



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# Hur styrs bössan?

En studie om ekonomistyrningen inom ideella  
organisationer

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**

**Redovisning och finansiering**

**Vårterminen 2005**

**Handledare:** Katarina Lagerström

**Författare:** Per-Anders Bohman 1976

Frank-Olof Langdén 1972

## Förord

Innan vi låter läsaren ta del av denna studie skulle vi som författare vilja rikta uppmärksamheten till vissa personer som gjort denna uppsats möjlig.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Katarina Lagerström för denna mycket givande och lärorika period. Katarina har varit stor hjälp och trots att hon ofta är på resande fot har hon alltid haft tid att guida oss med konstruktiv kritik och goda råd. Hon har dessutom visat på stor entusiasm för vår studie vilket alltid funnits i åtanke när det känts motigt.

Utän Amnestys, Läkare Utan Gränsers, Röda Korsets och Svenska Naturskyddsföreningens hjälp skulle denna uppsats inte vara möjlig och därför vill vi tacka för deras medverkan. Speciellt vill vi tacka Jörgen Persson, Maria Sjögren, Ola Grudin och Jonas Romson för all den tid och engagemang de gav oss.

Sedan vill vi tacka Anna Langdén och Gabriella Malmsten för allt stöd i vardagen under dessa hektiska tider.

Slutligen vill vi nämna ytterligare personer som varit till stor hjälp, kanske inte bara till uppsatsen utan även genom att ha hjälpt oss överleva denna intensiva tid. Paul Malmsten som hyste in oss några nätter i Stockholm, HT-Björn som genom sin kreation gett oss den verklighetsflykt som behövts i svåra stunder, Martin Rund för det kulturella utbud som alltid finns till förfogande vid de få lediga minuter vi haft och de övriga uppsatsgrupperna för tuffa bataljer i de givande opponeringarna.

Tack så mycket!

Per-Anders Bohman

Frank-Olof Langdén

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Redovisning och Finansiering, Kandidatuppsats, Vt 2005

Författare: Per-Anders Bohman & Frank-Olof Langdén  
Handledare: Katarina Lagerström

## Titel:

Hur styrs bössan? - En studie om ekonomistyrningen inom ideella organisationer

## Inledning:

Ideella organisationer karaktäriseras som agerande kulturer i vilka ledare och anställda är misstroende till att ägna betydande mängd tid och tänkande angående organisatoriska frågor. Detta tankesätt förekommer även hos allmänheten och bidragsgivare som helst ser att alla donationer oavkortat går till ändamålen. Trots motstånd mot att lägga pengar på administration verkar det ändå finnas ett behov då det i en verksamhet där engagemanget är stort och många viljor finns kan det bli oklart vad organisationen står för. Där skulle ekonomistyrningen kunna hjälpa till att sätta gemensamma mål för alla att sträva emot samt att även kunna möjliggöra för en bättre kontroll över kostnaderna dels för en effektivisering och dels för att kunna redogöra, för bidragsgivarna, vart medlen går. Att tillämpa ekonomistyrning i ideella organisationer är dock inte helt problemfritt. Då andra mål än rent ekonomiska sätts upp blir uppföljningen svår och det är inte alltid enkelt att utvärdera vad som verkligen presteras.

## Syfte:

Att beskriva hur användandet av ekonomistyrningens fyra grundläggande delar planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått ser ut i fyra olika ideella organisationer, som verkar på nationell nivå. Dessutom är avsikten att se om huruvida verktyget ekonomistyrning är viktig för dessa.

## Metod:

För att kunna lyfta fram aspekter som betydelse av ekonomistyrning har en kvalitativ undersökning utförts. Intervjuer har genomförts med respondenter, med liknande befattningar, från olika ideella organisationer. Dessa har sedan jämförts för att kunna besvara syftet.

## Slutsatser:

Efter att ha sammanställt analysen framgick det att ideella organisationer tillämpar ekonomistyrning och den har en stor betydelse för deras verksamhet. Den största styrkan är budgeteringen som är genomtänkt och oerhört viktig för verksamhetens fortlevnad. Den största svagheten återfanns i användandet av styrmått, där de ideella organisationerna använder styrmått men som inte ger fullständig information på de aktiviteter som följs upp.

## Förslag till fortsatt forskning:

Då det i denna studie har framgått att tillämpning av styrmått för uppföljning av program har uppfattats problematisk är det något som helt klart skulle behöva undersökas närmare.

## Nyckelord:

Ideella organisationer, ekonomistyrning, planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte .....	2
1.2 Fortsatt disposition av uppsatsen.....	2
2. Ekonomistyrning – Ett verktyg med potential .....	3
2.1 Planering.....	3
2.2 Budgetering .....	5
2.3 Ansvarsfördelning .....	7
2.4 Styrmått .....	8
2.5 När fyra delar blir en helhet .....	9
3. Arkitekturen bakom studien .....	11
3.1 Angreppssätt.....	11
3.2 Val av teorier.....	11
3.3 Val av organisationer .....	12
3.4 Insamling av data .....	14
3.4.1 Primär .....	14
3.4.2 Sekundär.....	15
3.5 Hantering och analys av data .....	16
3.6 Validitet och Reliabilitet .....	17
4. Styrning i praktik – enligt teorin? .....	19
4.1 Organisationsfakta.....	19
4.2 Planering.....	21
4.3 Budgetering .....	25
4.4 Ansvarsfördelning .....	29
4.5 Styrmått .....	30
5. Sammanfattande analys.....	33
6. Slutsats .....	35
Källförteckning.....	
Bilaga 1: Definitioner.....	
Bilaga 2: Intervjufrågor.....	
Bilaga 3: Mål och delmål .....	

# 1. Inledning

Enligt David Lewis<sup>1</sup> är många ideella organisationer<sup>2</sup> karaktäriserade som ”agerande kulturer” i vilka ledare och anställda är misstroende till att ägna mycket tid och resurser till organisatoriska frågor. Detta på grund av att sådana prioriteringar skulle kollidera med huvudmålet att agera och få saker gjorda. Samma tankespår förekommer även hos allmänheten och bidragsgivare som helst ser att alla donationer oavkortat<sup>3</sup> går till ändamålen och inte till administrationskostnader. Med detta i åtanke skulle det kunna uppfattas som att ideella organisationer förvisso brinner för att sin sak men att det kan tyda på att ett kortsiktigt tänkande föreligger bland annat genom att organisationsutveckling bortprioriteras.

Trots att det verkar finnas ett visst motstånd mot att satsa resurser i administrationen verkar det ändå finnas ett behov av att göra detta, speciellt när organisationen har vuxit i omfattning. En större organisation förutsätter en starkare administration för att överleva på lång sikt<sup>4</sup> i vilken ekonomistyrningen kan ha stor inverkan. I en sådan verksamhet där engagemanget är stort och många viljor finns kan det bli oklart vad organisationen står för och där skulle ekonomistyrningen kunna hjälpa till att sätta gemensamma mål för alla att sträva emot.<sup>5</sup> Ett av dessa mål kan i många organisationer vara att en procentsats av de insamlade medlen oavkortat skall gå till ändamålen och ekonomistyrningen kan där möjliggöra en bättre kontroll över kostnaderna dels för en effektivisering och dels för att kunna redogöra, för bidragsgivarna, vart medlen går.

Trots att det finns ett behov av ekonomistyrning verkar det inte helt oproblemiskt att använda. För att förtydliga problematiken görs detta utifrån de fyra grundläggande verktygen inom ekonomistyrningen planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått. Uppföljning av prestationer, som utförs enligt de mål som sattes upp vid planeringen, kan utföras på ett flertal olika tillvägagångssätt. Men för ideella organisationer, där det kan finnas ett intresse av att veta vad det utförda prestationerna verkligen åstadkommer, kan det bli svårbedömt då flera aspekter behöver tas i beaktning. Framför allt då ideella organisationer har andra mål än vinstdrivande företag vilket leder till att styrmåtten behöver ta hänsyn till detta. Vidare kan det uppstå svårigheter i att få anställda att tänka långsiktigt, då de ofta är riktiga eldsjälar som vill prestera så mycket som möjligt idag och de ekonomiska faktorerna får komma i andra hand. Ansvarsfördelning och användande av budget skulle kunna bidra med en bättre kontroll över kostnaderna vilket kan gynna organisationen på längre sikt men i en agerande kultur kan detta möta motstånd.

Efter ovanstående diskussion uppkommer frågorna:

*Hur ser användandet av ekonomistyrning inom ideella organisationer ut?*

*Tänker organisationerna långsiktigt?*

*Har ekonomistyrningen någon relevans för ideella organisationer?*

---

<sup>1</sup> David Lewis, *The management of non-governmental development organizations*. Routledge, London 2001. s. 8-9

<sup>2</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>3</sup> Jfr David Lewis. s. 9

<sup>4</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>5</sup> Wiesendanger, B. (1994). Profitable pointers from non-profits. *Journal of Business Strategy*, 15, (4), 32-39

## **1.1 Syfte**

Avsikten med uppsatsen är att beskriva hur användandet av ekonomistyrningens fyra grundläggande delar planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått ser ut i fyra olika ideella organisationer, som verkar på nationell nivå. Denna studie skall också bidra med att klargöra om huruvida verktyget ekonomistyrning är viktig för ideella organisationer.

## **1.2 Fortsatt disposition av uppsatsen**

För att läsaren ska förstå vad ekonomistyrning och detta arbete handlar om introduceras teorin redan i kapitel två. I det kapitlet beskrivs de fyra grundläggande delarna i ekonomistyrningen för att reda ut vad de innebär, dessutom tas det även upp de problem och fördelar, med användandet, som tidigare förts fram. Därefter, i kapitel tre, redogörs för tillvägagångssättet vid framställandet av uppsatsen. Detta för att läsaren själv kritiskt ska kunna granska senare kapitel. Kapitel fyra tar upp organisationsfakta, empiri samt en kort diskussion för varje organisation och ekonomistyrningsdel som tas upp, varpå en sammanfattande analys görs i kapitel fem. Där sammanställs för vad som kommits fram till utifrån empirin med hjälp av teorin. Avslutningsvis, i kapitel sex, drar författarna sina slutsatser utifrån analysen. Begrepp och termer som författarna tror kan upplevas oklara för läsaren och som används igenom uppsatsen definieras i Bilaga 1: Definitioner.

## 2. Ekonomistyrning – Ett verktyg med potential

För att kunna förstå hur organisationerna tillämpar ekonomistyrning har författarna valt att dela in ekonomistyrning i fyra delar planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått. Detta för att täcka in de olika skeden som existerar i en organisations kontinuerliga verksamhet samt för att de har en stark koppling till varandra (vilket redogörs för i 2.5). Författarna anser även att dessa delar utgör en ram för ekonomistyrningen och att de tillsammans därmed ger en helhetsbild.

Respektive del beskriver innebörden och försöker lyfta fram de problem och fördelar som har förts fram i olika diskussioner. Avslutningsvis förs en diskussion hur dessa fyra delar är sammankopplade.

### 2.1 Planering

Alla faktorer som kan påverka organisationens belägenhet och de val som görs, för att hantera dessa faktorer, tas hänsyn till vid planeringen. Planeringen utgår från organisationens vision och övergripande uppdrag (mission) och slutar med planer och aktiviteter som möjliggör att det övergripande uppdraget kan uppnås.<sup>6</sup> Många organisationer planerar intäkter och kostnader för flera år framöver, vanligtvis fem år, men det kan variera mellan tre och tjugo år.<sup>7</sup>

Trots den centrala innebörden med planering är det ändå många organisationer som antingen negligerar eller försöker förenkla det hela, i form av antaganden som exempelvis att nästa års budget är densamma som årets resultat plus inflation, vilket kan leda till orimliga åtaganden.<sup>8</sup> Något som kan vara ett problem är också att vissa organisationer inte tillämpar planering då de inte anser sig ha tid eller incitament att bearbeta sin planering då insamlandet av pengar och andra uppgifter prioriteras.<sup>9</sup> Emellertid kan en bra planering ge många fördelar då den gestaltar en klar riktning, för organisationens anställda, styrelse, medlemmar och intressenter, att sträva mot.<sup>10</sup> Om detta inte förankras väl inom organisationen kan det medföra att inte organisationen drar åt samma håll och istället föreligger det en risk i att subjektiva mål utarbetas på olika nivåer inom hierarkin.<sup>11</sup> Utan klara förankrade mål kan det även uppfattas negativt utåt sett då syftet med organisationen kan framstå som diffust. Men om planeringen utförs på ett genomtänkt sätt möjliggör det för organisationer att sätta policys, upprätta årliga handlingsplaner och att genomföra nödvändiga utbyten för att allokera begränsade resurser.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse, *Financial accounting and managerial control for non-profit organizations*. South-Western publishing CO, Cincinnati 1994. s. 279

<sup>7</sup> R N Anthony & D W Young, *Management control in nonprofit organizations*. McGraw-Hill, Boston 1999. s. 18

<sup>8</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 279-280

<sup>9</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>10</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 279-280

<sup>11</sup> Jfr Dürig, U-M., Sriramesh, K. (2004). Public relations and change management: The case of a multinational company. *Journal of Communication Management*, 8, (4), 372-383

<sup>12</sup> Jfr Wiesendanger, B. (1994). Profitable pointers from non-profits. *Journal of Business Strategy*, 15, (4), 32-39

Det har följaktligen påpekats att ideella organisationer tillämpar<sup>13</sup> en bristfällig långsiktig planering med bara ett fåtal eller inga långsiktiga mål. Detta kortsiktiga tänkande, bland såväl bidragsgivare som organisation, är således en betydande aspekt som lägger hinder för utvecklandet av en långsiktig planering. Ett typiskt fall av detta är att insamlingen ofta är programinriktad och inte till för att förbättra organisationen, vilket på längre sikt skulle kunna leda till att organisationen presterar bättre.<sup>14</sup>

Organisationer kan skapa sina planer genom ett *centraliserat* förfarande. Detta menas med att styrelsen och ledningen sätter mål som skall leda till att det övergripande uppdraget uppnås och de finansiella anspråken. De lägre ansvariga tar del av dessa planer men är inte med vid själva framställandet av dem. Det går även att använda sig av ett *decentraliserat* tillvägagångssätt vilket innebär att ledningen och styrelsen klargör det övergripande uppdraget för de lägre ansvariga som därefter får utveckla planer och budgetar.<sup>15</sup>

Planen skall helst uttrycka både organisationens övergripande uppdrag eller syfte samt de mål som måste uppnås för att fullgöra det förstnämnda. Missionen bör klargöra organisationens orsak till dess existensberättigande och förhoppningsvis även reflektera över organisationens samhällsenliga åtagande. Medan målen skall vara mer konkreta än missionen och dessa mål bör innefatta både organisationens riktning och de resurser som krävs. Rollerna för de två begreppen mission och mål är vanligtvis tydligt åtskiljda.<sup>16</sup> I och med planeringen utförs ofta en självvrannsakning för att därigenom lyfta fram de styrkor och svagheter som organisationer besitter. Utifrån dessa kan målen utkristalliseras, mer anpassade för organisationen, och därmed förstärka konkurrenskraft och utfallen av de prestationer som utförs.<sup>17</sup>

Mission och mål är betydelsefullt både för folk inom och utanför organisationen, dock bör språkbruket i dessa användas på rätt sätt. De bör vara detaljerade och kunna skapa medkänsla för att nå ut med budskapet. Men de kan inte vara för storslagna och orealistiska då detta kan leda till motsatt resultat. Dock bör en avvägning göras mellan detaljrikedomen<sup>18</sup> och det som skall framkalla medkänsla då för mycket utav det ena kan leda till att den bakomliggande tanken med budskapet inte når ut. En bra plan innehåller generellt två delar där den ena är kort och koncis samt empatiframkallande för att inspirera och den andra delen är detaljerad och precis för att lyfta fram handlingen.<sup>19</sup> Då målen formuleras kan det finnas en risk i att fokus läggs på områden som ej går i samklang med det övergripande uppdraget och att sambandet dem emellan därmed går förlorad. Detta kan leda till att organisationens syfte uppfattas fel, både internt och externt, och att organisationen därmed påverkas negativt.<sup>20</sup> Tänkbara följder är då en minskning av medlemmar och lägre nivåer av intäkter.

---

<sup>13</sup> Bracker, J.S., Montanari, J.R. (1986). The strategic management process at the public planning unit level. *Strategic Management Journal*, 7, (3), 251-265

<sup>14</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>15</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 280-281

<sup>16</sup> Ibid. s. 282-283

<sup>17</sup> Wiesendanger, B. (1994). Profitable pointers from non-profits. *Journal of Business Strategy*, 15, (4), 32-39

<sup>18</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>19</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 284

<sup>20</sup> Ibid. s. 284



## 2.2 Budgetering

Inom den vinstdrivande sektorn pågår det en debatt huruvida budget är nödvändig. Denna diskussion skulle även kunna vara applicerbar på den ideella sektorn då det finns stora likheter mellan ideell och vinstdrivande verksamhet.<sup>21</sup> Motståndarna till budget anser att den baseras på prognoser vilket inger en falsk säkerhet att organisationen vet vart utvecklingen är på väg och detta kan försvåra den anpassning som krävs.<sup>22</sup> Det påpekas också att budgetarbetet är väldigt resurskrävande och i realiteten kan budgeten som slutprodukt i värsta fall sakna betydelse vilket leder till att den bara arbetas igenom för saken skull.<sup>23</sup>

Ytterligare kritik som framförts mot budgetering är att budgeten kan verka suboptimerande då den egna avdelningen kan anse sin egen budget viktigare än hela verksamhetens resultat. Emellertid finns det även fördelar med användandet av budgetering bland annat i att kunna nå maximal nytta för pengarna då budgeten kan användas för att fördela ut verksamhetens resurser till de olika avdelningarna. Budgeten skapar även kommunikation inom organisationen och kan leda till att medarbetarna ger idéer och synpunkter på verksamheten inför framtiden.<sup>24</sup> Den leder också till en ökad medvetenhet och kunskap bland medarbetarna om hur sambanden mellan ekonomi och verksamheten ser ut.<sup>25</sup> Utan en fastställd gräns för kostnaderna så kan det i en organisation där anställda har en fokus enbart på kvalitet föreligga en risk i att kostnaderna skenar iväg vilket skulle kunna bli förödande då detta på lång sikt kan leda till konkurs.

Inom de flesta organisationer är budget vanligt förekommande och den inleds med en budgetprocess som antingen är uppifrån och ner där ledningen bestämmer budgeten och de anställda får anpassa sig efter den eller nerifrån och upp där de lägre ansvariga får delta i att bestämma summorna i budgeten. Uppifrån och ner processen fungerar dock sällan då den leder till en brist i engagemang hos de lägre ansvariga vilket riskerar framgången för budgeten. Nerifrån och upp medför sannolikt att engagemang skapas för att möta de budgeterade målen. Emellertid så kan det, om de inte kontrolleras, föreligga en risk i att de lägre ansvariga sätter upp för låga mål och att de inte matchar organisationens övergripande mål. Genom att blanda dessa två tillvägagångssätten kan budgetprocessen bli mer effektiv.<sup>26</sup>

De budgetar som utformas kan delas in i olika slags kostnadsformat varav samtliga tjänar olika syften.<sup>27</sup> Ett format, *Line-item format*, är vanligt förekommande och är enkel, mindre kostsam och icke särskilt tidskrävande att implementera.<sup>28</sup> Den beskriver summan per kostnadslag och den möjliggör för organisationen att kontrollera huruvida de faktiska utgifter för de berörda avdelningarna överensstämmer med anslaget. Kritiken mot detta format är att den bara redogör för kostnadslagen och inte klargör vad utgifterna åstadkommer vilket gör den svårare att använda vid planering och uppföljning<sup>29</sup> vilket också kan tydas vara ett kortsiktigt

---

<sup>21</sup> Jfr R N Anthony & V Govindarajan, *Management control systems*. McGraw-Hill, New York 2003. s. 696-700

<sup>22</sup> Wennberg, Inge. (1995). Budgeten - ett onödigt ont?. *Ekonomi och styrning*.

<sup>23</sup> Lindvall, Jan. (1997). Det budgetlösa företaget. *Balans*, 1, 1-5

<sup>24</sup> Jfr C Ax, C Johansson & H Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö 2002. s. 434

<sup>25</sup> Malcolm, Howard. (2004). Go figure. *Financial Management*, 3, 22-23

<sup>26</sup> R N Anthony & V Govindarajan, s. 420

<sup>27</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s.285-287 och R N Anthony & D W Young. s. 449-450

<sup>28</sup> Garvin, M J., Miller, J B., Wooldridge, S C. (2001). Effects of Accounting and Budgeting on Capital Allocation for Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*, 17, (2), 86-94

<sup>29</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 285

tänkande<sup>30</sup>. Dessutom värderar budgetar av detta slag alla inkluderade komponenter lika mycket oavsett hur viktiga de är.<sup>31</sup> Sedan finns det *Program format* där det förklaras varför kostnaderna är nödvändiga. Den innebär att koppla ihop de utgifter och inkomster som behövs för att uppnå organisationens program<sup>32</sup> och syfte. Här läggs även fram information om de resurser som används i organisationens huvudaktiviteter. Därmed möjliggörs utvärdering av anslagens skälighet. Till exempel så kan det tydliggöra att en administrationsenhet håller en alltför hög nivå på sina utgifter, vilket kanske inte skulle ha uppmärksammats annars.<sup>33</sup> Nackdelen med att använda detta format är att den är både tidskrävande och kostsam att implementera.<sup>34</sup> Det är sällan att *Program format* används i syfte att styra då organisationens struktur i regel inte sammanfaller med programmets struktur.

När sedan själva budgeteringen skall utföras, inom ramen för de ovanstående formaten, finns det olika tekniker för detta. En enkel teknik som utgår från organisationens nuvarande mål, strategier och planer är *Incremental planning*. I den tas det hänsyn till sex faktorer (inflation, volym, pris, effektivitet, teknik och kvalitet) som anses kunna påverka kostnader och intäkter. Dessa tas i beaktning vid framtagandet av kommande budgetar vilka bygger på nuvarande. Därmed är inte denna teknik tillämplig för nya organisationer.<sup>35</sup> Genom att utgå ifrån nuvarande värden finns det en nackdel med denna teknik i att de budgeterade värdena blir accepterade och inte omvärderade trots att det kan ha skett förändringar. En annan nackdel, som har koppling till den senare, är då ansvariga vill göra förbättringar och därmed öka dennes kostnader och där de nya kostnaderna endast läggs på de gamla. Om detta görs utan någon kontroll av kostnaderna kan det medföra att det blir dyrare än vad det i själva verket borde bli.<sup>36</sup>

För nya program och vid de tillfällen då befintliga behöver gå igenom ett stålbad så kan *Zero-base planning* användas. Tekniken går ut på att bryta ner programmet i de mest fundamentala aktiviteter som behövs för att uppnå programmets mål. Varje aktivitet budgeteras sedan till de nivåer som behövs för att klara minimum, underhåll och utveckling. Dessa olika nivåer rangordnas sedan för att indikera deras respektive betydelse. Utifrån rangordningen framgår det sedan vilka aktiviteter och nivåer som faller inom ramen för programbudgeten.<sup>37</sup> Nackdelar som diskuterats med denna metod är att den är väldigt tidskrävande och kostsam. Den kan även vara traumatisk för de ansvariga för de program som genomgår stålbadet. De kan komma att försöka rättfärdiga sitt spenderande till varje pris och de kan även försöka förhindra processen.<sup>38</sup>

---

<sup>30</sup> Garvin, M J., Miller, J B., Wooldridge, S C. (2001). Effects of Accounting and Budgeting on Capital Allocation for Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*, 17, (2), 86-94

<sup>31</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 285

<sup>32</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>33</sup> Ibid. s. 286

<sup>34</sup> Garvin, M J., Miller, J B., Wooldridge, S C. (2001). Effects of Accounting and Budgeting on Capital Allocation for Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*, 17, (2), 86-94

<sup>35</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s.287-296

<sup>36</sup> R N Anthony & V Govindarajan, *Management control systems*. McGraw-Hill, New York 2003. s. 155-156

<sup>37</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s.287-296

<sup>38</sup> R N Anthony & V Govindarajan. s. 156

## 2.3 Ansvarsfördelning

För att uppnå ett eller flera av organisationens mål kan ansvarsfördelning vara ett betydande verktyg och dessa mål skall i sin tur leda till att det övergripande uppdraget som organisationen har, uppfylls. Utan ansvarsfördelning ligger det en risk i att ansvariga inom organisationen fokuserar för mycket på exempelvis kvalitet istället och inte tar hänsyn till kostnader vilket kan leda till att budgeten inte hålls.<sup>39</sup> Vilket också försvårar möjligheten att upptäcka eventuella problem och ändrade förutsättningar på ett tidigare stadium. Med ansvarsfördelning blir det således lättare att identifiera, i och med uppdelningen, var i organisationen problem uppstår och varför.<sup>40</sup>

Det finns olika typer av ansvarsfördelning men vad som är gemensamt för dem alla är att det är viktigt att den som tilldelas ansvar har en passande kontroll över de delar som personen ansvarar för och kan påverka dessa.<sup>41</sup> I de fall där ansvarsfördelningen är otydlig och inga klara gränser är satta får den ansvarige det svårt att veta vad som ingår i dennes befattning och dennes möjlighet, bland annat, att planera aktiviteter försvåras. Om den ansvarige dessutom inte har den befogenheten som behövs för att kunna påverka sitt ansvarsområde leder det till svårigheter i att kunna mäta och följa upp de prestationer som utförs på ett korrekt sätt.<sup>42</sup> Är nu gränserna tydliga och klara och den ansvarige accepterar budgetens mål och bestämmer sig för att förverkliga dem kan detta däremot öka den ansvariges motivation.<sup>43</sup> Skulle flera personer tilldelas ansvar som berör samma aktiviteter kan det hända att styrbarheten minskar i organisationen.<sup>44</sup> Vidare kan det uppstå problem i samarbetet mellan olika ansvarsenheter i och med ansvarsfördelningen då det föreligger en risk att varje enhet endast fokuserar på sig egen avdelning och kostnadsfokus går till överdrift.<sup>45</sup>

En organisation som idkar försäljning eller har en insamlingsenhet skulle lämpligen kunna tillämpa *Intäktsansvar* vilket innebär att en ansvarig i huvudsak skall uppnå några förbestämda intäktsmål. Det brukar även finnas kostnader men dessa är oftast redan fastställda mellan den ansvarige och dennes överordnade. Emellertid är det intäkter som det fokuseras på och det är dessa ansvarsenheten mäts efter. En annan typ av ansvarsfördelning är *Kostnadsansvar* som betyder att den ansvarige får stå till svars för de kostnader som uppstår under en specificerad tidsperiod. Därmed är det enhetens resursförbrukning som är i centrum för prestationsmätningen. I de fall där både intäkter och kostnader ansvaras för skulle *Resultatansvar* kunna appliceras. Den ansvarige utvärderas därmed för differensen emellan intäkterna och kostnaderna. Då resultatansvar kan låta motsägelsefullt i en ideell organisation så refereras ansvaret ofta som finansiellt ansvar.

---

<sup>39</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s.417-419

<sup>40</sup> (1970). Guidelines for Running Successful Profit Centers. *Management Review*, 59, (10), 14-18

<sup>41</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse s. 417-419

<sup>42</sup> (1970). Guidelines for Running Successful Profit Centers. *Management Review*, 59, (10), 14-18

<sup>43</sup> D-I Jacobsen & J Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund 1998.

<sup>44</sup> Lars A Samuelson, *Controllerhandboken*. Industrilitteratur AB, Uppsala 2004. s.90

<sup>45</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 419

## 2.4 Styrmått

I ideella organisationer har inte intäkter samma innebörd som i vinstdrivande företag. Många organisationer tillämpar ingen försäljning och de som gör det prissätter ofta produkten till ett lägre värde än produktens verkliga värde. Då organisationerna existerar för att uppnå andra mål, som till exempel att förbättra miljön och humana förhållanden, så är inte intäkter ett passande sätt att mäta prestationer.<sup>46</sup> Problematiken, i många fall, med att arbeta mot ideella mål är att uppföljningen är svår att genomföra. Det är svårt att med klarhet avgöra hur stor påverkan de olika program som bedrivits har haft och då effekterna av dessa kan ta lång tid innan de kan påvisas.<sup>47</sup> Detta påverkar även möjligheten att jämföra sig med liknande organisationer och deras program då förutsättningarna i regel skiljer sig åt. Om organisationerna däremot satsade tid och resurser på att ta fram lämpliga mått skulle uppföljningen kunna ge intressant information både för organisationerna och för bidragsgivare. För de sistnämnda skulle denna information, om den är transparent utåt sett, kunna ligga till grund för ett beslut om vilken organisation de anser vara lämpliga som mottagare.<sup>48</sup> Bristen på rättvisande styrmått har föranlett att bidragsgivare och organisationer i många fall har en överdriven fokus på den procentuella, av intäkter, som ska gå till administrativa kostnader. Detta kan leda till en kostnadsjakt, i organisationerna, som om den drivs till sin spets medför till att viktiga långsiktiga investeringar väljs bort på grund av att hålla nere kostnaderna.<sup>49</sup> Det finns ofta ett motstånd, ute på "fältet", till att bli utvärderad genom styrmått eftersom det kan uppfattas som att överordnade skulle kunna använda dessa mått som vapen mot dem. En oro kan också infinna sig hos de anställda angående att framtagande av styrmått kan leda till en belastning då måtten kan ange olämpliga mål och kvoter. Varje process i verksamheten har dessutom en slumpfaktor som inte går att påverka vilket eventuellt skulle kunna ge en orättfärdig kritik om inte målen uppnås.<sup>50</sup>

Som tidigare nämnts kan organisationens resultat eller utfall mätas på ett flertal olika sätt. Utfall kan lämpligen mätas med tre dimensioner och det första beskriver organisationens privata nytta kontra den publika nyttan gentemot samhället. Den andra dimensionen mäter utfallets effektivitet<sup>51</sup> och produktivitet<sup>52</sup> i organisationen medan den tredje mäter kvalitet och kvantitet. I idealfallet så är alla dessa tre dimensionerna integrerade vid mätningen av resultat.<sup>53</sup>

Det finns fyra olika kategorier gällande mätning av utfall för ideella organisationer, vilka kombinerar de tre tidigare nämnda dimensionerna.<sup>54</sup>

- Kategori ett innebär att fokus läggs på de resurser som förbrukats i verksamheten för att kunna värdera de prestationer som utförts. Dock bör hänsyn tagas till att denna

<sup>46</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 359-360

<sup>47</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>48</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>49</sup> Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

<sup>50</sup> Macpherson, Malcolm. (2001). Performance measurement in not-for-profit and public-sector organisations. *Measuring Business Excellence*, 5, (2), 13-17

<sup>51</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>52</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>53</sup> R E Herzlinger & D Nitterhouse. s. 359-360

<sup>54</sup> Ibid. s. 360-361

kategori inte alltid är giltig då kostnader och utfall inte jämt korrelerar. De dimensioner som inte tas hänsyn till är samhällets nytta, effektivitet, produktivitet eller kvalitet.

- Kategori två går ut på att mäta utfallen genom att specificera stegen i processen för levererandet av servicen och sedan mäta hur dessa har uppnåtts. Underförstått antas följande att en speciell process oundvikligen leder till fullbordande av en viss nivå av utfall. Dock kan antagandet om att genomförandet av en särskild process leder till ett bestämt utfall vara missvisande då även andra processer kan ha en inverkan på utfallet. Denna kategori tar inte hänsyn till nyttan, effektivitet eller kvalitet.
- Kategori tre består i att mäta verkliga utfallen av program. Nackdelen är att den inte mäter hur väl organisationen når sina mål kvalitetsmässigt utan fokuserar bara på kvantitet. Kvalitet och produktivitet är de aspekter som inte mäts i denna kategori.
- Kategori fyra mäter verkan av de program som sätts upp för att nå målen. Av de kategorier som nämnts är denna kategori den enda som mäter alla dimensioner. Data för dessa mätningar kan vara svår att få fram och att tolka korrekt. Andra faktorer, än programmet, kan vara bidragande orsaker till själva resultatet av mätningen men i de fall där resultatet har mätts och tolkats rätt så ger kategorin den mest värdefulla informationen av de fyra.

Uppföljningen inom ideella organisationer har varit väldigt förenklat då det mest fokuserats på resurser, process och prestation för att mäta produktivitet och effektivitet och då inte tagit hänsyn till verkan av prestationerna.<sup>55</sup> Det vill säga den sistnämnda kategorin.

## 2.5 När fyra delar blir en helhet

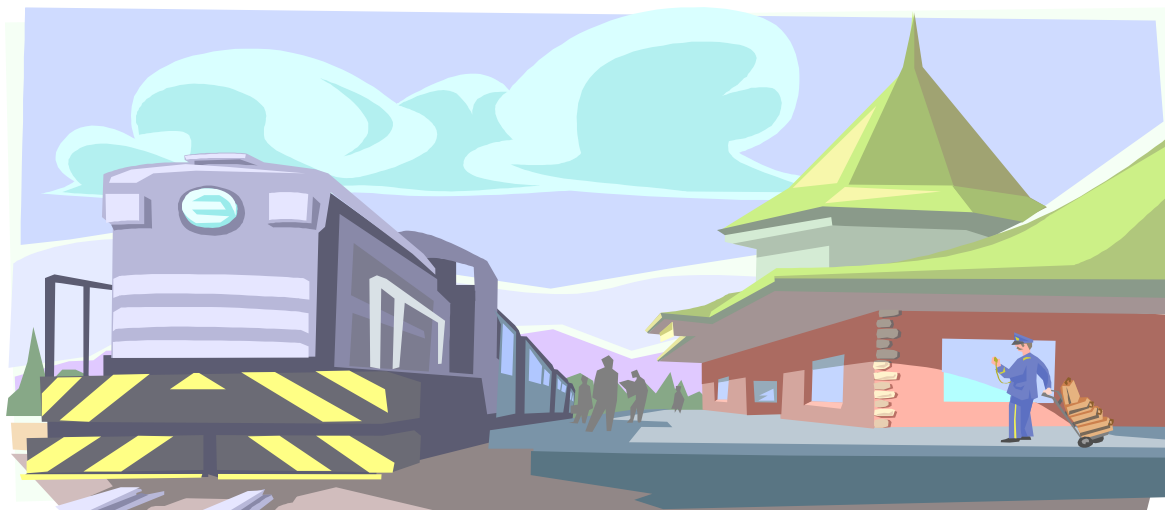
Planeringen ska ligga till grund för organisationens verksamhet där mål ska sättas upp med koppling till organisationens vision och mission. Utifrån de uppsatta målen bestäms handlingsplaner för att vägleda verksamheten i rätt riktning och det är i dessa som budgeten har sitt ursprung då budget kan ses som en konkret kortsiktig version av handlingsplanerna. Budgeten är en plan mot vilken de faktiska prestationerna jämförs med, vilket antyder att den bör korrelera med de individuella ansvarsfördelningarna. Därmed förser budgeten en bas för uppföljning av de ansvarigas prestationer.<sup>56</sup> Med hjälp av uppföljningen erhålls således en indikation på huruvida prestationerna ligger i linje med planeringen.

Ovan var en väldigt teoretisk förklaring av hur de fyra delarna hör ihop, men för att ytterligare förtydliga det hela har författarna gjort den följande egna analogin.

---

<sup>55</sup> Buckmaster, Natalie. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 12, (2), 186-197

<sup>56</sup> R N Anthony & D W Young. s. 444-445



Figur 1. Illustration över hur ekonomistyrningens fyra delar hänger ihop.

Bilden i figur 1 skall symbolisera ekonomistyrningen och texten nedan utgår ifrån denna illustration. Tänk er att rälsen symboliserar organisationens planering. Rälens riktning pekar mot visionen och längs den finns det tågstationer som utgör organisationens mål. Tåget består av ett antal vagnar där varje vagn motsvarar en budget som rullar fram längs rälsen. I varje vagn finns det tågpersonal som sköter om vagnen och detta skall symbolisera ansvarsfördelningen och även kopplingen mellan ansvar och budget. Tidtabellen för tåget utgör styrmått som kontinuerligt följer upp om tåget kommer att nå stationerna i tid och om tåget är sen kan det bero på olika anledningar som exempelvis att en vagn har missköts eller att organisationen kommit in på ett sidospår.

Här framgår det också vikten av att personal och vagnar drar åt samma håll så ingen frikopplar sin vagn och beger sig iväg på ett eget spår.

### 3. Arkitekturen bakom studien

Innan studien kunde utföras var det viktigt att ha ett genomtänkt tillvägagångssätt för de olika momenten i arbetet och som tillsammans utgjorde en modell. I detta kapitel berättas det således om tillvägagångssättet för hur uppbyggnaden av studien gick till.

#### 3.1 Angreppssätt

Den problemformulering som författarna utgick ifrån var av en beskrivande karaktär vilket betyder att den kunde besvaras med hjälp av ”hur och varför”-frågor. Studien var dessutom tänkt att kunna lyfta fram betydelsen vilken lämpligen gjordes med hjälp av flera intervjuer med olika respondenter med lämpliga befattningar inom ideella organisationer. Studien kunde genomföras, med hänsyn till ovanstående tillvägagångssätt samt med beaktning på urvalets storlek, genom en kvalitativ undersökning.<sup>57</sup> Kvalitativ innebär att verkligheten kan ses på ett subjektivt sätt och fokus läggs på hur människan uppfattar den samma. Ett kvalitativt perspektiv ger således mer utvecklande och djupare svar vilket också ger en djupare förståelse av det som studeras.<sup>58</sup> Genom att fokusera studien på ett fåtal objekt gick det att få fram information som gick mer på djupet i organisationerna och därigenom kunna beskriva och lyfta fram ekonomistyrningens betydelse. Detta på grund utav att undersökaren fick en närmre kontakt till, i det här fallet, respondenterna och på så sätt förstod situationen utifrån deras synvinkel.

#### 3.2 Val av teorier

Vid val av teori sökte författarna litteratur där ekonomistyrningens fyra grundläggande inslag planering, budgetering, ansvarsfördelning och styrmått inom ideella organisationer fanns representerade. Detta med anledning av att dels, som tidigare nämnt i teorin, dessa delar utgör viktiga kugor inom ekonomistyrning, dels för att områdena i sig till viss del ändå skiljer sig åt från vinstdrivande företag. Planering och budgetering är enligt Anthony och Govindarajan<sup>59</sup> mer viktig för en ideell organisation än vinstdrivande då en ideell organisations budget i regel skall nå nollresultat. Vidare antyds att då prestationerna i ideella verksamheter är svårare att mäta leder detta till att organisationen blir mindre kapabla att identifiera faktiska och kommande problem. Då ansvarsfördelning och budget går hand i hand så fyller en budget utan ansvar ingen funktion.

Anledningen av att litteratur specificerad för ideella organisationer eftersträvades, trots att teorin inte skiljer sig nämnvärt åt mot teori inriktad mot vinstdrivande företag, var att den är anpassad för ideella verksamheter och tar hänsyn till arbetssätt och de förutsättningar som gäller för ideella organisationer. Den lyfter även fram specifika problem som kan förekomma inom ideella organisationer. För att få andra perspektiv kring ekonomistyrning än de som framkom i litteraturen, inriktad mot ideell verksamhet, användes även litteratur som är

---

<sup>57</sup> Jfr Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund 1998. s 47-56

<sup>58</sup> A Bryman & E Bell, *Business research methods*. Oxford university press, Oxford 2003. s 303

<sup>59</sup> R N Anthony & V Govindarajan, s. 699

inriktad mot vinstdrivande företag, tillsammans med vetenskapliga artiklar. Detta för att kunna åskådliggöra mer generella problem med användandet av ekonomistyrningen och som därmed även kan gälla för ideella organisationer.

Eftersom grunden till studien utgjordes av litteratur inriktad mot ideella organisationer där merparten av författarna (Anthony, Herzlinger och Nitterhouse) har en stark koppling till Harvard University kan dessa ha influerats av varandra och att de endast återspeglar ett perspektiv på ekonomistyrningen. Då litteraturen inom denna genre är begränsad skulle det tidigare nämnda kunna bli än mer påtagligt. En styrka enligt författarna till uppsatsen är däremot att litteraturen är inriktad mot ideella organisationer och tar därmed upp de aspekter som berör dessa. Vidare är huvudlitteraturens författare väl respekterade inom denna genre samt att de artiklar som använts för att belysa problematiken, för användandet av ekonomistyrning, är vetenskapligt granskade. Då litteraturen är skriven för ideella organisationer generellt och inte för någon specifik inriktning på verksamheten kan den anses vara tillämpbar även på svenska ideella organisationer. Att litteraturen och artiklar skall vara så aktuella som möjligt är något författarna också har haft i åtanke och försökt eftersträva.

### 3.3 Val av organisationer

I Sverige finns det många ideella organisationer, varierande i storlek och verksamma inom åtskilliga områden. För att göra avgränsningar i urvalet ställdes vissa kriterier:

- Politisk och religiös obundenhet.
- Skall ej endast verka på lokal nivå utan även nationell nivå.<sup>60</sup>
- Antalet anställda skall minst uppgå till tjugo personer.

Kriteriet angående antal anställda sattes på grund av att en viss storlek avgränsar urvalet samt att de delar av ekonomistyrningen, som fokuseras på i denna studie, med fördel tydliggörs i större organisationer. Kriteriet för att organisationen skall vara nationella bestämdes då en organisation som når ut till de större delarna av landet innehar resurser av stor omfattning vilket också borde innebära att organisationerna sannolikt använder ekonomistyrning. Avsikten med att välja bort politiska och religiösa organisationer var att dessa organisationer har en begränsning i sitt insamlade av medel från allmänheten då endast vissa grupper i samhället berörs. Med hjälp av Internet söktes tänkbara organisationer som ansågs möta de ovanstående kriterierna. Flertalet av de påträffade organisationerna är riktade mot exempelvis handikappade och barn och valdes därför bort då författarna vill ha med organisationer som vänder sig till en större målgrupp i en krissituation.

De organisationer som slutligen ansågs hålla kriterierna var Svenska Naturskyddsföreningen (SNF), Greenpeace, Världsnaturfonden, Amnesty, Röda Korset och Läkare Utan Gränser (MSF). Antalet ideella organisationer i studien bestämdes till fyra stycken efter att jämfört de sex organisationerna och valt bort Greenpeace och Världsnaturfonden med hänsyn till tidsaspekten. Att just dessa valdes bort var på grund utav att de båda var väldigt snarlika SNF, då de är inriktade på miljöfrågor, men då den senare har ett betydande högre antal anställda och medlemmar prioriterades SNF. Hade endast en organisation valts skulle kunskapen om den organisationen vara djupgående men studien hade inte kunnat säga någonting angående

---

<sup>60</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner



de övriga organisationerna. Om däremot studien innefattat alla organisationer hade den varit generell och därmed kunnat säga något om alla organisationer dock ej någon djupare information. Valet att styra in sig på fyra organisationer med så pass olika inriktningar tror författarna kan sätta resultatet av studien i ett större sammanhang. Efter noggrant övervägande ansågs dessa fyra organisationer utgöra ett passande urval, inom kriterierna, som redogörs för nedan.

Röda Korset är en internationell organisation och är väl förankrade i Sverige med en god geografisk spridning<sup>61</sup> och de är även den största organisationen i denna studie med ett högt medlemsantal.<sup>62</sup> Likt Röda Korset arbetar Amnesty med humanitära frågor, men själva tillvägagångssättet att nå ut avviker då till exempel Amnesty satsar mycket resurser på kampanjer och är därför ett intressant objekt i denna studie. Organisationen är internationell och har, även de, en god geografisk spridning i Sverige samt ett högt medlemsantal<sup>63</sup>. MSF arbetar även de internationellt och med humanitära frågor, men till skillnad från de övriga är MSF placerade endast i Stockholm men deras kampanjer anses ändå nå ut nationellt. MSF söker volontärer med yrkeserfarenhet som kan vara till hjälp ute på fältet<sup>64</sup> och då de inte söker andra frivilliga medlemmar så skiljer sig detta arbetssätt från både Amnestys och Röda Korsets. SNF finns över hela Sverige och arbetar för miljö och natur till skillnad från de övriga utvalda organisationerna<sup>65</sup>. Då SNF, jämfört med de övriga, inte är internationellt verksamma och ej har någon moderorganisation att ta hänsyn till så anses de kunna utgöra en intressant olikhet gentemot de andra organisationerna i urvalet.

Författarna ansåg att dessa fyra utvalda organisationer har mycket gemensamt men att de även skiljer sig åt på flera sätt som vid exempelvis arbetsmetod och verksamhet vilket gav ett bredare underlag till studien.

Då organisationerna valts ut var det viktigt att urvalet av respondenter hade den kompetensen som krävdes för att kunna förstå och besvara intervjufrågorna. De kriterier som ställdes var att de skulle ha ekonomisk utbildning och att de arbetar med detta i ledande positioner inom organisationen. Kriteriet att respondenterna skall ha en ekonomisk utbildning kan ses som en svaghet då de troligtvis har ett ekonomiskt tänkande vilket kan påverka deras svar angående vikten av ekonomistyrningen. Dock tror författarna att den ekonomiska bakgrunden även utgör en styrka då de är väl insatta i de ekonomiska processerna och att de förstår terminologin. Angående kriteriet med att respondenterna skall inneha ledande positioner kan också ses som en svaghet i och med att deras perspektiv inte säkert avspeglar resten av organisationens syn på ekonomistyrning. Men de anses vara de med mest kunskap om området och kan svara på hela frågefloran.

På Amnesty intervjuades den ekonomiansvarige, Jörgen Persson, som har arbetat där under fyra och ett halvt år. Tidigare arbetade han som revisor på en större revisionsbyrå och han sökte speciellt till ideella organisationer då detta var något som intresserade honom. Maria Sjögren har arbetat som finansassistent på MSF under två och ett halvt år. Hon blev uppmärksammad på MSFs arbete då hon reste runt i Afrika och skrev senare sin C-uppsats inom ekonomi om ett av MSFs projekt. Ekonomichefen Jonas Romson har arbetat på SNF under fem år och tidigare arbetade han med ekonomi inom amerikanska koncerner. Med tiden

---

<sup>61</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>62</sup> <http://www.redcross.se/>

<sup>63</sup> <http://www2.amnesty.se/omamnesty.nsf>

<sup>64</sup> <http://www.lakareutangranser.se/>

<sup>65</sup> <http://www.snf.se/>

tröttnade han på den mentalitet som rådde där och såg det som ett passande tillfälle i att söka sig till SNF. På Röda Korset är det Ola Grudin som är redovisningssamordnare sedan två år tillbaka. Tidigare arbetade han som revisor under femton till tjugo år men efter att ha jobbat utomlands för Röda Korset blev han erbjuden tjänsten på huvudkontoret i Sverige.

### 3.4 Insamling av data

Datainsamlingen kan kategoriseras till två grupper nämligen primär och sekundär<sup>66</sup>. Med primärdata menas uppgifter som inte finns tillgängliga i dagsläget och måste inhämtas av den som utför undersökningen. Sekundärdata är då motsatsen till det förstnämnda. Vid insamling av data måste undersökaren göra en avvägning mellan kostnad, kvalitet och tillgänglighet. I första hand bör dock alltid befintliga uppgifter, kring problemområdet, eftersökas. Detta för att bland annat få en orientering inom problemområdet, och se om någon redan löst/belyst det hela för att därmed få tips/uppslag/idéer.<sup>67</sup>

Nedan beskrivs på vilka sätt data för uppsatsen har inhämtats.

#### 3.4.1 Primär

Att intervju valdes före enkät beror på flera faktorer där den första ligger i att enkät inte anses gå in på djupet när det gäller att lyfta fram de problem som kan tänkas finnas. Intervjuaren har här även möjlighet att förtydliga frågor och att ställa följdfrågor samt att respondentens reaktioner på frågor kan tydas lättare. Det finns nackdelar i att intervjuaren och respondenten kan påverka varandra<sup>68</sup> men trots detta anses intervju vara det bästa alternativet i denna studie.

För att få en så enhetlig och komplett information som möjligt utav respondenterna så eftersträvades att dessa hade likartade befattningar inom ekonomi. Intervjuerna utgör den större delen av empirin i denna studie. Innan intervjutillfällena fick respondenterna ta del av en kortfattad version av frågeområdena det vill säga utan att gå in på exakta frågor. Detta för att ge respondenten tid till att förbereda sig och tänka kring de aktuella områdena och inte låsa fast sig vid exakta frågor. Varje intervju tog cirka en och en halv timma att utföra och respondenten gavs god tid att besvara frågorna. Plats för intervjuerna hölls på respektive respondents arbetsplats, vilka alla vara i Stockholm. En fokuserad ostrukturerad intervju<sup>69</sup> valdes för att få en viss struktur på frågorna i kombination med att de ändå var öppna för att få djup och spontanitet i respondenternas svar. Utifrån de förbestämda frågorna<sup>70</sup> kunde dessutom följdfrågor ställas på de svar som gavs. I de fall där respondenten hade svårt att förstå innebörden av frågan fick intervjuarna försöka förklara utan att det blev ledande och därmed påverkade respondentens svar. Alla intervjuer spelades in på mini-disc samt att anteckningar gjordes löpande under hela intervjun. Några dagar efter intervjutillfällena upptäcktes att information saknades på några punkter vilket ledde till att kompletteringsfrågor skickades ut till respondenterna som besvarade dessa skriftligen. Kompletteringsfrågorna berörde uppföljningen av organisationernas aktiviteter och målformuleringar i organisationens planeringsprocess.

---

<sup>66</sup> L T Eriksson & F Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Malmö 2001. s 83,64

<sup>67</sup> Ibid s. 63-64

<sup>68</sup> Robert K. Yin, *Case study research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks 1994. s. 84

<sup>69</sup> Robert K. Yin. s. 84-85

<sup>70</sup> Se Bilaga 2: Intervjufrågor

Upplägget för själva intervjun var följande:

- Ostrukturerad Intervju
  - Frågorna delas in i de fyra kategorier planering, budget, ansvarsfördelning och mått
    - Inom varje kategori ställs beskrivande frågor först
    - Sedan lyfts problemfrågor och diskussion inom respektive kategori fram

Intervjuns struktur var som tidigare nämnts uppdelad i fyra kategorier men det fanns även några inledande och avslutande frågor. De inledande ställdes för att få en bättre uppfattning om respondentens bakgrund samt att få dennes åsikt om hur övriga avdelningar ser på ekonomiavdelningen. När frågorna för de fyra kategorierna skulle ställas valdes medvetet planering som inledning för att sedan följas av de naturliga övergångarna till de övriga kategorierna.

De första frågorna som ställdes var för att se hur pass väl förankrat organisationens riktning var hos respondenten och även för att se om det fanns någon given koppling mellan vision – mission – mål och att denne var tydlig för respondenten. De följande planeringsfrågorna ställdes för att reda ut förfarandet och få respondentens uppfattning om denna. Även om den naturliga övergången från planering till budget gjordes önskade författarna att reda ut respondentens tolkning av kopplingen. Återigen ställdes frågor för att beskriva, i detta fall, budgetprocessen och för att få respondentens åsikt angående budgetering. Författarna ville slutligen få respondenten att tänka till, hypotetiskt sett, hur organisationen skulle klara sig utan budget. Efter nästa övergång, till ansvarsfördelning, ställdes frågor angående hur organisationen tillämpar detta. Dock ville författarna även här få respondentens uppfattning om samspelet mellan de olika delarna, i detta fall budget och ansvarsfördelning. Av alla frågeområdena var det här som respondenterna feltolkade frågorna och kom in på andra områden. Men detta rättades till efter att ha förtydligat vissa frågor. Därpå togs frågor om styrmått upp för att få en övergripande bild av användandet. Frågor ställdes hur respondenten upplever att styrmått tas emot inom organisationen och dess samspel med ansvarsfördelning för att få den sista pusselbiten på plats och därigenom få respondentens resonemang om delarnas olika roller.

Slutligen ställdes frågor som är av intresse för studien men som inte kunnat delas in i de fyra frågeområdena. Dessa frågor ställdes inte för att få ett rakt svar utan för att höra resonemanget kring svaren. Detta gäller även för vissa av de tidigare ställda frågorna, inom frågeområdena, då författarna inte var ute efter specifika svar utan det var intrycken och diskussionerna som prioriterades. Författarna är medvetna om att respondenterna har subjektiva åsikter men att dessa åsikter spelar en underordnad roll då fokus ligger på resonemangen.

### 3.4.2 Sekundär

Årsredovisningar och faktabeskrivningar om alla ideella organisationer som ansågs hålla kriterierna erhöles på respektive organisations hemsida som senare användes till organisationsfakta i kapitlet ”styrning i praktik – enligt teorin”. De fyra som slutligen valdes ut till studien var SNF<sup>71</sup>, Röda Korset<sup>72</sup>, Läkare Utan Gränser<sup>73</sup> och Amnesty<sup>74</sup>. Ifrån

---

<sup>71</sup> <http://www.snf.se/>

<sup>72</sup> <http://www.redcross.se/>

<sup>73</sup> <http://www.lakareutangranser.se/>

<sup>74</sup> <http://www2.amnesty.se/>

respondenterna erhöles även specifikt organisationsmaterial som budgetmanual och handlingsplaner vilket utgjorde ett komplement till respondenternas svar för respektive område.

Även om material som finns på respektive organisations hemsida är vinklade ur organisationens perspektiv användes endast material som ger samma data oavsett från vilken källa det tas. Budgetmanualen och handlingsplanerna är organisationernas egna utskick och är skrivna utifrån deras perspektiv dock anser författarna att materialet som används inte skulle ha skiljts sig åt från en extern källa.

### 3.5 Hantering och analys av data

Efter intervju och diskussion var det viktigt att få ner informationen till textmassa så inte något glömdes bort eller förvrängdes. Trots att inspelning skett så finns det alltid en risk att tekniken krånglar, vilket kan få förödande konsekvenser om inte informationen sparats på annat sätt. Författarna arbetade hela tiden med att analysera och utvärdera material under den pågående processen för att se huruvida information saknas. I textform så bearbetades informationen för att på så sätt sälla ut det som ansågs hjälpa författarna att uppfylla syftet med studien. Genom de redan uppdelade intervjufrågorna var en del av svarsmaterialet färdigrubricerad medan andra utsvävande svar behövdes rubriceras.

För att möjliggöra en god analys krävs det att datamaterialet först struktureras upp för att senare underlätta analysen.<sup>75</sup> I denna studie så strukturerades intervjufrågorna upp inom fyra ekonomistyrningsområden, uppställda i enlighet med teoriramen, för att få en grundstruktur till den beskrivande delen av arbetet och för att underlätta analysen. Då intervjuerna gav rikligt med empiri sållades denna för att endast behålla det som ansågs vara väsentligt. Vid de tillfällen som respondentens svar berörde flera områden så dissekerades svaren, utvärderades och sorterades in i respektive fack. Övrigt insamlat material fick genomgå en liknande process då de sorterades in inom de områden de berörde. De kriterier som låg till grund för sållningen var att se på den empiri som kunde beskriva organisationens användning av ekonomistyrning (då planering och budgetering är av en processartad karaktär skulle empirin även berätta om tillvägagångssättet), redogöra för hur kopplingen dem emellan uppfattades samt tala om hur pass viktig ekonomistyrningen är för organisationen. Sedan när empirin var uppdelad granskades den med hjälp av teorin, som också hade samma typ av uppdelning. Detta för att upptäcka de skillnader och samband som förekommer. Då syftet med studien även var att lyfta fram vikten med ekonomistyrning i ideella organisationer jämfördes empirin mellan de olika organisationerna inom varje ekonomistyrningsområde. Detta för att kunna se respektive svar i en större helhet och därigenom möjliggöra en bättre slutsats huruvida ekonomistyrningen är viktig för ideella organisationer.

---

<sup>75</sup> Jfr Robert K. Yin. s. 102

### 3.6 Validitet och Reliabilitet

Begreppet validitet innebär att observationen, identifieringen eller mätningen verkligen berör det som avses att behandlas.<sup>76</sup> Konstruktionsvaliditet vilken är en del av validiteten innebär fritt översatt att ifrågasätta själva metoduppbyggnaden och de subjektiva bedömningar som ligger till grund för insamlingen av data.<sup>77</sup> Generaliserbarhet är också ett validitetsbegrepp som går ut på att ifrågasätta om resultatet är applicerbart generellt eller endast specifikt för de studerade objekten.<sup>78</sup>

För att uppnå konstruktionsvaliditet har författarna låtit respondenterna se över de nerskrivna intervjuerna för att säkerhetsställa de givna svaren. Vidare har författarna försökt att utnyttja multipla källor för att skapa en hållbar beviskedja. Genom att granska organisationernas hemsidor och egna dokumentationer har författarna erhållit bekräftelse för delar av empirin. De delar som sedan inte kunnat bekräftas har varit respondenternas egna åsikter och tolkningar angående medarbetares uppfattningar. Då studien baseras på en kvalitativ metod så fokuseras det på ett fåtal undersökningsobjekt vilket leder till en legitim fråga huruvida informationen går att applicera på övriga ideella organisationer. Då de utvalda organisationerna arbetar under specifika förhållanden kan analysen inte automatiskt gälla för alla ideella organisationer. Men då de organisationer som valdes ut är väldigt olika angående inriktning, medlemsantal, antal anställda och omsättning tror författarna att de ändå utgör goda representanter för ideella organisationer som matchar de uppsatta kriterierna.

Syftet med reliabilitet är att försäkra sig om att minimera fel och skevheter i undersökningen så att en återreproduktion av metoden ska generera samma slutsatser. Således ger en låg reliabilitet ett tecken på att det föreligger något fel i metoden. För att minimera missuppfattningar under intervjuerna som utgjorde den största informationskällan i denna studie förberedde sig författarna noggrant genom att läsa in sig på teorin och de utvalda organisationerna. Respondenterna valdes med tanke på deras kunskaper inom ekonomi vilket skulle minska feltolkningarna av intervjuerna då respondenterna var väl insatta i terminologin. Intervjuguiden togs fram med försiktighet då varje fråga grundligt tänktes igenom för att se vad för typ av svar de kunde generera. Då vissa frågor som togs med inte hade för avsikt att ge ett direkt svar utan att förstå resonemangen kring svaret skulle detta kunna leda till en skevhet. Detta på grund utav att det endast är respondentens resonemang och att det finns en osäkerhet i om resonemanget representerar hela organisationen.

Ifall någon har för avsikt att göra en rekonstruktion av denna studie samt att följa metoden slaviskt anser författarna att den beskrivande delen av ideella organisationers användning av ekonomistyrning borde kunna generera samma slutsats. Eftersom ansikte-mot-ansikte-intervjuer genomfördes minimerades missförstånd, dock kan vissa aspekter i användandet av ekonomistyrningen som lyfts fram i arbetet kunna variera en del då en subjektiv bedömning ligger till grund för dessa. För ovanstående resonemang finns det dock en faktor som alltid är bestående och den är att det som gäller idag behöver inte gälla imorgon.

Efter att studien slutförts och författarna granskat arbetet skulle några tänkbara svagheter i denna studie vilja påpekas. Först och främst skulle studien om tid tillåtits kunnat omfatta ett bredare urval (storlek, typ av organisation, antal) för att bland annat kunna skönja samband

---

<sup>76</sup> A Bryman & E Bell, *Business research methods*. Oxford university press, Oxford 2003. s. 287

<sup>77</sup> Jfr Robert K. Yin, *Case study research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks 1994. s. 34

<sup>78</sup> Ibid s. 35-36

mellan användandet och organisationernas egenskaper. En svaghet som författarna ser är att respondenterna i denna studie har en allt för avgörande roll och deras subjektiva bedömningar blir på så sätt betydande för hela studien. Om fler respondenter på olika nivåer i respektive organisation skulle ha innefattas i studien skulle detta kunnat ge ytterligare perspektiv. Skulle fler intervjuer kombineras med ytterligare teori som behandlar relevans hade svaret på frågan ”Har ekonomistyrningen någon relevans för ideella organisationer?” även kunnat ges en annan dimension.

Slutligen vill även författarna lyfta fram några styrkor de anser att studien har, som att de organisationer som utgjorde urvalet var så pass olika i arbetssätt, inriktning och storlek vilket gav studien ett bredare perspektiv samt att respondenterna gav rikligt med empiri. Författarna anser även att de lyckats att ta fram den information som var avsedd att ta fram och detta på grund utav att referensramen täcker både teori som är inriktad mot ideella och vinstdrivande företag och artiklar som lyfter fram problematiken med användandet av teorin.

## 4. Styrning i praktik – enligt teorin?

I detta kapitel beskrivs först kortfattat de olika organisationerna för att sedan gå in på empirin, inom varje ekonomistyrningsdel, som framkom från intervjuerna. Efter varje genomgången ekonomistyrningsdel görs en diskussion för att lyfta fram det som är utmärkande för respektive organisation. För de siffror som framkommer i organisationsfaktan är dessa avrundande.

### 4.1 Organisationsfakta

#### **Amnesty**<sup>79</sup>

Amnesty International är en världsomspännande organisation som bildades 1961 och arbetar för mänskliga rättigheter. Amnestys åtagande är att göra utredningar och agera med fokus på att förhindra och göra slut på grova kränkningar av rätten till fysisk och psykisk integritet, åsikts- och yttrandefrihet och av rätten att inte bli diskriminerad, inom ramen för sitt främjande av alla mänskliga rättigheter. Trots att Amnesty International stödjer allt det som tas upp i FN:s förklaring, inriktar organisationen sitt arbete på ett begränsat antal av dessa rättigheter.

Amnesty arbetar för människor som:

- fängslas för sina åsikters skull
- torteras, döms till döden, mördas av politiska skäl eller på annat sätt får sin fysiska eller psykiska integritet allvarligt kränkt
- utsätts för allvarlig och systematisk diskriminering på grund av politisk eller religiös åsikt, etnisk tillhörighet, kön eller sexuell läggning

genom att:

- utreda och dokumentera
- utöva påtryckningar
- informera, utbilda och skapa opinion

Amnesty i Sverige har:

- 56000 medlemmar i Sverige
- 30 stycken anställda
- 40 miljoner sek i omsättning

#### **MSF**<sup>80</sup>

Frontières, MSF, som startades 1971 ger humanitär medicinsk hjälp till offer för väpnade konflikter, epidemier och naturliga eller av människan orsakade katastrofer samt till befolkningsgrupper som saknar hälsovård på grund av social eller geografisk isolering. I flyktingläger runt om i världen har deras medicinska personal upprättat nutritionscentra där tiotusentals barn får näring och vård varje månad. Förutom de rent medicinska insatserna förser teknisk personal årligen hundratusentals flyktingar med rent vatten och latriner.

---

<sup>79</sup> <http://www2.amnesty.se/>

<sup>80</sup> <http://www.lakareutangranser.se/>

De skiljer sig från många andra humanitära organisationer genom att deras humanitära gärning består av två delar. Den ena är att lindra lidandet hos befolkningar i nöd genom att på plats ge medicinsk och humanitär hjälp. Den andra, kallas témoignage: att höja rösten om de övergrepp och de missförhållanden de bevittnar, och att vara en katalysator för förändring. MSF finansieras till tre fjärdedelar av privata gåvor och till en fjärdedel genom bidrag från regeringar och deras biståndsorgan samt internationella samfund. Inom MSF är byråkratin reducerad till ett minimum för att de ekonomiska och mänskliga resurserna ska förvaltas på bästa sätt. Maximalt femton procent av de insamlade medlen går till administration. Den svenska sektionen är i sig ingen operativ del inom MSF utan samarbetar med den operativa sektionen i Bryssel.

MSF i Sverige har:

- 60 medlemmar i Sverige
- 20 stycken anställda
- 120 miljoner sek i omsättning

### **Röda Korset<sup>81</sup>**

Röda Korset bildades 1863 och är en världsomspännande organisation som arbetar med humanitärt hjälparbete. Organisationens mål är att lindra och förhindra mänskligt lidande, oavsett vem det drabbar och hur det än uppstår. De arbetar bland annat i länder som drabbats av krig eller konflikt, men tar aldrig ställning för någon av de inblandade parterna. Däremot tar de alltid och oreserverat ställning för den enskilda människan som drabbas av konflikten. Röda Korsets arbete bygger på frivilliga insatser och de verkar i hela världen. De är beroende av att människor vill stödja deras arbete för de mest utsatta människorna och verksamhetsområdet är väldigt brett. Det kan vara människor i fattiga länder som drabbats av översvämningar och jordbävningar. Men det kan också vara människor i Sverige som i vardagen upplever stor ensamhet och isolering.

Röda Korset i Sverige har:

- 280000 medlemmar i Sverige
- 400 stycken anställda
- 610 miljoner sek i omsättning

### **SNF<sup>82</sup>**

Svenska Naturskyddsföreningen, SNF, bildades 1909 och har omsorgen om miljön som sin drivkraft. Såväl naturen runt knuten som de globala miljöproblemen ryms inom verksamheten som går runt tack vare medlemsavgifter och frivilliga bidrag från enskilda människor, företag och organisationer. Svenska Naturskyddsföreningen är sedan decennier Sveriges mest inflytelserika miljöorganisation och sätter press på politiker, jagar miljöbovar, påverkar lagstiftning, informerar - bland annat via egna tidskrifter, böcker och pressmaterial - och arrangerar seminarier, debatter och konferenser.

SNF har:

- 170000 medlemmar i Sverige
- 70 stycken anställda
- 102 miljoner sek i omsättning

---

<sup>81</sup> <http://www.redcross.se/>

<sup>82</sup> <http://www.snf.se/>



## 4.2 Planering

Nedan redogörs för organisationernas planering. I de fall där fotnot används eller där det uttalat står har informationen hämtats från annan källa än respektive respondent. Det vill säga att där ingen fotnot används i detta kapitel är informationen hämtad från intervjuerna.

### Amnesty

Respondenten, Jörgen Persson, berättar att den svenska sektionen, inom Amnesty, inte har de resurser som krävs för att genomföra egna handlingsplaner, så de svenska handlingsplanerna utgår ifrån de internationella. De internationella handlingsplanerna, sätts utifrån visionen och åtaganden, ska gälla fem till sex år framöver och bestäms på årsmötena, med deltagare från alla länder där organisationen finns representerad. Den svenska styrelsen tar fram förslag till planer efter diskussioner med medlemmar och grupper för att sedan röstas fram demokratiskt på de svenska årsmötena. Organisationen anser att det är viktigt att överleva på längre sikt och därför görs åtgärder<sup>83</sup> för att utveckla verksamheten. Bland annat har de satt upp som mål att stärka organisationen genom att försöka öka aktivismen bland medlemmar, skapa en dynamisk organisation samt att växa. Jörgen betonar att på grund utav att Amnesty är en kampanjorganisation är det svårt att i handlingsplanen sätta upp konkreta mål att arbeta mot. Vidare utvecklar han att det i andra ideella organisationer går att beräkna mer i materiella måltermer som exempelvis att x antal filter skall skickas eller hus byggas vilket inte går att beräkna i Amnesty. För att förankra handlingsplanen hos sina medlemmar så används interntidningar, hemsidan och årsmötet där handlingsplanen diskuteras. De aktiva medlemmarna är det lättare att få ut budskapet till i och med att de involveras i de kampanjer som genomförs för att nå målen. Men för de passiva och allmänheten är det mer organisationens åtaganden och ej de mer konkreta målen som är kända. Dock önskar Jörgen att fler medlemmar ska engagera sig i handlingsplanen.

**Tabell 1.** Beskrivning på Amnestys vision, mission och ett representativt exempel på mål och delmål, se fler exempel i Bilaga 3: Mål och delmål. (Svenska sektionens handlingsplan 2004-2010)

Vision	Mission	Mål	Delmål
En värld där varje människa åtnjuter alla de rättigheter som ingår i FNs allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna	Att göra utredningar och agera med fokus på att förhindra och göra slut på grova kränkningar av rätten till fysisk och psykisk integritet, åsikts- och yttrandefrihet och av rätten att inte bli diskriminerad, inom ramen för sitt främjande av alla mänskliga rättigheter	Slå vakt om kvinnors rättigheter	Den svenska allmänheten ska vara väl medveten om att psykiskt, fysiskt och sexuellt våld mot kvinnor är ett grovt människorättsbrott i hela världen och att mäns våld mot kvinnor är ett allvarligt samhällsproblem även i Sverige

### MSF

Riktningen för MSF i Sverige anges av styrelsen i samarbete med kontoret, i ett levande dokument som heter MediumTerm Policy, som revideras vart tredje år. Vidare utvecklar

<sup>83</sup> Amnestys Svenska sektionens handlingsplan 2004-2010

respondenten, Maria Sjögren, att det är utifrån detta dokument som den svenska sektionens fem avdelningar tillsammans med generalsekreteraren tar fram de aktiviteter och delmål som skall utgöra 1-års planeringen. För att informera om organisationens mål används diskussion som ett medel inom sektionen och respondenten anser att målen är väl förankrade bland de anställda. Dock har allmänheten inte god kännedom om dessa mål då det inte är någonting MSF för ut. Istället betonas missionen i den marknadsföring som görs. Gällande långsiktiga organisatoriska investeringar så resonerar MSF att det vid behov kan satsas medel i till exempel nya datasystem och långsiktiga insamlingskampanjer men detta måste först få styrelsens godkännande. Vidare utvecklar Maria att det gäller att ha ett sunt förhållande mellan antal volontärer och anställda på kontoret så att inte verksamheten växer omotiverat utan att hela tiden hålla organisationens syfte i åtanke.

**Tabell 2.** Beskrivning på MSFs mission och ett representativt exempel på mål och delmål. Fler exempel har inte kunnat erhållas men respondenten har bedömt nedanstående mål och delmål som representativa för MSF.

Vision	Mission	Mål	Delmål
	Att ge humanitär medicinsk katastrof-hjälp till offer för väpnade konflikter, epidemier och naturliga eller av människan orsakade katastrofer samt till befolkningsgrupper som saknar hälsovård på grund av social eller geografisk isolering.	Att sända ut ett antal läkare i fält, som motsvarar aktuella behov och som är positiva till att åka på flera uppdrag och därmed skaffar sig erfarenhet för att kunna fylla framtida behov av koordinatörer.	Att under de närmsta tre åren ha ett regelbundet flöde av 30 läkare per år i fält.

## Röda Korset

Ola Grudin, som blev intervjuad, berättar att den handlingsplan som riksstämman tar fram ska gälla under tre år. Denna handlingsplan skall uppfylla den svenska sektionens vision som faller inom ramen för den internationella strategin som organisationen satte upp till 2010 gällande fyra kärnområden. Visionen och målen röstas igenom på riksstämman och Ola påpekar att det måste finnas pedagogik i de uppsatta delmålen för att alla ska förstå dem. 1-årsplaneringen i form av budgeten ska hänga samman med den långsiktiga verksamhetsplaneringen och tar sin utgångspunkt i nuläget som baseras på både det förgångna och framtiden. Organisationens utveckling är en viktig aspekt<sup>84</sup> för Röda Korset och den tas hänsyn till vid planering av verksamheten där bland annat utbildning lyfts fram. För att förankra mål och strategier hos medlemmar och allmänhet säger Ola att Röda Korset har en stor mediebevakning från deras sida där en egen tidning och bland annat hemsidan används. Slutligen säger sig Röda Korset vara medvetna<sup>85</sup> om att deras tidigare delmål och aktiviteter varit oklara men säger sig ha förtydligat dessa i den senaste handlingsplanen.

<sup>84</sup> Röda Korsets årsredovisning 2004

<sup>85</sup> Röda Korsets ”Uppföljning och prognostisering av 2005 års verksamhet och ekonomi, tertial I”

**Tabell 3.** Beskrivning på Röda Korsets mål, mission och ett representativt exempel på vision och delmål. Enligt Röda Korset ska visionen och delmål vara uppfyllda år 2005, se fler exempel i Bilaga 3: Mål och delmål. (Årsredovisning 2003)

Mål	Mission	Vision	Delmål
Att lindra och förhindra mänskligt lidande, oavsett vem det drabbar och hur det än uppstår	Svenska Röda Korset strävar efter att genom sitt arbete bidra till freden i världen och öka respekten för den internationella humanitära rätten och de mänskliga rättigheterna enligt principen om alla människors lika värde.	Att vara den ledande humanitära frivilligorganisationen, en ledande samhällspåverkare med utgångspunkt från rörelsens grundläggande värderingar samt att vara en ledande förening i det internationella samarbetet.	Vi strävar efter att medlemsantalet ska utgöra minst fyra procent av invånarantalet i landet. Hänsyn skall tas till kretsarnas lokala förutsättningar. Vi ska ha tillräckligt många frivilligmedarbetare för att kunna bedriva och utveckla vår verksamhet. De bör spegla samhällets sammansättning när det gäller ålder, kulturell bakgrund och kön. Föreningen ska vidare genom lokal insamlingsverksamhet nå i genomsnitt minst tio kronor per invånare till den nationella och internationella verksamheten.

## SNF

Styrelsen bestämmer målen och lämnar därefter direktiv till ledning och kansliet som får arbeta fram förslag till hur dessa mål ska se ut och vilka resurser som krävs. Respondenten, Jonas Romson, berättar att dessa mål oftast har ett tidsperspektiv på mellan tre till fem år och bryts sedan ner till 1-års planering i form av budget. Strategin för att uppnå dessa mål är att SNF går ut på bred front och försöker skapa opinion och få folket med sig, det vill säga en folklig förankrad förening. Jonas utvecklar vidare att en demokratisk uppbyggd organisation leder till en mycket starkare röst i media och omvärlden än en grupp experter som sitter och tycker till om olika områden. SNF har ingen direkt mission utan istället finns det fem stycken huvudområden vilka för närvarande är skog, klimat, kemikalier & avfall, jordbruk och hav och det är utifrån dessa de kortsiktiga målen bestäms. Vissa mål som sätts upp är väldigt långsiktiga till exempel projekt som startades på sextio-sjuttio talet, såsom havsörnsprojektet, vilka nu börjar ge utdelning. För att förankra målen och strategierna så använder sig SNF av sin tidning Sveriges Natur som försöker täcka in de fem huvudområdena i sina artiklar. Veckobrev går ut till alla kretsar och sedan diskuteras även målen på årsmötena. Jonas lyfter slutligen fram ett problem i att folk, inom den här branschen, tycker det är fullt att ideella organisationer tjänar pengar även om det på lång sikt är nödvändigt för organisationens överlevnad.

**Tabell 4.** Beskrivning på SNFs vision, övergripande mål samt ett representativt exempel på mål och delmål, se fler exempel i Bilaga 3: Mål och delmål. (<http://www.snf.se/pdf/internt/dok-vp-2005.pdf>)

Vision	Övergripande mål	Mål	Delmål
Väcka och sprida kunskap om och kärlek till vår natur samt för naturskydd.	Skogens biologiska mångfald, skönhets- och friluftsvärden ska bevaras samtidigt som ursprungs- och lokalbefolkningars rättigheter och kulturer respekteras, och ett hållbart mångbruk utvecklas.	Minst 450 000 hektar av den produktiva svenska skogsmarken nedanför fjällskogen ska vara skyddade som naturreservat, biotopskydd eller genom naturvårdsavtal år 2006.	Ett "skogsforum" genomförs för att skapa en dialog om naturvård och social hänsyn med skogsnäringen och andra aktörer.

### Diskussion

Här diskuteras organisationernas respektive planering och där fokus ligger på kopplingen mellan mål och visionen/missionen, långsiktighetstänkande, målformulering och förankringen av målen gentemot allmänhet och folk inom organisationen. Detta görs för respektive organisation för att författarna vill lyfta fram olika aspekter av planeringen inom varje organisation och på så sätt åskådliggöra likheter och skillnader.

#### Amnesty

Enligt Amnesty sätts deras mål och strategier utifrån visionen och missionen vilket också framgår i tabell 1. Där åskådliggörs dessutom hur de olika delarna är sammanlänkade och det går att följa den röda tråden från det mer detaljerade delmålet mot den mer övergripande visionen. Målen och strategierna som ingår i handlingsplanen gäller under fem till sex år vilket skulle kunna tyda på en långsiktighet i planeringen. Dessutom sätts specifika organisationsutvecklande mål upp som tillsammans med de tidigare nämnda antyder att organisationen inte bara är programinriktad utan även ser till sin egen överlevnad på sikt. I och med att Amnesty har svårt att bestämma konkreta mål skulle det enligt teoriramen finnas en risk i att det bakomliggande budskapet inte når ut när organisationen försöker förankra dessa. Detta skulle kunna förklara Jörgens uttalande om att det är de aktiva medlemmarna som, generellt sett, tar del av de uppsatta målen. Amnestys syfte är känt bland allmänheten men då de inte når ut med målen vet inte folkmassan vad Amnesty egentligen konkret gör.

#### MSF

Enligt MSF skall deras aktiviteter och delmål gå i samma riktning som övergripande mål och uppdrag vilket också kan verifieras i tabell 2 där delmålet har en klar förankring till mål och mission. Att MSF har ett långsiktigt tänkande kan ses i den handlingsplan som gäller över tre år och även i att de satsar på insamlingskampanjer som ger avkastning över tiden. Dessutom verkar organisationen kunna satsa på utveckling vid behov och att de även tar hänsyn till en sund balans i tillväxten, det vill säga att inte dra på sig en för stor kostym. Målformuleringen i av delmål i tabell 2 är detaljerad men väcker ingen sympati vilket MSF troligtvis är medvetna om då de inte har någon avsikt i att marknadsföra dessa till allmänheten. Dock är de noga med att förankra målen hos de anställda då de också har en roll vid bestämmandet av dessa. Som tidigare nämnts i Amnestys analys så kan det finnas en nackdel i att allmänheten inte vet vad som mer specifikt skall presteras.

## Röda korset

En koppling från Röda Korsets mål till delmålet går att urskilja, men organisationens användning av begreppen skiljer sig med teoriramen. Enligt den ska målen härröra från visionen medan Röda Korset har valt att göra det omvända och i detta fall låtit visionen vara mer konkret än målet. För att kunna göra en fortsatt diskussion utan att röra till det för mycket antar författarna att vision ska vara mål och tvärtom. Även om det finns en koppling från mission till målen kan det tydas att fokus förflyttas till utveckling av organisationen från en mer humanitär inriktning. Detta på grund av att de delmål som satts upp fokuserar på organisationen och dess utveckling och inte lika mycket på det humanitära (Se tabell 3 och bilaga 3). Då målformuleringen belyses kan det ses att delmålen är detaljerade men saknar en balans med sympativäckande aspekter. Ola menar på att delmålen skall vara pedagogiska så att alla förstår dem vilket skulle underlätta förankringen. Men efter att granskat delmålen är det svårt att skönja klara humanitära mål som hela organisationen kan sträva efter. Därmed skulle det kunna föreligga en risk i att alla anställda inte drar åt samma håll. Enligt teoriramen skulle det även kunna utarbetas subjektiva mål inom organisationen på olika nivåer i hierarkin vilket skulle kunna vara en förklaring till Röda Korsets väldigt breda verksamhet. I och med att organisationen anses viktig att satsa på tyder detta på att verksamheten tänker på sin överlevnad på lång sikt. Dessutom ser de sin existens i framtiden genom att de sätter upp långsiktiga handlingsplaner som de strävar efter.

## SNF

Även om inte SNF betonar att det ska finnas en koppling mellan mål och vision kan detta ändå tydligt ses i tabell 4. Delmålet är förvisso konkret men det kan ifrågasättas om balansen i formuleringen mellan att skapa medkänsla och detaljrikedomen finns. Om inte målen inger sympati skulle detta kunna ligga dem till last då SNF är en organisation som går ut och försöker få med sig opinionen i olika frågor. I och med att Jonas upplever att det finns en mentalitet emot att ideella organisationer tjänar pengar och då organisationen inte heller har några uttalade organisationsutvecklande mål kan det uppfattas som att det föreligger ett kortsiktigt tänkande. Dock sätter SNF upp långsiktiga mål där en del av projekten sträcker sig över decennier.

## 4.3 Budgetering

### Amnesty

Budgeteringen, hos Amnesty, tar sin början i att en prognos görs för hur mycket som kan tänkas samlas in under det kommande året. Detta, tillsammans med ett förslag till hur mycket av de insamlade medlen som ska användas, presenteras sedan inför styrelsen som ger sitt medgivande. Detta leder till att organisationen har en budgetram att utgå ifrån. Därefter talar Jörgen om att sekretariatet utarbetar en kostnadsbudget, som utgår från förra årets siffror, vilken sedan jämförs med de uppskattade, av respektive budgetansvariga, kostnaderna med hänsyn till vad som avses presteras. När allt har sammanställts och trimmats ihop läggs återigen ett förslag fram till styrelsen som, efter småjusteringar, gör budgetförslaget till sitt. Förslaget läggs därefter ut på hemsidan där distrikten kan ta del av detta. På budgetmötena får distrikten möjlighet att invända dock brukar det ursprungliga förslaget accepteras i stort.

Programbudgeten är uppdelad<sup>86</sup> i en fast och en disponibel del där den fasta delen menas de kostnader som måste finnas för att hålla verksamheten rullande medan den disponibla (avser de kostnader som inte är fasta) varierar beroende på hur mycket intäkter organisationen har och får inte aktiveras om inte täckning finns. Jörgen berättar att Amnesty arbetar utifrån program och det är dessa budgetarna är kopplade till. Personalkostnaderna läggs dock i en egen post vilket också görs för sekretariatkostnader som inte är direkt hänförliga till något program.

Kopplingen mellan handlingsplanen och budget är stark och det är svårt att dra ner på kostnader i budgeten då det skulle innebära att Amnesty inte skulle upprätthålla sin handlingsplan. Enligt Jörgen är budgeten det som styr verksamheten i Amnesty då den deklarerar vad de vill göra och vad de kan göra. Utfallen har de senaste två åren har skiljt sig från budgeten med sex procent, positivt, som mest i intäkter och fem procent, negativt, i kostnader. Vidare anser han att budgeten tas seriöst hos de anställda även om den är väldigt tidskrävande, då den även revideras flera gånger per år, och menar att utan budgeten skulle inte verksamheten fungera eller som Jörgen uttryckte det: ”Det finns så mycket som vi skulle vilja lägga pengar på i Amnesty och kan vi inte reglera det med en budget skulle vi få stora problem att hålla kostnaderna på en nivå som vi klarar av.”

## **MSF**

Budgeten för MSF är deras ettårsplanering omsatt till monetära mått där varje avdelningsansvarig översätter sina aktiviteter till pengar. Detta förslag presenteras sedan till ekonomiavdelningen som sammanställer de fem delbudgetarna och diskuterar därefter med generalsekreteraren som får komma med eventuella synpunkter. Då alla är överens så presenteras budgeten inför styrelsen och om det inte blir några invändningar så blir den formellt godkänd. Budgeten följs sedan upp varje månad och vid behov, till exempel när en viktig aktivitet precis avslutats. Revidering av budgeten sker sex månader in på räkenskapsåret. Organisationens delbudgetar är uppbyggda på de aktiviteter som är planerade och de resurser som krävs för att genomföra dessa. Att aktiviteterna synliggörs i budgeten är något som Maria anser är viktigt, om än omständligt, då hon bedömer att uppföljningen av aktiviteter är mer relevant än kostnadsslag. Fasta och övergripande kostnader utgår från tidigare års siffror, om de inte har ändrats, vilka räknas upp för inflation med mera, men vid beräkning av nya aktiviteter är de tvungna att göra detaljerade beräkningar om inte liknande aktiviteter, där kostnaderna är stabila, har utförts tidigare. Maria tycker att budgetering är något väldigt viktigt för organisationen och vid frågan om organisationen skulle klara sig utan budget utvecklar hon det på följande sätt:

”Vi skulle sakna budgeten mycket som styrmedel. Budgeten gör ju att vi har en övergripande helhetsbild av de kostnader vi planerat för under året. Har man ingen budget utan låter det *sunda förnuftet* råda, är det svårt att veta vad varje enskilt projekt kommer att ge för konsekvenser på årets totala kostnader och de nyckeltal som vi måste och vill hålla oss till. Man skulle gå miste om helhetssynen tror jag, vilket skulle kunna få allvarliga konsekvenser och bli ineffektivt.”

Vidare anser Maria att om inte intäktsbudgeten hade funnits hade den operationella sektionen, i Bryssel, inte vetat hur mycket pengar de skulle kunna röra sig med då de planerar det kommande årets verksamhet. Dock medger hon att intäktsbudgeten är svår att beräkna, vilket

---

<sup>86</sup> Amnesty's budgetmanual

kan ge variationer gentemot utfallen, och inte alls som kostnadsbudgeten vilken är enklare att fastställa. Maria påpekar slutligen att kopplingen mellan MSFs planering och budgetering är väldigt stark och i de fall invändningar görs mot de aktiviteter som budgeten innehåller så ifrågasätts även organisationens planering.

### **Röda Korset**

Utifrån uppföljningen från förra året och med hänsyn till de planerade aktiviteterna sätts budgeten först på lokal och krets nivå. Aktiviteter planeras för det kommande året efter att ha fått centrala direktiv som går i samklang med de uppsatta målen. Sedan redovisas de tilltänkta budgetarna till regionsansvarige som sammanställer och skickar förslaget vidare. Även verksamhetsområden och program har egna budgetar som är väldigt detaljerade och kontrollerade enligt Ola då Röda Korset strävar efter transparens och måste kunna redovisa för givarna vart bidragen går. För att underlätta budget och planeringsprocessen och även uppföljningen så investerade organisationen i ett nytt datasystem som heter Mercur. Ola tillade att tidigare system var för komplicerade för den genomsnittliga användaren och krävde en del kunskap inom redovisning. Då budgeten anses vara oerhört viktig för att styra verksamheten och för att veta hur man ligger till så skulle inte Ola kunna se något alternativ till den.

### **SNF**

Avdelningscheferna påbörjar budgeteringsprocessen med att göra en prognos där de redogör vilka aktiviteter och resurser som planerats där de även beskriver hur det är tänkt att finansieras. Detta sammanställs till en råskiss där även intäkterna prognostiseras. Jonas påpekar att om det skulle peka på ett för stort underskott för verksamheten diskuteras detta med respektive avdelningsansvarig. Han menar på att det blir hårda tag i budgetförhandlingarna och de inblandade parterna kan uppleva det som frustrerande. I och med att verksamhetsmålen är mjuka och inte ekonomiskt inriktade kan det leda till att viljan att uppnå målen är så stark bland de anställda att den ekonomiska aspekten hamnar i skymundan. Budgeten är uppbyggd efter avdelningarna men de fem huvudområdena, som inte har samma struktur som avdelningarna, har inga egna budgetar. Däremot kan ett specifikt program involvera flera avdelningar. Detta kan tyckas enligt Jonas vara, ur ett ekonomiskt perspektiv, till en nackdel då det är svårt att se vad programmen kostar och bidrar med. Vidare resonerar han att om organisationen hade varit uppbyggd enligt programmen så hade de fått förändra om organisationen så fort nya övergripande mål bestämdes. Budgeten, som är 1-års planeringen uttryckt i siffror, utgår från förra årets summor men det är viktigt enligt respondenten att det inte går på rutin utan att man är vaksam för förändringar. Budgetprocessen är oerhört tidskrävande och frågan om det är värt det uppkommer ibland enligt Jonas, men det hade varit väldigt svårt att klara sig utan då den behövs som utgångspunkt och till uppföljning. Han säger att det kan finnas möjlighet att effektivisera processen men kostnaderna för detta är svåra att få accepterade och detta medför att det hela blir mycket tidskrävande.

### **Diskussion**

Här diskuteras organisationernas respektive budgetering och där fokus ligger på kopplingen mellan planering och budgetering, budgetens betydelse för organisationerna samt vilket format och vilken teknik som tillämpas. Detta görs för respektive organisation då författarna

vill lyfta fram några aspekter med budgeteringen inom varje organisation och på så sätt åskådliggöra likheter och skillnader.

#### Amnesty

Jörgen betonar vikten av budgetering och kan inte alls se hur Amnesty skulle klara sig utan den då kostnaderna i sådana fall skulle kunna skena iväg. Hos Amnesty anses budgeten ta mycket tid, men differensen mellan budget och utfall har legat på en låg nivå de senaste åren vilket kan visa på att budgeteringen fyller en funktion för verksamheten. Det senare skulle kunna motsäga budgetmotståndarnas argument att budget ger en falsk bild av utfallet. Amnesty anser att det finns en stark koppling mellan planering och budget då de program som finns med i verksamhetsplanen är direkt kopplade till budgetar. Strukturen på budgetens kostnadsformat är programindelat och att Amnesty sedan bryter ner kostnaderna i en fast och disponibel del skulle detta kunna jämföras med Zero-base planning där programmen ska brytas ner till de mest fundamentala delarna för att få en överblick på vad som lägst krävs för att klara minimumgränsen till existens.

#### MSF

Maria anser att budgeten har en viktig roll att spela i verksamheten. Att budgeten skulle basera på prognoser och inget en falsk säkerhet är något som hon tar upp i och med att det är svårt att budgetera intäkter och där utfallen inte alltid stämmer överens med det prognostiserade. Även här ses en stark koppling mellan planering och budgetering då den fastställda budgeten är handlingsplanen för det närmsta året omsatt i monetära mått. Att Maria betonar att aktiviteterna, som budgeten bygger på, är mer intressanta än kostnadsslagen tyder på att organisationen tillämpar Program format. Då MSF använder Incremental planning kontrolleras de tidigare kostnaderna så att inga större förändringar har skett och på så sätt undviks också den risk som ligger i att de gamla kostnaderna endast räknas upp för den nya budgeten.

#### Röda Korset

Budgeteringen inom Röda Korset är något som har stor betydelse och Ola anser den vara så pass viktig att verksamheten inte kan vara utan den. Vidare är aktiviteterna som ska innefattas i budgeten förankrade i planeringen då centrala direktiv sätter en ram inom vilka dessa ska hållas. Det existerar budgetar för centrala program (verksamhetsområden) och program som ryms inom dessa vilket skulle kunna tyda på att Program format förekommer. Vidare tydliggör Ola att varje budget är detaljerad och då den är mest inriktad mot program skulle detta kunna tolkas att Röda Korset tillämpar sig av Zero-base planning.

#### SNF

Om budgeteringen är värd all den tid och möda som den kräver är något som Jonas har reflekterat över men han menar ändå på att det behövs någonting att utgå ifrån och även att följa upp. Det finns anknytning mellan budget och planering genom att dessa budgetar är de kommande aktiviteterna i siffror. Däremot är de avdelningsspecifika och inte programinriktade. Detta skulle tyda på Line-item format, då han även påpekar att de inte ser vad programmen kostar och bidrar med som även poängteras i teoridelen. Att programbudgetar inte används och då budgetarna utgår från förra årets siffror kan tyda på att incremental planning tillämpas. Men Jonas påpekar att det är viktigt att det inte går på rutin utan att de behöver vara vaksamma för förändringar så inte för höga kostnader godtas.



## 4.4 Ansvarsfördelning

### Amnesty

Den ansvarsfördelning som Amnesty tillämpar är budgetansvar. Det finns en ansvarig för varje budget (inom programbudgeten) och den form som huvudsakligen används är kostnadsansvar. Befogenheten att kunna påverka det som ansvaras för är en självklarhet och det ges en stor frihet att själv besluta om de resurser som behövs köpas in så länge det är inom budgetramen. Det förekommer även ett intäktsansvar på insamlingsavdelningen men då de ansvariga inte kan påverka intäkterna så ställs de heller inte till svars om målen ej uppfylls.

### MSF

Styrelsen är ytterst ansvariga för räkenskaperna och den generalsekreterare de utsett ansvarar för att ekonomistyrningen på kontoret är sund. Vidare har budgetansvar delegerats till varje avdelningsansvarig och ekonomiavdelningen hjälper till att förse dessa med rapporter varje månad. Ansvarsfördelningen är väldigt viktig för organisationen då rätt person skall fatta rätt beslut och den ansvarige har även befogenhet att påverka de saker som personen ansvarar för. Det finns en policy att vid undertecknande av nya avtal skall tre offerter begäras in. Maria påtalar att även om ett beslut skall fattas högre upp i "beslutshierarkin" så bjuds man in till diskussion, vilket även är ett naturligt sätt att förankra beslut i organisationen.

De olika ansvarsfördelningar som MSF använder sig av är kostnadsansvar och intäktsansvar. Den avdelningen som har intäktsansvar är de som arbetar med insamling och kraven ställda på dessa är att rimliga uppskattningar skall göras. Kommunikationen mellan respektive avdelning sker kontinuerligt, men inga utbyten av arbetskraft görs. Hon lyfter fram, än en gång, ansvarsfördelningen betydelse för MSF då den anger vem som skall sköta vad samt se till att rutiner finns.

### Röda Korset

Röda Korset har en relativt platt organisation där ansvarsfördelning behövs för att styra verksamheten. Ola påpekar att Röda Korset tycker att det är viktigt att de som tilldelas ansvar även kan påverka och att det är avgränsat med tydliga regler. Inom regionerna används resultatansvar men han tillägger att regioncheferna inte utsätts för orealistiska krav. Även på lägre nivåer inom regionen tillämpas budgetansvar och vid projekt som inte har intäkter kan organisationen besluta om att använda egna medel för att bekosta dessa. Projekten hålls inte enbart inom regionerna utan kan också leda till samarbete mellan flera regioner där han förtydligar att det är viktigt att rollerna utreds så att inte ansvarsområdena krockar. Slutligen menar Ola att budget och ansvarsfördelning hör tätt ihop.

### SNF

I SNF är generalsekreteraren ytterst ansvarig och är den som anställer avdelningscheferna samt delegerar ner ansvar till respektive. När någon tilldelas ansvar så sätts det upp klara gränser där det anges vilka resurser och befogenheter som erhålls, dock poängterar Jonas att ansvariga inte får sluta avtal med externa parter utan detta måste tas med firmatecknare. Inom SNF tillämpas ansvarsfördelning långt ner i hierarkin då det inom avdelningarna kan finnas handläggare som har kostnadsansvar för projekt. Denne måste i sin tur redovisa differenser i sin budget för sin chef som fortsätter redovisa uppåt. SNF försöker delegera ner ansvar så långt det är rimligt och möjligt då de tror att det blir roligare för de anställda att arbeta när de

får eget ansvar samt att de även får en stor frihet i att fatta egna beslut. Den typ av ansvarsfördelning som tillämpas i organisationen är resultatansvar även om de ansvariga inte kan påverka sina intäkter och inte heller har befogenhet att sluta avtal med externa parter.

### **Diskussion**

I denna diskussion tas respektive organisations ansvarsfördelning upp och det som lyfts fram är kopplingen mellan ansvarsfördelning och befogenhet samt om ansvarsfördelningen har tydliga gränser. Detta görs för respektive organisation då författarna vill åskådliggöra likheter och skillnader.

#### **Amnesty**

Jörgen anser att med ansvarsfördelning kommer befogenhet automatiskt då den som är ansvarig skall ha möjlighet att påverka sitt ansvarsområde. Har man på Amnesty tilldelats ansvar så är det upp till individen att själv ta beslut och det är dennes sunda förnuft som ligger till grund för dessa.

#### **MSF**

Även här på MSF har den ansvarige full befogenhet att kunna påverka sin budget. MSF anser att ansvarsfördelningen har en betydande roll för organisationen. Att kontinuerlig kommunikation mellan avdelningarna sker, även om de inte lånar ut personal dem emellan, kan också medföra att risken, som nämns i teoriramen, att varje avdelning endast fokuserar på sitt undviks.

#### **Röda Korset**

Enligt Ola betonas att ansvarsfördelning bör vara avgränsad med tydliga regler vilket även lyfts fram i teoriavsnittet. Även här är det viktigt att de som tilldelas ansvar även har befogenhet att påverka och då flera ansvarsområden kan ibland gå in i varandra, förtydligar han att de inblandades roller måste klarläggas. Detta för att inte försvåra styrbarheten som även poängteras i teorin.

#### **SNF**

Trots att den ansvarige skall ha stor frihet och befogenhet för sitt ansvarsområde så begränsas detta på SNF genom att de inte får sluta avtal själva. Dock är organisationen tydlig med att det sätts klara gränser för ansvaret vilket enligt teorin skulle kunna underlätta planering för aktiviteter för den betrodde som då vet vad som ingår i dennes befattning.

## **4.5 Styrmått**

### **Amnesty**

Amnesty lägger ingen större tyngd på styrmått, även om bra sådana efterlyses, men är medvetna att det kostar pengar att samla in pengar vilket följs upp genom ROI<sup>87</sup> för att se hur effektiva investeringarna varit. Dock pekar Jörgen på att det finns en del svårigheter i att beräkna effektiviteten på investeringar då vissa ger utslag på längre sikt. De få styrmått som används är bland annat antal medlemmar, antal aktiva och antal pressklipp. Organisationen använder sig inte av styrmått vid uppföljningen av olika projekt som utförts utan gör en

---

<sup>87</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

skriftlig utvärdering istället. Detta på grund utav att det är väldigt svårt att bedöma den inverkan som projekten har haft. Exempelvis då USA beslutade att stoppa avrättningarna av minderåriga, vilket Amnesty hade som delmål, gick det inte att säga vilken roll Amnesty hade haft i det hela. Vilket även försvårades utav att det fanns flera intressegrupper som arbetat mot samma mål. Den enda kopplingen som Jörgen anser Amnesty ha mellan styrmått och ansvarsfördelningen är den uppföljning, med respektive budgetansvarig, som kontinuerligt sker gentemot de mål som sats upp.

## **MSF**

Vid utvärdering av verksamheten tror Maria att det är viktigt att styrmått inte är det enda som används. Dock är de bra som grund vid jämförelse från år till år och varje avdelning tillämpar de mått de själva anser vara relevanta. Ett mått som hon framhåller som viktigt är hur stor del av de insamlade pengarna som når fram till ändamålen och organisationen strävar efter att max femton procent ska gå till administrations- och insamlingskostnader. Ett annat mått som ofta presenteras är hur stor del av insamlade medel som kommer från allmänheten och hur stor del som kommer från institutionella givare (som i Sverige utgörs av SIDA). ROI används för att kontrollera hur mycket som ges tillbaka på en investering i en insamlingskampanj dock påpekar Maria att det inte är säkert att den metod som ger mest pengar tillbaka används utan det tas även i beaktning om metoden kan öka medvetenheten hos folk vilket på lång sikt kan ge en positivare effekt. Vid uppföljning av aktiviteter, för att klara de konkreta mål som återfinns i planeringsdelen, används kvantitativa mått för att kunna värdera prestationerna. Slutligen lyfter Maria fram Growth Control<sup>88</sup>, av kontoret, som väsentligt styrmått då den anger förhållandet mellan antal anställda på kontoret jämförs med antal volontärer ute i fält. Det är viktigt att ha ett sunt förhållande dem emellan så inte en sektion växer på ett omotiverat sätt utan att man hela tiden håller organisationens syfte i åtanke.

## **Röda Korset**

Röda Korset säger sig att ha formulerat<sup>89</sup> delmålen bättre än tidigare under de senare åren, vilket ger en förutsättning för en kvalitetshöjning av uppföljningsarbetet. Därmed har också fokus ändrats till att helt se på mål och delmål vid uppföljningen vilket görs<sup>90</sup> genom att se till processen. Organisationen har således en större ambition att arbeta mer med styrmått. Ola poängterar att allt arbete som sker i kretsarna inte har kunnat mätas och redovisats tidigare men i år så har de försökt göra det för att skildra de verkliga prestationerna. När uppföljning sker så tar Röda Korset hänsyn till att regionala och lokala skillnader som kan förekomma för de olika ansvarsområdena och detta är något som löpande diskuteras under verksamhetens gång. Ola säger slutligen att svårigheten inte ligger i att mäta om projekten är utförda eller inte utan snarare vad de åstadkommit.

## **SNF**

SNF tillämpar styrmått för att kunna använda dessa bland annat som underlag i kalkyler då viktiga mått för organisationen exempelvis är medellivslängden för en person som medlem och vad det får kosta att värva en ny medlem. Hur mycket pengar som går till administration utav de insamlade medlen är också något som hela tiden måste kontrolleras då detta anses vara ett slags kvalitetsmått för bidragsgivaren. Små delar av verksamheten kan tillåtas gå med

---

<sup>88</sup> För innebörd se Bilaga 1: Definitioner

<sup>89</sup> Röda Korsets ”Uppföljning och prognostisering av 2005 års verksamhet och ekonomi, tertiäl I”

<sup>90</sup> Ibid.

förlust då det ses positivt på de budskap de får ut. Jonas anser att uppföljningen av projekt är väldigt svår då det inte är ekonomiska mål som organisationen har.

## **Diskussion**

Här diskuteras organisationernas respektive användande av styrmått där fokus ligger på huruvida organisationen använder sig av styrmått och vilken kategori som tillämpas. Författarna vill lyfta fram några aspekter med användandet av styrmått inom. Detta görs för respektive organisation och på så sätt åskådliggöra likheter och skillnader.

### **Amnesty**

Amnesty använder inte styrmått vid uppföljning av deras projekt utan väljer att skriva en utvärdering istället då de anser att det finns svårigheter att mäta utfallen. Det enda styrmått som Jörgen nämner som kan förknippas med att mäta utfall av något organisationen utfört är ROI, vilken skulle kunna kategoriseras som punkt tre, enligt teoriramen, då de mäter intäkter som erhållits ifrån en investering i en insamlingskampanj. Han påpekar att det kan finnas mervärden i kampanjerna som inte ger utslag på en gång och därmed gör det svårt att mäta vilket får stöd i teorin då denna kategori inte säger något om kvalitet.

### **MSF**

MSF använder sig av styrmått i sin verksamhet både till att utvärdera aktiviteter där kvantitativa styrmått (kategori tre) kan användas och till att bedöma verksamheten. Maria framhäver speciellt det styrmått som påvisar hur mycket som går till ändamålen respektive administrationskostnader som viktiga. Genom att hon även nämner att vid utvärdering skall inte bara styrmått användas tyder detta på att de styrmått som används inte ger fullständig information. Detta kan till viss del besvaras i teoridelen där det påpekas att det endast är kategori fyra som ger fullständig information men som också är den svåraste kategorin att tillämpa.

### **Röda Korset**

Röda Korset har uppmärksammat att styrmått är mycket viktigt och att det är någonting de idag satsar mer på än tidigare. För att utvärdera aktiviteter så använder sig organisationen av mått, som faller inom kategori två, som fokuserar på processerna i aktiviteterna. Detta förfarande kan ha sina nackdelar eftersom det inte föreligger en självklarhet i att en särskild process ska leda till ett bestämt utfall då även andra faktorer kan ha en inverkan.

### **SNF**

Ett sätt att följa upp de mål och aktiviteter som SNF har är att mäta kvantitativt (kategori 3) vilket möjliggör att se om målen uppnåtts men Jonas tillägger att då det inte är ekonomiska mål de har så är det svårt att mäta verkan av aktiviteten. Han menar också på att hur stor del av de insamlade medlen som går till administration är väsentlig och uppfattas som ett kvalitetsmått hos givarna. Vilket enligt teorin skulle kunna bero på att det saknas andra rättvisande styrmått som leder till att för stor fokus kanske läggs på detta mått.

## 5. Sammanfattande analys

Med hänsyn till de diskussioner som fördes i det tidigare kapitlet om respektive organisation och ekonomistyrningsdel görs en sammanfattande analys här nedan.

### Planering

I de ideella organisationerna som har medverkat i denna studie sätts, generellt sett, verksamhetens riktning av styrelsen och låter sedan de lägre ansvariga bestämma aktiviteterna, det vill säga genom ett decentraliserat förfarande. Riktningen sätts oftast efter diskussioner med medlemmar och anställda som på så sätt ges möjlighet att påverka. I teoridelen framgår det att vissa ideella organisationer inte anser sig ha tid att tillämpa planering och då negligerar eller förenklar förfarandet men efter att ha granskat empirin visar det sig att detta inte verkar stämma in på de undersökta organisationerna. Planeringsarbetet är överlag en omfattande process där många ska vara med och tycka till. Förankringen av de uppsatta målen, till allmänheten, är något som organisationerna medger att de inte satsar på vilket enligt teorin skulle kunna uppfattas negativt utåt sett då allmänheten inte vet vad organisationerna faktiskt gör för att uppnå de övergripande uppdragen. Emellertid tror sig organisationerna lyckats att förankra de övergripande uppdragen till allmänheten. Dessutom anser organisationerna att de lyckas väl med förankringen av uppsatta mål gentemot anställda och medlemmar vilket påpekas i teorin vara en viktig faktor för att verksamheten skall dra åt samma håll.

Tidigare i arbetet har det nämnts att ideella organisationer har en tendens att tänka kortsiktigt vilket lägger hinder för en långsiktig planering och kunna utgöra en svaghet i organisationernas utveckling. Efter att ha analyserat de olika verksamheterna framkommer det att samtliga tänker långsiktigt i och med att deras mål och handlingsplaner sträcker sig över tiden, vilket kan ses som en styrka. Dessutom satsar organisationerna generellt på att utveckla organisationen vilket på längre sikt, enligt teorin, kan leda till att prestationerna förbättras. En annan styrka de utvalda organisationerna besitter är att de har en stark koppling mellan visionen och de mål och aktiviteter som bestäms. Vid formuleringen av dessa mål är det en fördel att ha en balans mellan detaljrikedom och det som skall väcka sympati då risken annars finns att budskapet inte når ut. Generellt är organisationernas formuleringar detaljerade men saknar det som skall framkalla medkänsla. Detta skulle kunna förklaras i att organisationerna inte satsar på att nå ut med sina mål till allmänheten vilket innebär att de inte heller är i behov av att skapa sympati.

### Budgetering

Vid motstånd till budgetering framhävs det att processen är väldigt tidskrävande vilket får medhåll av respondenterna i denna studie. Däremot anses budgetering vara av vital betydelse för dessa organisationer även om två inte helt utesluter att vara utan budget, men de kan emellertid inte se något alternativ till den. När budgeten planeras är det inte styrelsen som bestämmer budgeten och där de anställda får anpassa sig utan organisationerna använder sig av ett nerifrån och upp förfarande där budgetansvariga får delta och sätta summorna. Detta tillvägagångssätt kan medföra ökat engagemang men det finns också en risk att de budgetansvariga ställer upp för lätta mål. Generellt för organisationerna så förs diskussioner angående budgetarna mellan de lägre ansvariga och ledning vilket skulle försvåra för de budgetansvariga att sätta för enkla mål.

Det dominerande formatet på budgeterna är det som kallas programformat vilket kan anses vara en styrka då formatet kan koppla ihop utgifter med en viss aktivitet och som därigenom ger en bättre kontroll över vilka resurser som krävs för denna aktivitet. Vid uppläggningsen av budgeterna använder sig två organisationer av Incremental planning som är enkel att tillämpa och därigenom underlättar budgeteringsprocessen. De resterande två organisationerna tillämpar Zero-base planning.

### **Ansvarsfördelning**

De typer av budgetansvar som mest tillämpas är kostnadsansvar och intäktsansvar. I två av organisationerna tillämpas även resultatansvar men respondenterna är tydliga att påpeka att det inte ställs några realistiska krav på dessa. Detta gäller även i viss mån intäktsansvariga som generellt inte behöver stå till svars för otillräckliga resultat. Däremot förs diskussioner för att finna förklarande orsaker men de ansvariga får inga påföljder om det uppstår ett sämre resultat än budgeterat. Detta kan till viss del förklaras av teorin enligt vilken den ansvarige skall kunna påverka sitt ansvarsområde vilket de ansvariga inte kan i detta fall och därför heller inte behöver stå till svars om inte intäktsbudgeten hålls. Vidare ser organisationerna det som en självklarhet att de ansvariga skall ha befogenhet att påverka sitt ansvarsområde vilket kan ses som en styrka då det i annat fall skulle ha kunnat leda till svårigheter i mätning och uppföljning av de utförda prestationerna på ett korrekt sätt.

### **Styrmått**

De fyra organisationerna använder sig av styrmått till att följa upp den ansvariges prestationer i förhållande till budget och för att se på hur verksamheten utvecklas. När det gäller uppföljning av aktiviteter medger respondenterna att det är väldigt svårt i att finna lämpliga mått vilket får medhåll från teorin, då den största anledningen är att organisationerna har andra mål än rent ekonomiska. Generellt tillämpas styrmått där de verkliga utfallen av program mäts (kategori tre) genom att fokusera på kvantitet, som dock har en svaghet i att aspekter som kvalitet och produktivitet inte går att mäta. Denna svårighet i att finna rättvisande mått skulle kunna tyda på, som tidigare nämnts, att flera av organisationerna lagt fokus på den procentuella del av intäkter som ska gå till administrationen istället. Även om organisationerna medger att uppföljningen av aktiviteter kan vara problematisk är det egentligen bara en organisation som uttalat säger sig satsa på framtagande av lämpliga styrmått.

### **Kopplingen i organisationerna mellan de olika delarna**

Det är utifrån planeringen de fyra organisationerna sätter de handlingsplaner eller aktivitetsplaner som skall utgöra verksamheten de närmsta åren. Budgeten är något som organisationerna menar på egentligen är planeringen fast på lårs basis och omsatt i pengar. Vilket förtydligas av Jörgen, Amnestys respondent, när han påpekade att nedskärningar i budgeten innebär att de inte kan upprätthålla sin handlingsplan. Vidare har de också en koppling mellan budgetering och ansvarsfördelning inom verksamheterna vilket också tydligt framgår då alla organisationer ger de ansvariga budgetansvar. När det gäller styrmått använder sig samtliga organisationer av uppföljning av budgeten och då även ansvarsfördelningen för att se om den ansvarige har hållit sig inom kostnadsramen eller lyckats uppnå intäktsmålet. De flesta organisationerna använde även styrmått för att följa upp de aktiviteter och mål som satts i planeringen.

## 6. Slutsats

Denna uppsats har nu belyst ekonomistyrningen inom ideella organisationer men för att åter knyta an till syftet med arbetet kommer författarna här besvara de frågor som ställdes inledningsvis, då svaren på dessa anses kunna besvara syftet. Författarna kommer även lyfta fram de styrkor och svagheter, vid användandet av ekonomistyrning, där vissa tidigare nämnts i analysen för att ge egna reflektioner till dessa.

### *Hur ser användandet av ekonomistyrning inom ideella organisationer ut?*

De fyra organisationernas användning av ekonomistyrning skiljer sig inte åt nämnvärt gentemot den referensram som legat till grund för detta arbete. Organisationerna nyttjar sig utav de fyra olika delarna i ekonomistyrning som denna uppsats fokuserar på och de ideella organisationerna har en stark koppling dem emellan. Något som författarna anser vara organisationernas, i överlag, största styrka är deras budgetering då den är väl genomtänkt. Då ideella organisationer inte har för avsikt att göra så mycket vinst som möjligt utan istället har andra mål skall deras kostnader och intäkter i princip generera ett nollresultat. Detta föranleder ett högre krav på ideella organisationer att budget och utfall korrelerar så nära som möjligt. Det finns även ett stort tryck från allmänheten att kunna påvisa vart de insamlade medlen exakt tar vägen vilket möjliggörs med hjälp av en genomtänkt budgetering.

Däremot anser författarna att den största svagheten ligger i användandet av styrmått även om framtagandet kan bli komplicerat. Idag använder sig ingen av de olika organisationerna av styrmått som tar hänsyn till verkan av aktiviteter och program utan de mått som används är oftast av en kvantitativ karaktär, men det bör även tilläggas att det kan förekomma skriftliga utvärderingar. De flesta organisationerna har detaljerade mål vilket underlättar vid uppföljningen då de kvantitativa måtten är applicerbara men måtten ger inte fullständig information som exempelvis förklaringar till varför inte uppsatta mål klarades. I de fall där skriftliga utvärderingar prioriteras framför styrmått framgår det heller inte hur väl organisationen lyckats utan bara om själva målet är avklarat eller inte. Författarna är väl medvetna om att det är svårt att ta fram passande styrmått, som faller inom ramen för kategori fyra i teorin, men som det är i nuläget har organisationerna det besvärligt att redovisa hur väl de insamlade medlen används. Sedan finns det såklart alltid en avvägning mellan kostnaden att ta fram passande styrmått och nyttan av dem.

Både styrkor och svagheter kan återfinnas i användandet av planering hos de olika organisationerna. Planeringsprocessen består till stor del av diskussioner och möjliggör för anställda och medlemmar att kunna påverka vilket kan ses som en styrka. Vidare har generellt aktiviteter och mål som sätts upp en god koppling till varandra och det övergripande uppdraget. Dessvärre måste författarna anmärka att förankringen av visionen, missionen och även mål var mindre lyckad då respondenterna i flera fall hade svårt att berätta om dessa. Detta till trots att respondenterna själva ansåg att förankringen är tillfredställande inom organisationen. Vidare kan det diskuteras angående om målen är väl formulerade eller inte. Som tidigare nämnts i analysen är målen oftast detaljerade men väcker inte medkänsla vilket skulle kunna förklaras genom att många av målen endast är för organisationen och inte skall nå allmänheten som oftast inte känner till organisationernas mål. Därutöver finns även mål som är väldigt sympativäckande men saknar detaljrikedom och dessutom inte når ut till allmänheten. Oavsett om de är tänkta att nå ut till allmänheten eller ej anser författarna att en balans i formuleringen skall försöka eftersträvas för att möjliggöra en uppföljning som ger rikligare information. Vidare skulle bättre balanserade målformuleringar till fördel kunna

användas för att nå ut till allmänheten och på så sätt tala om vad organisationen egentligen gör.

Slutligen vill författarna lyfta fram organisationernas användning av ansvarsfördelning som anses vara sund och genomtänkt då den ansvarige i de fall denne inte kan påverka utfallet inte heller straffas för detta.

#### *Tänker organisationerna långsiktigt?*

Efter att ha övervägt informationen som framkommit i analysen kan långsiktighetstänkandet delas in i två aspekter där den ena är att se på de uppsatta målen och den andra är hur organisationen förhåller sig till utveckling av verksamheten. Enligt den första aspekten finns det ett tydligt långsiktigt tänkande hos organisationerna som deltagit i studien då de har flera mål på längre sikt. När det gäller organisationsutvecklingen finns det variationer men det existerar ändå en medvetenhet, i majoriteten av organisationerna, i att en utveckling av verksamheten kan behövas. Detta kan ses på att organisationerna sätter upp verksamhetsutvecklande mål och även gör investeringar i verksamheten som kan leda till att de presterar bättre på längre sikt. Vilket kan ses som en avvägning emot det tryck som allmänheten och bidragsgivare kan sätta på organisationerna i att så stor del som möjligt av gåvorna oavkortat skall gå till ändamålen och inte till administrationen.

#### *Har ekonomistyrningen någon relevans för ideella organisationer?*

Som det framkommit i denna uppsats lägger planeringen grunden för verksamhetens riktning och är en omfattande process, som tar tid, där det förekommer mycket diskussion. Med detta i åtanke verkar som att planeringen tas på stort allvar av organisationerna. Även för budgeteringen är det en omfattande process och som också är mycket tidskrävande för de inblandade parterna. Att den har en stor vikt för organisationerna har på ett tydligt sätt framgått från intervjuerna då alla respondenter betonat att budgeten har en betydande funktion för verksamheten. För att se till att rätt person fattar rätt beslut används ansvarsfördelning där respondenterna menar på att ansvarsfördelning går hand i hand med budget. Slutligen för att följa upp de tidigare nämnda delarna brukas styrmått. Det har framgått i intervjuerna att styrmått, som exempelvis antal medlemmar, fyller en funktion för organisationerna men den uppfattning författarna har fått är att styrmått gällande uppföljning av aktiviteter inte har den betydelse som den borde kunnat ha.

Utifrån respondenternas svar och uttalanden samt omfattningen utav användandet av ekonomistyrningen i de ideella organisationerna anser sig författarna kunna dra slutsatsen att ekonomistyrning är en viktig del av verksamheten.

#### Förslag till vidare fortsatta studier

Denna studie jämförde ideella organisationer utan att ta hänsyn till vad för slags organisation de utvalda verksamheterna är i både struktur och typ (exempelvis kampanj- eller aktionsorganisation). Att jämföra dessa olika typer av organisationer och hur ter sig användandet av ekonomistyrning inom dessa skulle kunna vara utgångspunkter för en framtida studie. I denna studie har det även framgått att tillämpning av styrmått för uppföljning av program har uppfattats problematisk framförallt när det gäller verkan av dessa aktiviteter. Detta område är något som helt klart skulle behöva undersökas närmare framförallt när det gäller själva framtagandet av styrmått som faller inom kategori fyra.



## Källförteckning

### Böcker

R N Anthony & V Govindarajan, *Management control systems*. McGraw-Hill, New York 2003.

R N Anthony & D W Young, *Management control in nonprofit organizations*. McGraw-Hill, Boston 1999.

C Ax, C Johansson & H Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö 2002.

Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund 1998.

A Bryman & E Bell, *Business research methods*. Oxford university press, Oxford 2003.

L T Eriksson & F Wiedersheim-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Malmö 2001.

R E Herzlinger & D Nitterhouse, *Financial accounting and managerial control for non-profit organizations*. South-Western publishing CO, Cincinnati 1994.

D-I Jacobsen & J Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund 1998.

David Lewis, *The management of non-governmental development organizations*. Routledge, London 2001.

Lars A Samuelson, *Controllerhandboken*. Industrilitteratur AB, Uppsala 2004.

Robert K. Yin, *Case study research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks 1994.

### Artiklar

Bracker, J.S., Montanari, J.R. (1986). The strategic management process at the public planning unit level. *Strategic Management Journal*, 7, (3), 251-265

Buckmaster, Natalie. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 12, (2), 186-197

Dürrig, U-M., Sriramesh, K. (2004). Public relations and change management: The case of a multinational company. *Journal of Communication Management*, 8, (4), 372-383

Garvin, M J., Miller, J B., Wooldridge, S C. (2001). Effects of Accounting and Budgeting on Capital Allocation for Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*, 17, (2), 86-94

Lindvall, Jan. (1997). Det budgetlösa företaget. *Balans*, 1, 1-5

Lowell, S., Silverman, L., Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: The gift that keeps on giving. *McKinsey Quarterly*, 1, 146-155

Macpherson, Malcolm. (2001). Performance measurement in not-for-profit and public-sector organisations. *Measuring Business Excellence*, 5, (2), 13-17

Malcolm, Howard. (2004). Go figure. *Financial Management*, 3, 22-23

Wennberg, Inge. (1995). Budgeten - ett onödigt ont?. *Ekonomi och styrning*

Wiesendanger, B. (1994). Profitable pointers from non-profits. *Journal of Business Strategy*, 15, (4), 32-39

## **Webbsidor**

<http://www2.amnesty.se/omamnesty.nsf> 2005-04-16

<http://www.lakareutangranser.se/> 2005-04-18

[www.ne.se](http://www.ne.se) 2005-04-22

[www.redcross.se](http://www.redcross.se) 2005-04-19

[www.snf.se](http://www.snf.se) 2005-04-19

<http://www.snf.se/pdf/internt/dok-vp-2005.pdf> 2005-05-05

## **Respondenter**

Intervju med Jörgen Persson, 2005-04-27, ekonomiansvarig på Amnesty, Huvudkontor

Intervju med Maria Sjögren, 2005-04-27, finansassistent på MSF, Huvudkontor

Intervju med Jonas Romson, 2005-04-28, ekonomichef på SNF, Huvudkontor

Intervju med Ola Grudin, 2005-04-26, redovisningssamordnare på Röda Korset, Huvudkontor

## **Övriga**

Amnestys Budgetmanual

Amnestys Svenska sektionens handlingsplan 2004-2010

Röda Korset "Uppföljning och prognostisering av 2005års verksamhet och ekonomi, tertial I"

Röda Korsets Årsredovisning 2003

Röda Korsets Årsredovisning 2004

# Bilaga 1: Definitioner

## **Ideella organisationer**

*”De ideella föreningarna karakteriseras av att de inte både driver ekonomisk verksamhet och har till syfte att främja sina medlemmars ekonomiska intressen. Detta innebär att föreningar med ideella syften är att anse som ideella föreningar alldeles oavsett om de ägnar sig åt ekonomisk verksamhet eller ej. Bland ideella föreningar med ändamål att främja sina medlemmars ekonomiska intressen men utan att driva ekonomisk verksamhet kan nämnas fackföreningar och arbetsgivarföreningar.<sup>91</sup>”*

Författarna är medvetna om att det finns många olika slags ideella organisationer, men fokus har lagts på de organisationer som inriktar sig på välgörenhet (ej för egen vinning) och/eller värnar om miljön.

## **Ej verka lokalt utan även på nationell nivå**

Organisationen behöver ej finnas på alla orter utan däremot nå ut till större delen av Sverige inom ramen för sin verksamhet.

## **En god geografisk spridning**

Att organisationen skall vara lokaliserad i mer än 50% av Sveriges län.

## **Program**

Avser åtgärder/aktiviteter som förväntas uppfylla en organisations övergripande uppdrag.

## **Detaljrikedom**

Handlar om att specificera, vem det berör, i vilken utsträckning och omfattning.

## **Produktivitet**

Är kvoten mellan prestationerna och insatserna eller mängden utkomst per satsad andel.

## **Effektivitet**

Är förhållandet mellan ett ansvarsområdes prestation och dess uppsatta mål, det vill säga ju mer prestation som bidrar till målet ju mer effektiv är ansvarsområdet.

## **ROI**

Ser till den procentuella avkastningen per satsad krona vid investeringar.

## **Growth Control**

Med detta menas att organisationen inte ska växa omotiverat.

---

<sup>91</sup> Nationalencyklopedin [www.ne.se](http://www.ne.se)

## **Bilaga 2: Intervjufrågor**

### **Inledande**

Vad är din roll i organisationen?  
Hur länge har du arbetat inom organisationen?  
Hur kommer det sig att ni började arbeta här?  
Har du arbetat med ekonomi tidigare på något företag?  
Hur tror ni att ekonomiavdelningens roll uppfattas bland de övriga "anställda"?

### **Strategisk planering**

Vad har organisationen för vision?  
Vad har organisationen för mission/övergripande uppdrag?  
Vad har organisationen för strategier och mål för att nå mission?  
Hur resonerar ni då olika mål skall formuleras?  
Hur går denna planeringsprocess till? Varför? Vilka sätter upp mål?  
Hur arbetar ni för att förankra organisationens mål hos lokalkontoret/medlem/allmänheten?  
Hur anser ni att ni lyckas med detta?

### **Budget**

Hur skulle ni beskriva er budgetprocess och dess struktur?  
Hur ser ni på samspelet mellan budgetprocessen och den strategiska planeringen?  
Hur går tillvägagångssättet av framställandet av er budget till rent tekniskt?  
Hur ser ni på budgeteringen?  
Brukar det vara stora skillnader i utfallen gentemot budget då uppföljning görs?  
Om ni inte skulle använda budget, hur tror ni att ni skulle klara er då?

### **Ansvarsfördelning**

Använder ni er av ansvarsfördelning? Om inte, varför?  
Hur resonerar ni kring ansvarsfördelning?  
Vilka typer av ansvarsfördelning tillämpar ni?  
Varför tillämpar ni de typer ni har valt?  
Hur resonerar ni kring kopplingen mellan ansvarsfördelning och befogenhet?  
Hur resonerar ni kring samspelet mellan ansvarsfördelning och budget?

### **Styrmått**

Hur resonerar ni kring användandet av styrmått?  
Använder ni er av styrmått?  
Vilka mått anser ni vara viktigast?  
Varför anses dessa mått vara viktigast?  
Hur resonerar ni kring samspelet mellan styrmått och ansvarsfördelning?  
Upplever ni något motstånd mot att använda styrmått i organisationen? Isf finns det någon förklaring?

### **Avslutande**

Vilket av dessa områden som vi tidigare nämnt skulle ni rangordna som den mest viktiga beståndsdel i organisationens ekonomistyrning? Varför?  
Vad tycker ni är de största skillnaderna mellan att arbeta med ekonomistyrning i en ideell organisation mot att arbeta på ett vinstdrivande företag?

Hur resonerar ni kring långsiktiga investeringar gentemot den kostnadsjakt som ofta förekommer i ideella organisationer?

## Bilaga 3: Mål och delmål

### Amnesty

Mål	Delmål
<b>Slå vakt om kvinnors rättigheter</b>	Vi ska arbeta för att uppnå de internationella målen för kampanjen Stoppa våldet mot kvinnor
	De brister som under kampanjen påtalats när det gäller svenska statens ansvar att förebygga, utreda och bestraffa våld mot kvinnor ska ha åtgärdats
	Kvinnor som riskerar att utsättas för våld ska erbjudas ett fullvärdigt skydd genom bland annat skyddat boende oavsett var i Sverige de bor
<b>Hävda rätten till fysisk och psykisk integritet</b>	Vi ska bidra till genomförandet av den internationella strategin så att moratorier för dödsstraff har införts 2006
	Dödsstraffet för minderåriga ska ha avskaffats till 2006

### Röda Korset

Mål	Delmål
Att vara den ledande humanitära frivilligorganisationen, en ledande samhällspåverkare med utgångspunkt från rörelsens grundläggande värderingar samt att vara en ledande förening i det internationella samarbetet.	Våra verksamheter är starkt knutna till det humanitära uppdraget. Våra nationella och lokala program utgår från att de förbättrar situationen för de mest utsatta och utformas därefter.
	Vi är kända och synliga i det lokala samhället med en stark rödakorsidentitet i kommunen. Människor känner till Röda Korsets mötesplats Kupan och vet vart de ska gå när de behöver vårt stöd eller vill engagera sig i vårt arbete.

## SNF

Mål	Delmål
Minst 450 000 ha av den produktiva svenska skogsmarken nedanför fjällskogen ska vara skyddade som naturreservat, biotopskydd eller genom naturvårdsavtal år 2006.	En granskning av länsstyrelsernas arbete med att bilda naturreservat genomförs, i syfte att kartlägga och driva på arbetet. Denna granskning följs upp med en serie utspel på regionala nivå, företrädesvis i samverkan med länsförbund och kretsar.
Minst ytterligare 100 tätortsnära skogar ska ha skyddats som reservat.	En rapport publiceras, baserad på en enkät till kommunerna, om kommunala, tätortsnära skogsreservat. Syftet är att kartlägga och stimulera detta arbete. Samordnas med arbetet i berörda länsförbund i möjligaste mån. Rapporten och kretsaktiviteter i frågan speglas i Sveriges Natur.
	Samarbetet med projektet Närnaturguider ska lyfta fram tätortsnära skogars betydelse för rekreation och välbefinnande.
Utvidga EU:s förbud mot bromerade flamskyddsmedel till att omfatta alla sådana i samtliga konsumentprodukter senast 2006.	Inom Projekt havsörn genomförs miljögiftsundersökningar på ägg i samarbete med Naturhistoriska riksmuseet och ITM vid Stockholms universitet.
	Föreningen kommer driva på frågan om nationella förbud av bromerade flamskyddsmedel. Särskilt fokus riktas mot regeringens uppdrag till Kemikalieinspektionen att ta fram underlag för ett nationellt förbud mot det bromerade flamskyddsmedlet dekaBDE och den fortsatta beslutsprocessen för ämnet.