (Johansson & Kullvén, 2013).

Den iterativa metoden fokuserar alltså främst på diskussioner mellan enheter och olika nivåer inom organisationen och då denna metod används kan planer och andra omstän-

digheter göra att organisationen förändrar de övergripande målen och arbetar om budgeten för att passa de nya planerna (Johansson & Kullvén, 2013). Den iterativa metoden passar främst till organisationer och företag som har väsentligt olika arbetsuppgifter mellan de olika enheterna. Med hjälp av denna metod kan ledningen försäkra sig om en mycket noggrann budget som passar de olika enheternas mål men samtidigt medför också denna typ av framställande av budgeten mycket mer arbete och kommunikation än nedbrytande eller uppbyggande metoden (Bergstrand & Olve, 1996).

6 UPPFÖLJNING AV BUDGETEN

Budgetuppföljning innebär att man jämför det verkliga resultat med budgeten och anpassar framtida arbete enligt informationen. Detta görs genom att kontrollera de budgeterade värdena mot olika perioders utfall. Uppföljningen bör främst göras i samma nivåer som budgeten är uppbyggd i och i samma detaljeringsgrad som budgeten är framställd i (Johansson & Kullvén, 2013). De två huvudsakliga syftena med uppföljningen är alarmsyfte och diagnossyfte. Alarmsyfte innebär att uppföljningen ska varna ansvariga inom enheter och organisationen ifall något i budgeten inte fungerar. Med diagnossyfte menar man att ansvariga bör diagnoserna varför budgeten och periodens utfall inte stämmer överens och vilka åtgärder som kan användas för att minska utfallen (Andersson, 1997). Ett annat vanligt syfte med budgetuppföljningen är att skapa underlag för kommande budgeter.

Uppföljningen kan också användas för rationaliserings syfte, vilket innebär att man med hjälp av uppföljningen identifierar förbättringsmöjligheter inför framtida perioder (Bergstrand & Olve, 1996). Med hjälp av uppföljningen kan man även skapa diskussioner angående budgetmetoder och kostnader för att utveckla budgeten och budgetprocesserna inför kommande perioder (Johansson & Kullvén, 2013).

Som nämnt är det viktigt att diagnoserna negativa utfall, men det är också viktigt att analysera positiva avvikelser och kontrollera möjligheterna att öka positiva utfallen ytterligare i framtiden (Johansson & Kullvén, 2013).

Budgetuppföljningen bör vara selektiv vilket innebär att fokus ska riktas på de viktigaste posterna. Kostnader och prestationer som inte är centrala för verksamheten och som inte uppgår i betydande belopp kan ha relativt stora avvikelser, men dessa spelar inte så stor

roll för helheten och därför bör man inte spendera mycket tid på att uppfölja sådana poster (Johansson & Kullvén, 2013).

Uppföljningen av budgeten bygger vanligtvis på olika rapporter som tas fram för att visa utfall och resultat på det sätt som passar mottagaren bäst. De mest centrala kraven på budgetrapporterna är att de ska vara relevanta för användarna av informationen så att användaren lättast kan utnyttja informationen. Rapporterna ska också vara aktuella och innehålla nyaste informationen. Slutligen bör rapporter även innehålla någon form av jämförelseinformation som t.ex. resultatet för den tidigare perioden (Johansson & Kullvén, 2013).

7 ANALYS AV BUDGETEN

Budgetuppföljningen som beskrivs ovan är en pågående process som görs under budgetperioden. Budgetanalysen har motsvarande ändamål som uppföljningen men görs endast vid budgetperiodens slut. Under budgetanalysen jämför man budgetvärdena med periodens utfall. Vid analysprocessen försöker man få en förklaring till varför värden inte har uppnåtts eller överskridits. Det är vanligt att göra en så kallad avvikelseanalys där man beräknar hur mycket utfallet avviker från de budgeterade värdena (Johansson & Kullvén, 2013).

En del av analysprocessen kan också vara att göra en budgetrevision. Budgetrevisionens huvudsakliga uppgifter är att kontrollera korrektheten av budgetens värden. Budgetrevision svarar på följande frågor; var alla kostnader korrekt uppskattade, var alla kostnader medräknade, finns det tydliga trender inom kostnaderna, är de budgeterade värdena för lösa eller för strikta och slutligen, stöds de budgeterade värdena av dokumentationer? En annan viktig del av budgetrevisionen är att kontrollera hur själva budgeteringsprocessen fungerar, man undersöker tekniker och processer som använts under budgetperioden samt budgeteffektiviteten (Shim, m.fl. 2011).

Budgetprognos är en annan typ av analys som också kan anses vara en typ av uppföljning av budgeten. En budgetprognos lämpar sig bäst till organisationer som använder sig av fast budget istället för någon typ av rörlig budget.

Med hjälp av budgetprognosen framställer man en aktuell bedömning över hur budgetperioden kommer att utfalla. Detta görs genom att några gånger under budgetperioden genomföra en budgetuppföljning med analyser över vad som har hänt hittills och prognoser över vad som förväntas ske fram tills periodens slut (Bergstrand & Olve, 1996).

8 OLIKA TYPER AV BUDGETER

8.1 Huvudbudget

En huvudbudget är en ekonomisk och operativ plan för den kommande perioden. Huvudbudgeten framställs vanligtvis årligen eller per kvartal. Huvudbudgeten framställs med hjälp av flera delbudgeter som sammanställs för att summera organisationens plan för den kommande perioden. Huvudbudgetens format varierar beroende på organisationens storlek. Man kan säga att huvudbudgeten är organisationens förväntningar angående inkomster, utgifter och andra transaktioner för en kommande period (Shim, m.fl. 2011).

8.2 Resultatbudget

En resultatbudget beskriver resultatet som ett företag eller en organisation förväntas uppnå under en specifik period, vanligtvis ett år. En resultatbudget upprättas vanligtvis för verksamheten som en helhet men kan även upprättas för delar av verksamheten som t.ex. för en specifik enhet (Johansson & Kullvén, 2013).

Resultatbudgeten framställs genom att använda data från både inkomstbudgeter som t.ex. försäljningsbudgeten och data från kostnadsbudgeter som t.ex. personalbudgeten eller materialbudgeter. Kostnaderna och intäkterna sammanställs sedan till den slutliga resultatbudgeten (Johansson & Kullvén, 2013).

Syftet med en resultatbudget är att använda det som en prognos för framtiden eftersom resultatbudgeten beskriver det förväntade resultatet för en specifik period. Utgående från resultatbudgeten kan man sedan korrigera t.ex. kostnadsbudgeter för att uppnå ett acceptabelt resultat för verksamheten (Johansson & Kullvén, 2013).

8.3 Likviditetsbudget

En likviditetsbudget framställs för att beskriva likviditeten inom ett företag eller en organisation, d.v.s. en beskrivning av kommande in och utbetalningar i verksamheten. Med hjälp av likviditetsbudgeten framkommer information angående hur likvida medel inskaffas och används inom verksamheten (Johansson & Kullvén, 2013).

För att framställa en likviditetsbudget krävs det data från balansräkningen och också från resultatbudgeten. Ytterligare behövs det även data från företagets eller organisationens möjliga investeringsbudgeter.

Vanligtvis framställs en likviditetsbudget per år, men kan även vid behov framställas för kortare perioder som t.ex. månadsvis. Huvudsakliga syftet med en likviditetsbudget är att kontrollera om och när verksamheten är i behov av finansiering (Johansson & Kullvén, 2013).

Kassaflödesbudgeten är mycket lik likviditetsbudgeten och kan anses vara väsentlig för icke vinstdrivande organisationer för att följa upp organisationens hälsa både långsiktigt och dag för dag. Kassaflödet visar skillnaden mellan resurser som kommer in till organisationen och resurser som organisationen använder. Kassaflödesbudgeten är alltså väsentlig för icke vinstdrivande organisationer för att maximera investeringsmöjligheter och säkra att det finns tillräckligt med resurser för att möta kommande utgifter och obligationer (Dropkin, Jim & La Touche, 2011).

8.4 Balansbudget

En balansbudget eller budgeterad balansräkning framställs för att ett företag eller en organisation ska få reda på företagets ekonomiska ställning vid ett specifikt tillfälle. Balansbudgeten beskriver organisationens eller företagets förväntade tillgångar, skulder och eget kapital (Johansson & Kullvén, 2013). För att en organisation ska kunna framställa en balansbudget krävs det en balansräkning och också uppgifter från både resultat och likviditetsbudgeten. En balansbudget kan framställas för endast en del av organisationen eller för hela organisationen som en helhet (Johansson & Kullvén, 2013).

Syftet med en balansbudget kan vara att använda den som avstämningsverktyg i slutet av en period för att se hur budgeten har förhållit sig till de verkliga värdena. Ett annat syfte kan vara att framställa nyckeltal för att analysera budgeten.

8.5 Delbudgeter

I de flesta större företag sammanställs olika typer av delbudgeter som fungerar som grund för huvudbudgeterna inom enheter och för hela organisationen. Delbudgeterna kan också framställas utan att vara kopplade till huvudbudgeten. Det huvudsakliga syftet med delbudgeter är att de ska vara mycket mer detaljerade och noggrant framställda jämfört med huvudbudgeten.

Delbudgeter framställs vanligtvis för olika kostnader, produkter, projekt, investeringar eller personal (Johansson & Kullvén, 2013).

Investeringsbudget är en typ av delbudget som behandlar investeringar i både materiella tillgångar eller immateriella tillgångar. Större företag använder sig vanligtvis ofta av två skilda investeringsbudgeter, en för materiella tillgångar och en för immateriella. De investeringar som tas med i en investeringsbudget har ofta en effekt på intäkter och kostnader under en längre period.

I en delbudget för personalkostnader framkommer vanligtvis uppgifter angående antal anställda, lönekostnader och löneutveckling samt utbildningskostnader (Johansson & Kullvén, 2013). Vilka typer av delbudgeter som framställs varierar beroende på företagets eller organisationens verksamhet och storlek.

8.6 Föränderlig budget

Rörlig budget eller flexibel budget är en av de vanligaste typerna av föränderliga budgeter. Denna typ av budget innebär att budgeten är bunden till verksamhetsvolymen och korrigeras därefter. Rörliga budgetens huvudsakliga mål är att demonstrera vilka kostnader och intäkter den verkliga verksamhetsvolymen borde leda till. Rörliga budgeter är främst användbara då det finns osäkerhet om framtida volymer, som exempelvis då ett företag ger sig in på en ny marknad eller lanserar en ny produkt. De största fördelarna med

en rörlig budget är att den är ändamålsenlig under osäkra tider och att verksamhetsvolymen inte är låst (Johansson & Kullvén, 2013).

Reviderande budget är en annan typ av föränderliga budgeter och innebär att man ändrar budgeten för hela perioder allt eftersom de framskrider. På grund av att budgeten revideras förblir de budgeterade värdena hela tiden levande och aktuella. Vid användning av denna typ av budget är det vanligt att revideringen sker kvartalsvis (Johansson & Kullvén, 2013).

Fördelarna med en reviderande budget är som tidigare nämnt är att budgeten förblir aktuell. Ytterligare en fördel med en reviderande budget är att den förbättrar bedömningen av kommande perioder eftersom budgeten framställs för kortare perioder än den fasta budgeten. På grund av att budgeten framställs för korta perioder är det även mycket ovanligt att en reviderande budget blir orimlig under en pågående period (Johansson & Kullvén, 2013).

En liknande metod som reviderande budget är rullande budget, skillnaden mellan de två är att en reviderande budget har samma sluttidpunkt som den ursprungliga. Då man använder sig av rullande budget framställer man hela tiden nya perioder för t.ex. en månad eller ett kvartal då den tidigare perioden tar slut (Shim, m.fl. 2011). Rullande budget förflyttar alltså budgethorisonten hela tiden framåt samtidigt som man lämnar perioder som redan inträffat. Med hjälp av rullande budget blir budgeten mer realistisk eftersom den hela tiden vilar på erfarenheter som man dragit så långt i verksamheten. En rullande budget har den reviderande budgetens fördelar men åtgärdar samtidigt nackdelar som finns i andra modeller. Vid användning av rullande budget har man hela tiden en budget för kommande perioder oberoende på var under året man befinner sig, som exempel kan vara årsskiftet då många budgetmodeller upphör och nya görs upp. De huvudsakliga fördelarna med en rullande budget är att den hela tiden hålls aktuell på grund av revideringar och aktiv planering. Rullande budgeten ökar även medvetenhet och kunskap om ekonomiska frågor eftersom det är något man regelbundet arbetar med och rullande budgeten främjar också långsiktighet eftersom det blir ett kontinuerligt flöde (Johansson & Kullvén, 2013).

8.7 Nollbaserad budget

Nollbaserad budget är en process som organisationer använder för att noggrant kontrollera varje kostnad i den årliga budgeten, uppfölja ekonomisk prestanda och för att bygga en kultur av kostnadsförståelse och noggrannhet inom organisationen (Dropkin, Jim & La Touche, 2011).

När man framställer en nollbaserad budget ignorerar man tidigare perioders utfall och vinst. Den nollbaserade budgeten fick sin start då man försökte förnya de gamla metoderna som baserar sig på föregående period där man ofta bara förändrade budgeterade värden enligt inflation och förhöjningar av lönekostnader och levde med det. Nollbaserad budget hjälper organisationer att lättare kontrollera resursanvändning eftersom man för varje period börjar från noll vid framställandet av budgeten (McMillan, 2010).

Några fördelar med en nollbaserad budget är att budgeter som är framställda med hjälp av denna metod vanligtvis är mer detaljerade och preciserade, resurser är systematiskt tilldelade och organisationens mål är ofta högre prioriterade (McMillan, 2010). Nollbaserade budgeter är fortfarande relativt ovanliga eftersom det krävs mycket arbete inom en organisation att byta från de traditionella metoderna till en nollbaserad metod. Denna typ av budget kan dock vara speciellt bra för icke vinst drivande organisationer eftersom den betonar precision och detaljnoggrannhet (McMillan, 2010).

9 INTERNDEBITERING

Interndebitering är en term för prestationer som levereras mellan olika enheter inom en organisation eller ett företag. Ett exempel på en interndebitering kan vara då en serviceavdelning inom en organisation stöder en annan enhet då något inte fungerar som det ska. För interndebiterings prestationer görs vanligtvis separata kostnadsberäkningar i form av t.ex. kalkyler och budgeter (Johansson & Kullvén, 2013).

Syftena med interndebitering är fler, men de mest centrala är att säkerställa att den enhet inom organisationen som stöder en annan får betalt för det utförda arbetet (Johansson & Kullvén, 2013). Ett syfte är också att möjliggöra en saklig bedömning av resultatet inom företagets olika enheter. Interntjänster som inte debiteras kan bli oattraktiva att utföra för den enhet som utför prestationen vilket leder till att stödenheter inte gör ett korrekt, aktivt

jobb. Ytterligare ett syfte med interndebitering är att motivera anställda till ett mer ekonomiskt tänkande och agerande (Johansson & Kullvén, 2013).

Det finns två huvudsakliga metoder för hur interndebiteringar kan göras och de är kostnadsbaserad eller marknadsbaserad prissättning. Det är dock vanligt att båda metoderna användas samtidigt beroende på typen av den interna prestationen.

Den kostnadsbaserade prissättningen är den vanligaste varianten av interndebitering som kan ha varierande baser för hur priset beräknas. Den vanligaste basen för uträkning av priset är den aktivitetsbaserade basen. Det är också vanligt att vid användning av kostnadsbaserad prissättning använda sig av standardkostnader eftersom stödenheten som erbjuder en interntjänst då har möjlighet att sätta priset för tjänsten baserat på budgeterad kostnad och inte på faktisk kostnad. Vid användning av kostnadsbaserad prissättning är det väldigt viktigt att organisationen har en väluppbyggd budget för interna kostnader (Johansson & Kullvén, 2013).

Den andra varianten som tidigare nämnts är den marknadsbaserade metoden för interndebitering, då en organisation använder sig av denna metod utgår priset från vad motsvarande tjänst skulle kosta av en tredje part.

Interndebiteringar kan även vara fasta eller rörliga, skillnaden mellan dessa två är att om debiteringen är rörlig belastas köparen för varje enhet kontinuerligt, t.ex. en arbetstimme. Rörlig debitering används vanligtvis som grund då det gäller tjänster som kostar mycket. Om debiteringen är fast betyder det att den köpande enheten belastas med en kostnad som är baserad på ett förberäknat värde (Johansson & Kullvén, 2013).

9.1 Standardkostnader

En standardkostnad är ett förbestämt värde för en viss prestation inför en kommande tidsperiod, t.ex. för kommande budgetperiod. Standardkostnader kan även användas för att förberäkna timpriser för olika typer av tjänster som finns till hands. Syftena med standardkostnader är fler men de huvudsakliga är att underlätta uppbyggandet av kalkyler och budgeter. Med hjälp av standardkostnader har organisationen en del av budgetvärdena

färdigt framtagna som t.ex. kostnader till personalbudgeten. Ett annat syfte med standardkostnader är att de fungerar som underlag för interndebitering och förenklar uträknandet av totala kostnaden för en interndebitering (Bergstrand & Olve, 1996).

9.2 Delade kostnader

De flesta icke vinstdrivande organisationerna har kostnader som är ihopkopplade med personalen och verksamheten som berör mer än en enhet eller nivå inom organisationen. Dessa kostnader kan därför inte direkt kopplas till en specifik enhet. Några exempel på denna typ av kostnader är t.ex. delade kostnader för utrymmen och kostnader för datorprogram. Kostnader som är ihopkopplade med fler än en enhet kan fördelas mellan enheter i huvudbudgeten eller i en skild budget endast för delade kostnader (Dropkin, Jim & La Touche, 2011).

Vanligtvis är delade kostnader fördelade enligt en förbestämd basis till de enheter som de stöder. Detta medför extra arbete till det ”vanliga” budgetarbetet men medför ett flertal fördelar.

En fördel med att noggrant budgetera delade kostnader är att det korrekt återspeglar de riktiga kostnaderna för varje enhet och också som en helhet. En annan fördel är att enhetsbudgeterna också visar kostnaderna för utrymmen och delade tjänster som krävs för den dagliga verksamheten vilket förtydligar budgeten ytterligare och kan vara till stor nytta för icke vinstdrivande organisationers uppföljning (Dropkin, Jim & La Touche, 2011).

9.3 Metoder för fördelning av delade kostnader

Nyckeln till en välfungerande fördelning av delade kostnader framkommer genom att organisationen har en logisk och motiverad skriven fördelningsplan. Vanliga metoder för fördelning av kostnader är genom en viss procent av den totala kostnaden, kostnad per enhet av en aktivitet och användning av utrymme.

Inom en och samma organisation kan flera metoder användas samtidigt beroende på typen av kostnad som fördelas. När det gäller fördelning av kostnader för t.ex. administrativa tjänster kan organisationen fördela kostnaden med hjälp av en procentuell andel utgående

från personalbudgeten och när det istället gäller kostnader för utrymmen kan kostnaden fördelas med hjälp av t.ex. en kostnad baserad på kvadratmeter per enhet enligt de totala kostnaderna för hyror och övriga utrymmeskostnader (Dropkin, Jim & La Touche, 2011). Andra alternativ till de ovannämnda metoderna är att personal och konsulttjänster fördelas på timbasis som tydligt framhäver hur mycket tid som har spenderats på ett specifikt projekt eller en specifik tjänst. Också utrymmeskostnader kan fördelas på timbasis utgående från hur mycket en enhet använder ett specifikt utrymme under en period (Dropkin, Jim & La Touche, 2011).

10 EMPIRI

Föreningen i fråga består av fyra olika sektorer som i sig innehåller ett flertal enheter. Utöver de fyra sektorerna ingår i föreningen även fyra stödfunktioner. Föreningen har ca 100 anställda och har verksamhet både i Vasa och Helsingfors. Föreningens budgetteam består av ca 20 personer. År 2017 finansierades föreningens verksamhet med närmare 14 miljoner euro.

10.1 Framställandet av budgeten

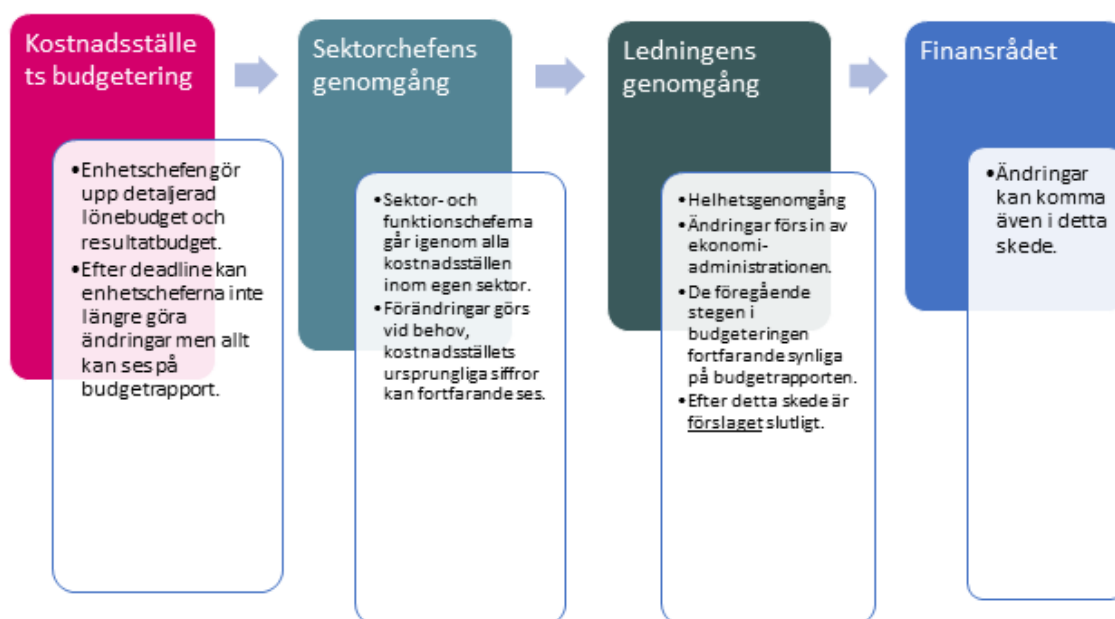
Skapande av budgeten, dvs. uppbyggandet av budgeten är en lång process inom föreningen som påbörjas redan i april då föreningens ledning diskuterar riktlinjer och strategiska mål inför kommande år (Ekonomichef, intervju, 2018). Under sommaren planeras verksamheten på enhetsnivå och enheterna har möjlighet att diskutera vad de är intresserade av att satsa på under det kommande året. I detta skede av budgetarbetet beaktar man tidigare årets budget ytterst lite.

En mycket viktig del av föreningens budgetering är investeringsportföljen som aktivt uppföljs genom prognoser för att fastställa hur mycket resurser som finns tillgängliga. Till största delen ligger dock föreningens fokus på kostnaderna d.v.s. kostnadsbudgeten. Enheter inom föreningen behöver inte budgetera för inkomster eftersom organisationen delar ut medel till enheterna med hjälp av investeringsportföljen (Ekonomichef, intervju, 2018).

Efter att planeringsskedet är klart påbörjas det huvudsakliga budgetarbetet i augusti. Ca 20 personer med olika uppgifter och roller inom budgetframställandet deltar för att framställa budgeten.

Budgetarbetet i föreningen kan indelas i tre huvudsakliga faser. I den första fasen ska de enhetschefer som ansvarar för ett eller flera kostnadsställen bygga upp en budget för sina kostnadsställen. I den andra fasen går sektorcheferna igenom och kontrollerar enhetschefernas budgeter. Vid andra skedet kontrollerar även sektorcheferna att helheten håller sig till det ramverk som givits av ledningen. Under detta skede har sektorcheferna vid behov möjligheten att göra korrigeringar i budgeten för att hållas inom den givna ramen för sektorn (Ekonomichef, intervju, 2018). Slutligen, i den tredje fasen analyserar ekonomistationen sektorernas budget som en helhet för att kontrollera om något måste skäras ner eller om övriga korrigeringar bör göras så att budgeten i sin helhet följer föreningens ramverk, riktlinjer och strategiska mål (Ekonomichef, intervju, 2018).

Slutligen skall budgeten ännu godkännas av de förtroendevalda och teoretiskt kan även där framkomma förändringar i budgeten (Ekonomichef, intervju, 2018).



Figur 3 Budgetuppyggandets olika skeden inom föreningen

Inom föreningen framställs budgetramar som fungerar som riktlinjer för sektorernas budgetarbete och hur mycket resurser de har möjlighet att använda under kommande budgetperiod. Huvudsakligen är det verkställande direktören som framställer budgetramarna men även ledningsgrupperna inom föreningen har rätt att påverka ramarnas värden genom att t.ex. minska kostnader.

Budgetramarna för sektorerna framställs genom en procentuell ökning från tidigare budget eller genom ett maximalt eurobelopp som får användas av de olika sektorerna (Ekonomichef, intervju, 2018).

Eftersom verksamheten vanligtvis inte har stora kast som skulle medföra större förändringar används det tidigare årets budget relativt lite i budgetframställandet. Men då ramverken bestäms analyserar föreningen också tidigare årets budget genom att kontrollera hur mycket resurser som användes, vad hade man budgeterat, vad var det som överskred och vad underskred de budgeterade värdena (Ekonomichef, intervju, 2018).

På frågan om budgetprocessen är decentraliserad eller centraliserad varierade svaren inte och det framkom tydligt att organisationens budgetprocess är decentraliserad. Sektorerna och enheterna får fritt inom ramverket budgetera beroende på vad de vill åstadkomma under kommande budgetår (Ekonomichefen, intervju, 2018).

Ekonomichefen anser att metoden för framställande av budgeten är uppbyggande eftersom varje enhet börjar med att göra upp budgeter för sina kostnadsställen på bokföringskontonivå, vilket görs mycket noggrant och utgående från den nivån bygger man uppåt. Enligt ekonomichefen kan dock ramverket anses vara av nedbrytandemetoden (Ekonomichef, intervju, 2018). Ramverket som bestäms är centraliserat av föreningens ledning men de intervjuade sektorcheferna och enhetscheferna anser att man har fritt spelrum inom ramverket och får själv påverka hur man använder resurserna, förutsatt att man håller sig inom ramarna för sin sektor.

Beroende på rollen inom budgetarbetet varierade svaren på vad som anses var det mest centrala syftet med budgeten. Huvudsakligen är syftet planering men också resursallokering anses vara ett viktigt syfte med budgeteringen inom föreningen.

10.2 Uppföljning av budgeten

Inom föreningen finns inga specifika bestämmelser om hur uppföljningen bör göras och hur ofta det bör göras (Ekonomichef, intervju, 2018). Uppföljningen varierar mellan olika enheter och sektorer. Programchefen gör inte uppföljningen så noggrant och anser att även om man överskrider det budgeterade värdet för ett specifikt konto så är det inte ett problem. Då programchefen uppföljer budgeten fokuserar hon huvudsakligen på totalsumman för enheten och inte på specifika konton. Programchefen håller dessutom sin sektorchef underrättad om specifika konton överskrids eller underskrids (Programchef, intervju, 2018)

Informationsförvaltningschefen uppföljer budgeten månatligen och vid behov även oftare. Uppföljningen görs huvudsakligen på kostnadsställenivå och projektnivå. Informationsförvaltningschefen anser att enhetschefer i hennes sektor noggrant följer med hur det går och rapporterar till henne vid problem. Hon använder sig även av resultatrapportering över påverkbara kostnader som hjälp vid uppföljningen. Tillsammans med sina enhetschefer har de genomgång av budgeten och uppföljer hur det går jämfört med budgeten. Informationsförvaltningschefen anser att huvudsaken är att helheten inte överskrider ramverket (Informationsförvaltningschefen, intervju, 2018).

Arkivchefen sköter uppföljningen på motsvarande sätt som Informationsförvaltningschefen och har ca. en gång per halvår ett möte tillsammans med sina enhetschefer för att kontrollera hur det går jämfört med budgeten. Själv uppföljer hon budgeten nu som då och hennes enhetschefer rapporterar åt henne om något utöver det vanliga sker i verksamheten som påverkar budgeten. Arkivchefen anser att det finns en kontinuerlig dialog mellan henne och enhetscheferna angående budgeten (Arkivchef, intervju, 2018).

Det huvudsakliga verktyget vid uppföljningen är organisationens budgeteringsprogram men det framkommer även att egna Excel tabeller används för att uppfölja budgeten. Ekonomichefen anser att även om det inte finns specifika bestämmelser angående uppföljning så hör uppföljningsansvaret ihop med ansvaret för ett eller flera kostnadsställen. Ekonomichefen uppföljer även budgeten i sin helhet.

Redaktionschefen uppföljer budgeten veckovis och mycket aktivt, vid uppföljningen fokuserar hon på de största kostnaderna och anser att det är en positiv sak att man själv kan bestämma hur och när man vill göra uppföljningen (Redaktionschef, intervju, 2018).

Det som tydligt är gemensamt för de intervjuade enhetscheferna och sektorcheferna är att det anses vara en positiv sak att det inte finns bestämmelser om hur uppföljningen bör göras eller hur ofta den bör göras, eftersom de har sina egna metoder för uppföljningen som passar deras enhet eller sektor bäst. De intervjuade är även överens om att det är helheten för enheten eller sektorn som är viktig och att det inte är skadligt om ett enstaka konto överskrider det budgeterade värdet så länge helheten hålls inom ramverket. Hur ofta uppföljningen görs varierade men personer med motsvarande roller hade liknande svar.

10.3 Analys av budgeten

Bestämmelserna angående hur budgeten bör analyseras i slutet av perioden motsvarar bestämmelserna angående uppföljningen, vilket innebär att det inte finns specifika riktlinjer för hur analysen bör göras eller om analysen över huvud taget bör göras. Enligt ekonomichefen är det upp till var och en hur noggrant man analyserar det egna kostnadsstället. Ekonomichefen analyserar budgeten på sektor och funktionsnivå för att kontrollera hur bra man lyckades hålla budgeten inom det givna ramverket.

Ledningsgruppen håller möte i början av januari där man går igenom målen för föregående period och analyserar hur det gick samtidigt som man kontrollerar hur budgeten förhöll sig till målen och specifika händelser.

Om en specifik enhet överskrider budgeten så kommer ansvaret med rollen vilket innebär att om en enhetschef överskrider sin budget så är det primärt enhetschefens ansvar att anmäla det men samtidigt finns ansvaret även hos enhetschefens chef d.v.s. sektorchefen eftersom de ansvarar för alla enheter inom sektorn (Ekonomichef, intervju, 2018).

På hösten håller enhetscheferna och sektorcheferna tillsammans med ekonomichefen möte var man ser på fjolårets budget och kontrollerar vilka kostnader som är återkommande och inte borde fluktuera mycket inför följande period. Under mötet uppskattar

även enhetscheferna om vissa kostnader borde hållas på samma nivå eller om det fanns faktorer som gjorde att kostnader var speciellt stora tidigare i budgetperioden.

En typ av analys som organisationen har tagit i bruk under senaste åren är en prognos som har börjats förväntas av enhetschefer och sektorchefer. Prognosen görs på hösten och med hjälp av prognosen vill man få veta om sektorerna och enheterna kommer att hålla sig inom budgeten för året eller om det finns risk att budgeten överskrids under slutet av året. En stor del av organisationens större kostnader uppkommer på hösten och därför har en analys av denna typ tagits i bruk. Prognosen kan användas som hjälpmedel inför följande budgetperiod men också för att flagga möjliga kommande överskott i budgeten. Huvudsakliga syftet med prognosen är inom föreningen att kunna relatera budgeten med så aktuella värden som möjligt då följande årsbudget börjar planeras.

Som med uppföljningen varierade det också mellan de olika intervjuade hur noggrant analyseringen av budgeten görs. Även vad som analyseras och syftet med analysen varierade. Enhetschefen för Vasa analyserar budgeten inför uppbyggandet av följande periods budget. Även chefen för publikarbete analyserar budgeten inför följande period och analyserar också om något utöver det vanliga har framkommit. Chefen för publikarbete analyserar även om man har blivit begränsad i budgeten och var i budgeten man iså fall har blivit begränsad (Chef för publikarbete, intervju, 2018). Även majoriteten av de övriga intervjuade analyserar budgeten i samband med framställande av följande periods budget.

Enhetschefen för Vasa gör tillsammans med prognosen som nämnts tidigare också en uppföljning över hur det har gått hittills och går igenom uppföljningen tillsammans med sektorns övriga chefer, men ingen analys görs i slutet av perioden. Om hon vet att något kommer överskridas görs en extra analys för att se om det kunde förhindras eller göras på annat sätt. Enhetschefen för Vasa anser att det är positivt att en analys av budgeten inte förväntas och anser att det skulle vara bättre om ekonomiavdelningen gjorde analyser om det skulle behövas (Enhetschef i Vasa, intervju, 2018) Arkivchefen analyserar budgeten med hjälp av prognosen och gör också en analys mellan verksamhetsplanen och budgeten. Arkivchefen anser också att det inte behövs mer bestämmelser angående analyserna. Redaktionschefen kontrollerar de stora kostnaderna i slutet av perioden och granskar också

hur budgetvärdena har förhållit sig till de slutliga värdena för kontona i slutet av budgetperioden. Hon anser att prognosen har varit ett positivt tillägg (Redaktionschef, intervju, 2018).

Gemensamt från intervjuerna är att prognosen har varit ett positivt tillägg. Fler av de intervjuade gör en typ av analys i samband med skapande av budgeten för följande period. De intervjuade som gör en typ av analys fokuserar till största delen på stora kostnader och de mer aktiva kontona.

10.4 Budget typer

Föreningen budgeterar på kontonivå vilket innebär att man inte använder sig av några specifika delbudgeter. Två delbudgeter som dock används inom organisationen är en budget för personalkostnader och en för fastighetskostnader.

Föreningen använder sig av fast budget vilket innebär att när budgeten engång är given så görs inte ändringar. Enligt ekonomichefen har fast budget valts på grund av organisationsmodellen och för att det är ganska långsamma rörelser inom verksamheten och vanligtvis inga snabba förändringar. Om det sker riktigt stora händelser kan man vid undantagsfall göra en korrigering i budgeten under budgetperioden (Ekonomichef, intervju, 2018). Även om budgeten är fast ansåg ett flertal av deltagarna i intervjuerna att det ändå finns spelrum mellan budgetkontona så länge man håller sig till helheten och innanför ramarna.

Med hjälp av föreningens dataprogram finns det möjlighet att få budgetdata framställt på ett flertal olika sätt och man kan på det sättet framställa delbudgeter för t.ex. ett specifikt kostnadsställe eller för ett eller flera kontons totala kostnader för hela organisationen (Controller, intervju, 2018).

10.5 Delade kostnader & interndebitering

En stor del av budgeteringen i organisationen består av interndebiteringar och delade kostnader. Inom organisationen uppbyggs interndebiteringarna med hjälp av timtariffer samt möjliga extra påkommande kostnader för tjänsten. Budgeten framställs utgående från beställningarnas uträknade totala värde. Resterande summor av interndebiteringarna

fördelas vid periodens slut mellan beställarenheterna. Budgeterare inom organisation behöver inte själv budgetera för interndebiteringen eftersom kostnaderna tilläggs automatiskt då den intern debiteringen har godkänts.

Organisationen budgeterar för interna tjänster i den vanliga huvudbudgeten. Utöver de beställda tjänsterna fördelas vissa kostnader mellan enheterna enligt årsverken vilket innebär att kostnaden varierar beroende på hur många anställda en specifik enhet har vid den tidpunkt då budgeten uppbyggs och fastställs.

11 DISKUSSION

Mellan teorin och föreningens metoder finns det både likheter och olikheter i hur budgetarbetet fungerar. Inom föreningen fungerar budgetarbetet bra och de intervjuade enhetscheferna och sektorcheferna är nöjda med processen. I följande kapitel kommer skillnader och likheter mellan budgetarbetet i föreningen och i teorin att beskrivas och diskuteras.

11.1 Framställande av budgeten

I teorin behandlas tre olika metoder för framställande av budgeten och de är uppbyggande, nedbrytande och en kombinationsmetod av tidigare nämnda. I organisationen framställs budgeten med hjälp uppbyggande metoden men eftersom ramarna för budgeten kommer från ledningen kan metoden anses följa kombinationsmodellen. En renodlad kombinationsmetod innebär dock mer engagemang av ledningen.

Huvudsakligen använder sig alltså organisationen av uppbyggandemetod som de intervjuade var nöjda med och som anses fungera korrekt. Uppbyggandemetoden lämpar sig utmärkt för föreningen eftersom det huvudsakliga budgetarbetet är framställande av kostnadsbudgeten. Enhetscheferna och sektorcheferna känner själv bäst till sina kostnader och kan därför bygga upp sin budget enligt det. Eftersom så stor fokus ligger i kostnaderna anser jag att nedbrytande metoden inte skulle fungera inom föreningen och kostnadsbudgeten skulle bli bristfällig.

Då det gäller syften med budgeten behandlas det i teorin ett flertal olika syften, men de syften som framkom som viktigast inom organisationen är planering och resursfördelning. Dessa två syften anses även i teorin vara de två mest grundläggande syftena för en

väl fungerande budget. Samverkan är ett syfte som diskuteras i teorin och anses vara centralt. Eftersom samverkan inte nämndes som ett syfte i intervjuerna kunde föreningen med hjälp av budgeten försöka öka samverkan mellan enheterna och lyfta fram det som ett av de huvudsakliga syftena. Detta gäller specifikt interndebiteringarna.

Inom föreningen är budgetprocessen till största delen decentraliserad, vilket jag anser att lämpar sig bra för den typ av budget som framställs inom föreningen eftersom fokus ligger på kostnadsbudgeten och enhetscheferna samt sektorcheferna har de bästa möjligheterna och förutsättningarna att veta vad som kommer att behövas och budgeteras för. Deltagarna i intervjuerna ansåg att budgeteringsprocessen fungerar bra och är nöjda med systemet.

Jag anser att budgetframställandet fungerar mycket bra i föreningen, de har en tydlig tidsplan och använder de metoder som lämpar sig bäst till föreningens typ av budget. Deltagarna i intervjuerna är även nöjda med budgetprocessen.

11.2 Uppföljning av budgeten

Inom organisationen finns det inga specifika bestämmelser för hur eller hur ofta uppföljningen av budgeten bör göras. Hur ofta de olika deltagarna i intervjuerna uppföljer sina budgeter varierade relativt mycket från nästan veckovis till kvartalsvis. Detta beror mycket på vilken typ av verksamhet enheten i fråga hade. Även syftet med uppföljningen varierade mellan de intervjuade.

I teorin upplystes alarmsyfte och diagnossyfte som de huvudsakliga orsakerna till varför budgeten bör uppföljas.

Organisationen kunde använda sig av någon typ av bestämmelser angående uppföljningen eftersom uppföljningen uppfyller fler syften än bara kontroll av budgeterade värdena. Med hjälp en relativt aktiv uppföljning förenklas även framställandet av följande budget, eftersom man under uppföljningen reagerar på händelser som kunde ha budgetens anorlunda för ett tydligare och positivare resultat. Som nämndes i teorin kan alltså uppföljningen även användas för att analysera positiva avvikelser och kontrollera möjligheterna

att öka det positiva resultatet inför kommande perioder. I teorin diskuteras även att budgetuppföljningen kan leda till diskussioner angående budget metoder och kostnader vilket kan leda till nya tillvägagångssätt och alternativa metoder inför framtida budgetperioder.

Eftersom föreningens kostnadsrörelse är relativt långsam och kostnaderna kan anses vara lättförutsägbara, anser jag att en ökad uppföljning inte skulle medföra tillräckligt med nytta för att vara värt att ta i bruk. Även deltagarna i intervjuerna är nöjda med systemet och majoriteten av deltagarna ansåg också att det inte behöver finnas bestämmelser angående uppföljningen.

En aktivare uppföljning skulle dock förenkla uppbyggandet av följande periods budget och möjligtvis leda till diskussioner angående kostnader för att t.ex. förbättra positiva resultat.

Ur intervjuerna framkom det att fokus ligger på de största och mest relevanta kontona och kostnaderna vid uppföljningen av budgeten vilket också enligt teorin är mycket viktigt så att det inte spenderas onödig tid till att uppfölja mindre irrelevanta kostnader.

11.3 Analys av budgeten

I motsvarighet till uppföljningen har organisationen inga bestämmelser om hur och när budgeten bör analyseras. Hur aktivt budgeten analyseras varierar mellan de olika intervjuade. Men huvudsakligen analyseras budgeten i samband med uppbyggande av följande periods budget. I likhet med uppföljningen ligger fokus på de större kostnaderna. Enhetschefen för publikarbete analyserar även om hans enhets verksamhet har blivit begränsad på grund av budgeten och det är något som kunde tillämpas av fler enheter som underlag inför framställandet av följande budget.

Organisationen har under de senaste åren tagit i bruk budgetprognoser, vilket är något som har behandlats i teorin. Organisationen gör prognosarbetet en gång per budgetperiod medan teorin rekommenderar att prognoser kunde göras upp till fyra gånger per budgetperiod, t.ex. kvartalsvis. Just nu görs prognosen på hösten då föreningen vanligtvis har större utgifter än under resten av året men möjligtvis kunde en prognos även göras på våren för att få en mer kontinuerlig bild över hur budgeten motsvarar verkligheten.

Prognosen i organisationen strävar efter att fylla samma syfte och funktion som i teorin d.v.s. att skapa en bild över hur budgetperioden kommer att utfalla. Intervjudeltagarna anser att prognosen är ett positivt tillägg till budgetarbetet.

I teorin behandlas även budgetrevision, vilket innebär att man kontrollerar budgetens korrekthet. Detta är något som inte har gjorts inom föreningen men kunde vara bra att göra eftersom syftet med en budgetrevision är att få svar på frågor som t.ex. om de budgeterade värdena är för lösa eller strikta och för att kontrollera hur budgetprocessen fungerar. Ekonomichefen ifrågasatte om budgeten måste göras på den noggrannhetsnivå som den görs just nu, också det är något som också kunde analyseras med en budgetrevision.

Att göra en budgetrevision är självklart tidskrävande men kunde medföra ny information om föreningens budgetprocess. Jag anser att en typ av budgetrevision kunde göras i föreningen, men jag tror inte att det är relevant att göra en revision för varje budgetperiod. Som exempel vartannat eller vart tredje år för att få en uppföljning över hur processen fungerar i praktiken och om metoderna som används fortfarande är aktuella och fyller de krav och syften som förväntas.

11.4 Budget typer

Föreningen använder sig av fast budget och framställer sin budget på kontonivå. Inom föreningen används endast delbudget för personalkostnader och fastighetskostnader.

Alternativt till fast budget är de föränderliga budgeterna som har behandlats tidigare i texten. Orsaken till varför föreningen använder sig av fast budget är att verksamheten vanligtvis inte medför stora kast under budgetperioden. Dock finns det alltid fördelar med någon typ av reviderande budget och den huvudsakliga fördelen som har diskuterats är att budgeten blir noggrannare och mer aktuell medan verksamheten fortskrider. Den huvudsakliga nackdelen med någon typ av föränderlig budget är att det medför mer kontinuerligt arbete och engagemang i budgetarbetet.

Den fasta budgeten har fungerat mycket väl i föreningen och lämpar sig även bra för föreningens inkomstkälla, eftersom resurser fördelas enligt investeringsportföljen. Skulle föreningen ha en mer aktiv verksamhet och ett flertal kontinuerliga inkomstkällor skulle

en typ av föränderlig budget vara lämpligare. Ekonomichefen lyfte även fram att föreningens verksamhet inte medför kraftiga förändringar under året och det är en ytterlig orsak till varför en fast budget passar bättre till föreningen än en typ av föränderlig budget.

Vissa konton för en specifik enhet har väldigt små värden och kunde sammanslås med andra motsvarande kostnader till en typ av delbudget för att förenkla budgetarbetet. Detta innebär dock även att kontona i bokföringen skulle sammanslås vilket nödvändigtvis inte är optimalt eftersom bokföringen då kan bli bristfällig.

Likviditetsbudget beskrivs i teorin men är något som inte är relevant för föreningen eftersom inbetalningar till verksamheten inte framkommer och budgeten är uppbyggd utgående från investeringsportföljen. En likviditetsbudget skulle alltså inte medföra någon nyttig information till föreningen eftersom föreningens budget består av endast kostnader och inte inkomster.

I teorin behandlas även nollbaserad budget, vilket är ett relativt nytt koncept som inte används så mycket i praktiken. En del av föreningens budget är dock framställd med hjälp av denna metod, eftersom kostnaderna budgeteras från noll inför varje budgetperiod. Nollbaserade budgeten lämpar sig mycket bra för ideella föreningar, eftersom budgeten vanligtvis blir mer detaljerad och preciserad vid användning av nollbaserad budget. Fastän budgeten framställs från noll svarade de flesta att de vid budgetupbyggandet analyserar föregående periods budget och använder det som ett sorts underlag.

11.5 Delade kostnader & interndebitering

Interndebitering inom föreningen är framställd med den kostnadsbaserade prissättningsmetoden och uträknas med hjälp av timtariffer och övriga direkta kostnader som framkommer. Timtariffen kan anses vara en typ av standardkostnad. I teorin nämns dock att det är vanligt att båda metoderna för prissättning används beroende på vilken typ av kostnader det gäller. Det skulle troligen vara en fördel för föreningen att även jämföra internpriserna med en tredje parts priser vid uppställandet av budgeten.

Interndebiteringen inom föreningen kan anses vara en blandning mellan fast och rörlig. Direkta kostnader bokas direkt medan timtariffer bokas var tredje månad. Genom att timtariffer bokas var tredje månad är dom varken fasta eller fullständigt kontinuerliga. I en

av intervjuerna framkom det att i vissa situationer kunde det vara positivt med en aktivare bokning av timtariffer och det är något som rekommenderas för större interndebiteringar även i teorin.

I intervjuerna har det även talats om att interndebiteringen inom föreningen saknar transparens och en del av deltagarna anser att processen är otydlig. En möjlighet för att förbättra interndebiteringen kunde vara med hjälp av en mer rörlig budgetering samt bokningsprocess av interndebiteringar, eftersom detta skulle medföra en aktivare uppföljning av interndebiteringskostnader och beställningarna skulle göras kontinuerligt och inte året innan. Men redan en aktivare och noggrannare bokning av interndebiteringarna skulle troligen förtydliga kostnaderna.

Inom föreningen förekommer även delade kostnader. Delade kostnader fördelas i föreningen enligt årsverken, vilket innebär att de fördelas enligt hur många anställda varje enhet har vid den tidpunkten då fördelningen görs. Teorin lyfter fram att det är mycket viktigt att ha en logisk och motiverad fördelningsplan för delade kostnader. I föreningen delas kostnaderna av ekonomiadministrationen och ses som en klumpsumma i enheternas budget. För att öka transparensen skulle det vara lämpligt med tydligare beskrivning över hur fördelningen sker samt en mer aktiv fördelning av kostnaderna så att enhetschefer och andra ansvariga lättare kan följa med vad olika interna tjänster som debiteras kostar.

Metoderna för uträkning av internpriser och delade kostnader är logiska och motsvarar det som diskuteras i teorin men enligt de intervjuade saknas transparens. Jag anser att transparens kunde uppnås med hjälp av ett aktivare interndebiteringsarbete och av att förtydliga hur kostnaderna fördelas och uppkommer i praktiken.

12 SLUTSATSER

Arbetets syfte har varit att analysera budgeteringsprocessen i en ideell förening. Problemfrågorna, som framkommer i början av arbetet, var att utreda hur budgeten byggs upp, hur budgeten uppföljs och analyseras samt att utreda om det finns problem inom budgetarbetet i föreningen.

När det gäller hur budgeten framställs och hur budgetarbetet fungerar framkom det mycket detaljerad information utav intervjuerna som sedan kunde jämföras med det som behandlades i teorin. Framställandet av budgeten är något som jag tror varierar mycket beroende på organisationens verksamhet och vad som förväntas av budgeten.

Uppföljning och analys av budgeten behandlas noggrant i teorin medan föreningen inte har specifika bestämmelser för hur uppföljningen och analysen bör göras. Utgående från intervjuerna fanns det dock ett flertal likheter mellan teorin och de intervjuades egna metoder för uppföljning. Samma gäller analysen.

Interndebitering behandlades även i arbetet eftersom det är en stor del av föreningens budget. Även här fanns det många likheter mellan teorin och föreningens processer.

I arbetet analyserades budgeteringsprocessen i föreningen och resultatet jämfördes med teorin för att undersöka likheter och skillnader. I stora drag motsvarade processen i föreningen den process som diskuteras i teorin. Några skillnader fanns det dock och även några möjliga förbättringsförslag för att förtydliga budgetarbetet framkom, men arbetets huvudsakliga syfte var att analysera processen.

Jag anser att syftet med avhandlingen har uppnåtts eftersom alla delar av budgetprocessen har analyserats och utgående från det har några förbättringsförslag diskuterats.

Enligt mig fungerar föreningens budgetarbete mycket bra och de intervjuade hade egentligen inget negativt att säga om processen. Självklart finns det alltid möjligheter till förbättring men det medför också mera arbete. De huvudsakliga förbättringarna som kunde göras inom föreningens budgeteringsprocess är att öka transparensen och förtydliga metoderna för fördelning av delade kostnader och interndebiteringar.

Föreningen kunde även dra nytta av att göra en budgetrevision för att evaluera hur bra den nuvarande budgeteringsprocessen fungerar och om det finns möjligheter till förbättring. Genom budgetrevision skulle föreningen t.ex. få svar på frågan om budgeten behövs göras upp på den noggrannhetsnivå som den görs i nuläget.

De ovannämnda förbättringarna som framlyfts är dock av relativt liten betydelse och är nödvändigtvis inte värda att lägga allt för mycket tid och resurser på eftersom den nuvarande budgetprocess fungerar mycket väl.

KÄLLOR

Andersson, K. (1997). *Budgetering – en introduktion*. Malmö: Liber ekonomi.

Arkivchef (2018) Förening. 22.3.2018. Intervju.

Asogwa, E. and Osim, E. (2017). Traditional Budgeting in Today's Business Environment. *Journal of Applied Finance & Banking*, 7. Tillgänglig: <https://search-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/business/docview/1898424070/fulltextPDF/9FEA1D9C05134B25PQ/1?accountid=27294> [Hämtad 26 Apr. 2018].

Bergstrand, J. (2007) *Ekonomisk Styrning*. 3th ed. Lund Studentlitteratur.

Bergstrand, J & Olve, N. (1996) *Styr bättre med bättre budget*. 4th ed. Malmö Liber-Hermods

Controller (2018) Förening. 21.3.2018. Intervju.

Dropkin, M., Jim, H. and La Touche, B. (2011). *The Budget-Building Book for Non-profits*. San Francisco: Jossey-Bass. Tillgänglig: <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=8dAq79XfU5wC&pg=GBS.PA1> [Hämtad 7 Dec. 2017].

Ekonomichef (2018) Förening. 19.3.2018. Intervju.

Helenius, N. and Herrgård, O. (2016). *En manual för att grunda en idrottsförening*. Theseus.fi. Tillgänglig: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120688/Helenius_Niko%20och%20Herrgard_Oscar.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Hämtad 7 Dec. 2017].

Heikkinen, J. (2016). *Budgetering, Case: företag X Ab*. Theseus.fi. Tillgänglig: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113018/Heikkinen_Joakim.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Hämtad 28 Nov. 2017].

Informationsförvaltningschef (2018) Förening. 20.3.2018. Intervju.

Johansson, C. & Kullvén, H. (2013). *Den nya ekonomistyrningen*. 4th ed. Stockholm: Liber.

Kundbetjäning & publikarbete, Enhetschef (2018) Förening. 23.3.2018. Intervju.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

McMillan, E. (2010). *Not-for-Profit Budgeting and Financial Management*. 4th ed. Wiley. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/detail.action?docID=543011> [Hämtad 7 Dec. 2017].

Programchef (2018) Förening. 21.3.2018. Intervju.

Redaktionschef (2018) Förening. 23.3.2018. Intervju.

Shim, J., Siegel, J. and Shim, A. (2011). *Budgeting Basics and Beyond*. 4th ed. John Wiley & Sons.

Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/detail.action?docID=697749#> [Hämtad 7 Dec. 2017].

Van Peer, W., Hakemulder, F. and Zyngier, S. (2018). *Scientific Methods for the Humanities*. John Benjamins Publishing Company, .Kapitel 3 och 4. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcadaebooks/reader.action?docID=915601&query=scientific%20methods#> [Hämtad 12 Jan. 2018]

Vasa, Enhetschef (2018) Förening. 20.3.2018. Intervju.

Wolff, J. (2010). *Budgetering och budgeteringsprocessen i Alko OY*. Theseus.fi. Tillgänglig: https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/15154/Wolff_Joni.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Hämtad 9 Oct. 2017].

BILAGOR

BILAGA 1.

Intervjufrågor

1. I Beskriv hur budgeten byggs upp inom organisationen?
 - Är processen centraliserad eller decentraliserad?
2. Vad anser du att Budgetens huvudsakliga syfte är? (t.ex. Planering, Resursallokering, Ansvarsfördelning, Målsättning?)
3. Uppföljer du budgeten och i så fall hur och när?
 - Hur hanterar du avvikelser i budgeten under en period?
4. Analyserar du budgeten i slutet av perioden?
 - Vad fokuserar man på i analysen?
5. Finns det problem inom budgeteringsarbetet?
6. Uppstår det lätt oklarheter under budgeteringsarbetet? – vad orsakar oklarheterna?
7. Hur skulle man kunna förbättra och utveckla budgetarbetet?
8. Tycker du att föreningen behöver göra upp budgeten på den noggrannhetsnivå som det görs?
9. Har du något att tillägga angående frågorna, budgetprocessen eller övrigt?

BILAGA 2.

Intervjufrågor

10. Beskriv hur budgeten byggs upp inom organisationen?
 - Är processen centraliserad eller decentraliserad?
 - Uppbyggande eller nedbrytande metoden?
11. Vad anser du att Budgetens huvudsakliga syfte är? (t.ex. Planering, Resursallokering, Ansvarsfördelning, Målsättning?)
12. Vilka huvud- och delbudgetar användes?
13. Uppföljes budgeten och i så fall hur och när?
 - Hur hanteras avvikelser i budgeten under en period?
14. Analyseras budgeten i slutet av perioden?
 - Vad fokuserar man på i analysen?
15. Beskriv föreningens interndebiterings metoder?
16. Finns det problem inom budgeteringsarbetet?
17. Finns det/uppstår det lätt oklarheter under budgeteringsarbetet? – vad orsakar oklarheterna?
18. Hur skulle man kunna förbättra och utveckla budgetarbetet?
19. Har du något att tillägga angående frågorna, budgetprocessen eller övrigt?
20. Tycker du att vi behöver göra upp budgeten på den noggrannhetsnivå som vi gör?