

Förslag till utveckling av budgetering och fakturering till en ideell förening

Ann-Marie Marschan

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi, Financial Management
Identifikationsnummer:	20067
Författare:	Ann-Marie Marschan
Arbetets namn:	Förslag till utveckling av budgetering och fakturering till en ideell förening
Handledare (Arcada):	Linda Puukko
Uppdragsgivare:	Förening X, en ideell idrottsförening
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete är gjort på uppdrag av en ideell idrottsförening. Det huvudsakliga syftet är att skapa utvecklingsförslag till en fungerande budgeteringsprocess för den ideella idrottsföreningen. Utöver detta söker jag förslag till hur faktureringen kunde effektivieras. Budgetering och fakturering är centrala medel inom en ideell förenings verksamhet. Den gör grunden för att en förenings verksamhet skall vara ekonomiskt hållbar.</p> <p>Teorin omfattar olika modeller och typer av budgetering som kunde tillämpas i ideella föreningar. Jag fördjupar mig i hur en budgeteringsprocess byggs upp samt vilka delar den består av. Jag går även igenom olika typer av budgetar samt kostnadshantering där jag kommer fram till en modell som kunde besvara effektivisering av fakturering. Metoden för den empiriska undersökningen är kvalitativ och baserar sig på semi-strukturerade intervjuer. Intervjuguiden baserade jag på den presenterade teorin och observationer av föreningen X:s nuvarande processer. Jag intervjuade förening X, samt valde tre motsvarande ideella idrottsföreningar till informanter. Intervjuerna gjorde jag för att jämföra verksamhetsmodeller i olika föreningar och komma med utvecklingsförslag för budgetering och fakturering för den ideella föreningen i fokus.</p> <p>I resultaten av intervjuerna kom det fram likheter och olikheter, som också kunde tillämpas i förening X. Jag kom fram till fyra huvudsakliga utvecklingsförslag till förening X från jämförelsen av resultaten från den empiriska delen och teorin. Förslagen till budgeteringsprocessens utveckling gäller budgetuppställning, kontroll av budgeten samt inkluderande av specificerade lagbudgetar i föreningens budget. Det fjärde utvecklingsförslaget gäller effektivisering av fakturering och föreslår övergång till ett konto-modellen. Utvecklingen av budgetering är dock en kontinuerlig process och därför är det viktigt att man arbetar vidare på budgeteringsprocessen i takt med verksamhetens utveckling.</p>	
Nyckelord:	ideella föreningar, budgetering, budgeteringsprocess, utveckling, fakturering
Sidantal:	38
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	20.5.2020

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration, Financial Management
Identification number:	20067
Author:	Ann-Marie Marschan
Title:	Suggestion for development in budgeting and invoicing for a non-profit association
Supervisor (Arcada):	Linda Puukko
Commissioned by:	Association X, a non-profit sports association
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is done for a non-profit sports association. The main purpose is to create development suggestions for budgeting processes for the non-profit sports association. In addition, I am seeking for suggestions on how invoicing could be done more effectively. Budgeting and invoicing are important parts for the activities of a non-profit association. It makes the base for the activities in an association to be financially sustainable.</p> <p>The theory includes various models and types of budgeting that could be applied in non-profit associations. I deepen in how the budgeting processes are built and what parts are included in the budget. I also go through different types of budgets and cost management where I come up with a model that could improve billing efficiency. The method for the empirical research is qualitative and based on semi-structured interviews. The interview guide is made based on the theory part and observations on the present situation of the association X. I interviewed association X, and chose three similar non-profit sports associations for additional informants. I did the interviews to compare models in different associations to come up with development suggestions for budgeting and invoicing for the non-profit association in focus.</p> <p>As a result of the interviews, there came up similarities and differences, which can be applied to association X. I came to four main development suggestions for association X as a result of the comparing of the empirical part and theory. The suggestion for the budgeting processes includes formation of the budget, control of the budget and including of specified team budgets in the associations budget. The fourth development suggestion concerns the efficiency of invoicing and suggests the transition to an one account model. Development of budgeting is, however, a continuous process and therefore it is important to continue working on the budgeting process as the association develops.</p>	
Keywords:	non-profit associations, budgeting, budgeting processes, development, invoicing
Number of pages:	38
Language:	Swedish
Date of acceptance:	20.5.2020

INNEHÅLL

Figurer	5
1 Inledning.....	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Uppdragsgivare	8
1.5 Arbetets struktur	8
2 Budgetering och Ideella föreningar.....	9
2.1 Ideell förening	9
2.2 Budgetering	10
2.3 Budgeteringsprocessen.....	11
2.4 Olika typer av budgetar	14
2.4.1 Huvudbudget	14
2.4.2 Resultatbudget	15
2.4.3 Likviditetsbudget.....	15
2.4.4 Balansbudget.....	16
2.4.5 Delbudgetar	16
2.4.6 Nollbaserad budget	17
2.5 Kostnader och fakturering	17
2.6 Sammanfattning	19
3 METOD	20
3.1 Val av metod.....	20
3.2 Intervju	20
3.3 Datainsamling.....	21
3.3.1 Val av informanter	21
3.4 Tillvägagångsätt	22
4 RESULTAT OCH ANALYS	24
4.1 Budgeteringsprocessen.....	24
4.2 Budgetens uppbyggnad	26
4.3 Hur faktureringen fungerar	29
4.4 Rådande pandemins inverkan på verksamhetsåret.....	30
5 DISKUSSION	32
5.1 Utvecklingsförslag	32

5.2 Avslutning.....	34
Källor	35
Bilagor	37

FIGURER

Figur 1. Budgeteringens faser (Skärvad & Olsson 2011 s. 435, Figur 26:8)	12
Figur 2. Nedbrytningsmetoden (Ax, Johansson & Kullvén 2009, Figur 13:3)	13

Tabeller

Tabell 1. Urval och datainsamling.....	22
--	----

1 INLEDNING

Tävlingsinriktad cheerleading har blivit en allt mer populär idrottsgren i Finland. Antalet idrottare har ökat konstant under de senaste årtionden, tack vare stor framgång i internationella tävlingar. Tillväxten har varit särskilt stor efter Finlands två påföljande världsmästerskap år 2018 och 2019, vilket ökade grenens synlighet i media och den allmänna kännedomen för vad idrottsgrenen går ut på. Till Suomen Cheerleadingliitto ry (SCL), Finlands Cheerleadingförbund rf, tillhörde år 2019 sammanlagt 53 medlemsföreningar med över 15 000 idrottare, medan år 2018 fanns det dryga 12 000 idrottare (Suomen Cheerleadingliitto 2020). Detta innebär en ökning på 24,23 % i medlemsantalet från år 2018 till år 2019. Under det senaste årtiondet, år 2009 till år 2019, har antalet medlemsföreningar ökat med 43 % och det totala medlemsantalet har mera än fyrfaldigats. (Suomen Cheerleadingliitto 2020).

Jag fick till uppdrag från en ideell idrottsförening inom tävlingsinriktad cheerleading, som är en av SCL:s medlemsföreningar i Helsingfors, att utveckla deras budgeteringsprocess och effektivera faktureringen. Föreningen kommer att behandlas i detta examensarbete anonymt och kallas förening X. En av bakgrundsfaktorerna för denna studie är resultatet från medlemsundersökningen av nöjdhet i verksamheten. Ur undersökningen kom det fram bland annat utvecklingsområden inom föreningens finansiella förvaltning. Föreningen har även själv kännetecknat dessa utvecklingsområden, och vill därför åstadkomma en fungerande modell för kommande verksamhetsår.

Fastställning av en budget betyder att fatta beslut om hur organisationens resurser fördelas på de aktiviteter som utövas. (NE Nationalencyklopedin AB 2020). Budgetering är därmed viktigt för att en verksamhet skall fungera och hur kostnaderna skall delas mellan föreningens olika verksamheter, i detta fall mellan de olika lagen. En av budgeteringens fördelar är att tränarna kan bättre planera lagets verksamhetsår, det vill säga tävlingar samt andra rörliga kostnader. (Skärvad & Olsson 2011 s. 435)

Nu när vi lever i avvikande tider på grund av COVID-19 pandemin, påverkas såväl företag, föreningar som även själva individen på flera olika sätt. Idrottsföreningar har hamnat in i hinder för träningar, tävlingar samt andra evenemang som påverkar verksamhetsavgifterna (Rantalainen 2020). Jag kommer att ta kort i beaktande även detta i examensarbetet.

Med mitt examensarbete vill jag komma fram med ett fungerande förslag till utveckling av budgetering och fakturering till föreningen X. Med hjälp av detta arbete önskar jag även kunna erbjuda medlemmarna tydligare information över årliga kostnaderna för att träna, samt minska oväntade kostnader. Jag vill även genom examensarbetet öka mina egna kunskaper inom budgetering och fakturering, eftersom dessa används i en stor del av företag och föreningar, har jag nytta av fördjupade kunskaper i framtiden.

1.1 Problemformulering

Budgetering och fakturering är centrala medel inom en ideell förenings verksamhet. För att styrelsen skall kunna kontrollera över verksamheten inom lagen, kan den med hjälp av budgeten styra dem. Eftersom idrottsföreningen är ett icke-vinstdrivande företag är budgeten grunden för att en förenings verksamhet skall vara ekonomiskt hållbar. För att verksamheten skall fungera måste även faktureringen fungera smidigt och vara i skick.

1.2 Syfte

Det huvudsakliga syftet med detta examensarbete är att skapa utvecklingsförslag till en fungerande budgeteringsprocess för den ideella idrottsföreningen förening X. Utöver detta söker jag förslag till hur faktureringen kunde effektiviseras. För att besvara syftet används följande forskningsfrågor.

1. Hur görs budgeten inom föreningen?
2. Hur kunde budgeteringsprocessen utvecklas?
3. Hur kan faktureringen effektiviseras?

1.3 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsas till icke-vinstdrivande organisationer med fokus på en ideell idrottsförening.

1.4 Uppdragsgivare

Föreningen X består av 32 lag med cirka 950 medlemmar. Lagen delas in till olika nivåer enligt kunskap. Det finns fyra olika nivåer enligt följande: elit, tävlings, hobby och nybörjare. Inom nivåerna delas lagen ännu in enligt ålder till seniorer, juniorer och barn. Elitlagen tävlar på internationell- och nationellnivå, tävlingslagen tävlar på nationellnivå och hobbylagen tävlar i mindre nationella tävlingar. Antalet tävlingar per säsong ökar markant lagets tilläggskostnader. Föreningen hyr ett eget träningsutrymme från en större fastighet. (Förening X 2020)

1.5 Arbetets struktur

Examensarbetet börjar jag med en inledning där studiens bakgrund och relevans presenteras. Sedan följer en teori del där jag gör en djupare diskussion om användning av budget, med fördjupning i icke-vinstdrivande organisationer, om budgeteringsprocessen samt olika typer av budgetering. Sedan går jag igenom faktureringsprocesser och faktorer som påverkar faktureringen. Jag avslutar teoridelen med en sammanfattning av hur en budgeteringsprocess skapas och hur faktureringen kan effektiviseras. I tredje kapitlet presenterar jag metoden för denna studie och insamlingen av data för den empiriska delen. Jag diskuterar den valda metoden och studiens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Till följande i kapitel fyra, presenterar och analyserar jag resultaten. Jag fortsätter diskutera resultaten i kapitel fem genom att jämföra resultaten med den teori som presenterats i kapitel två och komma med slutsatser. Med slutsatserna kommer jag till slut att ge ett sammanfattat förslag av utvecklingsförslag till föreningen, som de kan ta i bruk.

2 BUDGETERING OCH IDEELLA FÖRENINGAR

I denna del introduceras läsaren till den teori som examensarbetet baserar sig på. Jag kommer att gå igenom teori om ideella föreningar, budgetering och fakturering.

Enligt Rantanen (2020 s. 11) är budgeteringen i hög vikt för idrottsföreningars ekonomiska planering, för att ställa mål för den kommande perioden. Med hjälp av budgeten kan man sätta realistiska ekonomiska målsättningar, följa hur de mål som man ställt förverkligas, samt förbereda sig för skaffandet av finansiering för verksamheten.

2.1 Ideell förening

Enligt 1 kap. 1§ i föreningslagen av den 26 maj 1989 (503/1989) är syftet med en ideell förening att driva verksamhet på en ideell grund och får inte strida mot lag eller god sed. En ideell förening kan vara verksam inom till exempel politiken, idrott, religion eller kultur. Målet hos föreningen är att all verksamhet görs med de ekonomiska resurser som de har utan att göra ekonomisk vinst. En ideell förening får inte ge medlemmarna vinst (Föreningslagen 26.5.1989/503 kap 1, 2§).

Föreningens ekonomiska verksamhet får endast vara sådant som nämns i föreningens stadgar eller som har direkt sammanhang med dess syfte (Föreningslagen 26.5.1989/503 kap 1, 5§). I stadgan skall informeras om föreningens verksamhet och syfte samt bland annat medlemmarnas skyldighet att betala medlemsavgifter och andra avgifter till föreningen (Föreningslagen 26.5.1989/503 kap 2, 8§). Om dessa avgifter står i stadgan och hör till föreningens regler, behöver en förening inte returnera medlemsavgiften under perioder som föreningen inte kan idka sin verksamhet (Olympiakomitea 2020).

En ideell förening kan antingen vara registrerad, vilket innebär att den har rättskapacitet, eller oregistrerad då den inte har rättskapacitet och handlingssätten är friare. En registrerad förening har rätten att göra avtal, att ha egendom och att ansöka om understöd. (Helenius & Herrgård 2016).

För att finansiera sin verksamhet kan ideella föreningar organisera till exempel lotterier, basarer, idrottstävlingar, andra nöjestillställningar eller varuinsamlingar. Inkomster under dessa tillställningar via till exempel serverings-, försäljnings- samt annan dylik verksamhet är även tillåtet. (Inkomstskattelagen 30.12.1992/1535, kap 3 23§)

2.2 Budgetering

Budgetering är ett sätt att uttrycka sina mål, planer och objektiv för verksamheten under en viss tidsperiod (Shim, Siegel & Shim 2011). En budget görs för att den skall ge riktlinje för verksamheten. Det är viktigt för en förening eller organisation att planera sin verksamhet. Budgetering är en plan och ett handlingsprogram för framtiden uttryckt i ekonomiska termer (Skärvad & Olsson 2011 s. 433). Det kan även förklaras som processen där en organisation bestämmer hur dess finansiella resurser fördelas mellan dess olika delar, aktiviteter och investeringar (Blumentritt 2006). Med hjälp av budgetering kan man lösa möjliga ekonomiska problem innan de sker, samt tänka på olika möjligheter för sin verksamhet innan beslut görs (Shim et al. 2011). En budget omfattar oftast ett år och grundas på organisationens eller föreningens strategiska plan för sin verksamhet, samt tidigare perioder och erfarenhet (Skärvad & Olsson 2011 s. 433). Det är meningen att föreningens strategiska plan stöder budgeteringen (Blumentritt 2006). Årsbudgeten kan även vara en del av en flerårsbudget och i detta fall grundas årsbudgeten på flerårsbudgeten (Skärvad & Olsson 2011 s. 433).

Budgetering innebär en uppskattning av kostnader som kommer att inträffa under en viss tidsperiod och förslag för att finansiera dessa. För att det finns kostnader, krävs det även kontrollering av de finansiella resurser som föreningen har att använda. Därmed är en budget en plan för att ha tillräckligt med finansiella resurser för att spendera för särskilda ändamål. Föreningen får på så sätt stöd av budgeten att använda sina resurser kostnadseffektivt och nå sitt ideella syfte. En annan fördel med en välutförd budget är att alla i organisationen eller föreningen vet de tillgängliga resurser som finns för ett specifikt ändamål. (Dropkin, Haplin & La Touche 2011)

Den person eller de personer som är i ansvar för budgeteringen skall ha klart för sig; mål för framtiden, evaluera det förflutna, nutiden och framtiden, samt identifiera

specifika händelser och kostnader (Dropkin et al. 2011). Enligt Skärvad & Olsson (2011 s. 433) är syftet med budgetering att skapa samordning, styrning, kommunikation och kontroll inom organisationen. Därmed kan budgeten användas av den eller de som sammanställt budgeten som ett kommunikationsmedel till de övriga med i verksamheten. Kontroll inom budgeteringen innebär att man kan upptäcka om det sker förändringar i budgeten som man måste ta fasta på under budgetperioden (Skärvad & Olsson 2011 s. 433). Därför är det viktigt att budgeten följs upp för att kunna göra möjliga ändringar.

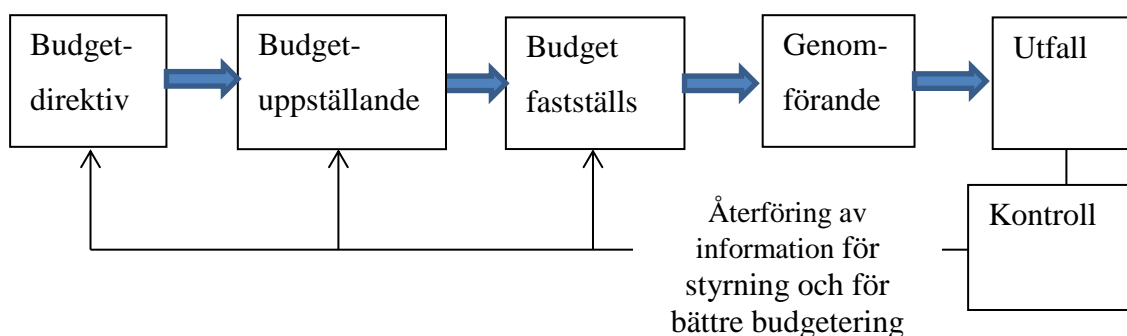
Enligt Rantalainen (2020 s. 11) är budgeteringen i hög vikt för idrottsföreningars ekonomiska planering, för att ställa mål för verksamheten. Som nämnt i inledningen av examensarbetet om den rådande COVID-19 pandemin som påverkar verksamheten, har denna även inverkan på organisationers och föreningars budgetering. Olympiska kommittén rekommenderar att föreningar skriver in principer för returnering av verksamhetsavgift, för situationer där föreningens verksamhet måste inhiberas (Olympiakomitea 2020). De har framställt till föreningen bland annat följande förslag till att få hålla verksamhetsavgift av medlemmarna: Ifall verksamheten flyttas till senare skede eller föreningen erbjuder alternativa aktiviteter eller vid force majeure på grund av överlägset förhinder kan även föreningen motivera behållandet av verksamhetsavgiften (Olympiakomitea 2020).

Då man framställer verksamhetsplanen och gör budgeten är det bra att ta i hänsyn möjliga risker, genom att göra en riskanalys. Riskanalys innebär att förbereda sig och analysera möjliga risker för beslut av investeringar och finansiering inom verksamheten (Shim et al. 2011 s. 526).

2.3 Budgeteringsprocessen

Budgeteringsprocessen består av en del förarbete av utfall från tidigare budgeter för att få en budget som är så nära verkligheten som möjligt (Pål & Jens 2011 s. 92). Ofta går man igenom särskilt den föregående budgeteringsperiodens resultat och prognoser i processen för den nya budgeten (Blumentritt 2006). Ju bättre man har koll över kostnader under den kommande budgetperioden, desto mer nytta kommer man att ha av

budgeten. Uppbyggnad av budgeten ska vara ett underlag för diskussioner inom organisationen innan fattande av beslut, samt vid uppföljning av följderna av de fattade besluten (Skärvad & Olsson 2011 s. 434). Budgetering består av ett antal faser där enligt Skärvad & Olsson (2011 s. 435) de viktigaste faserna är budgetdirektiven, budgetuppställandet, budgetens fastställande och genomförandefasen.



Figur 1. Budgeteringens faser (Skärvad & Olsson 2011 s. 435, Figur 26:8)

Budgetdirektiven innebär fastställande av det arbete som förutsätts till budgeteringen (Skärvad & Olsson 2011 s. 435).

De tre vanligaste sätten för budgetuppställande enligt Ax, Johansson & Kullvén (2009 s. 251-252) är: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den iterativa metoden.

- Uppbyggnadsmetoden innebär att budgeten byggs upp av en del delbudgetar som sedan sammanställs till huvudbudgetarna. Denna metod för budgetering används oftast i större organisationer, där budgeten delas upp enligt ansvarsområden och inom den avdelningen görs en delbudget med direktiv från ledningen. Då alla delbudgetar är gjorda sammanställer ledningen budgetarna. Fördelar med denna metod är att flera personer är involverade i processen och delar sitt kreativa tänkande och idéer. Medan nackdelar är att detta är ett mycket tidsdrivande sätt och svårt att vara enig om den slutliga budgeten.

budgeten, för att utnyttja det fulla värdet av budgeteringsprocessen. Uppföljning av budgeten innebär genomgång av de budgeterade värdena mot utfall, och denna fas kallas även budgetens kontroll (Skärvad & Olsson 2011 s. 435). Uppföljningen skall ske enligt samma struktur som uppställningen av budgeten och man går igenom möjliga avvikelser, det vill säga skillnaden mellan det budgeterade värdet och utfallet (Ax et al. 2009 s. 257).

Syftet med budgetuppföljningen är olik beroende på organisationen i fråga. Det kan till exempel vara att lära sig från den föregående budgeteringsprocessen vad som gjorts fel och hur man kan i framtiden undvika avvikelser. Analyserande av avvikelser är ett effektivt sätt att få reda på vad som gått rätt och vad som gått fel i budgeteringsprocessen. Ifall avvikelserna har varit negativa är det bra att komma fram till vilka faktorer som orsakat detta för att undvika att samma sker i framtiden. De positiva avvikelserna som uppstått är även viktiga att analysera, för att öka deras värden i framtiden. (Ax et al. 2009 s. 257)

I företag är det viktigt att analysera de positiva avvikelserna för att maximera intäkter och göra mera vinst. Däremot i ideella föreningar är det bra att göra samma analyser för att hålla en balans mellan kostnader och intäkter. Eftersom syftet med ideella föreningar är att vara icke-vinstdrivande skulle överskott i budgeten leda till problem men samtidigt är det viktigt att inte göra förlust.

2.4 Olika typer av budgetar

Det finns flera olika typer av budgetar som används i budgeteringen beroende på organisationens verksamhet och syfte. Jag kommer att fokusera i teorin till de budgettyper som är relevanta till detta examensarbete.

2.4.1 Huvudbudget

En budget består av tre olika slag av huvudbudgetar; resultatbudget, likviditetsbudget och balansbudget som alla hör ihop på olika sätt (Ax et al. 2009 s. 212 & s. 214). Huvudbudgeten är en sort av förväntningar i organisationens kommande inkomster,

utgifter och andra transaktioner för budgeteringsperioden (Shim et al. 200 s. 92). Beroende på storleken av organisationen består den av ett antal olika delbudgetar och för ihop en ekonomisk och operativ plan.

Enligt Dropkin et al. (2011 s. 23) är för ideella föreningar en organisationsomfattande verksamhetsbudget mest till nytta. Denna budgettyp kan jämföras med huvudbudgeten. För att prova sin verksamhetsbudget, kan man göra tre olika scenarion av sin verksamhet, hur det skulle se ut i bästa fall, sämsta fall och ett där emellan (Nordea 2020). Detta stärker budgeten för möjliga utmaningar. Den organisationsomfattande verksamhetsbudgeten skall omfatta alla intäkter och kostnader från personalkostnader, fastighetshyra och olika servicer till kostnader av att uppehålla administrationen, aktiviteterna och olika evenemang (Dropkin et al. 2011 s. 23). Budgeten skall innehålla allt som kommer att behövas för hela organisationens verksamhet för det kommande året.

2.4.2 Resultatbudget

Resultatbudget innebär resultatet som organisationen eller föreningen förväntas ha, samt de förväntade intäkterna och kostnaderna, under en viss tidsperiod, till exempel ett år (Pål & Jens 2011 s. 92). Intäkterna och kostnaderna behandlas i olika delbudgetar, dock i mindre organisationer kan resultatbudgeten byggas upp rad för rad, vilket sedan ställs ihop till intäkter mot kostnader för att få fram resultatet (Ax et al. 2009 s. 216).

2.4.3 Likviditetsbudget

Likviditetsbudgeten hänvisar till den påverkan som verksamheten har på inbetalningarna och utgifterna, det vill säga på likviditeten, under en budgeteringsperiod (Ax et al. 2009 s. 212). Grunden till likviditetsbudgeten tas från balansräkningen vid budgetperiodens början och resultatbudgeten, samt samtliga delbudgetar (Ax et al. 2009 s. 218). För föreningar rekommenderas det att i likviditetsbudgeten bifoga en finansieringsberäkning, som man med hjälp av kan förutse tillgängliga resurser och dess användning samt möjligheten till investeringar (Rantalainen 2020 s.10).

Kassaflödesbudgeten är nära samma som likviditetsbudgeten och i ideella föreningar är denna viktig för att handskas med inbetalningarna och utgifterna såväl på daglig bas som på längre sikt. Eftersom det är vanligt att inbetalningarna inte sker samtidigt som utgifterna skall betalas, behövs en plan för att försäkra sig om att man har tillräckligt med resurser för de kommande betalningarna för att driva verksamheten. (Dropkin et al. 2011 s. 24)

2.4.4 Balansbudget

Balansbudget brukar kallas den sammanställning som görs av resultatbudgeten och likviditetsbudgeten för att avse de förväntade tillgångar, skulder och eget kapital vid en viss tidpunkt. (Ax et al. 2009 s. 227)

2.4.5 Delbudgetar

Delbudgetarna är oftast grunden till huvudbudgetarna, men de kan även användas som sådana. De är oftast gjorda mer i detalj och inriktade på verksamheten, det kan till exempel handla om personalbudget eller investeringsbudget. Det finns två typer av delbudgetar; avdelningsbudget och funktionsbudget. Avdelningsbudget går mera i djupet in på enskilda enheten och kan användas sedan som ett verktyg för uppföljningen av verksamheten inom enheten. Funktionsbudget används mera för att styra de olika aktiviteterna i verksamheten. Den planeras baserat på verksamhetsplanen och hjälper hålla ordning. Funktionsbudgetarna kommer att sättas ihop till de tre typer av huvudbudgetar för hela organisationen. (Ax et al. 2009 s. 229)

Den organisationsomfattande verksamhetsbudgeten kan även delas in i delbudgetar beroende på storlek av verksamhet till specifika aktiviteter och program inom verksamheten. I ideella föreningar hjälper detta att lättare även kunna få utomstående stöd från till exempel sponsorer eller finansiering för sin verksamhet, men även ett hjälpmedel för hela föreningens budget. (Dropkin et al. 2011 s. 23-24)

2.4.6 Nollbaserad budget

I den nollbaserade budget typen använder man inte som bas tidigare perioders budget, utan man budgeterar allt skilt för sig på nytt (Dropkin et al. 2011 s. 26). Man baserar budgeterandet på organisationens mål, man jämför olika sätt att utföra verksamheten (Dropkin et al. 2011 s. 26). Detta kräver mera arbete eftersom man börjar allting från noll. I budgetering beräknar man kostnaderna för att nå verksamhetens mål (McMillan 2010).

Fördelar med den nollbaserade budgeten är att den är väl uttänkt vart resurserna är riktade. Den är gjord med noggrannhet och detalj, och verksamhetens mål är fortsättningsvis prioriterade. En av de märkbara nackdelarna är att det är mera tidskrävande och man kunde använda det arbetet till andra mer produktiva aktiviteter. (McMillan 2010)

2.5 Kostnader och fakturering

Det finns två typer av kostnader som avgör de totala kostnaderna för en verksamhet; fasta kostnader och rörliga kostnader. Dessa ändras beroende på verksamhetsvolymen.

Rörliga kostnader definieras som kostnader som hela tiden ändras beroende på verksamhetsvolymen (Ax et al. 2009 s. 61). Det är viktigt att ha med den tidsperiod under vilken förändringarna i de rörliga kostnaderna har skett, ofta brukar det handla om ett år. I ideella föreningar ändras verksamhetsvolymen i till exempel mängden aktiviteter per år.

Fasta kostnader definieras som kostnader som hålls oförändrade då verksamhetsvolymen ökar, eller i en del intervall med förändringar i verksamhetsvolymen. Fasta kostnader kan ännu indelas in i två olika typer, helt fasta kostnader och halvfasta kostnader. Till helt fasta kostnader hör till exempel hyreskostnader för lokalen, löner för personalen och försäkringar. Halvfasta kostnader är beroende på de förändringar i verksamhetsvolymen som sker i intervall. (Ax et al. 2009 s. 65)

Fakturering baserar sig på dessa kostnader och det finns olika sätt att utföra faktureringen. Uppföljning av kostnader och intäkter i realtid anses viktigt enligt Rantalainen (2020 s. 23). Med ”Yhden tilin malli”, fritt översatt ett konto-modellen, använder föreningen sig av ett bankkonto för föreningens och alla lagens kostnader och intäkter, genom att skilja dem med egna kostnadsställen (Rantalainen 2020 s. 23). Denna modell anses vara effektivare eftersom man kan följa kontots saldo i realtid och modellen strävar till att minska arbetsmängden inom föreningen. Lagledarna och kassören kan med olika kostnadsställen lättare följa upp lagens saldon. Fördelar av ett konto-modellen är bland annat följande:

- Föreningens ekonomi förstärks och blir transparent
- Lagens ekonomi styrs med budgetar
- Genom att ha ett konto minskar riskerna för missbruk
- Lättare att överföra ansvaret över hanteringen för lagens interna ekonomi
- Automatiseringen av föreningens ekonomi och övergången till ett konto-modellen sparar tid och möjliggör uppföljningen längs med året

Orsaker till varför denna modell kunde vara bra för en förening att ta i bruk:

- Förenklar årliga bokföringen, eftersom alla lagens verifikat över kostnader och intäkter finns redan inne i föreningens bokföring
- Föreningens ledning har möjlighet att hålla verksamheten transparent, de kan lättare övervaka lagens ekonomiförvaltning och på detta vis minimera risken för eventuella missbruk
- Arbetsbördan för de frivilliga minskar och föreningen kan erbjuda verktyg för lagens ekonomiförvaltning
- Både föreningens samt lagens budget och utfall kan följas från samma system

(Rantalainen 2020 s. 24).

Enligt Rantalainen (2020 s. 23) kan alltså en förening bestämma att följa den ekonomiska situationen för enskilda lag med hjälp av budgeten eller via bankkontot. Då

man följer den ekonomiska situationen via budgeten, har lagen gjort egna budgetar varifrån föreningen får reda på antalet intäkter och utgifter för den kommande tidsperioden. Med budgetuppföljningen kan lagen följa upp möjliga överskott eller underskott som sedan jämnas ut följande år. Det andra sättet för lagen att följa upp den ekonomiska situationen är via bankkontot. Med hjälp av kostnadsstället är det möjligt för lagen att se eventuella överskott i räkenskapsperioden vid ett visst datum och veta hur mycket medel de har till förfogande på hela föreningens bankkonto.

2.6 Sammanfattning

I detta kapitel har jag gått igenom modeller och typer av budgetering som kunde tillämpas i ideella föreningar. Det huvudsakliga syftet med detta examensarbete är att skapa utvecklingsförslag till en fungerande budgeteringsprocess för den ideella idrottsföreningen förening X. På basen av de diskuterade modellerna för uppställande av budgeten kunde nedbrytningsmodellen lämpa sig till detta examensarbete. Olika budgettyper har olika fördelar och nackdelar, och man kan använda sig av flera eftersom de stöder varandra. Med tanke på att idrottsföreningar ofta har flera olika lag och aktiviteter med egna kostnader och intäkter, så kunde delbudgeter vara nyttigt för föreningen. De olika budgettyperna kommer jag att i resultatanalysen jämföra vilken lämpar sig bäst till syftet.

Utöver det huvudsakliga syftet, undersöker jag hur faktureringen kan effektivieras. Ett konto-modellen är ett sätt att förtydliga och förenkla processen inom föreningens finansiella förvaltning. Denna utveckling skulle förväntas effektivera faktureringen.

3 METOD

En studie kan indelas i kvalitativ och kvantitativ forskning. Valet av metod för en studie beror på målet av forskningen (Patton 2002 s. 77). Viktigast i val av metod är att den lämpar sig för studiens syfte och forskningsfrågor (Gummesson 2000 s. 3). En kvalitativ metod används till utforskande studier, medan en kvantitativ metod används då man vill ha ett bestämt resultat (Silverman 2006 s. 35–56). I kvantitativ metod skapar forskaren en hypotes som man vill antingen bekräfta eller förkasta (Creswell 2014 s. 4). Det finns olika sätt att utföra en kvantitativ studie, bland annat genom att göra frågeformulär, experiment och genom att samla in statistisk data. Däremot en kvalitativ studie sker datainsamlingen vanligast med intervju.

3.1 Val av metod

Syftet med denna studie är att skapa utvecklingsförslag till en fungerande budgeteringsprocess för den ideella idrottsföreningen förening X, samt effektivisera faktureringen. För att besvara syftet använder jag i detta examensarbete således den kvalitativa metoden i form av intervjuer för att besvara forskningsfrågorna. Den kvalitativa metoden passar mitt examensarbete eftersom den möjliggör mer detaljerat och djupgående förståelse inom ett visst område (Patton 2002 s. 227). Jag kommer att få fördjupande förståelse genom att använda den kvalitativa metoden där jag kombinerar observationer, analys av tidigare dokument och ett antal intervjuer.

3.2 Intervju

Genom att ha en intervju försöker man få djupare information från personer angående en specifik sak eller händelse. Man försöker få syn på respondenternas åsikter och tankar kring ämnet. En intervju kan genomföras på tre primära sätt: strukturerade intervjuer, semi-strukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer (Saunders, Lewis & Thornhill 2009 s. 320-321). Man kan även utföra intervjuer i grupp eller individuellt. Med en semi-strukturerad intervju kan man tillfället att få mera personliga svar och gå djupare in på en fråga (Saunders et al. 2009 s. 324), särskilt om intervjun utförs individuellt.

För att få möjligast mycket ut av intervjun sammanställde jag en intervjuguide. Intervjuguiden ger en riktlinje för intervjun, men håller kvar möjligheten till impulsiva frågor, fri diskussion och samling av ämnesspecifika fakta med vad man kan uppnå mer målspecifika data (Patton 2002 s. 343). En semi-strukturerad intervju grundar sig på intervjuguiden med en lista av teman som går igenom under intervjun (Christensen 2001). I den semi-strukturerade intervjun kan man tillägga tillämpliga frågor under intervjun på basen av det respondenten svarar. Detta passar bra till min studie eftersom jag vill fördjupa min förståelse i hur de olika föreningarna för tillfället sköter sin budgetering och fakturering.

3.3 Datainsamling

Först gjorde jag en bakgrundsundersökning om hur förening X verksamhet fungerar, hurdana utvecklingspunkter som borde undersökas i intervjuerna och fokuseras på. Den här bakgrundsundersökningen gjordes som en observation.

För den empiriska delen kommer intervjuerna ha den största vikten för att kunna jämföra budgeteringsprocesser och fakturering i andra ideella föreningar jämfört med förening X, samt jämföra dessa med teorin. Genom att intervjua andra föreningar är det meningen att hjälpa att få förslag på verksamhetsmetoder. För att kunna jämföra föreningarnas budgeteringsprocesser och fakturering, kommer jag att intervjua förening X samt andra motsvarande ideella idrottsföreningar. De här intervjuerna utför jag som semi-strukturerade intervjuer. Totalt kontaktade jag sex olika föreningar varav fyra ställde upp för intervju. Av de resterande två föreningar svarade den ena att de tyvärr inte kan delta och den andra fick jag ingen respons ifrån. Tre av intervjuerna utförde jag per epost och en per telefon. Alla intervjuer kommer att behandlas anonymt och för att skilja åt förening X från de övriga intervjuade föreningarna, kommer jag att namnge de andra föreningarna som A, B och C.

3.3.1 Val av informanter

För de semi-strukturerade intervjuerna har jag valt tre lämpliga informanter av olika föreningar utöver förening X. Urvalsstrategin var målmedveten för att hitta de

informanter som kan ge mest informationsrika svar på undersökningens syfte. Enligt Patton (2002 s. 230) ger en målmedveten urvalsstrategi möjlighet till mer informationsrika svar och djupare förståelse för det ämne som undersöks.

De semi-strukturerade intervjuerna utfördes enligt bifogad intervjuguide. Intervjuguiden har skapats både på svenska (se bilaga 1) och finska (se bilaga 2). Intervjuguiden hjälpte att hålla diskussionen fokuserad men samtidigt gav den möjlighet till anpassade frågor (Patton 2002 s. 344).

Från förening X fick jag intervjua föreningens viceordförande per e-post, från förening A fick jag intervjua föreningens verksamhetsledare per telefon, från förening B fick jag intervjua föreningens ordförande per e-post och från förening C fick jag intervjua föreningens ordförande per e-post. En sammanställning av mina informanter kan ses i tabell 1 nedan.

Förening	Datum	Intervjuform	Position
Förening X	11.4.2020	E-post	viceordförande
Förening A	20.4.2020	Telefon	verksamhetsledare
Förening B	23.4.2020	E-post	ordförande
Förening C	29.4.2020	E-post	ordförande

Tabell 1. Urval och datainsamling

3.4 Tillvägagångsätt

Data som samlas in via intervjuer analyseras utgående med den teori som presenterats. De kvalitativa data från intervjuerna kommer jag att analysera först en åt gången genom att plocka fram det relevanta från diverse intervjuer. Ett bra sätt att analysera information från olika kvalitativa data är att kategorisera sina data (Patton 2002 s. 463). Jag ordnade intervjuresultaten i kategorier enligt frågorna och analyserade dem med

hjälp av färgkoder för att koppla ihop liknande verksamhetsmetoder mellan föreningarna.

Resultaten kommer jag att presentera i den ordning som teorin och intervjuguiden följt. Sedan kommer jag att analysera och diskutera resultaten i följande kapitel och sammanställa slutsatser för den empiriska delen. Examensarbetets trovärdighet (reliabilitet) och giltighet (validitet) har analyserats genom kritisk analys. Trovärdigheten höjs genom att studera budgeteringsprocessen i olika föreningar. Jag gav föreningarna möjligheten att hållas anonyma, vilket gav mer reella svar. Eftersom examensarbetet är ett uppdrag från föreningen X är informationen trovärdig och aktuell. Observationerna som görs är på basen av dokument från föreningen X och därför är giltigheten hög.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel kommer jag att presentera resultaten för den empiriska delen. I intervjuerna kom det fram likheter och olikheter i verksamhetsmodellerna mellan föreningarna. Jag har analyserat intervju svaren med varandra och kommer att presentera resultaten baserat på den ordning intervjuguiden följde. För genomgång av resultaten delade jag upp dem enligt följande huvudteman: budgeteringsprocessen, budgetens uppbyggnad och hur faktureringen fungerar. Intervjun avslutade jag med en fråga gällande den rådande pandemin och dess inverkan på föreningarnas verksamhetsår och jag kommer gå till sist igenom dessa resultat.

4.1 Budgeteringsprocessen

I intervjuerna kom det fram att alla föreningar använder föregående års budget som botten för den nya budgeten samt verksamhetsplanen för det kommande året. Budgeteringsprocessen i förening X framställs enligt följande. I augusti i föreningens styrelsemöte planerar man följande år och vilka ramar som sätts för budgeten. Sedan gör den budgetansvarige i Excel på basen av förra årets budget en första version av den nya budgeten. Jag hade även en intervjufråga gällande ifall föreningen baserar budgeten på förra årets budget och ifall de använder samma botten årligen. Här kom det fram att förening X förnyat sin budgetbotten för cirka 5 år sedan och sedan dess använt samma botten genom att göra förbättringar till den.

Joo förra årets budget och utfallet hittills är basen. Vi förnyade vår budgetbotten cirka 5 år sedan och har sen dess gjort med samma. Såklart försöker man hela tiden förbättra den. [*egen översättning*] (Förening X)

Talen i den nya budgeten för förening X byggs på en jämförelse med utfallet av avgifter i den föregående budgeten till vilka den budgetansvarige gör korrigeringar. Efter detta går den budgetansvarige igenom med träningsansvarige och föreningskoordinatorn budgeten rad för rad bland annat vad de vill göra, ifall summorna är realistiska och ifall det finns anskaffningar vars budget skall höjas. Eftersom Excel är dynamisk, kan de ändra tal i budgeten och se hur de inverkar på resultatet och på detta sätt fundera på olika versioner av verksamheten. När detta förarbete är gjort för den budgetansvarige

budgeten till styrelsemötet i september där budgeten diskuteras igenom och vad som skall göras inför det kommande året. Budgeten behandlas ännu i oktober och november innan höstmötet, i vilket budgeten fastställs. Till föreningens budget budgeterar de endast föreningens inkomster och utgifter, lagens budgetar är inte inkluderade i föreningens budget. Det här ställer en utmaning för föreningen att trots att terminsavgifterna är förmånliga, gör lagen egna anskaffningar som är betydligt större än terminsavgiften. Föreningen strävar till att lagens egna kostnader skulle vara rimliga. Föreningen gör budgetbotten som lagledarna kan använda, men dessa lagbudgetar har inte tidigare följts upp. De bestämde i föreningen att från och med hösten 2020 kommer även lagens budgetar att föras till godkännande till styrelsen.

Förening A använder förra årets botten och på basen av verksamhetsplanen gör de förändringar ifall det kommit fler evenemang och lag. Även ifall det kommit fler tränare eller anställda till föreningen, tilläggs deras löner. I föreningen gör verksamhetsledare korrigeringar till den gamla budgetbotten, genom att ta bort eller tillägga rader. Ifall det kommer fram tydliga över- eller underskott i förra årets budget går man igenom orsaken till dessa.

[Vi tar i beaktande] förra årets budget och dess utfall, ifall det syns tydliga över- eller underskott funderar vi vad som orsakat dessa. Ifall följande år är planerat med samma mönster, budgeterar vi troligtvis på nytt summan eller ifall någon del är oklar öppnar vi upp den noggrannare. [egen översättning] (Förening A)

Nu när verksamhetsledaren i förening A varit för andra året i rad den samma, har hen kunnat utveckla budgetbotten bättre för framtiden. Föreningen gör budgetförslag till lagen vilka lagen ännu själv kan editera i början av terminen, ifall de redan färdigt vet om några förändringar. Lagens budgetar är med i föreningensbudgeten som ett tillägg, men de hör inte egentligen med till föreningens budget.

Till skillnad från föreningarna X och A budgeteringsprocesser förklarar förening B deras med en skild process för föreningens budget och lagens budgetar. Efter sommaren börjar de ofta planera föreningens budget och budgeteringsarbetet leds av föreningskoordinatören, ekonomiansvarige och viceordföranden. Denna grupp av personer kommer med ett budgetförslag som de går igenom med hela styrelsen och gör vid behov möjliga förändringar varefter budgeten förs till föreningens höstmöte för

godkännande. Lagens budgetar görs av föreningskoordinatören som kommer med ett budgetförslag till lagens tränare, som sedan får korrigera och komma med förändringsförslag. De slutliga lagbudgetarna godkänns av styrelsen, då de går igenom att budgetarna är i linje med varandra. Lagbudgetarna är inkluderade i föreningens budget. Lagbudgetarna görs till lagen på tävlings- och avancerad nivå, medan lagen på hobby- och nybörjarnivån inte har budgetar. Budgeten baserar sig i stort sett på samma botten år efter år, men varje år ändrar de genom att ta bort och tillägga rader. Stora anskaffningar kan budgeteras på egna rader och ifall de arrangerar tävlingar är dessa budgeterade som separata delar.

Budgeten baserar sig på förra årets och budgetbotten hålls i stort sett samma. Varje år gör vi ändringar i klassificeringar och tillägger/tar bort delar (till exempel: stora anskaffningar kan budgeteras på egna rader och ifall vi arrangerar tävlingar är dessa budgeterade som separata delar.) [*egen översättning*] (Förening B)

Förening C använder förutom förra årets budget och resultat av utfallet, även de tyngdpunkter som beskrivs i verksamhetsplanen. Tyngdpunkterna byggs på föreningens strategiska val, som stöder att uppfylla föreningens strategiska mål. Budgeteringsprocessen börjar med att bygga upp den nya budgeten i maj och juni tillsammans med verksamhetsbudgeten. Budgeten ställer målen och riktningen för verksamheten. Lagens budgetar är nämnda men inte medräknade i föreningens budget.

4.2 Budgetens uppbyggnad

Som det redan kom fram i budgeteringsprocessen, använder föreningarna i huvudsak som botten de föregående årens budgetar och utfall. Alla de studerade föreningarna baserar sin budget på antalet lag, hur många tränare och idrottare som finns, samt kostnaderna för att upprätthålla verksamheten. Kostnaderna för att upprätthålla verksamheten innebär bland annat hyra, lönen för de anställda, organisering av evenemang och nya anskaffningar.

Som nämnts ovan, börjar förening X bygga upp budgeten på antalet lag och hur många tränare och idrottare som finns i lagen. Sedan som nästa steg tar de i beaktande de kostnader som man redan vet på förhand. I föreningen går de igenom vilka mål de har

för följande år, ifall det kommer något nytt eller hålls det lika och tar dessa i beaktande i budgeten. Ifall strategin och verksamhetsplanen hålls lika till följande år, kan man även räkna med samma kostnader för de fasta kostnaderna. I föreningens budget inkluderas enbart utrymmeshyran för regelbundna träningar och tränarnas löner från lagens budgetar. Ifall lagen utöver detta har träningar eller läger, tävlingsresor eller skaffar ny utrustning görs detta med lagets egen budget. Föreningen har inte i sig själv mycket rörliga kostnader. De enda rörliga kostnaderna för föreningen är tränarnas timlöner, vilka kan variera beroende på hur mycket träningar som hålls. Överlag uppkommer rörliga kostnaderna närmast i lagens egna kostnader och budgetar. Föreningen X poängterar att de som en ideell förening inte egentligen kan ha ändringar i budgeten under året då de fastställer kostnader redan ett år i förväg. Så här säger förening X:

Eftersom det är i fråga om en förening, kan vi inte till exempel ”öka” försäljning, vi har en viss kapacitet [...] och vi måste försäkra oss om att vi klarar oss genom året. [*egen översättning*] (Förening X)

Förening A berättar att de endast justerar budgeten ifall några kostnader har höjts från föregående år. Ofta hålls kostnaderna lika, vilket gör att det inte finns så mycket förändringar. Ifall det visar sig att till exempel kostnaderna för läger har höjts, korrigeras de till följande år.

Förening B sammanfattar budgetuppbyggandet till tre faktorer: förra årets budget, gångna årets utfall samt information om det kommande årets anskaffningar och deras kostnads- samt inkomstuppskattningar. Exempel på sådana här anskaffningar kan vara till exempel arrangering av tävlingar. Mycket grundar sig på information och kunskap som samlats under åren samt utsikt av ökning av den totala kostnadsnivån. Uppskattning av inkomster byggs på antal existerande medlemmar samt en uppskattning av medlemsmängdens förändring, tidigare års stöd samt enskilda mindre inkomstkällor så som evenemang och insamlingar. Eftersom de är en ideell förening och därmed strävar till verksamhet utan vinstsyfte, budgeterar de med försiktighet genom att anta mindre ökning i antal medlemmar och endast små inkomster i evenemang.

Bra att notera självklarheten, att vi är som förening såklart en ideell förening utan vinstsyfte [...] Vi budgeterar försiktighetsprincipen, alltså vi försöker hellre anta mindre ökning/statistiskt antal i medlemmar och endast små, försiktiga inkomster från evenemang. [*egen översättning*] (Förening B)

Största faktorerna som tas i beaktande i budgetuppbbyggnaden är tidigare kostnader och fasta kostnader, kostnadsnivåns ökning, utveckling i antal medlemmar, nya kostnader och årets evenemang. Utveckling i antal medlemmar innebär skapande av nya lag, något lag slutar sin verksamhet samt målsättningar i föreningen. Nya kostnader innebär planerade anskaffningar och nya hyresutrymmen. Under året ordnas olika evenemang vilket innebär bland annat uppvisningar och tävlingar. I budgetuppbbyggandet av lagbudgetarna inkluderas all verksamhet under året i budgeten, förutom tävlingsresor utomlands. För rörliga kostnader har föreningen uppskattat ett väntevärde i budgeten för reserv beräknat på till exempel kostnader av lagens utrustning och vad lagen uppskattar beställa. Reserven räknas ihop från lagens budgetar. Föreningen försöker ta i beaktande eventuella yttre risker och förändringar möjligast mycket. Största påverkande faktorn är antalet medlemmar som idrottar, vilket påverkar mycket inkomsterna och indirekt även på nödvändiga träningssturer, anskaffningar med mera.

I budgetuppbbyggandet i förening C tar de i beaktande den kort- och långvariga strategiplanen vad som skall hända vilket år, samt vilket är i fokus det kommande året. Det är viktigt att budgeteringen är transparent och att uppfattningen om föreningens finansiella situation skulle vara hos ett möjligast brett antal aktörer. De tar även i beaktande ifall kostnaderna ökar, samt osäkerheten av att bli beviljade eventuella understöd. Inkomsterna är i viss mån oklara, medan kostnaderna förekommer med säkerhet, speciellt för de fasta kostnadernas del. Föreningen har strävat till att göra budgeten faktabaserad. De har i flera år gjort underskott i budgeten samt resultatet. Till följd av detta har de nu insett att det är *”mycket viktigt, att vi har mod att börja göra överskott i budgeten, för att vi skall ha en förening i framtiden”*. Alla lag har en egen budget. Föreningen anger en del gränser till lagen på hur mycket kostnader de får ha till exempel för anskaffning av utrustning, och en gräns som kostnaderna inte får överstiga. Föreningen gör uppföljning av utfallet konstant, och ifall det finns behov kan de göra ändringar i budgeten.

4.3 Hur faktureringen fungerar

Det uppkom en del skillnader i hur faktureringen fungerar i de intervjuade föreningarna. Föreningarna A och B använder ett bankkonto för hela sin verksamhet, medan förening X har ett huvudbankkonto och cirka 7 lag har ett eget bankkonto och förening C har ett huvudbankkonto och ett av representationslagen har ett eget bankkonto. Argument från förening B för ett bankkonto är att de anser att det är lättare och mer jämlikt att ha en centraliserad modell för att ha allt ansvar på föreningen istället för de enskilda lagledarna och koordinatorena.

Vi har ett bankkonto till allting, lagen har inte egna bankkonton. [...] Vi har konstaterat denna "centraliserade" modell enklare samt mera jämlikt, så att vi inte behöver sätta detta ansvar och förtroende till exempel till enskilda lags ekonomiansvariga/lagledare. [*egen översättning*] (Förening B)

Däremot konstaterade förening X att o ena sidan är det tydligt att lagen har eget bankkonto, men det orsakar igen ganska mycket olika penningtransaktioner mellan kontona och tilläggskostnader. Förening C noterade att de kommer att gå till ett kontomodellen i framtiden.

Gemensamt för faktureringen var att alla föreningar använder sig av samma medlemstjänst för idrottsföreningar, MyClub, via vilken de fakturerar. Föreningarna X, A och B förtydligade även att de har en person, antingen föreningskoordinatör eller ekonomisekreterare som ansvarar om faktureringen. Via MyClub hanterar den ansvarige personen medlemsregistern och faktureringen i föreningen. Skillnaderna uppkommer i hur fakturerna skickas ut i de olika föreningarna:

Terminsavgiften fakturerar föreningskoordinatör 4 gånger per år. Vi planerar att övergå till att föreningskoordinatör fakturerar 2 gånger per år alltid i början av den nya terminen. Föreningskoordinatör fakturera även huvudsakligen lagens egna avgifter. En del representationslag har egna bankkonton, då ansvarar lagledaren fakturerna före respektive lag. [*egen översättning*] (Förening X)

Vi har en anställd ekonomisekreterare som sköter om faktureringen via Myclub. [*egen översättning*] (Förening A)

I de budgeterade lagen får familjen/idrottaren välja, i hur många betalningsrater man vill betala årets totalsumma (vanligast 10 betalningsrat) och hela årets betalningsrat skickas på en gång, där alla har ett eget förfallodatum. Till nybörjar- och hobbylagens familjer/idrottare skickas i början av året/ då man blir medlem i föreningen faktura på medlemsavgift och faktura på övningskostnader. Av dessa lag som inte är med i budgeten faktureras tävlingsresor skilt (ifall sådana finns). [*egen översättning*] (Förening B)

Föreningens terminsavgift är så kallade föreningens fasta kostnader, och den betalas en gång per vårtermin och en gång per hösttermin. Lagens egna kostnader faktureras antingen per månad (lag, som har stor budget), eller så faktureras det enligt anskaffningar. [*egen översättning*] (Förening C)

Den tanke som förening X har om att övergå till att fakturera terminavgiften två gånger per år, är redan i bruk i förening C. Det här kunde i så fall antas fungera och därmed vara ett bra sätt att ta i bruk för förening X.

Jag frågade även i intervjun ifall föreningen skiljer på föreningens fasta kostnader och lagens utgifter. Till detta svarade förening X att de fakturerar fasta kostnader i terminsavgiften. Lagens utgifter faktureras skilt och de specificeras möjligast väl i fakturan vilka utgifter det är fråga om. Förening A svarade att de skiljer på dessa, medan förening B svarade att de inte skiljs desto mera på eftersom de meddelar i början av året vad som inkluderas i lagets budget och sedan enligt hurdana betalningsrater familjen eller idrottaren valt betala, delas kostnaderna till jämna betalningsrater för hela året. Det vill säga, på själva fakturan specificeras inte föreningens och lagets kostnader skilt utan fakturan är till exempel en betalningsrat av tio av årsbudgeten.

4.4 Rådande pandemins inverkan på verksamhetsåret

Jag frågade även i intervjun hur föreningarna har upplevt den rådande COVID-19 pandemin som pågått sedan början av mars. Föreningarna var alla eniga om att den orsakat svårigheter och påverkat radikalt verksamhetsåret eftersom det är många kostnader som fortsätter fastän verksamheten inte kan utövas. Sådana här fasta kostnader är till exempel hyran, lönerna, kostnader av bokföring och systemkostnader. Planerad verksamhet för inkomster, som till exempel tävlingar och andra evenemang, har föreningarna hamnat inhibera vilket påverkar stort på föreningens ekonomi.

Föreningarna har gjort de åtgärder som varit möjliga, genom att bland annat spara i lönekostnader för anställda. Förening X gjorde beräkningar på kassaflödet och nya budgetberäkningar med olika scenarion. De bestämde att hålla terminsavgiften för att försäkra föreningens framtid. Medan i förening B har de för faktureringen räknat ut skilt de kostnader som uppstått för varje lag och fakturerat eller returnerat kostnader enligt det. De gör nya budgeter för lagen inför höstterminen ifall det är möjligt att återvända till normala förfaranden. För att försäkra verksamheten i framtiden gjorde föreningen B även en kassaflödesanalys vid sidan om budgeten. Denna situation har bland annat för förening A lett till att de insett att i framtiden tar de mera i beaktande yttre risker och förändringar för att vara förberedda.

5 DISKUSSION

I detta kapitel diskuterar jag hur väl empirin passar samman med teorin. Syftet med mitt examensarbete var att skapa utvecklingsförslag till en fungerande budgeteringsprocess för den ideella idrottsföreningen, som i detta examensarbete behandlats anonymt och kallas förening X. Utöver detta sökte jag förslag till hur faktureringen kunde effektivieras. Jag kommer att sammanställa och analysera resultaten med teorin och komma med slutsatser till mitt syfte.

5.1 Utvecklingsförslag

Budgetuppställandet i förening X har likheter till nedbrytningsmetoden som presenterats av Ax et al. (2009 s. 251-252) där huvudbudgetarna görs för hela organisationen först av ledningen. Som följande steg i nedbrytningsmetoden ger ledningen i föreningens fall styrelsen, direktiv till följande avdelningar som här skulle ses som lagledarna och tränarna, att sammanställa delbudgetar med de kraven som följer från huvudbudgeten. I denna metod används nedbrutna mål i delbudgetarna av de mål som huvudbudgeten baserats sig på (Ax et al. 2009 s. 251-252). Baserat på de direktiv och botten som föreningens styrelse gett, skulle lagledarna och tränarna granska delbudgetarna, det vill säga lagbudgetarna, och komma med ändringsförslag vid behov. På detta sätt skulle lagens budgetar ha vissa ramar som kommer från styrelsen baserat på föreningens budget. Med hjälp av detta skulle ledningen ha mera kontroll över budgetuppställandet för lagen. Denna metod skulle betyda att lagens budgetar även inkluderades i hela föreningens budget. En annan orsak som skulle förstärka förslaget till förening X om att inkludera lagbudgetarna i föreningens budgetuppställande är att denna metod redan är i bruk hos den intervjuade föreningen B.

I teorin tog jag fram att det finns en skild fas för budgetuppföljning. I empirin kom det fram att respektive föreningar gör uppföljningen och analysen i samband med uppbyggandet av den nya budgeteringsprocessen. Den här skilda fasen av budgetuppföljning kom fram enbart i resultaten av intervjun med föreningen C, som gör uppföljning av utfallet även konstant så att de vid behov kan göra ändringar i budgeten under budgetperioden. Eftersom kontroll inom budgeteringen innebär att man kan upptäcka om det sker förändringar i budgeten som man måst ta fasta på under

budgetperioden (Skärvad & Olsson 2011 s. 433), så föreslår jag att detta skulle tas i bruk även hos förening X. Budgetuppföljningen kan ge värdefull information för föreningen att ta i beaktande redan i tidigt skede ifall utfallet av budgeten skulle antingen bli på överskott eller underskott.

Enligt Dropkin et al. (2011 s. 23-24) kan den organisationsomfattande verksamhetsbudgeten även delas in i delbudgetar beroende på storlek av verksamhet till specifika aktiviteter och program inom verksamheten. Denna uppdelning kan hjälpa ideella föreningar att lättare få utomstående stöd från till exempel sponsorer eller finansiering för sin verksamhet, och är även ett hjälpmedel för hela föreningens budget. Förening X kunde använda dessa delbudgetar för deras olika lag. Egna budgetar för de olika lagen skulle öka transparens i lagens kostnader. Det skulle även förväntas göra kostnaderna tydligare för medlemmarna och lätta på utmaningen gällande lagens egna höga kostnader som kom fram i resultaten (se kapitel 4.1).

Ett konto-modellen som presenterades i teorin visade sig vara i användning av två av de intervjuade föreningarna. Som det kom fram i teorin enligt Rantalainen (2020 s. 23) är ett konto-modellen ett sätt att förtydliga och förenkla processen inom föreningens finansiella förvaltning. I resultatet visade det sig att föreningarna A och B använder sig av denna modell och har upplevt att modellen är ett sätt att centralisera alla kostnader till ett ställe. Även förening C noterade att de kommer att gå till ett konto-modellen i framtiden. Denna utveckling skulle förväntas effektivera faktureringen. Övergång till denna metod skulle enligt Rantalainen (2020 s. 24) ge fördelar i bland annat styrelsens uppföljning och övervakning av lagens ekonomiförvaltning, att arbetsbördan för de frivilliga lagarbetarna minskar och föreningen kan erbjuda verktyg för lagens ekonomiförvaltning. Detta skulle ge föreningen möjlighet att följa upp lagens budget och utfall eftersom de skulle vara tillgängliga i samma system med föreningens.

Gällande fakturering har förening X en tanke om att övergå till att fakturera terminavgiften två gånger per år. Som det kom fram i empirin har förening C redan den här modellen i bruk. Särskilt eftersom förening X tänkt övergå till denna modell, rekommenderas det att modellen tas i bruk. För faktureringen ger förening B möjligheten till familjen eller idottaren att själv välja i hurudan betalningsrat de önskar

betala årets kostnader, de meddelar i början av året vad som inkluderas i lagets budget för de lag som har en egen budget. Detta är ett annat förslag som kunde tas i bruk i förening X för att förtydliga de månatliga kostnaderna för medlemmarna.

För framtida budgetplaner skulle det vara bra att ta i hänsyn möjliga risker. Riskanalys innebär att förbereda sig och analysera möjliga risker för beslut av investeringar och finansiering inom verksamheten (Shim et al. 2011 s. 526). Eftersom ideella föreningar inte kan ha vinstsyfte är budgeten ett viktigt redskap för föreningar för att kunna budgetera genom att ha reserverat en marginal om det kommer liknande situationer som denna COVID-19 pandemi, men även för mindre yttre faktorer som kan påverka inkomsterna för föreningens verksamhet. I teorin kom det fram från Olympiska kommittén att de rekommenderar att föreningar skriver in principer för returnering av verksamhetsavgift, för situationer där föreningens verksamhet måste inhiberas (Olympiakomitea 2020). Detta är en konkret åtgärd som föreningen kunde vidta.

5.2 Avslutning

I detta examensarbete kom jag fram till ovan diskuterade förslag till förening X för att utveckla budgeteringsprocessen. Jag hoppas dessa kommer till nytta för föreningen och hjälper dem med verksamheten. Utvecklingen av budgetering är dock en kontinuerlig process och därför är det viktigt att man arbetar vidare på budgeteringsprocessen i takt med verksamhetens utveckling. Utöver huvudsyftet hade jag som mål att komma med förslag för att effektivera faktureringen. På basen av teorin och empirin kom jag fram till några förslag som kunde hjälpa att vidare utveckla föreningens fakturering. Under denna process har jag fördjupat mina kunskaper inom budgetering och fakturering.

KÄLLOR

- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., 2009, *Den nya ekonomistyrningen*. 4 uppl., Liber Ab, Malmö.
- Blumentritt, Tim, 2006, Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 No. 6, pp. 73-79.
- Creswell, John, W., 2014, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. 4 uppl., International Student Edition. SAGE Publications, Inc.: Croydon.
- Dropkin, M., Jim, H. & La Touche, B., 2011, *The Budget-Building Book for Nonprofits*. 2 uppl., San Francisco: Jossey-Bass.
- Föreningslag 26.5.1989/503*, Finlands författningssamling. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1989/19890503> [27.3.2020]
- Gummesson, E., 2000, *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publ
- Helenius, N. & 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 [27.3.2020]
- Inkomstskattelagen 30.12.1992/1535*, Finlands författningssamling. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535#O2L3P22> [27.3.2020]
- McMillan, E.J., 2010, *Not-For-Profit Budgeting and Financial Management*, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcadaebooks/detail.action?docID=543011> [7.3.2020]
- Nordea, 2020, *Optimera din verksamhet med budgetar och kassareserv*. Tillgänglig: <https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/driva-ditt-foretag/hantera-kassafloden/optimera-din-verksamhet-med-budgetar-och-kassareserv.html> [27.3.2020]
- NE *Nationalencyklopedin AB*, 2020, Budget. Tillgänglig: <https://www-ne-se.ezproxy.arcada.fi:2443/uppslagsverk/encyklopedi/lang/budget> [4.3.2020]
- Olympiakomitea, 2020, *Seuratoiminta ja koronavirus*. Tillgänglig: <https://www.olympiakomitea.fi/2020/03/17/seuratoiminta-ja-koronavirus/> [30.3.2020]

- Rantalainen, 2020, *Urheiluseurojen talousopas*. Tillgänglig: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/03/fc68387b-urheiluseurojen-talousopas_2020.pdf [30.3.2020]
- Patton, M.Q., 2002, *Qualitative research & Evaluation Methods*. 3 uppl., Thousand Oaks: Sage Publication.
- Pål, C., & Jens, N., 2011, *Företagets ekonomi*, Björn Lundén Information, Näsviken. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/reader.action?docID=3118367&query=F%C3%B6retagets+ekonomi> [27.3.2020]
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, *Research Methods for Business Students*. 5 uppl., Harlow: Pearson Education Limited.
- Shim, J., Siegel, J., & Shim, A., 2011, *Budgeting Basics and Beyond*, 4 uppl., John Wiley & Sons. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcadaebooks/detail.action?docID=697749#> [24.3.2020]
- Silverman, D., 2006, *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publ.
- Skärvad, P-H. & Olsson, J, *Företagsekonomi 100*, uppl. 15:2, Malmö: Liber.
- Suomen Cheerleadingliitto, 2020, Vuosikertomukset 2003-2019.

BILAGOR

BILAGA 1

Intervjufrågor

1. Hur görs budgeten inom er förening?
2. Vad baserar ni budgeten på?
3. Vilka faktorer tar ni i beaktande när ni bygger upp er budget?
4. Gör ni delbudgetar för alla lag skilt? Inkluderas lagens budgetar till hela föreningens huvudbudget?
5. Baserar ni budgeten på föregående årets budget och använder ni samma botten årligen?
6. Har ni tagit i beaktande eventuella yttre risker och förändringar?
7. Hur behandlar ni rörliga kostnader i er budget?
8. Använder er förening ett bankkonto för alla betalningar? Eller har lagen utöver detta egna bankkonto?
9. Hur fungerar faktureringen?
10. Skiljer ni i faktureringen föreningens fasta kostnader och lagens utgifter?
11. Hur anser ni att COVID-19 pandemin påverkar ert verksamhetsår?

BILAGA 2

Haastattelukysymykset

1. Miten budjetti laaditaan seurassanne?
2. Mihin budjettinne pohjautuu?
3. Mitä tekijöitä otatte huomioon budjettia laatiessanne?
4. Teettekö kaikille joukkueille oman budjetin? Ja sisältyvätkö joukkueiden budjetit koko seuran budjettiin?
5. Perustuuko budjettinne edellis vuoden budjettiin ja käytättekö vuosittain samaa budjettikaavaa?
6. Oletteko ottaneet huomioon mahdollisia ulkoisia tekijöitä ja muutoksia?
7. Miten käsittelette muuttuvia kuluja budjetissanne?
8. Onko seurallanne käytössä yksi pankkitili jonka kautta maksut hoidetaan? Tai onko joukkueilla lisäksi käytössä myös omat erilliset pankkitilit?
9. Miten seuranne laskutus toteutetaan?
10. Erittelettekö seuran kiinteät kulut ja joukkueiden omat kulut laskutuksessanne?
11. Miten koette että COVID-19 pandemia vaikuttaa toimintavuoteenne?