

Cathrine Ludviksen og Helene Elise Lothe

Budsjettet i ideelle organisasjoner: En casestudie av Kirkens Bymisjon

The budget in Non-profit organizations:
A case study of Kirkens Bymisjon

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Per Ståle Knardal og Inger Johanne Pettersen
Mai 2019

Cathrine Ludviksen og Helene Elise Lothe

Budsjettet i ideelle organisasjoner: En casestudie av Kirkens Bymisjon

The budget in Non-profit organizations:
A case study of Kirkens Bymisjon

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Per Ståle Knardal og Inger Johanne Pettersen
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne mastergradsavhandlingen avslutter et toårig masterstudium innen økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Avhandlingen er skrevet våren 2019 og teller 30 studiepoeng.

Fokuset i denne avhandlingen har vært utformingen og bruken av budsjettet i en ideell organisasjon. Alle analyser og vurderinger som er gjort er basert på primære empiriske data som har blitt samlet gjennom dybdeintervjuer og observasjon, samt sekundære data gjennom dokumentstudier av årsrapporter, hjemmeside og andre interne dokumenter.

En stor takk går til økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon, Carina Solbakken, og resten av informantene som har stilt opp og deltatt på intervju. En ekstra stor takk til Carina som har gitt oss mye informasjon om budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon, og som har hjulpet oss etter hvert som vi har hatt spørsmål.

Til slutt vil vi også takke våre veiledere, førsteamanuensis Per Ståle Knardal og professor Inger Johanne Pettersen, ved NTNU Handelshøyskolen som har vært til stor hjelp i forbindelse med oppgaveskrivingen, både gjennom konstruktiv kritikk og oppmuntring.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2019

Cathrine Ludviksen
Cathrine Ludviksen

Helene Lothe
Helene Elise Lothe

Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker vi hvordan budsjettet utformes og brukes i en ideell organisasjon. Ideelle organisasjoner er organisasjoner som ikke søker å maksimere profitt, men som eksisterer for å oppnå et ideelt formål. Vi har valgt å studere Kirkens Bymisjon i Trondheim, som er en stor ideell organisasjon med mange virksomhetsområder. Organisasjonen har mange ansatte og frivillige, og bedriver viktig arbeid i byen for de som trenger litt ekstra hjelp. Studien er basert på teori og litteratur om økonomistyring, der Anthony og Young (2003) sin strategiske styrings sirkel blir brukt for å illustrere sammenhengen mellom strategi, budsjett og handling i forbindelse med budsjettets utforming og bruk. Studien er også basert på teori om ulike former for styring, strategi, budsjett, samt ny-institusjonell teori.

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode og casestudie for å kunne gå i dybden i en utvalgt ideell organisasjon. Ettersom Kirkens Bymisjon er store i Trondheim, og vi begge har kjennskap til organisasjonen fra før, var det spesielt spennende for oss å velge dem som case. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med personer i Kirkens Bymisjon som er involvert i budsjettprosessen. Vi har også benyttet oss av observasjon for å få et bedre innblikk i og forståelse for hvordan organisasjonen fungerer. Videre har vi også supplert med dokumentstudie der vi har tatt utgangspunkt i ulike dokumenter fra Kirkens Bymisjon.

Våre hovedfunn tyder på at utformingen av budsjettet blir preget av tidspress grunnet sentralisering, noe som fører til en lukket og lite interaktiv budsjettprosess der de fagansvarlige ikke føler seg nok involvert. Videre blir budsjettet sjeldent brukt aktivt i den daglige driften, og det fungerer heller som en oversikt over planene og aktivitetene organisasjonen tenker å gjennomføre i løpet av året. Til tross for at budsjettet ikke benyttes aktivt til styring forholder ansatte seg til budsjettet gjennom holdninger om å til enhver tid benytte minst mulig penger. Funnene tyder også på at det i noen tilfeller er en de-kobling mellom virksomhetens strategi og budsjettet som blir utarbeidet på virksomhetsnivå, men på organisasjonsnivå er det en kobling mellom den overordnede strategien og budsjettet som utarbeides.

Abstract

In this master thesis we are studying how the budget is designed and used in a non-profit organization. Non-profit organizations are organizations that does not seek to maximize profit, but exists to achieve an ideal purpose. We have chosen to study the non-profit organization Kirkens Bymisjon in Trondheim which is a big organization with many different activity areas. The organization have many employees and volunteers, and engages in important work in the city to those who need a little extra help. The study is based on Management Control theory and literature, where the strategic management circle of Anthony and Young (2003) is used to illustrate the relationship between strategy, budget and action, in connection with the design and use of the budget. The study is also based on theory about different forms of control, strategy, budget, and new-institutional theory.

We have used qualitative method and case study to get a deeper understanding of one non-profit organization. We thought it was especially interesting to look further into Kirkens Bymisjon because they are a big organization in Trondheim, as well as we both had some knowledge about the organization beforehand. The data was collected through interviews with people in Kirkens Bymisjon that are involved in the budgeting process. We also used observation to get a better insight and understanding of how the organization is like. Furthermore, we have complemented with a document study based on different documents from Kirkens Bymisjon.

Our findings suggest that the design of the budget is affected by time pressure that is caused by the centralization of the accounting systems, which leads to a closed budgeting process that are less interactive, and the employees does not feel enough involved in the process. Furthermore, the budget is rarely used in the daily operations, and is rather used as an overview of the plans and activities the organization are planning to carry out during the year. Even though the budget is rarely used active to control, the employees relate to the budget through beliefs that they should spend as little money as possible. Furthermore, the findings suggest that there sometimes is a decoupling on the operational level between the strategy of the section and the budget. However, there is a connection between the strategy and the budget on the organizational level.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Abstract	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema og virksomhet.....	1
1.2 Problemstilling og formål	2
1.3 Avgrensninger.....	3
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2 Litteraturgjennomgang	5
2.1 Ideelle organisasjoner	5
2.2 Forskjeller mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner.....	5
2.3 Økonomistyring i ideelle organisasjoner	6
2.4 Oppsummering av litteraturstudien.....	8
3 Teoretiske konsept	11
3.1 Styring.....	11
3.1.1 Styringssirkelen.....	12
3.1.2 Ulike former for styring.....	13
3.2 Strategi	15
3.2.1 Ulike former for strategi	16
3.2.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer.....	17
3.2.3 Tros- og grensesystemer	18
3.3 Budsjett som styringsverktøy.....	18
3.3.1 Budsjettets formål	19
3.3.2 Budsjettprosessen.....	20
3.3.3 Kritikk mot det tradisjonelle budsjettet.....	22
3.4 Ny-institusjonell teori	23
3.4.1 Tre institusjonelle søyler.....	23
3.5 Oppsummering.....	25
4 Metode	27
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring	27

4.2	Forskningsdesign	28
4.2.1	Casestudie	28
4.3	Valg av metode	29
4.4	Datainnsamling	31
4.4.1	Dybdeintervju	31
4.4.2	Utvalg av informanter	32
4.4.3	Intervjuguide og gjennomføring av intervju	33
4.4.4	Observasjon	34
4.4.5	Dokumentstudier	35
4.5	Dataanalyse	35
4.6	Evaluering av metode	36
4.6.1	Relabilitet	36
4.6.2	Validitet	37
4.6.3	Generalisering	38
4.7	Forskningsetikk	39
5	Empiri	41
5.1	Empirisk felt	41
5.1.1	Kirkens Bymisjon	41
5.1.2	Stillingsbeskrivelse av ansatte	43
5.1.3	Kirkens Bymisjon sine samarbeidspartnere	44
5.2	Styring i Kirkens Bymisjon	45
5.2.1	Engasjement og maktspill	47
5.3	Utforming av budsjett	49
5.3.1	Budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon	49
5.3.2	Involvering ved budsjettutarbeidelse	51
5.3.3	Åpenhet i budsjettprosessen	53
5.3.4	Enighet rundt fordeling av inntekter og kostnader	55
5.4	Bruk av budsjett	56
5.4.1	Budsjettets formål og bruk	56
5.4.2	Forståelsen av budsjettet i organisasjonen	57
5.4.3	Budsjettmål	59
5.4.4	Stram eller løs budsjettstyring	59
5.5	Kobling mellom strategi og budsjett	61

5.6 Budsjettavvik og rapportering.....	62
5.7 Oppsummering av empiriske funn.....	63
6 Analyse.....	65
6.1 Utforming av budsjett.....	65
6.1.1 Involvering ved budsjettprosessen.....	67
6.1.2 Kobling mellom strategi og budsjett.....	67
6.2 Bruken av budsjettet.....	70
6.2.1 Holdninger sin innvirkning på bruk av budsjett.....	70
6.2.2 Bruk av budsjett for å oppnå legitimitet.....	74
7 Avslutning.....	77
7.1 Konklusjon.....	77
7.2 Oppgavens bidrag.....	79
7.3 Forslag til videre forskning.....	79
8 Litteraturliste.....	81
8.1 Bøker og artikler.....	81
8.2 Masteroppgaver.....	88
9 Vedlegg.....	89
Vedlegg 1: Intervjuguider.....	89
Vedlegg 2: Mandat for økonomiutvalget.....	102
Vedlegg 3: Stillingsbeskrivelser.....	103
 Liste over figurer	
Figur 1: Den strategiske styrings sirkelen.....	12
Figur 2: Ouchi (1977) - Ulike former for styring.....	14
Figur 3: Simons (1995) - Levers of Control.....	16
Figur 4: Organisasjonskart Kirkens Bymisjon Trondheim, fra januar 2019.....	42
 Liste over tabeller	
Tabell 1: Oversikt over lengden og tidspunkt på intervjuene.....	32
Tabell 2: Oversikt over inntekter og kostnader de siste ni årene.....	44

1 Innledning

I dette første kapittelet vil vi redegjøre for vår motivasjon for valg av tema, samt virksomheten vi vil ta utgangspunkt i. Videre vil vi presentere studiens problemstilling og formål, før vi foretar noen avgrensninger for studien. Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens oppbygning for å gi en oversikt over hva som vil bli presentert i de kommende kapitlene.

1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema og virksomhet

Ideelle organisasjoner er en stor og viktig sektor i moderne økonomi, og ifølge innsamlingskontrollen finnes det 166 godkjente ideelle organisasjoner i Norge i dag (Innsamlingskontrollen, 2019). Det er store summer i omløp i den ideelle sektoren, og i 2017 bestod anskaffede midler av 15,9 milliarder kroner fordelt på 156 godkjente organisasjoner (Innsamlingskontrollen, 2018). Når det er snakk om så store summer er det viktig at man har kontroll på økonomistyringen, og det er derav både relevant og interessant å studere hvordan en ideell organisasjon utøver sin økonomistyring. Et viktig verktøy i denne sammenheng er budsjettet, som anses som kjernen i tradisjonell virksomhetsstyring (Bogsnes, 2012). Budsjettet gir en oversikt over inntekter og kostnader, i tillegg til at det gir en plan over hva man tenker å gjøre i løpet av budsjettåret (Hansen, 2015; Seal et al., 2012).

Innenfor det økonomiske fagfeltet er mye av forskningen opptatt av profittmaksimerende selskaper, og studier på ideelle organisasjoner er betydelig mindre (Bøhren og Josefsen, 2013). Tucker og Parker (2013) nevner i sin studie at formelle økonomistyringssystemer gjerne blir brukt til å støtte opp under strategien i profittmaksimerende selskaper, mens i ideelle organisasjoner blir det i større grad benyttet uformelle styringssystemer. De uformelle styringssystemene består gjerne av kultur, holdninger og normer. Menneskene som jobber i ideelle organisasjoner er ofte ansatt i organisasjonen grunnet deres verdier og holdninger knyttet til det å hjelpe andre mennesker, fremfor å oppnå profitt (Kraus et al., 2017). Det er naturlig å anta at disse holdningene til de ansatte har innvirkning på hvordan økonomi-styringen i organisasjonen ser ut. Siden studier på økonomistyring i ideelle organisasjoner er et understudert felt, er dette et forskningsfelt som er spennende og aktuelt å undersøke nærmere.

Den normative budsjettlitteraturen baserer seg på at budsjettet brukes til oppfølging og kontroll. De senere årene har det derimot dukket opp studier som diskuterer andre formål ved budsjettet (Gjønnes og Tangenes, 2012). Disse studiene har imidlertid i stor grad tatt utgangspunkt i

profittmaksimerende virksomheter. På lik linje med profittmaksimerende selskaper bruker også ideelle organisasjoner budsjett, men ideelle organisasjoner har andre formål enn profittmaksimerende. Private virksomheter har som formål å skape størst mulig profitt for sine eiere, mens ideelle organisasjoner har som formål å tilby best mulig tjenester til samfunnet med de ressursene de har tilgjengelig (Trætteberg og Sivesind, 2015). Siden formålet til ideelle organisasjoner er ulikt profittmaksimerende kan det tenkes at ideelle organisasjoner har et annet forhold til budsjettet, både i forbindelse med utarbeidelsen av budsjettet og hvordan organisasjonen bruker det. Med denne studien ønsker vi derfor å bidra med kunnskap om hvordan budsjettet faktisk utformes og brukes i praksis, i en sektor som går på utsiden av den normative litteraturen.

1.2 Problemstilling og formål

Problemstillingen vi skal undersøke i denne studien er:

Hvordan utformes og brukes budsjettet i en ideell organisasjon?

For å hjelpe til med å svare på problemstillingen vil vi også svare på følgende forsknings-spørsmål:

1. Hvilke faktorer spiller inn under utformingen av budsjettet?
 - I. I hvilken grad opplever ansatte seg involvert ved budsjettutarbeidelsen?
 - II. I hvilken grad ligger strategien til grunn for budsjettutarbeidelsen?
2. Hvordan brukes budsjettet i organisasjonen?
 - I. Hvilke formål har budsjettet?

Formålet med denne studien er å øke innsikten og forståelsen for hvordan budsjettprosessen foregår i en ideell organisasjon, ettersom ideelle organisasjoner er et understudert tema når det gjelder økonomistyring og budsjett. Vi ønsker å kartlegge hvordan budsjettet utarbeides og brukes i en ideell organisasjon, samt hvordan det oppfattes at budsjettet henger sammen med organisasjonens strategi. For å få økt forståelse for temaet har vi analysert caset Kirkens Bymisjon i Trondheim. Gjennom å analysere denne virksomheten ønsker vi å se hvordan denne organisasjonen utformer og bruker sitt budsjett. Målsetningen med oppgaven er å kunne si noe om hvordan budsjettprosessen foregår i en ideell organisasjon, gjennom å undersøke budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon i Trondheim.

Denne studien vil undersøke budsjettprosessen, hvem som er involvert, hva som blir tatt hensyn til når budsjettet utarbeides, samt hvordan budsjettet brukes. Studien inkluderer relevant teori og forskning innen økonomistyring, budsjettering, strategi og ny-institusjonell teori. Gjennom å bruke disse teoriene ønsker vi å gi et godt og relevant bidrag i forbindelse med hvordan budsjettprosessen foregår i en ideell organisasjon.

Viktige begreper i problemstillingen er utformes, brukes, budsjett og ideell organisasjon. Med utformes tenker vi på selve designet av budsjettet, altså hvordan det settes opp og hvordan inntekter og kostnader fordeles. Med brukes mener vi hvordan de ansatte tar i bruk budsjettet i sin arbeidshverdag, og dette inkluderer hvor aktivt det blir brukt i organisasjonen. Budsjett definerer vi som en oppstilling av forventede inntekter og kostnader i en bestemt tidsperiode (Hansen, 2015), og ideell organisasjon definerer vi som en organisasjon som har andre formål enn økonomisk vinning.

1.3 Avgrensninger

Kirkens Bymisjon er en stor organisasjon som har kontorer i 40 byer og tettsteder i Norge (Kirkens Bymisjon, 2019). Ettersom dette er en såpass stor organisasjon har vi valgt å avgrense oss til å kun konsentrere oss om Kirkens Bymisjon sin avdeling i Trondheim. Dette er en av de største avdelingene til Kirkens Bymisjon med 22 virksomhetsområder, og vi antar derfor at de vil være et stort nok case til å gi svar på vår problemstilling.

1.4 Oppgavens oppbygning

Innledningskapitlet inkluderer aktualisering, formål med studien og problemstilling. Kapittel 2 omhandler relevant litteratur om økonomistyring i ideelle organisasjoner som skal skape en forståelse for konteksten til oppgaven. Kapittel 3 konsentrerer seg om ulike teoretiske rammeverk for oppgaven, og inkluderer relevant teori som skal skape en større forståelse og underbygge funnene fra studien. Kapittel 4 handler om metode, og forteller om vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign, hvilke metoder studien tar utgangspunkt i, samt kvaliteten på studien. Kapittel 5 tar for seg empirien som er innhentet via dybdeintervju og observasjon, der vi starter med å gjøre rede for det empiriske feltet før vi går videre til de mest interessante funnene. I kapittel 6 analyserer vi empirien opp mot teorien og litteraturen vi har

gått gjennom i litteratur- og teorikapittelet. I kapittel 7 gjør vi rede for oppgavens konklusjon, oppgavens viktigste funn og bidrag, samt forslag til videre forskning.

2 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet presenteres eksisterende litteratur som vil hjelpe til med å skape en forståelse for konteksten til oppgaven. Vi vil ta for oss litteratur om hva ideelle organisasjoner er, hva som er forskjellen mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner, samt hva litteraturen sier om økonomistyring i ideelle organisasjoner.

2.1 Ideelle organisasjoner

På engelsk går ideelle organisasjoner under paraplyen “non-profit organizations”, eller det mindre brukte uttrykket “not-for-profit organizations” (Anheier, 2014). Det er flere organisasjoner enn ideelle som går inn under disse uttrykkene, og ifølge Anheier omfatter uttrykkene også blant annet sykehus og kunstmuseum, som ikke nødvendigvis er ideelle organisasjoner. Vi velger imidlertid å oversette non-profit organizations og not-for-profit organizations til ideelle organisasjoner videre i denne oppgaven, selv om disse begrepene omhandler flere typer organisasjoner enn ideelle.

Ulike ideelle organisasjoner har ulike formål, men felles for alle ideelle organisasjoner er at formålet til organisasjonen ikke skal være økonomisk vinning (Hatten, 1982). Det finansielle målet må imidlertid minimum være økonomisk overlevelse, og de finansielle ressursene som organisasjonen innehar skal brukes til aktiviteter som fremmer formålet til organisasjonen (Anheier, 2014). Motivet til en ideell organisasjon skal ikke være profitt, men organisasjonen skal fremme goder for samfunnet (Trætteberg og Sivesind, 2015).

Ifølge Hatten (1982) blir mange av ledelsesavgjørelsene i ideelle organisasjoner tatt av en større gruppe mennesker. Gruppen kan bestå av styremedlemmer, tekniske spesialister og faglige ledere. Dette gjør at det er viktig å ha et felles verktøy eller språk som kan bidra til at det blir lettere å evaluere hva som har skjedd, samt identifisere fremtidige behov. Et eksempel på et felles verktøy som kan brukes for å evaluere hva som har skjedd og identifisere fremtidige behov er budsjett.

2.2 Forskjeller mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner

Ifølge Anthony og Young (2003) er det en klar forskjell mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner. De avgjørelsene som blir tatt av ledelsen i et profittmaksimerende selskap skal øke, eller minst opprettholde, profitten. Suksess blir målt, i betydelig grad, av mengden profitt

organisasjonen klarer å oppnå Avgjørelsene som blir tatt i en ideell organisasjon blir derimot tatt på bakgrunn av at de skal tilby best mulig tjenester med de ressursene som er tilgjengelig. Suksess i en ideell organisasjon blir hovedsakelig målt etter hvor mange tjenester organisasjonen tilbyr, og hvor godt disse tjenestene blir utøvd. Mer grunnleggende kan man si at suksessen til en ideell organisasjon blir målt etter hvor mye de bidrar til det offentlige velvære. Siden tjenester er et mer vagt og mindre målbart konsept enn profitt, er det vanskeligere å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner.

2.3 Økonomistyring i ideelle organisasjoner

De fleste studier på økonomistyring har blitt gjennomført i profittmaksimerende virksomheter (Anthony og Young, 2003). Som følge av dette tar mye av litteraturen på økonomistyring for gitt at hovedmålsettingen for virksomheten er å tjene profitt. En ideell organisasjon er, som tidligere nevnt, en organisasjon som har et mål om noe annet enn å oppnå profitt for sine eiere. Selv om Anthony og Young (2003) mener at det er klare forskjeller mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner, mener de imidlertid at konseptet økonomistyring er det samme uavhengig av om det er snakk om en ideell organisasjon eller en profittmaksimerende organisasjon. På grunn av ideelle organisasjoner sine spesielle karakteristika vil det derimot være ulikheter knyttet til hvordan ledelsen anvender økonomistyringen.

Tucker et al. (2013) studerte i hvilken grad forholdet mellom økonomistyring og strategi som eksisterer i profittmaksimerende foretak, kan råde i ideelle organisasjoner ved hjelp av ny-institusjonell teori. I studien deres kom de fram til at de forholdene som finnes i profittmaksimerende organisasjoner ligner på de forholdene som er i ideelle organisasjoner. Dette tyder på at det ikke er store forskjeller på de ulike sektorene når det kommer til kombinasjonen av styring og strategi, noe som samsvarer med det Anthony og Young (2003) sier om at konseptet økonomistyringen er det samme uavhengig av hvilken type organisasjon det er snakk om. Små forskjeller mellom sektorene innebærer at ideelle organisasjoner kan lære av erfaringene til profittmaksimerende organisasjoner, og på den måten implementere de beste økonomistyringssystemene som er tilgjengelige.

For å oppnå tillit fra interessenter i omgivelsene er det ifølge Hyndman og McConville (2018) viktig at ideelle organisasjoner tilegner seg praksiser som man normalt finner i profittmaksimerende organisasjoner. Dette kan være praksiser eller mekanismer som årlige finansielle

rapporter og gjennomganger. Det er med andre ord et press fra omgivelsene om at man bør ta i bruk samme type styringssystemer som eksisterer i profittmaksimerende organisasjoner, da disse systemene blir ansett som de mest effektive. Ifølge Mihaltan et al. (2015) gir den finansielle informasjonen man får fra ideelle organisasjoner en innsikt i hvilke aktiviteter organisasjonen fokuserer på, samt om de har oppnådd de finansielle målene de har satt seg. Som et resultat av dette blir den finansielle informasjonen viktig, der informasjon gjennom budsjettet og styringssystem blir spesielt viktig. Hyndman og McKillop (2018) fant imidlertid ut i sin studie at ideelle organisasjoner er, eller burde være, forskjellig fra profittmaksimerende organisasjoner. Misjonen står sterkt i ideelle organisasjoner, og fokus på profitt er ikke tilstede. Dette går imot det Anthony og Young (2003), Tucker et al. (2013) og Hyndman og McConville (2018) har funnet i sine studier.

Tucker og Thorne (2013) gir empiriske bevis for styringssystemer som pakke gjennom sin studie. Studien deres tyder på at formelle styringssystemer i ideelle organisasjoner ikke påvirker organisatorisk prestasjon i betydelig grad, men at uformelle styringsmekanismer påvirker den organisatoriske prestasjonen i større grad. Dette gir en indikasjon på at ideelle organisasjoner er mer mottakelig for uformelle styringsmekanismer enn formelle styringsmekanismer. Tucker og Thorne (2013) antyder at årsaken til dette er at de uformelle styringsmekanismene har en relativt større betydning i pakken av styringssystemer.

Ideologisk styring er en annen motsetning til formelle styringssystemer som kan eksistere i ideelle organisasjoner (Kraus et al., 2017). Ideologisk styring kan defineres som styring der ledelsen benytter organisatorisk ideologi for å gjennomføre en organisatorisk opplevelse for de ansatte i organisasjonen, samt for å lage en høy verdibasert følelse av formål for organisasjonen. Kraus et al. gjennomførte en studie på samspillet mellom formelle styringssystemer og ideologisk styring i ideelle organisasjoner. Ifølge studien er ideologisk styring mest fremtredende gjennom ansikt-til-ansikt interaksjon mellom ledelsen og de ansatte i organisasjonen. Videre viser studien at ansatte utøver mindre motstand mot implementering av nye formelle styringssystemer på grunn av ideologisk styring. På lik linje med Hyndman og McConville (2018) viser også studien til Kraus et al. (2017) at ideelle organisasjoner opplever et press fra eksterne omgivelser om effektiv bruk av ressurser, og derav også gode styringssystemer.

Bhaves et al. (2015) hevder at ideelle organisasjoner må være bevisst på misjonen sin fordi det er kritisk både for forpliktelsen og prestasjoner. Studien deres viser at den følelsesmessige komponenten til forpliktelse i organisasjonen spiller en sentral rolle i ideelle organisasjoner. Desto høyere nivå av opplevd forpliktelse blant de ansatte, desto større virkning har misjonen på prestasjon.

Tucker og Parker (2013) har i likhet med Tucker et al. (2013) studert forholdet mellom styringssystemer og strategiformuleringen i ideelle organisasjoner. Studien deres tyder på at det er et forhold mellom strategi og styring i ideelle organisasjoner, på lik linje som i profittmaksimerende organisasjoner. Primært bruker ideelle organisasjoner styring gjennom uformelle mekanismer fremfor formelle styringssystemer, på grunn av den særegne kulturen som råder i den ideelle sektoren. Ifølge Tucker og Parker (2013) ser det ut til at ideelle organisasjoner har en rasjonell, sekvensiell og strukturert tilnærming til å utvikle, implementere og kontrollere strategi. Det er logisk å forvente at formelle styringssystemer støtter en rasjonell tilnærming til strategiprosessen, men kultur og uformell styring ser ut til å ha en mye større innflytelse på prosessen. Studien til Tucker og Parker (2013) sier også at den kontekstuelle variabelen som er mest fremtredende i den ideelle sektoren er kultur. Kulturvariabelen dikterer i stor grad både form og natur av styringen som blir benyttet for å støtte opp under organisasjonens strategi. Det ser med andre ord ut som at kulturen som eksisterer i sektoren representerer en kontekstuell faktor, som modererer koblingen mellom strategiene og styringssystemene som benyttes i organisasjonen.

2.4 Oppsummering av litteraturstudien

I litteraturgjennomgangen kom det fram at det ikke nødvendigvis er store forskjeller mellom profittmaksimerende organisasjoner og ideelle organisasjoner når det kommer til økonomistyring, ettersom flere finner at det er likheter mellom sektorene (Anthony og Young, 2003; Tucker et al., 2013; Hyndman og McConville, 2018). En forklaring på hvorfor det ikke er store forskjeller mellom dem kan sies å være at ideelle organisasjoner er utsatt for et press fra eksterne omgivelser om å benytte det som anses som best mulig praksis, altså den praksisen som man finner i profittmaksimerende organisasjoner. På den andre siden er det også noen som mener at det burde være ulikheter mellom profittmaksimerende virksomheter og ideelle organisasjoner, slik Hyndman og McKillop (2018) kom frem til i sin studie.

Selv om noen studier har funn som tyder på at det ikke er store forskjeller mellom profittmaksimerende og ideelle organisasjoner, kom det også fram i litteraturgjennomgangen at uformelle styringsmekanismer er mer dominerende enn formelle i ideelle organisasjoner (Tucker og Thorne, 2013; Kraus et al., 2017; Tucker og Parker, 2013). De uformelle styringsmekanismene oppstår som et resultat av en sterk misjon (Bhavesh et al., 2015), ideologisk styring og kultur (Kraus et al., 2017). I tillegg er det forsket på styringssystemer som en pakke, der den uformelle styringen dominerer i ideelle organisasjoner (Tucker og Thorne, 2013). Dette er en forskjell fra profittmaksimerende organisasjoner der det normalt er formelle styringssystemer som dominerer. Litteraturen er med andre ord ikke enstemmig om hva som kjennetegner økonomistyring i ideelle organisasjoner.

3 Teoretiske konsept

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori og teoretiske rammeverk som vil bli brukt for å belyse problemstillingen. Kapitlet er delt inn i fem delkapitler, der det siste delkapitlet er en oppsummering av teorien og de teoretiske rammeverkene som er gjennomgått. Teorikapitlet starter med å gå nærmere inn på styring, der vi starter med å definere hva som menes med økonomistyring, før vi går videre til styringssirkelen og ulike former for styring. I det neste delkapitlet beskriver vi hva strategi er med utgangspunkt i Simons Levers of control, ettersom strategien optimalt bør ligge til grunn for budsjettarbeidelsen. Deretter går vi nærmere inn på budsjett som styringsverktøy og budsjettprosessen, før vi til slutt tar for oss ny-institusjonell teori.

3.1 Styring

Det finnes mange ulike definisjoner på økonomistyring i litteraturen. Anthony (1965) var blant de første til å definere økonomistyring, og han definerte økonomistyring som en prosess der ledere forsikrer seg om at ressurser oppnås og blir brukt effektivt for å nå organisasjonens mål. En slik definisjon er derimot smal, og fanger ikke omfanget av problemer og relasjoner som oppstår under utformingen og bruken av økonomistyringssystemer. Dette kan føre til en dårlig kobling mellom økonomistyringssystemer og strategisk planlegging, og mellom økonomistyringssystemer og operasjonell styring.

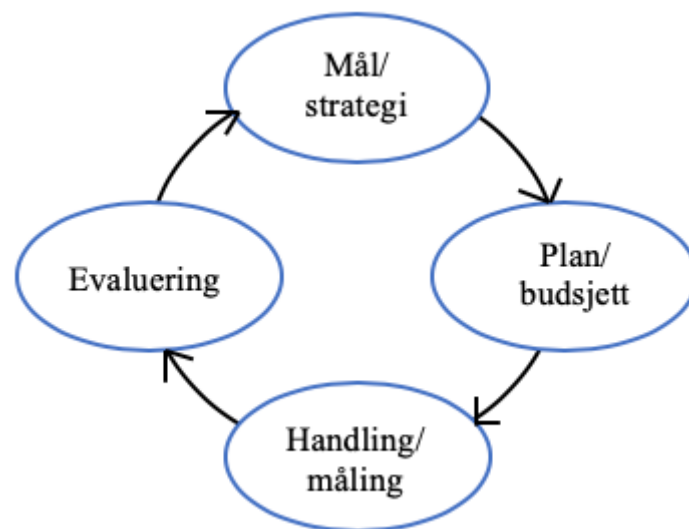
Ettersom Anthony sin definisjon anses som smal benyttes ofte Lowe (1971) sin definisjon. Han definerer økonomistyring som et system av organisatorisk informasjonssøking og informasjonssamling, ansvarliggjøring og tilbakemelding, som er utformet for å sikre at bedriften tilpasser seg forandringer i sitt miljø, og at atferden til ansatte måles ved hjelp av et sett operative delmål (som er i samsvar med overordnede mål). En slik definisjon fokuserer på at økonomistyringssystemer skal regulere seg selv gjennom ulike kontrollmekanismer, noe som er ulikt Anthony sin definisjon der det er lederens rolle å regulere.

Økonomistyringsbegrepet har derimot utviklet seg over de senere årene fra å fokusere på å gi formell, finansiell og kvantifiserbar informasjon for å bistå i ledelsesbeslutninger, til å omfavne et større spekter av informasjon (Chenhall, 2003). Dette inkluderer ekstern informasjon relatert til marked, kunder, og konkurrenter, ikke-finansiell informasjon relatert til produksjonsprosesser og prognoser, og et bredt spekter av mekanismer som skal støtte beslutningstaking,

samt uformell personal- og sosialkontroll. Det finnes ulike begreper på engelsk som brukes om hverandre når det er snakk om økonomistyring. Management Accounting (MA) henviser til en samling av praksiser, som budsjettering og produktkostnader. Management Accounting Systems (MAS) viser til systematisk bruk av MA for å oppnå noen forhåndsbestemte mål. Management Control Systems (MCS) er et bredere begrep som omfatter MAS, samt at det inkluderer andre styringsformer som personal- og klanstyring.

3.1.1 Styringssirkelen

For å vise de ulike elementene som bør være tilstede ved optimal styring i en organisasjon, vil vi starte med å presentere modellen Anthony og Young (2003) kaller for den strategiske styringssirkelen. Denne modellen viser at den formelle økonomistyringsprosessen har fire prinsipielle faser: (1) Strategisk planlegging (2) utarbeidelse av budsjett, (3) handling og måling, og (4) rapportering og evaluering.



Figur 1: Den strategiske styringssirkelen

Styringssirkelen illustrerer at organisasjonens strategiske planer bør danne grunnlaget for utarbeidelsen av budsjettet i en organisasjon (Nyland og Pettersen, 2010). Det vil si at man tar utgangspunkt i organisasjonens strategier, og setter opp et budsjett som sørger for at organisasjonen vil klare å møte sine strategier og mål. Når budsjettet er utarbeidet skal det legges føringer for det som gjøres i organisasjonen, og handling og måling skal gjøres med bakgrunn i budsjettet. I etterkant evaluerer man i hvilken grad man har klart å nå målene som ble satt, og dette evalueringsarbeidet skal danne grunnlag for videre strategisk planlegging.

For at en organisasjon skal ha en velfungerende styring og kunne oppnå sine ønskede resultater, er det nødvendig å ha et helhetlig fokus (Anthony, 1965). De ulike elementene i styringssirkelen henger sammen og støtter oppunder hverandre. I denne avhandlingen kommer fokuset til å ligge på forholdet mellom strategi og budsjett for å illustrere hvordan budsjettet utformes, samt på forholdet mellom budsjett og handling for å se hvordan budsjettet brukes. Vi vil også se litt på hvordan organisasjonen bruker rapportering, og vil dermed komme innom den nest siste relasjonen mellom handling og evaluering.

Når man har kartlagt forholdet mellom strategi, budsjett og handling, er neste skritt å si noe om hvilke former for styring man benytter seg av. Ved å gå nærmere inn på ulike styringsformer får man en bedre forståelse for hvordan budsjettet utformes og brukes i forbindelse med måten organisasjonen styrer på. I neste delkapittel vil vi derfor gjøre rede for ulike former for styring.

3.1.2 Ulike former for styring

Man skiller gjerne mellom formell og uformell styring (Falkenberg og Herremans, 1995). Den formelle styringen i en organisasjon identifiseres som nedskrevne prosedyrer og retningslinjer som skal resultere i en oppførsel som fører til at organisasjonens mål blir nådd, samt oppdage dårlig oppførsel. Ulike former for formell styring er nedskrevne mål, budsjett, belønningskriterier, prestasjonsstandarder og etiske normer. Styring gjennom formelle mekanismer gjøres gjennom å overvåke og kontrollere prestasjoner. Den er mest effektiv i omgivelser som er stabile, og krever en rutinert og forutsigbar oppførsel.

Formelle styringssystemer reduserer usikkerheten til ledelsen, men i hvor stor grad systemene blir brukt varierer fra organisasjon til organisasjon. I noen type organisasjoner eksisterer det en mer uformell styring. I forbindelse med uformell styring utvikles det felles verdier, tro og tradisjoner, som er akseptert av de ansatte i organisasjonen (Falkenberg og Herremans, 1995). De ansatte lærer seg disse verdiene og trossystemene ved subtile signaler fra ledelsen og andre ansatte. De tause reglene som er forplantet gjennom den uformelle styringen fører til en implisitt filosofi og kunnskap om hvordan organisasjonen jobber og hva som er forventet av de ansatte.

Ouchi (1977) mener at man bør bruke ulike former for styring i en organisasjon, og man bør ta utgangspunkt i de ulike evnene og kunnskapene man har i organisasjonen. Han har utviklet følgende modell for å beskrive ulike former for styring:

		Kausalkunnskap	
		God	Dårlig
Resultatmål	Klare	Resultat/atferds- styring	Resultatstyring
	Uklare	Atferdsstyring	Rituell styring

Figur 2: Ouchi (1977) - Ulike former for styring

Ouchi skiller altså mellom atferdsstyring, resultatstyring og rituell styring, der atferdsstyring og resultatstyring er to former for formell styring, og rituell styring er en form for uformell styring.

En organisasjon bør benytte atferdsstyring dersom den sitter på mye kunnskap om hvilke spesifikke handlinger som vil føre til de ønskede resultatene, samtidig som det er begrenset med muligheter for å måle resultatene (Ouchi, 1977). Handlingsstyring er et annet begrep som ofte brukes om atferdsstyring. En organisasjon som driver med handlingsstyring utarbeider manualer for hvordan de ulike arbeidsoppgavene skal utføres, og på den måten forsikrer ledelsen seg om at resultatene blir som ønsket. Handlingsstyring er en effektiv måte å koordinere arbeid på, men det egner seg kun på arbeidsoppgaver som er rutinebaserte.

En organisasjon bør benytte seg av resultatstyring dersom den enkelt kan måle resultatene, men mangler kunnskap om hvilke spesifikke handlinger som gir de resultatene organisasjonen ønsker (Ouchi, 1977). I forbindelse med resultatstyring får medarbeiderne i organisasjonen klar beskjed om hvilke resultater som er forventet, men det blir ikke gitt detaljer om hvordan arbeidet skal utføres for å oppnå de ønskede resultatene. I etterkant blir medarbeiderne målt på i hvor stor grad de klarte å nå de ønskede resultatene. Dersom organisasjonen vet hvilke mål de ønsker å oppnå, og samtidig har gode muligheter for å måle resultatene, bør den benytte en kombinasjon av resultatstyring og handlingsstyring (Ouchi, 1977).

Den siste formen for styring er rituell styring, og dette kan være hensiktsmessig å benytte dersom man mangler kunnskap om hvilke spesifikke handlinger som skal til for å nå de ønskede resultatene, samtidig som det er dårlige muligheter til å måle resultatene (Ouchi, 1977). Ofte omtales rituell styring som normstyring, og det er dette begrepet vi vil bruke videre i oppgaven. Normstyring innebærer at lederne i organisasjonen sørger for at de ansatte har den rette

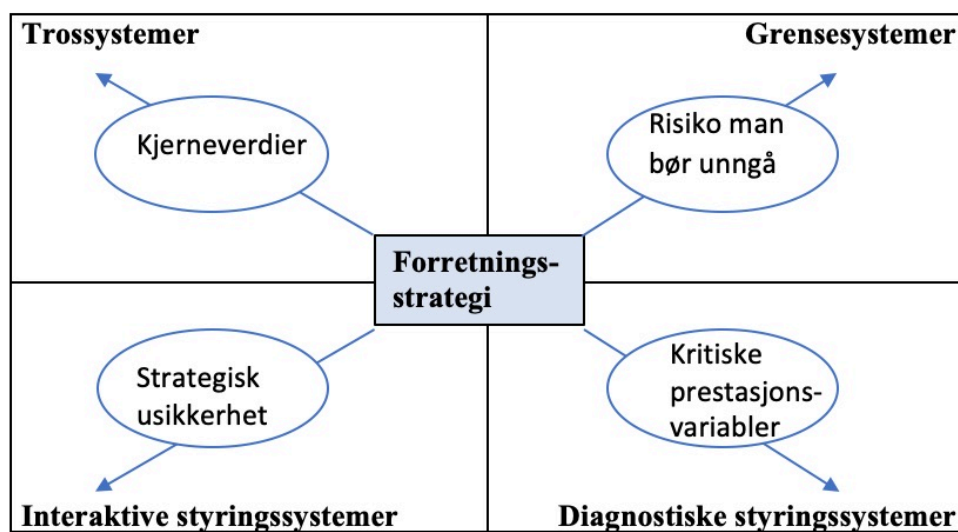
kompetansen, og at de selv vet hvordan de bør utføre sine arbeidsoppgaver. Ledelsen i organisasjonen har tillit til medarbeidernes intensjoner, og forsøker å påvirke holdningene til medarbeiderne for å skape en organisasjonskultur som er med på å fremme de overordnede målene til organisasjonen. Ifølge Henning Bang (2013) kan en organisasjons-kultur defineres som *“de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”* (Bang, 2013: 327). Behovet for formell styring reduseres i organisasjoner som har normstyring (Ouchi, 1977). Det er relativt lave kostnader knyttet til det å drive med normstyring, og denne formen for styring kan bidra til å skape varige konkurransefortrinn. I praksis kan det derimot være vanskelig å bygge opp en kultur i organisasjoner som tillater normstyring ettersom mennesker anses som opportunistiske, og man dermed ikke burde stole blindt på alle.

Som man kan se fra den strategiske styringssirkelen bør organisasjonen ha en etablert strategi som ligger til grunn for budsjettutarbeidelsen. Budsjettet bør altså være basert på organisasjonens strategi, og i det neste delkapitlet vil vi derfor se nærmere på teori rundt strategi. Vi vil i den anledning ta for oss strategi med utgangspunkt i Simons Levers of control.

3.2 Strategi

Simons (1995) sitt rammeverk Levers of control er et verktøy som brukes for implementering og styring av forretningsstrategi. Som man kan se i figur 3 må de fire spakene trossystemer, grensesystemer, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer integreres for å styre forretningsstrategien (Simons, 2000). Levers of control defineres som *“the set of belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems used by managers to implement intended strategies and guide emergent strategies”* (Simons, 2000: 768). Styrken til disse spakene i forbindelse med implementering av strategi ligger ikke i hvordan man bruker det enkelte system alene, men heller hvordan systemene komplementerer hverandre når de blir brukt sammen. Samspillet mellom de negative kreftene som man får gjennom grensesystemer og diagnostiske styringssystemer, og de positive kreftene som man får gjennom trossystemer og interaktive styringssystemer, skaper en dynamisk spenning mellom opportunistisk innovasjon og predikerbare måloppnåelser som er nødvendig for å stimulere og styre lønnsom vekst.

De positive styringssystemene trossystemer og interaktive styringssystemer skal motivere de ansatte i virksomheten til å være innovative og utvide mulighetsrommet (Simons, 2000). Systemene skal skape en indre motivasjon ved å skape et positivt miljø som oppfordrer til læring og informasjonsdeling. Grensesystemer og diagnostiske styringssystemer anses på den andre siden som negative systemer, der målet med systemene er å begrense oppmerksomhet og atferd. De negative systemene benytter, i motsetning til de positive systemene, ytre motivasjon og stimuli gjennom å tilføre formelbaserte belønninger, eksplisitte mål og klare retningslinjer for mulighetsøking.



Figur 3: Simons (1995) - Levers of Control

3.2.1 Ulike former for strategi

En strategi kan beskrives som en plan, et mønster, en posisjon eller et unikt perspektiv (Simons, 2000). Man snakker gjerne om tre ulike former for strategi, som er intendert strategi, fremvoksende strategi og realisert strategi. For at Simons sine levers of control skal kunne gi en god implementering av strategien, er det viktig at man anerkjenner de ulike formene for strategi. Intendert strategi er de planene ledere prøver å implementere i et spesifikt marked, basert på analyser av dynamikken i konkurransen og nåværende kapasitet. Dette er de strategiene som ledere ønsker å oppnå. Framvoksende strategier er derimot strategier som vokser frem spontant i organisasjonen, etter hvert som ansatte reagerer på uforutsigbare trusler og muligheter gjennom eksperimentering, prøving og feiling. Dette er altså de strategiene som vokser frem uten å ha vært planlagt. Realisert strategi er et resultat av de to overnevnte strategiene, og handler om hva som faktisk skjer. Realisert strategi er altså en kombinasjon av

den intenderte strategien som var implementert og den uplanlagte framvoksende strategien som oppstod spontant. Denne forskjellen er viktig å ha på plass for å forstå hvordan spakene kan brukes for å styre forretningsstrategien.

3.2.2 Diagnostiske og interaktive styringssystemer

For å oppnå finansielle og ikke-finansielle mål er ledere avhengig av innsatsen og initiativet til ansatte (Simons, 2000). Alle ansatte i organisasjonen må forstå virksomhetens strategi, samt hvilken rolle de har for å oppnå strategisk viktige mål. Etter hvert som virksomheter vokser seg større vil kommunikasjonen av strategiske mål og målinger bli viktigere, og ikke minst vanskeligere. I tillegg opplever ledere en økende etterspørsel etter deres tid, og de må dermed benytte sine begrensede ressurser klokt. Som et resultat har det blitt kritisk at prestasjonsmåling og styringssystemer brukes effektivt for å oppnå suksess.

For å forstå hvordan man skal kommunisere og styre en strategi på en effektiv måte deles styringen inn i to typer styringssystemer: Diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer (Simons, 2000). Ledere er avhengig av begge disse systemene, men av ulike årsaker. Diagnostiske styringssystemer brukes til å kommunisere kritiske prestasjons-variabler, og overvåker implementeringen av den intenderte strategien (Simons, 2000). Diagnostiske styringssystemer defineres som formelle informasjonssystemer som ledere bruker for å overvåke organisatoriske utfall og korrigere avvik fra forhåndsdefinerte prestasjonsstandarder. Diagnostiske styringssystemer kobler strategien med kritiske prestasjonsmål og målsetninger, og overvåker deres suksessfulle implementering.

Interaktive styringssystemer brukes derimot for å fokusere den organisatoriske oppmerksomheten på strategisk usikkerhet, samt finjustere og endre strategien etter hvert som endringer oppstår i konkurranseutsatte markeder (Simons, 2000). Strategisk usikkerhet er de truslene og mulighetene som vokser frem som kan ugyldiggjøre de forutsetningene som den nåværende forretningsstrategien er basert på. Strategisk usikkerhet relateres til endringer i konkurransens dynamikk og interne kompetanser som må bli forstått om virksomheten skal klare å tilpasse seg på en vellykket måte over tid. Interaktive styringssystemer er de formelle informasjonssystemene som ledere bruker for å personlig involvere seg i beslutningsaktivitetene til underordnede.

3.2.3 Tros- og grensesystemer

Ledere kan kontrollere risiko på en proaktiv måte mens de jobber mot å oppnå profittmål og strategi (Simons, 2000). Strategisk risiko kontrolleres hovedsakelig gjennom å kommunisere effektive grenser og ved å installere gode interne styringssystemer.

Grensesystemer defineres som eksplisitte uttalelser som er innebygd i formelle informasjonssystemer, og disse definerer og kommuniserer spesifikke risikoer som skal unngås (Simons, 2000). Systemene er designet for å kommunisere risikoer organisasjonen ønsker å unngå, samtidig som de skal eliminere evnen til å rasjonalisere handlinger som kan utsette virksomheten for uønskede nivåer av risiko. Interne styringssystemer er designet for å beskytte eiendeler, og for å eliminere muligheten for utilsiktede feil eller forsettlig feil i forbindelse med transaksjonsbehandlinger og prestasjonsmålinger. Sammen gir disse to systemene den nødvendige styringen for å forsikre seg om at utilsiktet eller forsettlig feil ikke skader virksomheten sin evne til å skape verdi for kunder, aksjonærer og ansatte.

For å forsikre seg om at de ansatte engasjerer seg i de rette type aktivitetene må lederne først inspirere de ansatte til å forplikte seg til noen klare kjerneverdier som er satt (Simons, 2000). Kjerneverdier er de oppfatninger som definerer grunnleggende prinsipper, meninger, og retning. Trossystemer er eksplisitte sett med organisatoriske definisjoner, som ledere må kommunisere formelt og forsterke systematisk for å gi grunnleggende verdier, mening og retning til organisasjonen.

Strategien skal som tidligere nevnt legge grunnlaget for budsjettet i en virksomhet (Anthony og Young, 2003). Nå som vi har tatt for oss strategi med utgangspunkt i Simons levers of control, vil vi i neste delkapittel se på teori knyttet til budsjett som styringsverktøy. Vi vil se nærmere på budsjettets formål og budsjettprosessen, samt komme innom kritikk mot det tradisjonelle budsjettet.

3.3 Budsjett som styringsverktøy

Seal et al. (2012: 436) definerer budsjett som: *“a budget is a detailed plan for the acquisition and use of financial and other resources over a specified time period. ... Planning involves developing objectives and preparing various budgets to achieve these objectives.”* Seal et al.

definerer altså budsjettet som en plan, og de påpeker at planlegging inkluderer utvikling av mål, samt budsjetter for å nå målene.

Atkinson et al. (2011: 417) definerer derimot budsjett som *“A budget is a quantitative expression of the money inflows and outflows that reveals whether the current operating plan will meet the organization’s financial objectives.”* De fremhever prognostisering i forbindelse med budsjettering, og da som grunnlag for utarbeidelsen av budsjettet. Om budsjettet sitt forhold til prognoser skrives det at *“budgeting involves forecasting the demand for four types of resources over different time periods:...”* (Atkinson et al., 2011: 417). Vi velger å benytte definisjonen til Seal et al. videre i denne oppgaven.

3.3.1 Budsjettets formål

Budsjettet har minst tre forskjellige formål: (1) Planlegging og fastsettelse av organisatoriske mål, (2) prognose, og (3) ressursallokering (Wyatt, 2012; Hoff, 2002). Når man snakker om mål mener man at budsjettet definerer operasjonelle og finansielle mål som legger grunnlaget for prestasjonsevaluering. Et mål er ikke bare et mål, men det er et middel for å oppnå bedre prestasjoner. Prognose innebærer derimot at budsjettet prøver å gi en beskrivelse av den forventede utviklingen. Mens et mål er hva man ønsker skal skje, er prognose hva man tror kommer til å skje, enten man liker det eller ikke. Prognoser skal bidra med å gi forståelse for om man er på rett vei eller ikke. Ressursallokering vil si at budsjettet representerer en utdeling av ressurser. Budsjettet utgjør et effektivt tak på kostnader, samt et effektivt gulv.

Tilbakeføring av informasjon om de resultatene som er oppnådd er et viktig prinsipp i forbindelse med all budsjettering (Busch, 1991). Dersom man ikke har en slik kobling mellom mål og resultat kan man ofte se på budsjettarbeidet som meningsløst. Et budsjett har gjerne en stor likhet med regnskap, og det man senere skal rapportere vil man også ofte budsjettere (Sending og Tangenes, 2007). Dette gjør at man kan foreta en sammenligning mellom det som er budsjettert og det som er realisert på slutten av en periode for å avdekke avvik.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012a) er listen over roller til budsjettet i faglitteraturen betydelig, og berører mange ulike styringsfunksjoner. Blant disse styringsfunksjonene finner man blant annet prognostisering, kommunikasjon av mål og målformulering, prioritering og ressursallokering, aktivitetskoordinering, planlegging, ansvarliggjøring, kostnadsstyring, avviksanalyse, oppfølging, prestasjonsmåling og belønning (Barrett og Fraser 1977; Wildavsky

1984; Hansen og Van der Stede 2004; Gjønnnes og Tangenes 2012b). Styringsegenskapene til budsjettet bestemmes blant annet av relasjonene mellom budsjett, virksomhetens mål og dets planer og tiltak for å oppnå målene (Gjønnnes og Tangenes, 2012a).

Når man har klargjort hva som er formålet med budsjettet kan man begynne å se på hvordan budsjettprosessen foregår for å få bedre innsikt i hvordan budsjettet utformes. Vi vil derfor videre gå gjennom teori om hvordan prosessen kan foregå i organisasjoner.

3.3.2 Budsjettprosessen

Blocher et al. (2012: 365) definerer budsjettprosessen som: *“Budget preparation allows management time to work out any problems the organization might face in the coming periods. With the expected activities and operations clearly delineated in the budget, employees know what is expected of them; this in turn motivates employees to work to attain the budgeted goals.”*

Budsjettprosessen kan foregå på flere alternative måter. Sending og Tangenes (2007) understreker at det er to ytterpunkter for hvordan budsjetteringsprosessen kan foregå, og disse er oppbyggingsmetoden (bottom-up metoden) og nedbrytingsmetoden (top-down metoden). Oppbyggingsmetoden går ut på at budsjettet bygges opp gjennom at ansatte på lavere nivå i organisasjonen kan komme med innspill til budsjettet. Ved å benytte oppbyggingsmetoden kan organisasjonen skape motivasjon blant de ansatte ettersom de får bidra aktivt og får en følelse av involvering i prosessen. De ansatte vil også få følelsen av et større ansvar for at budsjettet skal nås, siden de selv har vært med på å utarbeide det. For organisasjonen sin del vil man ha en fordel fordi de som har best kunnskap om detaljene får være med på å påvirke utarbeidelsen. Oppbyggingsmetoden er derimot en metode som tar lang tid, og metoden krever derfor mye ressurser.

Nedbrytingsmetoden går ut på at toppledelsen utarbeider budsjettet og gir detaljerte instruksjoner ovenfra (Sending og Tangenes, 2007). I denne metoden får ikke ansatte anledning til å påvirke budsjettet, og budsjettprosessen blir kun gjennomført av noen få personer i organisasjonen. Fordelen med nedbrytingsmetoden er at den krever mindre ressurser ettersom budsjettprosessen tar kortere tid enn dersom man benytter oppbyggingsmetoden. Ulempene vil derimot være at de ansatte føler seg lite involvert, noe som kan føre til svekket motivasjon. Man kan

også oppleve en mindre ansvarsfølelse hos de ansatte i forbindelse med å holde budsjettet, og dersom de ansatte er sterkt uenige med det som er budsjettert kan virksomheten komme ugunstig ut av det.

De to metodene for oppbygging av budsjett representerer to ytterpunkter på en skala, og i praksis er det vanlig at man befinner seg et sted mellom disse punktene (Sending og Tangenes, 2007). Man ser i dag imidlertid tendenser til at flere og flere bedrifter går i retning av å benytte oppbyggingsmetoden ved utarbeidelse av budsjetter. Når man har funnet metode for utarbeidelse av budsjett må man klargjøre hvordan budsjettet skal bygges opp (Busch, 1991). Budsjettet kan enten bygges opp ved å starte med et budsjett for hele organisasjonen før det deles opp i ulike delbudsjetter, eller man kan starte med delbudsjettene for så å bygge opp totalbudsjettet. Man må også avgjøre om man skal benytte rullerende budsjettering, som går ut på at man til enhver tid har et budsjett som varer 12 måneder fremover i tid, eller om man skal utarbeide ett budsjett for hvert år (Busch, 1991).

Ved utarbeidelse av budsjettet må man velge om man skal ha en inkrementell eller nullbasebudsjettering (Wyatt, 2012). Dersom man velger å benytte en inkrementell budsjettering tar man utgangspunkt i dagens situasjon når man legger neste års budsjett. Man benytter altså fjorårets budsjett og regnskapstall som grunnlag for budsjettet, og justerer det med forventede endringer man tror vil skje i løpet av det kommende året. Dette er den mest vanlige fremgangsmåten for å utarbeide budsjettet på (Sending og Tangenes, 2007). Fordelen med inkrementell budsjettering er at metoden er rask å gjennomføre og enkel å forstå. Ulempen er derimot at man gjerne ikke er kritisk nok til verdiene på de ulike budsjettpostene og om det er et riktig nivå å legge budsjettet på. I tillegg kan endringer i virksomhetens omgivelser føre til store variasjoner mellom ulike år, og dersom man ikke tar hensyn til dette vil det oppstå store avvik mellom budsjett og resultat (Wyatt, 2012). Nullbasebudsjettering går på den andre siden ut på at man starter budsjettprosessen med blanke ark og må vurdere enhver budsjettpost ut fra behov (Sending og Tangenes, 2007). Denne metoden sikrer at man dekker behovene som skal til for å nå målene, og man foretar planlegging og budsjettering på samme tid. Ulempen med metoden er derimot at den er svært tidkrevende, og dette har ført til at metoden i liten grad er utbredt i praksis (Wyatt, 2012).

3.3.3 Kritikk mot det tradisjonelle budsjettet

I følge Wyatt (2012) synes mange bedriftsledere at budsjetter ikke fungerer som de skal. Noen mener til og med at budsjettering faktisk kan være skadelig for organisasjonen. Administrerende direktør i Svenske Handelsbanken, Jan Wallander, er en av dem som har gjort seg bemerket i forbindelse med å kritisere verdien til budsjettene for organisasjoner (Bjørnenak, 2003). Hovedpoenget i kritikken hans er at historien brukes systematisk for å se inn i fremtiden. Han mener at budsjettet hindrer ledelsen i organisasjoner i å se trendbrudd, og denne informasjonen representerer ofte den viktigste ledelsesinformasjonen. En annen som har gått langt i å kritisere det tradisjonelle budsjettet er tidligere direktør i General Electric, Jack Welch (Wyatt, 2012). Ifølge Welch burde ikke budsjett eksistere. Han mener budsjettprosessen i de fleste selskaper er den mest ineffektive praksisen i ledelsen, og at den suger energien, tiden, store drømmer og det morsomme ut av en organisasjon. Likevel bruker selskaper utallige timer på å skrive budsjett.

Neely et al. (2001) har gjennomført en studie som fremhever flere forhold som det tradisjonelle budsjettet ofte blir kritisert for (Hansen et al., 2003). Noen av disse forholdene er at budsjettering er en ikke-verdiskapende aktivitet som krever alt for mye tid. Budsjettet baserer seg på antakelser om fremtiden som er usikre, og ofte preget av ren gjetting. Fra budsjettet blir utviklet til det faktisk blir tatt i bruk går det lang tid, og svært mye kan ha endret seg i løpet av denne tiden. Dette kan føre til at budsjettet skaper en falsk trygghetsfølelse. Mye av kritikken handler også om at budsjettet ofte mangler et strategisk fokus (Hansen et al., 2003). Etersom budsjettet fokuserer på årlige finansielle resultater, vil dette ikke alltid passe sammen med virksomheter sine ikke-finansielle mål og langsiktige strategier. I mye av budsjettarbeidet er det stort fokus på å redusere kostnader, og ikke nok fokus på verdiskaping. I tillegg kan budsjettet gi sideeffekter som ikke er ønsket, eksempelvis gjennom et overdrevent fokus på å nå salgsmål som går på bekostning av kundetilfredshet.

Det tradisjonelle budsjettet har vært utsatt for mye kritikk fra mange ulike hold og likevel overlevd. Ifølge Hansen et al. (2003) er det fortsatt det styringsverktøyet som de fleste bedrifter velger å bruke, til tross for all kritikken. Innenfor ny-institusjonell teori ser man på hvordan organisasjoner gjennom isomorfisme blir mer og mer like, noe som kan være en forklaring på hvorfor budsjett fortsatt er det mest brukte styringsverktøyet. I neste delkapittel vil vi derfor se nærmere på ny-institusjonell teori.

3.4 Ny-institusjonell teori

Ifølge Fallan og Pettersen (2016) gjorde institusjonell teori seg gjeldende innenfor organisasjonsteori på 1970-tallet. På denne tiden begynte forskere å stille spørsmål omkring hva som var den virkelige grunnen til valgene som ble tatt i organisasjoner. Fokuset skiftet fra å ha en oppfatning om at organisasjoner og dens aktører tar rasjonelle valg på bakgrunn av de klassiske økonomiske teoriene, til å heller se på at organisasjoner tilpasser seg krav fra omgivelsene (Scott, 2014).

For at en organisasjon skal overleve på sikt er det ikke nok at den er effektiv. Ifølge Meyer og Rowan (1977) må den også ha legitimitet i omgivelsene. Legitimitet er en symbolsk verdi som blir gjort synlig for eksterne aktører, og har derav en viktig betydning i institusjonell teori (Scott, 2008). Organisasjoner som oppfattes som legitime har stor tillit og sosial aksept. Ifølge Scott er legitimitet en generalisert oppfatning om at en organisasjons aktiviteter er ønskelige, ordentlige og passende innenfor noen systemer av normer, verdier og definisjoner som er sosialt konstruert. Det betyr at dersom man ønsker å overleve på sikt må man opptre slik markedet forventer. Ifølge Fallan og Pettersen (2016) gjør denne formen for konformitet organisasjonen avhengig av samfunnet rundt, samtidig som det skaper stabilitet. Som et resultat kan det føre til en form for de-kobling mellom den uformelle og formelle strukturen. De formelle strukturene som blir opprettet er ikke nødvendigvis de som er mest effektive, men de er i tråd med de dominerende mytene som eksisterer i samfunnet om hva som er riktig. Mytene kan komme i form av manualer basert på omgivelsene til en organisasjon, eller i form av tanker og ideer (Meyer og Rowan, 1977). Som et resultat blir organisasjoner som er konforme med disse mytene sett på som tillitsfulle og effektive av samfunnet omkring. Dette igjen avgjør gjerne legitimiteten og ressurstilgangen til organisasjonen. De reelle aktivitetene til organisasjonen kan være basert på uformelle strukturer som er frikoblet fra de formelle strukturene. Ifølge Meyer og Rowan blir slike organisasjoner omtalt som institusjonaliserte organisasjoner.

3.4.1 Tre institusjonelle søyler

Et sentralt tema i ny-institusjonell teori er hvordan de institusjonaliserte mytene oppstår og opprettholdes (Fallan og Pettersen, 2016). I tillegg er også beskrivelser av hvordan organisasjoner endrer og tilpasser seg de institusjonaliserte mytene sentrale emner. Det betyr at man prøver å finne ulike forklaringer på hvorfor institusjonalisering fører til at organisasjoner blir mer og mer homogene. Det finnes flere ulike forklaringer og definisjoner på hva som menes

med institusjoner. Vi velger imidlertid å ta utgangspunkt i de tre søylene til William R. Scott (2014). Scott sine tre søyler bygger videre på Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) sine tre mekanismer til institusjonell isomorfisme. Han omtaler de tre søylene som de tre institusjonelle søylene.

Den første søylen er den regulative søylen (Scott, 2014). Den regulative søylen tar for seg hvordan lover, regler og potensielle sanksjoner kan påvirke en organisasjon. Dette er en form for tvingende styringsmekanisme, noe som betyr at den setter grenser og føringer for organisasjoner gjennom reguleringer. Reguleringene kan være formelle gjennom eksterne offentlige forskrifter og lovverk, eller oppstå internt i bedriften som et resultat av at nye styringssystemer blir innført. Et eksempel på regulativ institusjonalisering er at ideelle organisasjoner må forholde seg til forskrifter og regler rundt rapportering av hvordan tilskudd fra offentlig sektor blir brukt.

Den normative søylen har derimot en mer moralsk styring som grunnlag (Scott, 2014). I den normative søylen er normer og verdier gjeldende, der verdier handler om hva man opplever som det riktige å gjøre, mens normer sier noe om hvordan ting skal gjøres. Det vil si at denne søylen er sterkt knyttet til kultur. Mens den regulative søylen blir legitimert gjennom lover, regler og sanksjoner, blir den normative søylen mer knyttet til forventninger fra omgivelsene. Det er heller ikke knyttet sanksjoner til denne søylen, men heller ære og skam.

Ifølge Scott (2014) er det sentrale i den kulturkognitive søylen at det er en felles oppfatning som utgjør naturen til den sosiale virkeligheten, og som skaper rammer gjennom hvilke meninger som er gjort. En felles forståelse og oppfatning i kulturen skaper med andre ord legitimering. Det innebærer at organisasjonen organiserer med utgangspunkt i det som oppfattes som riktig og akseptert i omgivelsene. Man søker dermed ikke andre handlingsalternativer, og grunnlaget for etterlevelse er med andre ord tatt for gitt.

Det finnes forskjellige tilnærminger til hvordan organisasjoner tilpasser og endrer seg for at de skal overleve over tid (Scott, 2014). Ny organisering, eller innføringen av noe nytt i organisasjonen, blir gjort på bakgrunn av to motstridende årsaker (Røvik, 1998). Den ene årsaken er at organisasjoner innfører nye styringssystemer for å imitere og likne på andre organisasjoner. Den andre årsaken for ny organisering eller innføring av noe nytt er å gjøre det

motsatte, nemlig å differensiere seg for å markere ulikhet. Hva en organisasjon velger å gjøre er avhengig av hva som anses som legitimt.

3.5 Oppsummering

Teorien som er gjennomgått i dette kapitlet skal hjelpe til med å svare på problemstillingen til studien gjennom å legge grunnlaget for empirien og analysen. Kapitlet startet med å definere hva som menes med økonomistyring ettersom budsjettet er et viktig økonomistyringsverktøy. Styringssirkelen danner grunnlaget for en god økonomistyring, og vi har benyttet styringssirkelen til å vise forholdet mellom strategi og budsjett (utformingen av budsjettet) og budsjett og handling (bruken av budsjettet). Hvilken styringsform som dominerer i organisasjonen har innvirkning på hvordan organisasjonen bruker budsjett som styringsverktøy, og vi har i den forbindelse gjort rede for ulike former for styring. Budsjettet blir som oftest utarbeidet med utgangspunkt i en overordnet strategi, og vi gjør derfor rede for ulike former for strategi med utgangspunkt i de fire ulike kontrollpakene i Simons Levers of control. Videre har vi sett nærmere på budsjettet som styringsverktøy, da det er budsjettet vi studerer i denne oppgaven. Budsjettet er det styringsverktøyet som de fleste organisasjoner velger å bruke til tross for mye kritikk. I den ny-institusjonelle teorien presenteres det årsaker til hvorfor organisasjoner blir mer like gjennom institusjonell isomorfisme, noe som kan være en forklaring til hvorfor mange velger å benytte budsjett til tross for all kritikken.

4 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere vår vitenskapsteoretiske forankring, forskningstilnærming og forskningsdesign, samt begrunne våre valg av metoder som er benyttet for å innhente data. I tillegg vil kapitlet ta for seg forskningsprosessen med datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi ta for oss en vurdering av kvaliteten til den innsamlede dataen og avrunde med etiske avveininger.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

I dette delkapitlet vil vi redegjøre for vårt vitenskapelige ståsted ettersom dette vil ha innvirkning på hvilken metode som blir benyttet, og dermed også resultatene fra studien (Nyeng, 2017). Ifølge Gripsrud et al. (2016) betyr metode en planmessig fremgangsmåte, noe som innebærer at man må ha et klart bilde av hva som er målet før man bestemmer seg for en metode. Metoden vi benytter i denne masteravhandlingen vil være en fremgangsmåte for å samle inn empiri om virkeligheten.

Når man forsker er det hovedsakelig to retninger for hvordan man kan nærme seg virkeligheten, og disse er positivistisk og hermeneutisk tilnærming (Nyeng, 2017). Hermeneutisk tilnærming forsøker å forklare virkeligheten gjennom å se på den som en sosial konstruksjon av mange ulike enheter. Forskeren deltar i det som studeres, og må selv være med på å tolke for å få frem budskapet (Gripsrud et al., 2016). Med denne studien ønsker vi å bidra til å øke forståelsen rundt hvordan budsjettet brukes og utformes i en ideell organisasjon. Budsjettet kan ses på som en sosial konstruksjon, og svarene fra studien vil bli tolket for å svare på problemstillingen. Denne studien har derfor en hermeneutisk tilnærming. Det at studien har en hermeneutisk tilnærming betyr at funnene blir vanskelig å generaliseres empirisk ettersom andre ideelle organisasjoner i Norge vil ha ulik organisering, lokalisering og personal. Studien vil derimot bidra til forskningen gjennom å øke forståelsen for hvordan budsjettet utformes og brukes i en ideell organisasjon. Gjennom å benytte teori vil vi underbygge funnene fra studien slik at funnene ikke kun representerer tolkningen fra oss som forskere.

4.2 Forskningsdesign

For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å velge et forskningsdesign som er hensiktsmessig i forhold til det vi skal undersøke (Jacobsen, 2015). Man må med andre ord velge et design som er egnet til å belyse problemstillingen man ønsker å undersøke. Hvilket design man velger vil ha betydning for studiens kvalitet, altså validiteten og reliabiliteten.

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design, avhengig av hva som er formålet med studien (Gripsrud et al., 2016). Disse er eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning). Hvilket design man bør velge er avhengig av hvor mye kunnskap man har om området på forhånd. Et beskrivende design passer bra dersom formålet er å beskrive en situasjon, og forskeren har da gjerne en grunnleggende forståelse for saksområdet på forhånd. Formålet med denne studien er å beskrive hvordan budsjettet brukes og utformes i en ideell organisasjon, så denne studien vil ha et deskriptivt design.

En annen ting som må vurderes ved valg av design er om man skal ha et ekstensivt eller intensivt design (Jacobsen, 2015). Ved intensivt design går man i dybden på et fenomen eller en hendelse for å få en mer detaljert og grundig forståelse for hvordan virkeligheten er og oppfattes, og for hvordan ting henger sammen. Man studerer få enheter, men relativt mange variabler. I denne studien skal vi undersøke Kirkens Bymisjon sin budsjettprosess, og det passer derfor best å benytte et intensivt design for å svare på problemstillingen. Intensive studier vil gjerne score høyt på intern validitet da informantene gjerne vil kjenne seg igjen i beskrivelsen.

4.2.1 Casestudie

Når man har valgt et intensivt forskningsdesign er det vanlig å benytte casestudie for å undersøke problemstillingen (Jacobsen, 2015). En casestudie undersøker mennesker, organisasjoner og prosesser i dets naturlige omgivelser, og skal skape en dyptgående forståelse av fenomenet som studeres (Ramian, 2007). For å studere hvordan budsjettet brukes og utformes i en ideell organisasjon har vi hatt et samarbeid med Kirkens Bymisjon i Trondheim. Analyseenheter for denne studien er personer i Kirkens Bymisjon som deltar i budsjettprosessen i organisasjonen. Vi har gjennomført en enkeltcasestudie der vi har snakket med flere analyseenheter.

Vi har studert Kirkens Bymisjon på et bestemt tidspunkt, og vi har derfor gjennomført en tverrsnittsundersøkelse (Jacobsen, 2015). Gjennom å bruke en tverrsnittsundersøkelse kan vi gi en presis beskrivelse av hvordan budsjettet brukes og utformes i organisasjonen i den begrensede perioden vi har undersøkt dem. Formålet med å benytte casestudie der vi kun ser på én organisasjon er at vi kan skape en dyptgående forståelse og innsikt i hvordan budsjettet blir utformet og brukt, fremfor en mer overordnet innsikt som vi ville fått dersom vi skulle sett på flere ulike ideelle organisasjoner og sammenlignet dem. Vi har derfor sett på det som hensiktsmessig å konsentrere oss om én bestemt organisasjon, og gi fullt fokus til deres rutiner og prosesser.

4.3 Valg av metode

Når man skal gjennomføre undersøkelser finnes det ulike måter man kan samle inn data på. Hvilken metode som bør benyttes vil være avhengig av flere ulike faktorer, blant annet hvilken problemstilling man har og hvor mye ressurser man har tilgjengelig (Johannessen et al., 2011). Det er mulig å benytte seg av en enkelt metode, hvor man vanligvis skiller mellom kvantitativ eller kvalitativ, eller kombinere ulike metoder for å samle inn mer utfyllende informasjon (Jacobsen, 2015).

I denne avhandlingen har vi valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode ettersom vi ønsker å gå i dybden på hvordan Kirkens Bymisjon utarbeider og bruker budsjettet. Vi ønsker å legge vekt på forståelse av hvordan budsjettet brukes og utformes, fremfor å forklare fenomenet som er kjennetegnet ved kvantitativ metode (Tjora, 2017). Kvalitativ metode kjennetegnes av at man samler inn data i form av tekst, og legger vekt på tolkningen av dataene. Nærheten vi fikk til informantene ved bruk av denne metoden gjorde at vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål underveis, og vi fikk mulighet til å fange opp informasjon som var uklar fra informanten. Vi kunne også gjøre endringer underveis i prosessen etter hvert som vi avdekket nye forhold som måtte undersøkes nærmere.

Det finnes to grunnleggende måter for å samle inn kvalitative data på, nemlig gjennom intervju og observasjon (Johannessen et al., 2011). I denne studien har vi blant annet benyttet oss av dybdeintervju, som er den mest vanlige måten å gjennomføre intervju på (Tjora, 2017). Dybdeintervju er forankret i et hermeneutisk vitenskapssyn, og man er ute etter forståelse (Nyeng, 2017). Gjennom å bruke denne formen for intervju kunne vi skape en relativt fri

samtale rundt temaene vi på forhånd hadde bestemt oss for at vi ønsket å undersøke. Under intervjuet fikk informanten reflektert over egne meninger, erfaringer og holdninger knyttet til spørsmålene de ble stilt, og vi passet på å ha åpne spørsmål slik at informanten fikk mulighet til å gå i dybden der det var mye å fortelle.

Graden av strukturering på et dybdeintervju kan variere fra en helt lukket struktur der man har spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge, til en helt åpen struktur der man har en samtale uten intervjuguide (Johannessen et al., 2011). Det er vanlig at man legger seg et sted midt mellom og benytter en form for semistrukturert intervju. For å undersøke oppgavens problemstilling mente vi at semistrukturerte intervjuer var den datainnsamlingsmetoden som kunne gi oss mest nyttig informasjon. Gjennom å benytte semistrukturerte intervju fikk vi på best mulig måte lagt til rette for en åpen dialog med informantene, der de åpent og ærlig kunne fortelle om sine erfaringer og opplevelser rundt budsjettprosessen i organisasjonen.

I tillegg til å benytte dybdeintervju har vi også benyttet observasjon, som er den andre mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Observasjon går ut på at forskeren deltar i situasjoner som er relevante for studien, og registrerer det som blir sett og hørt (Johannessen et al., 2011). Man skiller mellom deltakende og ikke-deltakende observasjon, der forskjellen er om forskeren er til stede i settingen som blir observert eller ikke. Det skilles også mellom om observasjonen foregår i en naturlig setting eller en arrangert setting der ting er spesielt konstruert for å studere fenomenet. Vi har i denne oppgaven benyttet ikke-deltakende observasjon for å få en bredere forståelse for caset vi skal undersøke, og for å supplere intervjuene i forhold til hvordan budsjettprosessen foregår. Den første observasjonen var i en arrangert setting som var spesielt konstruert for at vi skulle få et bedre innblikk i budsjettprosessen til organisasjonen, mens den andre observasjonen befant seg i en naturlig setting ettersom vi deltok på et møte som uansett skulle finne sted.

Dokumentstudier innebærer bruk av sekundærdata, som er data samlet inn av andre enn forskeren (Jacobsen, 2015). I denne studien har vi benyttet oss av strategidokumenter, årsrapporter, budsjetter og andre interne dokumenter som supplerte primærdataen vi samlet inn selv. En styrke ved dokumentstudier er at de er forholdsvis objektive, bearbeidet og gjennomtenkte (Jacobsen, 2015). En svakhet ved dokumentstudier er imidlertid at dokumentene

er laget med en annen hensikt noe som setter en begrensning på hva en forsker kan få ut av disse sekundærdataene.

4.4 Datainnsamling

I denne studien har vi i all hovedsak innhentet primærdata for å svare på problemstillingen, og vi har i den forbindelse benyttet oss av dybdeintervjuer og observasjon. Vi har imidlertid også brukt noe sekundærdata ved å innhente data fra rapporter og dokumenter. I den forbindelse har vi også benyttet dokumentstudie.

4.4.1 Dybdeintervju

I oppstartsfasen av studien hadde vi et pilotintervju med økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon der vi diskuterte muligheter for datainnsamling i organisasjonen. For å studere Kirkens Bymisjon sin budsjettprosess ble vi enig om at dybdeintervjuer ville gi oss rik informasjon, og vi har gjennomført åtte dybdeintervjuer med noen av personene som er mest sentrale i forbindelse med prosessen. Alle intervjuene har blitt gjennomført personlig, og de har foregått i Kirkens Bymisjon sine lokaler i Trondheim. Dette gjorde at informantene slapp å bruke tid på reise i forbindelse med intervjuene, og de kunne føle seg komfortabel i et kjent miljø.

Da vi tok kontakt med de aktuelle intervjuobjektene informerte vi om at intervjuene kom til å vare i rundt 1 time. Lengden på intervjuene ble derimot noe varierende, og det lengste intervjuet varte i 1 time og 20 minutter, mens det korteste varte i 30 minutter. Den store variasjonen i tid kommer av ulik kunnskap rundt budsjett og budsjettprosessen, samt ulik grad av enighet/uenighet rundt fordeling av poster til budsjettet. Tabell 1 viser en oversikt over lengden på hvert intervju og tidspunkt for når intervjuene ble gjennomført.

Intervjuobjekt	Varighet	Tidspunkt
Økonomiansvarlig	1 time	20.02.2019
Daglig leder	1 time	25.02.2019
Seksjonsleder 1	55 min	18.02.2019
Seksjonsleder 2	49 min	04.03.2019
Fagansvarlig 1	40 min	25.02.2019
Fagansvarlig 2	30 min	26.02.2019
Fagansvarlig 3	1 time og 20 min	27.02.2019
Fagansvarlig 4	45 min	01.03.2019

Tabell 1: Oversikt over lengden og tidspunkt på intervjuene

Under intervjuene benyttet vi lydopptak slik at vi med sikkerhet fikk med all vesentlig informasjon, og for at vi kunne sitere informantene rett. I forkant av intervjuene fikk alle intervjuobjektene tilsendt et informasjonsskriv fra NSD om avhandlingen, slik at de fikk bli kjent med prosjektet. I informasjonsskrivet ble det informert om at intervjuene ville bli tatt opp på lydopptak, men at alle opptakene ville bli slettet innen 23.mai som er dato for innlevering av oppgaven. Alle informantene syntes dette var greit og signerte samtykkeskjemaet. Intervjuobjektene fikk også tilsendt intervjuguiden på mail på forhånd slik at de fikk anledning til å se gjennom temaene og gjøre seg noen tanker om det de skulle bli spurt om.

4.4.2 Utvalg av informanter

For å samle inn gode data er det viktig å velge riktige informanter. Ifølge Tjora (2017) er det viktig å velge informanter som på en reflektert måte kan uttale seg om temaet man undersøker. Etersom vi har en casestudie avgrenses utvalget av informanter til personer innen Kirkens Bymisjon i Trondheim. Innenfor organisasjonen valgte vi ut informanter som vi anså som relevante i forhold til problemstillingen vi skulle undersøke. I denne studien ønsker vi å avdekke hvordan budsjettet brukes og utformes i en ideell organisasjon, så den første informanten vi fant ut at vi ville intervjuer var økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon i Trondheim siden hun har hovedansvaret for budsjettet og budsjettprosessen. Økonomi-ansvarlig kunne fortelle oss at de som er inne og deltar i budsjettprosessen i organisasjonen er daglig leder, to seksjonsledere og fagansvarlige for alle de 22 virksomhetsområdene som ligger under Kirkens Bymisjon i Trondheim. I samråd med økonomiansvarlig ble vi enige om å intervjuer henne, daglig leder, begge seksjonslederne og fire fagansvarlige. Vi fikk derfor kontaktinformasjon til alle de

aktuelle informantene, og alle takket ja til å delta på intervju. Gjennom å intervju disse personene fikk vi et helhetlig bilde av budsjettprosessen, sett fra personer på ulike nivå i organisasjonen.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

På bakgrunn av problemstillingen, pilotintervjuet med økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon i Trondheim og relevant teori, utarbeidet vi en intervjuguide før intervjuene startet (vedlegg 1). I samråd med økonomiansvarlig ble vi enige om å intervju personer på ulike nivå i organisasjonen for å få et helhetlig inntrykk av budsjettprosessen, og vi lagde derfor ulike intervjuguider til de ulike stillingstitlene. Vi utarbeidet en egen intervjuguide for henholdsvis økonomiansvarlig, daglig leder, seksjonslederne og fagansvarlige.

Vi ønsket å gi informantene muligheten til å snakke fritt slik at de kunne dele sine meninger og erfaringer rundt budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon. Dette var noe vi tenkte på da vi utarbeidet intervjuguiden, og vi forsøkte å bruke åpne spørsmål som ga informanten mulighet til å snakke rundt temaet. Vi valgte å ha semistrukturerte intervjuer der vi lagde en overordnet guide med spørsmål for intervjuet, men la inn muligheten for å komme med oppfølgingsspørsmål samt endre rekkefølgen på temaer og spørsmål underveis dersom det var behov for det.

Da vi utarbeidet intervjuguiden hentet vi inspirasjon til spørsmål fra andre masteroppgaver som har forsket på samme tema, men i andre type organisasjoner og kontekster (Pettersen, 2013; Mikalsen, 2013). Gjennom å se på hva som har blitt spurt om tidligere fikk vi også inspirasjon til nye områder som kunne være lurt å undersøke nærmere, men som vi ikke hadde tenkt på før vi leste deres intervjuguide. Vi mener at det å bli inspirert av andres intervjuguide har løftet vår egen i forbindelse med at vi fikk nye spørsmål som gikk dypere inn på budsjett og budsjettprosessen.

Det blir anbefalt at alle intervjuer går gjennom tre faser (Tjora, 2017). Disse fasene er oppvarmingsfasen, refleksjonsfasen og avrundingsfasen. Da vi utarbeidet intervjuguiden passet vi på å inkludere alle disse tre fasene for å få en god flyt i intervjuet. Oppvarmingsfasen inneholdt spørsmål om alder, utdanning, ansettelsestid og hvilke oppgaver de har i sin stilling i Kirkens Bymisjon. I denne fasen trengte ikke informanten å reflektere noe særlig rundt

spørsmålene, og spørsmålene var med på å skape trygghet i situasjonen. Spørsmålene i oppvarmingsfasen var like for alle informantene, og varte i ca. 5 minutter.

I refleksjonsfasen, som var hoveddelen av intervjuet, hadde vi delt inn spørsmålene etter ulike temaer som gjorde det lettere å ha en rød tråd gjennom intervjuet. Vi hadde satt opp en del spørsmål på forhånd, men underveis i intervjuene gjorde vi enkelte justeringer som å legge til oppfølgingsspørsmål og fjerne spørsmål som allerede hadde blitt svart på tidligere. Informantene hadde fått intervjuguiden tilsendt på forhånd, og hadde dermed fått tid til å tenke over spørsmålene. Dette så vi på som positivt ettersom vi fikk gjennomtenkte svar, og de fleste informantene svarte godt på alle spørsmålene de ble stilt.

I avrundingsfasen hadde vi spørsmål om hva informanten så på som det største problemet med budsjettprosessen, samt hva som kunne vært bedre. I tillegg spurte vi om de hadde noe de ville tilføye som de så på som relevant i forbindelse med problemstillingen. På disse spørsmålene fikk informantene muligheten til å si sin helhetlige mening om budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon. Før vi avsluttet fortalte vi kort om veien videre, og takket for at informanten stilte opp på intervju. På noen intervjuer satt vi også igjen etter intervjuet og snakket for å normalisere situasjonen (Tjora, 2017).

4.4.4 Observasjon

Da vi hadde et pilotintervju med økonomiansvarlig ved oppstarten av prosjektet, ble vi bedre kjent med hvordan hele økonomifunksjonen i organisasjonen fungerte. Vi ble da orientert om at organisasjonen har et eget økonomiutvalg som består av eksterne personer fra næringslivet med økonomisk bakgrunn, samt daglig leder, administrativ leder og økonomiansvarlig (Vedlegg 2). Økonomiutvalget bistår Kirkens Bymisjon med anbefalinger angående den økonomiske driften i organisasjonen, med formål om å sikre en varig økonomi for arbeidet. Økonomiutvalget deltar på et møte hvert kvartal der det blir tatt opp ulike saker som omhandler økonomien i Kirkens Bymisjon, og budsjettet er en av tingene som kan bli tatt opp på et slikt møte. Vi ble orientert om at det skulle være møte med økonomiutvalget 18. mars, og vi fikk dermed invitasjon til å være tilstede på dette møte for å gjennomføre ikke-deltakende observasjon. Dette valgte vi å si ja til for å få en bedre forståelse for hvordan økonomifunksjonen i organisasjonen fungerer. Observasjonen på møtet med økonomiutvalget foregikk

i en naturlig setting ettersom møtet ble gjennomført slik det pleier, uavhengig av at vi var til stede.

Vi har også gjennomført deltakende observasjon på et møte med økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon der hun viste oss konkret hvordan hun går frem ved utarbeidelse av budsjettet. Denne observasjonen hadde en arrangert setting, ettersom møtet med gjennomgangen ble satt opp spesielt for å vise oss hvordan Kirkens Bymisjon sitt budsjett blir utformet. Her fikk vi en nøye gjennomgang av hvordan hele prosessen foregikk, og vi fikk innsyn i hvordan inntekter og kostnader blir fordelt på de ulike avdelingene ut fra ulike fordelingsnøkler.

4.4.5 Dokumentstudier

Dokumentene vi har benyttet i studien er i all hovedsak case-spesifikke da de handler om organisasjonen som studeres i denne oppgaven. Vi har benyttet oss av strategidokumenter, årsplaner og vedtekter som et supplement til de dataene vi samlet inn i dybdeintervjuene. Videre har vi benyttet nettsiden til organisasjonen for å finne både informasjon om organisasjonen og årsrapporter for å få en oversikt over inntekter og kostnader som organisasjonen har hatt de siste ni årene. Vi har også benyttet interne dokumenter som beskriver hva som ligger i de ulike stillingsbeskrivelsene i organisasjonen for å få en bedre forståelse av det empiriske feltet til organisasjonen.

4.5 Dataanalyse

Dataene vi har samlet inn gjennom intervjuer og observasjon danner grunnlag for en analyse. Ved analyse av kvalitative data kan forskeren ha et induktivt eller deduktivt perspektiv (Tjora, 2017). Dersom forskeren har et induktivt perspektiv tar man utgangspunkt i empirien for å lage teorier, mens dersom man har et deduktivt perspektiv studerer man teori opp mot empiri. Jacobsen (2015) poengterer at induksjon og deduksjon betraktes som to ytterpunkter på en skala, og at det ikke er mulig å være rent induktiv eller deduktiv når man forsker. I denne studien har vi dermed hatt en abduktiv tilnærming der vi veksler mellom teori og empiri.

Vi har foretatt analyse både underveis i intervjuprosessen, og etter at all data har blitt samlet inn. Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak, og i ettertid transkribert. Underveis i transkriberingen har vi notert oss diverse funn, og enkelte funn har ført til at vi har stilt oppfølgingsspørsmål til nye informanter på senere intervju. Analysen underveis har dermed

hjulpet oss med å utvide intervjuguidene til informantene som ble intervjuet på et senere tidspunkt. De transkriberte dataene har dannet store mengder datamateriale, og for å redusere mengden har vi kodet dataene. Kodingen er en viktig form for datareduksjon, og har gjort at vi kunne finne fellestrekk mellom de ulike intervjuene. Fellestrekene danner noen viktige funn, og disse funnene blir presentert i empirikapitlet.

4.6 Evaluering av metode

I kvalitativ metode snakker man om tre indikatorer på studiens kvalitet, og dette er reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generalisering (Tjora, 2017).

4.6.1 Relabilitet

Relabilitet handler om at forskningen er pålitelig, og knytter seg til hvilken data som brukes, hvordan man samler inn data og hvordan dataene bearbeides i ettertid (Johannessen et al., 2011). Man bør stille seg spørsmål om det er spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget som har vært med på å skape de resultatene man har kommet frem til (Jacobsen, 2015). Det er nærmest umulig å være fullstendig nøytral i en kvalitativ undersøkelse, og undersøkelsen vil bli preget av forskerens personlige engasjement for temaet (Tjora, 2017). Derfor er det viktig å redegjøre for hvordan dette engasjementet kan ha påvirket resultatene ved studien.

Da vi startet prosjektet hadde begge to kjennskap til Kirkens Bymisjon, ettersom begge kjenner noen som jobber i organisasjonen. Vi har derimot ikke hatt noen kjennskap til budsjettprosessen da ingen av de vi kjenner har noe med denne prosessen å gjøre. I starten av undersøkelsesopplegget var vi veldig åpne i spørsmålene, og ettersom vi ikke hadde så mye kunnskap om temaet lot vi informantene snakke fritt om sine tanker om budsjettprosessen. Etter hvert som vi hadde hatt noen intervjuer fant vi ut at noen av spørsmålene måtte endres for at vi skulle få mer informasjon fra informantene, og vi har underveis lagt til og fjernet noen spørsmål. Til tross for dette fortsatte vi med å være åpne og la informantene få snakke fritt om spørsmålene og temaene vi har tatt opp, og vi mener at dette ikke har gått noe spesielt utover studiens pålitelighet.

Måten informantene er valgt ut på kan ha betydning for studiens pålitelighet (Tjora, 2017). Da vi skulle velge ut informanter til studien tok vi utgangspunkt i anbefalinger fra økonomiansvarlig angående hvem vi burde snakke med, ettersom hun er den som vet best hvem som er med på prosessen og hvem som har størst grunnlag for å kunne svare på det vi lurte på.

For å styrke påliteligheten til studien har vi også benyttet lydopptak på alle intervjuer, og transkribert disse i ettertid. Dette gjør det mulig for oss å kunne ha med direkte sitater fra informantene, samt se på hvilken situasjon informanten svarte på de ulike spørsmålene i.

I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden til alle informantene, og dette er noe som kan ha hatt positiv innvirkning på reliabiliteten. Informantene hadde mulighet til å sette seg inn i spørsmål og temaer som skulle bli tatt opp under intervjuet på forhånd, slik at vi fikk mer gjennomtenkte svar under intervjuene. Vi er imidlertid klar over at dette også kan ha en negativ effekt på reliabiliteten da informanten kan ha bestemt seg for svar på forhånd. Vi så derimot på den positive effekten av gjennomtenkte svar som større enn den negative effekten av forhåndsbestemte svar, og totalt sett antar vi at utsending av intervjuguide har styrket reliabiliteten. I etterkant av intervjuene ble også de transkriberte intervjuene sendt ut til informantene slik at de fikk muligheten til å gå gjennom og se at vi hadde forstått dem på riktig måte under intervjuene. Alle informantene godkjente de transkriberte intervjuene, og mente innholdet i intervjuene reflekterte deres tanker og meninger rundt budsjettprosessen. Dette er med på å styrke studiens pålitelighet.

Ettersom vi har en hermeneutisk tilnærming i denne oppgaven, har deler av svarene fra studien vært basert på tolkninger fra oss som forskere. Vi har forsøkt å forstå hvordan budsjettet utformes og brukes i Kirkens Bymisjon basert på informantenes svar under intervjuene. Når man tolker informantenes svar er det alltid en fare for at vi som forskere tolker svarene til informantene på en annen måte enn slik informantene mener. Vi har derimot forsøkt å benytte en del sitater i empirikapitlet, for så å tolke disse videre. Gjennom å benytte sitater vil vi øke påliteligheten ettersom vi inkluderer det informanten sier, før vi begynner å tolke svarene. I tillegg har vi brukt teori i analysen for å underbygge funnene fra studien. Dette øker også påliteligheten til oppgaven.

4.6.2 Validitet

Studiens validitet handler om gyldighet, og knytter seg til om svarene man får i forskningen faktisk er svar på spørsmålene man stiller (Tjora, 2017). Alle informantene vi snakket med er inkludert i budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon, men det var store variasjoner i kunnskap rundt budsjett blant informantene. Ettersom Kirkens Bymisjon er en ideell organisasjon, er ikke hovedfokuset i organisasjonen på økonomi og budsjett. Fokuset og målet deres er å hjelpe flest

mulig med de midlene de har tilgjengelig, og de fleste ansatte er ikke ansatt på bakgrunn av deres kunnskaper innen økonomi. Til tross for varierende kunnskap rundt budsjettet og budsjettprosessen opplevde vi at informantene i stor grad forstod hva vi spurte om, og dersom det var noen begrep de var litt usikre på betydningen av var de flinke til å spørre om hva det betydde. Dersom vi opplevde at informanten snakket litt utenom spørsmålet forsøkte vi å komme med oppfølgingsspørsmål for å få svar på det vi lurte på, og dette mener vi fungerte bra.

I denne studien har vi foretatt åtte intervjuer, der fire av intervjuene var med fagansvarlige i organisasjonen. De fagansvarlige hadde til tider ulike oppfatninger av budsjettprosessen ettersom de jobber i ulike virksomhetsområder som fungerer på litt ulike måter. Økonomiansvarlig, som var hun som anbefalte oss utvalget av fagansvarlige, forklarte at hun med vilje hadde forsøkt å inkludere fagansvarlige med litt ulike forutsetninger for å svare på spørsmål angående budsjettprosessen. Dette gjorde at vi ville få frem litt flere meninger enn kun de som er enig i at alt fungerer bra. Det at en person som kjenner alle fagansvarlige anbefalte personer som hun visste hadde et litt ulikt syn på budsjettprosessen, er noe vi ser på som positivt for å styrke validiteten på studien. Vi fikk da et mer representativt bilde av hvordan situasjonen i organisasjonen faktisk er. Det at vi transkriberte intervjuene og fikk disse godkjent av informantene har også vært med på å forbedre validiteten på oppgaven, ettersom informantene kunne se om de var enige i svarene de ga under intervjuene.

4.6.3 Generalisering

Generalisering handler om at forskningen kan sies å være gjeldende utover det gyldighetsområdet som de undersøkte enhetene dekker (Tjora, 2017). I casestudier er det vanlig å se bort fra generalisering da man gjerne skal se nærmere på konkrete, avgrensede problemer (Jacobsen, 2015). Vår studie omhandler caset Kirkens Bymisjon i Trondheim, og målet vårt med studien har vært å belyse en konkret case fremfor å generalisere. Et case kan derimot ha likheter med andre case, og kunnskap som stammer fra en casestudie kan overføres til neste case man jobber med som en del av den korrigerende forforståelsen (Nyeng, 2017). I tillegg har vi gjennom analysen benyttet teori for å underbygge funnene som har kommet frem under studien. Dette er med på å styrke generaliseringen til oppgaven, og kan gjøre at funnene i avhandlingen kan overføres til andre liknende situasjoner.

4.7 Forskningsetikk

I forbindelse med kvalitative studier er det visse etiske forhold som må bli tatt hensyn til (Thagaard, 2003). Det skiller gjerne mellom tre hovedprinsipper: (1) informert samtykke, (2) konfidensialitet og (3) konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne.

Ifølge Ringdal (2013) er forskningsetikk de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Man skiller gjerne mellom uformelle normer for vitenskapelig praksis, regler for publisering, samt regler for beskyttelse av individer og samfunn. Alle forsknings- og studentprosjekter som innebærer behandling av personvernopplysninger skal meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) ifølge personopplysningsloven. I den forbindelse sendte vi inn en oversikt over temaene vi ønsket å undersøke og intervjuguidene vi skulle benytte i datainnsamlingsprosessen til NSD for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene.

Informert samtykke handler om at informantene får informasjonen de trenger om forskningsprosjektet, og har anledning til å revurdere og eventuelt avslutte sin deltakelse om de ønsker (Thagaard, 2003). For å ta hensyn til de etiske sidene ved studien fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv på forhånd der det ble gjort rede for hva som var hensikten med prosjektet. I tillegg inneholdt skrevet informasjon om at informanten kunne velge å være anonym, og at de ville ha anledning til å trekke seg fra prosjektet dersom det skulle være ønskelig. I tillegg til å sende ut infoskrivet på forhånd informerte vi også informantene muntlig om prosjektet i den innledende delen av intervjuet. Ifølge Ringdal (2013) er det viktig at informantene blir informert om prosjektet. Alle informantene skrev under på informasjonsskrivet slik at vi fikk informantenes skriftlige samtykke.

Konfidensialitet er viktig fordi det sikrer at den informasjonen som er samlet inn behandles på en tilstrekkelig og sikker måte. Alle informantene ble opplyst om at intervjuet ble tatt opp på lydopptak, og senere transkribert. Lydopptakene ble lagret digitalt og behandlet konfidensielt, og ved prosjektets slutt vil lydopptakene bli slettet. Informantenes navn vil ikke bli benyttet i oppgaven, men vi vil derimot bruke stillingstittelen når vi omtaler de ulike informantene. Dette er noe vi også informerte informantene om, og alle krysset av at det var greit at de kunne bli gjenkjent i oppgaven gjennom sin stillingstittel.

Det tredje og siste etiske prinsippet som Thagaard (2003) mener man må ta hensyn til er de konsekvensene forskningsprosjektet kan ha for dem som deltar. Forskeren må være opptatt av at informanten ikke kommer til skade som følge av sin deltakelse i forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Det betyr at forskeren må ha forståelse for eventuelle konsekvenser en deltakelse i prosjektet kan ha for informantene. Siden intervju spørsmålene handler om utformingen og bruken av budsjettet, og ikke tar opp temaer som kan være skadende for verken organisasjonen eller deltakerne, vil ikke deltakelsen føre til noen konsekvenser for informantene.

5 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene vi kom frem til i forbindelse med dybdeintervjuene, observasjonen og dokumentstudiene som har blitt gjennomført. Empirien er samlet inn med utgangspunkt i teoriene og litteraturen som vi har gjort rede for tidligere i oppgaven, og dette vil til sammen danne grunnlaget for analysen i kapittel 6. Vi vil starte med å presentere det empiriske feltet for oppgaven med utgangspunkt i funnene vi har gjort i dokumentstudiene, før vi vil presentere funnene fra intervjuene og observasjonene. Vi vil benytte oss av sitater fra dybdeintervjuene for å vise hvordan informantene mener budsjettet utformes og brukes i organisasjonen. Som avslutning på kapitlet vil vi oppsummere hovedfunnene fra empirien.

5.1 Empirisk felt

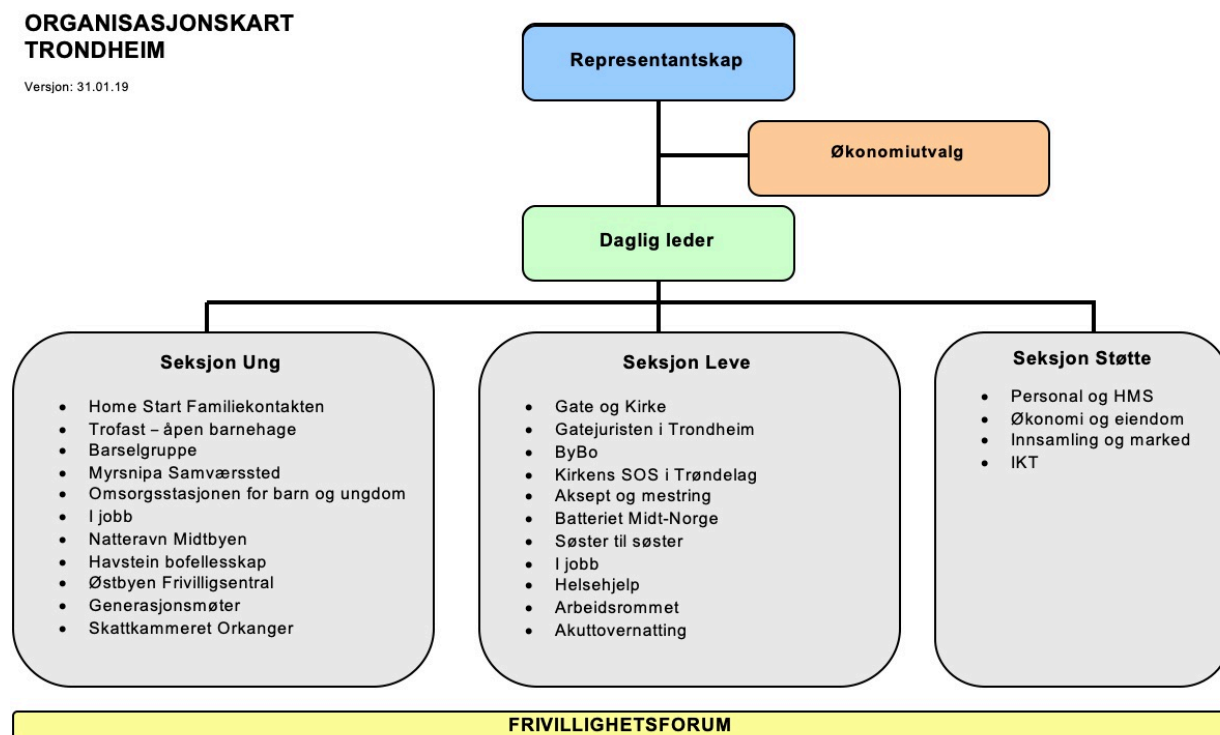
Før vi presenterer funnene ønsker vi å presentere konteksten for studien. Dette for at leseren skal bli kjent med hvilken type organisasjon som er studert, samt for å få en forståelse for hvilke informanter som har deltatt i studien. Vi vil derfor starte med en presentasjon av Kirkens Bymisjon i Trondheim, som er caset vi har tatt utgangspunkt i. Videre i oppgaven vil vi omtale Kirkens Bymisjon i Trondheim som Kirkens Bymisjon.

5.1.1 Kirkens Bymisjon

I denne studien har vi valgt å studere organisasjonen Kirkens Bymisjon i Trondheim. Dette er en mellomstor ideell organisasjon som ble grunnlagt i 1991. Stiftelsen har en sterk tilhørighet i Trondheim, og har som formål å hjelpe vanskeligstilte grupper i samfunnet gjennom å fremme ulike tiltak. Organisasjonen jobber i tett samarbeid med myndigheter, organisasjoner og institusjoner for å nå sin visjon om at mennesker i byen skal erfare respekt, rettferdighet og omsorg. I tillegg består organisasjonen av mange ansatte og frivillige som hver dag jobber for å fremme formålet til organisasjonen.

Kirkens Bymisjon har 95 ansatte fordelt på 68 årsverk, og mer enn 900 frivillige som er fordelt på de ulike virksomhetene. Antall årsverk har hatt en jevnlig økning gjennom årene, og organisasjonen jobber aktivt for å rekruttere og beholde sine frivillige. Siden mange av oppdragene til Kirkens Bymisjon kun arrangeres gjennom frivillighet, er organisasjonen avhengig av frivillige medarbeidere. Disse er en svært viktig ressurs for at prosjektene i organisasjonen skal gå rundt.

Kirkens Bymisjon har siden oppstart hatt en jevn vekst, og som man kan se i figur 4 består organisasjonen i dag av en spredt organisasjonsstruktur bestående av tre seksjoner. To av seksjonene omtales som fagseksjoner, og den tredje er en støtteseksjon. Fagseksjonene er henholdsvis seksjon Ung og seksjon Leve. Hver seksjon har flere ulike virksomheter liggende under seg, og totalt er det 22 virksomheter fordelt på fagseksjonene. Seksjon Ung tilbyr lavterskeltilbud til familier, barn og ungdom, mens seksjon Leve tilbyr ulike lavterskeltilbud til mennesker i byen som sliter eller har havnet utenfor samfunnet på en eller annet måte. Virksomhetene jobber innenfor felt som fattigdomstiltak, barn og ungdom, frivillighetsentral, boligsosialt arbeid, rusomsorg, selvhjelp, gate og kirke, samt krisetelefon for å nevne noen. Alle de tre seksjonene har hver sin seksjonsleder, der seksjonslederen er ansvarlig for alle virksomhetene i sin seksjon. De ulike virksomhetene har en fagansvarlig som jobber i samarbeid med seksjonslederen i seksjonen for å oppnå de målene de har satt seg innenfor de rammene som er gitt. Daglig leder er ansvarlig for drift av hele virksomheten, og det øverste organet i organisasjonen er styret.



Figur 4: Organisasjonskart Kirkens Bymisjon Trondheim, fra januar 2019

For å forsikre seg om at det blir tatt optimale beslutninger i forbindelse med økonomien har Kirkens Bymisjon et økonomiutvalg. Utvalget ble opprettet av Kirkens Bymisjon for å sikre en varig økonomi i organisasjonen. I dette utvalget deltar eksterne personer fra næringslivet med økonomibakgrunn, som bistår med råd og veiledning til administrasjonen og styret innenfor økonomi og forvaltning. I tillegg deltar både daglig leder, økonomiansvarlig og seksjonsleder som støtte på møtene med økonomiutvalget. De eksterne personene bidrar med råd i forbindelse med inntektsbringende aktiviteter, samt budsjett- og regnskapsarbeid. I tillegg stiller de kritiske spørsmål til hvordan ting blir gjort for å sikre god styring av økonomien.

5.1.2 Stillingsbeskrivelse av ansatte

For å gi en bedre forståelse for hvem de ulike informantene er og hvilken rolle de har i organisasjonen og budsjettprosessen, vil vi presentere hva som er underlagt stillingen til de ulike informantene. Dette kan gi en bredere forståelse for hvorfor informantene har svart som de har gjort på intervjuene.

I Kirkens Bymisjon er det daglig leder som har totalansvaret for driften og utviklingen av organisasjonen på vegne av styret (vedlegg 3). Han skal ivareta stiftelsens behov i alle relasjoner, herunder profilering i media, legge frem forslag til helhetlig budsjett og holde styret løpende orientert om sentrale forhold. Med andre ord har han et overordnet ansvar for alt som skjer. Ansvaret fordeles videre til seksjonsledere og fagansvarlige på det operative nivået.

Seksjonsleder har en sentral rolle i budsjettprosessen, og har ansvaret for å drive det strategiske arbeidet. Seksjonslederens jobb er å finne ut hva som skal gjøres fremover, samt at han har personalansvar og økonomisk ansvar for sin seksjon (vedlegg 3). Innenfor økonomisk ansvar ligger blant annet budsjettansvar, som vil si at seksjonslederen er aktivt med på å utarbeide budsjettet. Det er med andre ord seksjonsleder som står til ansvar for det budsjettet som blir laget.

Fagansvarlige i organisasjonen skal sikre forsvarlig drift av sin virksomhet gjennom gode rutiner og høy faglig kvalitet i arbeidet, samt sørge for at brukere og besøkende får en opplevelse av respekt, service og kvalitet (vedlegg 3). I tillegg skal de bidra til god ressursbruk og kostnadseffektiv drift innenfor budsjetterte rammer, og komme med innspill i forbindelse med nytt budsjett.

Økonomiansvarlig har blant annet hovedansvaret for budsjett, rapportering og å overholde alle frister inn til Oslo, slik at de får alle bilag før fristen. Økonomiansvarlig har også ansvaret for å følge opp og hjelpe de ulike virksomhetene i forbindelse med søknadsprosesser der det søkes om støtte fra det offentlige, både kommunalt og statlig, legater, fond og andre givere. Videre stiller økonomiansvarlig opp og hjelper fagansvarlige med svar dersom de lurer på noe angående regnskap eller budsjett.

5.1.3 Kirkens Bymisjon sine samarbeidspartnere

Kirkens Bymisjon har som målsetning å hjelpe mennesker i nød, og de har en sterk tilhørighet i byen. De har i lang tid hatt et samarbeid med Trondheim Kommune, som er den viktigste og største samarbeidspartneren og bidragsyteren for organisasjonen. I tillegg har virksomheten et bredt samarbeid med mange ulike organisasjoner i forbindelse med det faglige feltet. Organisasjonen har også en rekke samarbeidspartnere fra næringslivet, i tillegg til at de samarbeider med flere lokale organisasjoner. Siden Kirkens Bymisjon er en ideell organisasjon genererer de lite inntekter fra arbeidet de selv driver med. De er en uavhengig aktør og styres ikke av inntektskilder, noe som fører til at de er avhengig av tilskudd og ressurser fra det offentlige, privatpersoner, legater og stiftelser. Stiftelsen hadde i 2018 en inntekt på cirka 67,65 millioner kroner, der i underkant av halvparten kom fra offentlige tilskudd og Kirkelig fellestråd i Trondheim, som man kan se fra tabell 2. De resterende inntektene stammer fra innsamlede midler, gaver, samt salg av tjenester.

Anskaffede midler	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Tilskudd										
Offentlige										
Statlige	kr 15 428 176	kr 12 388 321	kr 10 798 509	kr 9 215 666	kr 7 980 284	kr 5 187 210	kr 4 817 562	kr 5 635 790	kr 5 033 429	kr 3 467 000
Kommunale	kr 10 795 932	kr 10 066 790	kr 9 624 278	kr 10 093 341	kr 9 824 842	kr 9 452 624	kr 9 245 800	kr 9 192 700	kr 9 103 969	kr 9 028 988
Andre	kr 624 349	kr 831 594	kr 1 335 957	kr 1 246 751	kr 1 159 307	kr 3 410 481	kr 2 722 590	kr 1 749 186	kr 3 524 443	kr 7 791 575
Innsamlede midler, gaver	kr 14 122 106	kr 11 586 022	kr 11 954 448	kr 9 369 297	kr 8 723 341	kr 8 153 642	kr 7 105 858	kr 6 373 342	kr 7 370 729	kr 5 147 450
Opptjente inntekter	kr 26 311 014	kr 23 000 881	kr 14 287 148	kr 8 877 872	kr 8 840 726	kr 8 079 080	kr 8 029 206	kr 7 816 428	kr 1 152 038	kr 561 043
Finans og investeringsinntekter	kr 372 513	kr 95 736	kr 188 225	kr 96 745	kr 522 221	kr 692 691	kr 361 079	kr 376 396	kr 352 486	kr 398 050
Sum anskaffede midler	kr 67 654 090	kr 57 969 344	kr 48 188 565	kr 38 899 672	kr 37 050 721	kr 34 975 728	kr 32 282 095	kr 31 143 842	kr 26 537 094	kr 26 394 106
Forbrukte midler	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Kostnader til anskaffelse av midler										
Innsamling	kr 2 808 947	kr 2 580 883	kr 2 727 591	kr 2 312 034	kr 2 447 553	kr 1 993 331	kr 2 160 689	kr 2 396 403	kr 2 069 433	kr 1 106 764
Eiendom	-kr 43 994	-kr 58 621	kr 12 829	kr 202 154	kr 77 909					
Kostnader til organisasjonens formål	kr 56 617 350	kr 53 676 766	kr 42 445 710	kr 33 933 833	kr 31 453 912	kr 28 193 073	kr 25 372 565	kr 23 285 232	kr 20 182 536	kr 19 031 472
Administrasjonskostnader	kr 1 918 838	kr 1 735 230	kr 1 934 595	kr 1 495 693	kr 549 513	kr 5 462 817	kr 5 644 811	kr 5 011 818	kr 3 848 339	kr 3 412 022
Sum forbrukte midler	kr 61 301 141	kr 57 934 258	kr 47 120 725	kr 37 943 714	kr 34 528 887	kr 35 649 221	kr 33 178 065	kr 30 693 453	kr 26 100 308	kr 23 550 258

Tabell 2: Oversikt over inntekter og kostnader de siste ni årene

Som man kan se fra tabell 2 har Kirkens Bymisjon hatt en jevn økning i inntekter de siste ni årene. Fra 2015 til 2016 gikk de derimot fra å tidligere ha en økning på noen millioner, til å øke med cirka 10 millioner hvert år frem til 2018. Inntektene til organisasjonen fordeler seg utover tilskudd fra stat, kommune, innsamlede midler og gaver, opptjente midler gjennom salg og eiendom, og finans- og investeringsinntekter.

Foruten om året 2014 har Kirken Bymisjon hatt en jevn økning i kostnader på i snitt cirka tre millioner. Fra 2015 til 2016 og 2016 til 2017 økte imidlertid kostnadene med cirka 10 millioner. I det store bildet er kostnadene imidlertid forholdsvis stabile og forutsigbare. I 2015 foretok organisasjonen en endring i hvordan de setter opp regnskapet, noe som er årsaken til den store forskjellen mellom administrasjonskostnadene i årene 2009 til 2013 og 2014 til 2018. Hadde det ikke vært for denne endringen ville administrasjonskostnadene på lik linje med de andre kostnadene holdt seg noenlunde på samme nivå. Utenom administrasjonskostnadene fordeler kostnadene seg utover kostnader til anskaffelse av midler og kostnader som dekker organisasjonens mål. Kostnader som dekker organisasjonens mål innebærer kostnader som påløper som et resultat av de tiltakene organisasjonen utfører for å dekke formålet sitt.

5.2 Styring i Kirkens Bymisjon

For å få en forståelse av hvordan styringen i Kirkens Bymisjon foregår, startet vi intervjuene med daglig leder og økonomiansvarlig med å spørre om hva som er de viktigste styringssystemene i organisasjonen. Vi valgte å kun spørre disse to informantene om dette spørsmålet ettersom det er de som har totaloversikt over økonomien og systemene i organisasjonen. Daglig leder kunne fortelle at de har noen viktige dokumenter som legger grunnlaget for styringen i organisasjonen. Stiftelsens vedtekter uttrykker formålet til organisasjonen, og verdidokumentet deres forteller hvilke verdier de styrer etter. Verdiene til Kirkens Bymisjon er mot, nærvær, raushet og tro, og disse verdiene er viktig for alt som blir gjort. Daglig leder sier følgende om verdiene til organisasjonen:

“Vi har fire verdier, og de blir levende brukt. Verdiene står på bordene hos oss slik at alle skal kjenne til dem. De er kjempeviktige når vi gjør valg, både knyttet til budsjett, satsing, strategier osv. De ligger alltid i bunn.”

Daglig leder forteller videre at strategidokumentet også er et viktig dokument for styring i organisasjonen. Strategidokumentet er forankret av styret, og er utviklet for fire år av gangen. Driften blir stadig sjekket opp mot strategidokumentet for å kontrollere at driften følger organisasjonens strategi. Foruten om ulike dokumenter som legger grunnlag for styringen, forteller daglig leder at budsjettet er en veldig viktig del av styringssystemene i organisasjonen.

På pilotintervjuet med økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon kunne hun fortelle at budsjettet var en viktig del av styringen i organisasjonen. På intervjuet noen uker senere kunne hun fortelle følgende om budsjettet som styringsverktøy:

“Det er veldig, veldig viktig. Her er det så uforutsigbart, så det er viktig å ha tenkt gjennom hvor man kan få pengene fra på forhånd. Vi søker om mye penger, og får en del avslag, men det er viktig å kartlegge hvor stor sannsynlighet det er for at vi kan få penger. Tankeprosessen er derfor kjempeviktig, og vi budsjetterer nøkternt ut fra det vi vet at vi kan få inn”.

Videre forteller økonomiansvarlig at prosessen med å utarbeide budsjettet blir viet mye tid fra ansatte på flere nivå i virksomheten:

“Jeg begynner budsjettarbeidet rundt 20.september og er ferdig 10.desember. Jeg bruker veldig mye tid på det, [...] og man kan si at det er som en fulltidsjobb i denne perioden. [...] Fagansvarlige og seksjonsledere blir innkalt på møter der vi går gjennom regnskap og budsjett. [...] Ledergruppen bruker også mye tid på det, så det er klart at det går med mye tid til budsjettprosessen.”

Foruten om budsjettet kunne økonomiansvarlig fortelle at hun synes det er lite styringssystemer i organisasjonen. Hun forteller at de benytter ulike styringsverktøy, som eks. Visma og Compello, men at det er Kirkens Bymisjon i Oslo som bestemmer hvilke verktøy de skal benytte ettersom det er de som fører regnskapet for Kirkens Bymisjon i Trondheim. Økonomiansvarlig synes blant annet Compello er et gammeldags verktøy, som er veldig tregt med lite funksjoner. Det tar lang tid å utarbeide regnskapsrapporter underveis i året, og med dagens system får man kun sjekket regnskap opp mot budsjett hvert kvartal. Økonomiansvarlig forteller at hun kunne ønske seg et system som hele tiden oppdaterer regnskapet, slik at det er enklere å sammenligne opp mot budsjettet.

5.2.1 Engasjement og maktspill

Økonomiansvarlig kunne under intervjuene fortelle at alle som jobber i Kirkens Bymisjon er veldig engasjerte i det de holder på med. Dette fører til at organisasjonen ikke har problemer med at ansatte opptrer opportunistisk gjennom å for eksempel holde budsjettmål på et lavt nivå for å enklere klare å nå målene sine. Det er driften og det å hjelpe andre som er i fokus, og ansatte legger mye tid og innsats ned i jobben de gjør for å levere gode tjenester til de som trenger det. Økonomiansvarlig sier følgende om fagansvarlige:

“De er veldig lojale, og de er nok ansatt her på grunn av at de har et verdigrunnlag der de jobber veldig for saken fremfor pengene. Vi har for eksempel et bofelleskap som legges ned 31.12. Der er det flere ansatte som har fått jobbtilbud, men som har takket nei ettersom de ikke vil forlate ungdommene før de har fått en ny plass å bo. De ofrer sin egen karriere og faste inntekt fordi de vil stå i det til det er ferdig. Det er utrolig beundringsverdig.”

De ansatte i Kirkens Bymisjon har med andre ord et stort engasjement for det de driver med, og de er svært lojale til virksomheten og verdigrunnlagene i organisasjonen.

Økonomiansvarlig kunne derimot fortelle at det kan oppstå uenigheter mellom virksomhetene når det gjelder fordeling av kostnader og ressurser ettersom de kjemper om penger til sin avdeling. Hun nevner imidlertid at hun synes det er bra at folk i organisasjonen er uenige og sier sin mening:

“Jeg synes det bare er bra at folk sier sin mening. I et demokrati har alle et ansvar for å si sin mening på godt og vondt i en fin tone. Men når en beslutning er tatt, så er den tatt. Da er det viktig at man forholder seg til det, for ellers blir det vanskelig å jobbe. Jeg synes det er fint at folk har sine egne meninger og er uenige”

Til tross for uenigheter mener økonomiansvarlig at alle fagansvarlige til syvende og sist klarer å se det store bildet, og dermed kan si seg enig i fordelingen av ressurser uten at organisasjonen opplever noen problemer rundt dette.

Vi spurte også informantene om de opplevde at det er et maktspill rundt utarbeidelsen av budsjettet i forbindelse med fordeling av inntekter og kostnader, men samtlige av informantene forklarer at de ikke opplever dette. Fagansvarlig 4 sier at hun ikke opplever at det er et maktspill, men hun føler hun må kjempe for å få ressurser.

“Jeg kan ikke si at jeg føler at det er noe maktspill [...]. Jeg må derimot kjempe for å få ressurser til min virksomhet, men jeg bruker ikke andre virksomheter som argument. Jeg bruker argumenter som er knyttet til virksomhetens drift og potensiale”.

Hun forteller at hun må argumentere mot sin leder, altså seksjonsleder, som deretter tar dette videre i ledergruppen. Videre forteller hun at hun opplever at hennes virksomhet ikke blir hørt. Siden hun ikke har fått invitasjon til å være med på møte med ledergruppen, føler hun at hun må argumentere sterkt og få gehør fra sin leder for at noe skal bli tatt videre til ledergruppen. Fagansvarlig 1 svarer også at han ikke opplever at det er noe maktspill knyttet til fordelingen av budsjettet. Han er hvertfall ikke en del av det maktspillet, og begrunner det med at han ikke har noe behov for å ta noe fra fellespotten.

Svarene til fagansvarlig 3 skiller seg derimot litt fra det de andre informantene svarte på spørsmålet angående om de opplevde at det var et maktspill rundt utarbeidelsen av budsjettet:

“Jeg vet at det noen ganger kan oppleves sånn. Det er sånt som man har fanget opp tidligere fra andre fagansvarlige. Dersom det er virksomheter som blir satt opp mot hverandre, så er det en prioriteringsdiskusjon. Hvordan skal de underbudsjetterte virksomhetene, som er avhengige av eksterne søknader eller innsamlede midler, driftes? Her kan det oppleves som et maktspill.”

Fagansvarlig 3 opplever derimot ikke at de er med på maktspillet, blant annet fordi de ikke har tilgang til styret som tar avgjørelsene. Hun mener at det heller er lederne som kan spille ting opp mot hverandre og slåss for sine ting.

Seksjonslederne har en oppfattelse av at organisasjonen fungerer godt som en samlet organisasjon, og at det er stor grad av forståelse blant fagansvarlige i forhold til hvordan ressurser fordeles. Seksjonsleder 1 forklarte:

“Det som er så bra med ledergruppen er at vi er veldig opptatt av at vi er én organisasjon [...], og vi skal utad gjøre det som er best for innbyggerne og dem som er utenforskapet.”

Han mener det er et godt samarbeid i ledergruppen, og at det er en veldig god dialog mellom alle sammen. Dette stemmer også godt med svarene til seksjonsleder 2, som forteller at hun opplever at de får til et veldig godt samarbeid seksjonslederne imellom. Videre forteller hun at hun alltid snakker med fagansvarlige for å også gi dem den store sammenhengen. Hun opplever at det er en forståelse for å se organisasjonen som en helhet, men samtidig prøver de ulike fagansvarlige å fremme sin virksomhet for å få de ressursene de trenger.

5.3 Utforming av budsjett

I dette delkapitlet vil vi presentere funnene knyttet til utformingen av budsjettet i Kirkens Bymisjon. Vi vil redegjøre for hvordan budsjettprosessen foregår, samt informantenes tanker knyttet til involvering i prosessen, hvor åpen prosessen fremstår som å være, og enighet rundt fordeling av inntekter og kostnader til de ulike virksomhetene.

5.3.1 Budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon

For å få en forståelse for hvordan budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon foregår, benyttet vi deltakende observasjon på et møte med økonomiansvarlig i organisasjonen. På møtet gikk hun gjennom hvordan budsjettprosessen i organisasjonen foregår i praksis på storskjerm, og hun forklarte underveis hvordan inntekter og kostnader blir fordelt på de ulike virksomhetsområdene.

Budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon blir satt i gang i september av økonomiansvarlig. Hun mottar en budsjettmal fra Kirkens Bymisjon i Oslo, som er de som fører regnskapet for avdelingen i Trondheim. Det første som skjer i prosessen er at ledergruppen, som består av seksjonsledere og daglig leder, blir kalt inn på et møte der antall ansatte og lokaler blir kartlagt. Dette er de største utgiftspostene i virksomheten, og det er dermed disse postene som er viktigst å få på plass. I kartleggingen tar de utgangspunkt i hvor mange ansatte og hvilke lokaler de har i dag, samt hvordan de ser for seg at utviklingen kommer til å være. Når disse postene er kartlagt blir det lagt inn i regnearket, før kostnadene blir fordelt på avdelingene etter bestemte fordelingsnøkler.

Neste steg i prosessen er et møte mellom økonomiansvarlig og hver enkelt fagansvarlig, samt seksjonslederen til det aktuelle virksomhetsområdet. På dette møtet går de gjennom det den fagansvarlige har mulighet til å påvirke, og ser om det økonomiansvarlig på forhånd har satt

opp ser noenlunde greit ut. Når dette er gjort, og alle opplysningene er samlet, blir det nye møter med ledergruppen der det nye forslaget blir lagt frem. På dette møtet er det seksjonsleder sitt ansvar å legge frem og forsvare de ulike budsjettpostene i budsjettet for hver enkelt virksomhet i sin seksjon. Dersom seksjonsleder ikke klarer å forsvare budsjettpostene kan daglig leder stryke poster fra budsjettet uten at fagansvarlig blir informert, ettersom fagansvarlig ikke er involvert i prosessen videre.

Når ledergruppen synes forslaget til budsjettet ser greit ut, utarbeider økonomiansvarlig et ferdig budsjett med detaljer på hver enkelt post. Dette budsjettet blir lagt frem for økonomiutvalget, som enten synes det ser greit ut og gir videre en anbefaling til styret, eller eventuelt sier de at det er noe de mener burde bli sett nærmere på. Siste ledd i prosessen er at budsjettforslaget blir lagt frem foran styret, som deretter enten godkjenner eller ikke godkjenner budsjettet. Dersom budsjettet ikke godkjennes må økonomiansvarlig gå tilbake og gjøre endringer med utgangspunkt i de tilbakemeldingene styret kommer med, før det på nytt kan presenteres for styret.

Utenom møtene mellom seksjonslederne, økonomiansvarlig og fagansvarlige blir alle ansatte i organisasjonen informert om både økonomien og andre administrative ting hver tirsdag på noe de kaller for en blogg. En blogg er et møte som holdes hver tirsdag morgen i én time, der daglig leder forteller alle på møtet om hva som har skjedd den foregående uken. Dette kan være informasjon om at budsjettprosessen er i gang, hva som skjedde på forrige møte med økonomiutvalget eller forrige møte med styret, eller tilsvarende saker. På denne måten blir alle i organisasjonen oppdatert på hva som foregår i hele organisasjonen.

Organisasjonen pleier ikke å justere budsjettet gjennom året. Økonomiansvarlig sier følgende: *“Det er ikke fastlåst, men det har ikke blitt justert så vidt jeg vet.”*

Selv om de ikke opererer med et fastlåst budsjett, blir det sjeldent foretatt justeringer ettersom dette vil innebære at de må gjennom budsjettprosessen på nytt, der de blant annet må få budsjettet godkjent på nytt av økonomiutvalget og styret. Det er med andre ord en krevende prosess å foreta endringer, og dette gjøres derav sjeldent.

5.3.2 Involvering ved budsjettutarbeidelse

På intervjuene var vi interessert i hvordan fagansvarlige i Kirkens Bymisjon opplevde at de ble involvert i budsjettprosessen. Her kom det frem at fagansvarlig 1 og 4 mente at de ble for sent involvert i prosessen, og de mente at de på grunn av dette egentlig ikke har noen reell påvirkningskraft ettersom mye allerede er bestemt når de kommer inn i prosessen. På spørsmål om fagansvarlig 4 opplever at det er åpenhet i forbindelse med å komme med forslag til budsjettet, svarer hun:

“Ja, det er det helt sikkert, men jeg kommer inn på et litt sent tidspunkt. [...] I fjor var det en av de vesentlige postene som jeg tydeligvis ikke hadde innflytelse på, ettersom det var for sent. Jeg var veldig uenig i størrelsen på den posten.”

Seksjonsleder 2 kunne fortelle at de får budsjettmal tilsendt fra Oslo, men at dette skjer veldig sent. Dette fører til at hele prosessen i Trondheim blir forsinket, og dermed satt under et stort tidspress. Årsaken til at fagansvarlig 1 og 4 føler seg sent involvert i prosessen skyldes forsinkelsene fra Oslo-kontoret, som gjør at prosessen i Trondheim blir satt i gang for sent. Når ledergruppen mottar det de trenger av budsjettmaler og liknende, har de ikke tid til å gå noen ekstra runder med hver enkelt fagansvarlig. Dette gjør at budsjettprosessen ikke blir optimal da det ikke gir rom for å diskutere ulike poster i budsjettet flere ganger. Som et resultat kommer fagansvarlige noen ganger for sent inn, slik at det ikke er mulig å gjøre endringer på poster som de i utgangspunktet hadde et ønske om å gjøre endringer på.

Økonomiansvarlig forklarer at fagansvarlige deltar på et møte etter at ledergruppen har kartlagt de største utgiftspostene i budsjettet. På dette møtet går de gjennom det fagansvarlige har mulighet til å påvirke, men etter dette møtet blir ikke fagansvarlige involvert videre i prosessen med å utarbeide budsjettet. Det er da ledergruppen og økonomiansvarlig som har ansvaret for videre utarbeidelse av budsjettet, og etter ledergruppen har sagt at det ser greit ut utarbeider økonomiansvarlig et ferdig budsjett med detaljer på hver enkelt post. Økonomiansvarlig ga derimot uttrykk for at hun skulle ønske det var satt av tid til å kunne gå en ekstra runde med fagansvarlige. I år var det økonomiansvarlig sitt første år der hun var med på hele utarbeidelsen av budsjettet, og hun kunne fortelle at hun sendte ut budsjettet til fagansvarlige før det skulle bli vedtatt på styremøte for å høre om de hadde noen kommentarer. Dette fikk hun derimot

beskjed om at hun ikke hadde lov til å gjøre ettersom fagansvarlige ikke skal være involvert på dette tidspunktet. Hun måtte dermed godta at det er slik det fungerer i organisasjonen.

Vi spurte økonomiansvarlig om hvorfor det er akkurat de personene som deltar i budsjettprosessen som deltar, og hun kunne da fortelle at fagansvarlige er med i prosessen ettersom de sitter på mye detaljkunnskap om de ulike virksomhetene. Økonomiansvarlig legger derimot til at:

“Fagansvarlige greier ikke å påvirke så mye, men de kan si noe om hvor mange ansatte eller årsverk de trenger, om de trenger noen kurs i løpet av året, om det er noen arrangementer og så videre.”

De fagansvarlige blir med andre ord involvert i prosessen fordi det er de som sitter på detaljkunnskapen om sine virksomheter, men de har ikke særlig stor påvirkningskraft på hvordan budsjettet blir til slutt.

Fagansvarlig 3 har følgende å si om budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon:

“I utgangspunktet driver vi budsjettarbeid veldig mye ut fra erfaringsmetoden, og det er egentlig ikke så mange poster vi har så stor råderett over. Det er veldig mye som er låst i utgangspunktet. Etter alle årene jeg har jobbet i bymisjonen har jeg vel godtatt at det er sånn man jobber med budsjettet her, så det er sånn at tallene legges først før vi har bestemt oss for hva vi skal gjøre. Jeg tenker at det er en åpenbar svakhet. Det er bedre å si det vi vil gjøre og hva det vil koste, men den type budsjettering har vi ikke.”

Fagansvarlig 3 mener med andre ord at det er en åpenbar svakhet ved budsjettprosessen at fagansvarlige blir lite inkludert i prosessen, og hun merker godt til det økonomiansvarlig forklarer om at fagansvarlige har liten påvirkningskraft. Fagansvarlige får bli med på et møte på høsten der de går gjennom forslag til budsjett for virksomheten, men i utgangspunktet er det egentlig ikke så mye de har råderett over ettersom mye er fastlåst.

5.3.3 Åpenhet i budsjettprosessen

Alle fagansvarlige svarer at de synes det er åpenhet i forbindelse med å komme med forslag til budsjettet. Fagansvarlig 3 sier at hun føler at hun kan komme med forslag, men at hun er bevisst på at det ikke alltid er mulig å få gjennomslag for de forslagene som legges frem. På spørsmål om hun mener det burde være mer åpenhet sier hun følgende:

“Jeg vet ikke om det er åpenhet det handler om sånn sett, men siden vi er en forholdsvis stor organisasjon med mange små virksomheter og budsjetter som skal på plass som har stor usikkerhet knyttet seg, så gjør det at jeg opplever at det er et stort tidspress. Når det er tidspress gjør jo det at det kanskje ikke oppleves som så åpent, ettersom man ikke kan gå så mye frem og tilbake. Man får ikke tatt ting opp igjen eller snakket om sammenheng mellom planer og budsjett. Når jeg tenker åpenhet tenker jeg at det må tilrettelegges med tid, og det tenker jeg at det har vært underskudd på”.

Fagansvarlig 3 synes med andre ord at det er satt av for lite tid til budsjettprosessen, og at prosessen dermed føles mindre åpen. Det går litt for fort, og på noen poster skulle de gjerne gått flere runder for å finne ut av ting, men det er det ikke tid til. Hun skulle ønske det var satt av litt mer tid til budsjettprosessen, og hun tror det kanskje hadde ført til bedre budsjetter. Økonomiansvarlig har også kommentert at hun synes det er satt av dårlig tid fra de begynner med å sette opp budsjettene til de skal godkjennes av styret. Hun sier imidlertid at det var mye feil i budsjettmalen som de fikk tilsendt fra Oslo, og hun brukte lang tid på å rette disse feilene. Prosessen skal gå fort, men når ting ikke virker så forsinker det hele prosessen.

Både fagansvarlig 2 og 3 synes de har en åpen dialog med seksjonsleder og økonomiansvarlig. Fagansvarlig 3 synes imidlertid at den åpne dialogen er for begrenset, og trekker fram et eksempel der hun ikke fikk beskjed om at en post var strøket i budsjettet til hennes virksomhet før det var for sent. Virksomheten hadde planlagt en studietur, men dårlig kommunikasjon førte til at turen hadde blitt oppfattet som en drøm fremfor en plan. Fagansvarlig 3 forteller:

“Hele turen ble strøket fra budsjettet, men jeg fikk ikke beskjed. Da jeg mottok det ferdige budsjettet klarte jeg ikke å se at posten var slettet, så jeg fikk ikke beskjed før langt ut i januar da vi allerede hadde bestilt billetter til turen. [...] Dette forteller litt om sårbarheten som er i en litt for hurtig prosess”.

Fagansvarlig 3 mener altså at det til tider kan være lite åpenhet i kommunikasjonen rundt budsjettprosessen, og at dette kan få konsekvenser for budsjettarbeidet. Dersom de hadde satt av litt mer tid til prosessen og kommunisert bedre, kunne de fått til bedre budsjetter der alle planer ble tatt hensyn til.

Da vi spurte økonomiansvarlig om hun var fornøyd med hvordan budsjettet brukes eller om det var ting hun skulle ønske kunne vært gjort annerledes, svarte hun følgende:

“Jeg synes nok at det burde vært mer åpenhet her. [...] Det er litt lukket. Jeg er vant til mer åpenhet og å få ting frem i lyset slik at vi greier å gjør noe med det. Dette gjelder også budsjettprosessen, og at fagansvarlige skulle hatt mer å si. De skulle hatt mer innflytelse. [...] Jeg er vant til at folk har medbestemmelse til siste slutt, men sånn er det ikke her. Så sånn sett er det litt lukket”

Økonomiansvarlig mener altså at mangelen på involvering av fagansvarlige i budsjettprosessen skaper en mer lukket prosess der virksomhetenes ønsker og drømmer for avdelingene ikke kommer frem i lyset. Hun skulle ønske de hadde en mer åpen prosess der fagansvarlige skulle hatt mer de kunne sagt til siste slutt.

Fagansvarlig 1 forklarer at han synes budsjettprosessen er litt lukket med tanke på det å bli presentert et overordnet budsjett der man ser budsjettet fra de ulike virksomhetene. Han forklarer:

“Jeg kunne tenkt meg at det var mer presentasjon av budsjettet på overordnede Bymisjonsnivå sånn at vi ser sammenhengen mellom de ulike virksomhetene.”

Fagansvarlig 1 mener med andre ord at han har oversikt over budsjettet på sin virksomhet, men klarer ikke å se sammenhengen totalt med de øvrige virksomhetene i organisasjonen slik budsjettet brukes i dag. Ledergruppen i Kirkens Bymisjon forklarer at mange av fagansvarlige har lite budsjett- og økonomiforståelse, og de tror at mange vegrer seg for å sette seg skikkelig inn i budsjettet på grunn av dette. Ledergruppen ønsker derfor ikke å snakke for mye om budsjettet med de fagansvarlige og ansatte, i frykt for å flytte fokuset fra faget og det de ansatte skal gjøre til å fokusere på budsjett og budsjettoppfølging. De er dermed klar over at budsjettprosessen kan virke lukket i forhold til at budsjettet ikke snakkes så mye om.

5.3.4 Enighet rundt fordeling av inntekter og kostnader

I Kirkens Bymisjon blir inntekter og faste kostnader fordelt til de ulike virksomhetene ut fra bestemte fordelingsnøkler. Vi spurte derfor fagansvarlige om de var enige i fordelingen av ressurser til de ulike virksomhetsområdene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon. Svarene vi fikk viser at alle fagansvarlige var enige i fordelingen av ressursene, utenom én. Fagansvarlig 4, som har ansvar for en virksomhet der driftskonseptet er et sosialt entreprenørskap som bedriver salg av produkter, forteller følgende:

“Jeg tenker at siden vi er i en oppstartsperiode for en liten bedrift, så må vi kanskje tenke at vi må investere mer av egenkapitalen. Jeg tenker derfor det er grunn til å diskutere hvor stor del av gaveinntektene vi skal få, og at vi kanskje skulle fått en stor andel. Det tenker jeg kunne vært en riktig prioritering.”

Fagansvarlig 4 mener altså at Kirkens Bymisjon med fordel kunne prioritert å gi en større andel av gaveinntektene til virksomheten, slik at de kan investere mer i personal. Dette kunne vært med på å øke inntektene til virksomheten, og dermed Kirkens Bymisjon.

Selv om de fleste fagansvarlige svarte at de var enig i fordeling av ressurser mellom virksomhetene, kan økonomiansvarlig fortelle at det ofte er uenighet mellom fagansvarlig og seksjonsleder rundt fordeling av ressurser. De ulike virksomhetene må komme med argumenter til sin seksjonsleder for hvorfor deres avdeling skal få mer penger til sin virksomhet. En slik uenighet mellom fagansvarlig og seksjonsleder synes økonomiansvarlig derimot bare er bra ettersom det kan komme mye bra ut av en saklig og positiv diskusjon. Økonomiansvarlig kunne også fortelle at hun tror at det er uenighet mellom fagansvarlige ettersom de kjemper om penger til hver sin virksomhet. Kirkens Bymisjon har lav grad av fast ansettelse, og dersom virksomheten ikke får penger kan ansatte plutselig stå der uten jobb. Dette skaper usikkerhet i virksomheten, og gjør at fagansvarlige kan være ekstra villig til å diskutere for å få mer ressurser til sin virksomhet. Likevel tror økonomiansvarlig at alle til syvende og sist klarer å se det store bildet selv om det er uenigheter, og dermed kan si seg enig i fordelingen av ressursene.

Da vi spurte om informantene var enige i fordelingen av kostnadene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon kunne alle informantene utenom én si seg enig. I forbindelse med fordelingen av kostnader er det også fagansvarlig 4 som er litt uenig. Hun forklarer:

“Jeg synes de er veldig høye. Vi er en liten virksomhet, og jeg tenker at det nesten er umulig å få budsjettet til å gå i balanse når man har en så stor andel administrasjonskostnader.”

Fagansvarlig 4 har fått forklaring om at felleskostnader blir fordelt ut fra en fordelingsnøkkel som tar utgangspunkt i antall årsverk, men hun synes kostnadene er veldig høye. Fagansvarlig 2 synes fordelingen er uproblematisk, men hun synes også at det går veldig mye til det organisatoriske, som økonomi, IKT, drift, husleie og tilsvarende.

Økonomiansvarlig forteller at hun tror det kan være uenighet rundt fordelingen av kostnadene, men at dersom noen er misfornøyde så regner hun på det og belyser hvorfor det er sånn. Kostnadene blir fordelt ut fra årsverk, og de forsøker å få en sammenlignbar fordeling mellom avdelingene. Dersom en virksomhet ikke har husleie, mens andre har høy husleie, vil virksomheten uten husleie bli tilført en fiktiv husleie på sin avdeling slik at kostnadene blir sammenlignbare. Det er økonomiansvarlig som har ansvar for fordeling av kostnader, men hun må ha godkjenning fra ledergruppen.

5.4 Bruk av budsjett

I dette delkapitlet vil vi redegjøre for funn knyttet til informantenes tanker rundt budsjettet som styringsverktøy i Kirkens Bymisjon. Vi vil presentere informantenes tanker rundt budsjettets formål og hvordan det brukes, hvordan forståelsen er for budsjettet i Kirkens Bymisjon, om det blir benyttet budsjettmål, samt om det blir oppfattet at det er stram eller løs budsjettstyring.

5.4.1 Budsjettets formål og bruk

Vi ønsket å få en forståelse av hvordan de ansatte så på budsjettet, og spurte derfor i intervjuene om hva ansatte på ulike nivå mente var den viktigste funksjonen til budsjettet. Alle informantene ga uttrykk for at den viktigste funksjonen til budsjettet var å ha noe å styre etter. De mente at budsjettet setter rammene for hva de ulike virksomhetsområdene har mulighet til å gjøre i løpet av et år, og planlegging av aktiviteter og liknende blir gjort med utgangspunkt i budsjettets rammer. Vi spurte også om hvordan informantene bruker det utarbeidede budsjettet,

og samtlige kunne fortelle at de brukte budsjettet på samme måte, altså til styring. De brukte budsjettet for å ha en oversikt over inntekter og kostnader, og for å avgjøre om de har budsjettmessig dekning til å gjennomføre aktiviteter eller kjøp. Det var derfor stor enighet blant alle informantene om at budsjettet brukes til å ha noe å styre etter gjennom å ha en oversikt over inntekter og kostnader, slik at de underveis kan vurdere om hva de har råd til og ikke.

Til tross for at informantene mente at budsjettet ble brukt til styring var det flere av informantene som fortalte at de sjeldent var inne og sjekket sitt budsjett. I tillegg kommer regnskapsrapporter kun hvert kvartal, noe som gjør det vanskelig å styre etter budsjettet ettersom en ikke har full kontroll på hvor en ligger i forhold til det som er budsjettert til enhver tid. Da vi spurte informantene om de syntes budsjettet var enkelt å forstå kunne fagansvarlig 1 fortelle følgende:

“Jeg vet ikke. Jeg har ikke sett på det på lenge.”

Det var også flere som nevnte at de ikke så på budsjettet så ofte. Seksjonsleder 1 kunne fortelle at han trodde de færreste gikk inn for å sjekke sitt budsjett for å se om de hadde satt av penger til ting som dukker opp. Han mente at det er så innarbeidet i kulturen å ikke bruke penger, at det ikke er behov for fagansvarlige å ha et bevisst forhold til budsjettet. Dette illustrerer at informantene ikke bruker budsjettet aktivt i sin arbeidshverdag, og budsjettet blir derfor muligens ikke brukt til styring i så stor grad som informantene ga uttrykk for.

5.4.2 Forståelsen av budsjettet i organisasjonen

Ettersom veldig få av de ansatte i Kirkens Bymisjon har utdannelse eller bakgrunn innen økonomi, var vi interessert i å finne ut om de ansatte synes budsjettet er enkelt å forstå, eller om de synes det er vanskelig slik at det kan skape problemer for styringen. Daglig leder kunne fortelle at han selv synes budsjettet er enkelt å forstå, men han vet at det er noen som får en reaksjon når de ser tall, og dermed vegrer seg litt for å se på budsjettet. Han kunne derimot fortelle at økonomiansvarlig er flink til å forklare ting for de ansatte dersom de lurer på noe angående budsjett, og han antok derfor at det ikke var noe problem med forståelsen av budsjettet hos de ulike virksomhetene. Seksjonsleder 2 kunne si seg enig i at hun trodde budsjettet var ganske overkommelig ettersom økonomiansvarlig alltid er med og forklarer postene dersom det er noe de lurer på eller ikke forstår.

Fagansvarlige selv kunne fortelle at de stort sett synes budsjettet er enkelt å forstå, men at det handler mye om erfaring. Fra noen fagansvarlige fikk vi følgende svar på spørsmålet om de syntes budsjettet var enkelt å forstå:

“Ja, i det store og hele er det enkelt å forstå, [...] men det er jo forholdsvis enkle budsjett da”
(Fagansvarlig 3)

“Nja, sånn passe. Det handler litt om erfaring. Når man har spurt en del ganger om hva tallene egentlig er eller betyr, så har jeg fått litt mer forståelse. Jeg har blitt litt bedre kjent med avkodningen etter hvert.” (Fagansvarlig 4)

Fagansvarlig 3 påpeker imidlertid at det ikke hadde gjort noe om de generelt hadde hatt et litt høyere kunnskapsnivå på hva som faktisk er flyten inn og ut av organisasjonen som helhet, og at de får se egen virksomhet i forhold til det. Det hadde gitt en viss klarhet i tingene dersom de så helheten. Overordnet er inntrykket at fagansvarlige, som er ansvarlig for budsjettet for sin virksomhet, har en god forståelse for budsjettet til sin avdeling.

Økonomiansvarlig kunne fortelle at hun tror noen ansatte kan ha vanskeligheter med å forstå budsjettet. Hun tror at de som har vært i organisasjonen lenge skjønner gangen i budsjettet og vet litt i forhold til hva de kan påvirke og ikke, men samtidig er det noen som blir litt satt ut når de ser et regneark. Økonomiansvarlig forklarer:

“Budsjett og økonomi er ikke fokuset deres. Det er på en måte rett også ettersom de skal gjøre en jobb som ikke har noe med tall å gjøre. Fagansvarlige har en plikt til å sette seg inn i det, så de har en noenlunde forståelse. Men jeg tror totalforståelsen i organisasjonen burde vært noe bedre. Men det handler litt om hvor mye ressurser man skal bruke på det når dem egentlig ikke har det som fokus.”

Til tross for at økonomiansvarlig mener ansatte på lavere nivå ikke har så god kunnskap rundt budsjett, har hun inntrykk av at ansatte forholder seg til budsjettet på den måten at kulturen i organisasjonen er preget av at de skal bruke minst mulig penger. Hun kunne fortelle at folk er flinke til å alltid velge billigste alternativ, og at det generelt er lite sløsing med penger i organisasjonen. Når kulturen og holdningene er såpass preget av kostnadsbevissthet har ikke organisasjonen behov for å benytte ekstra ressurser på å øke totalforståelsen rundt budsjett, ettersom det ikke er noe problem knyttet til at budsjettet overskrides.

5.4.3 Budsjettmål

Alle informantene vi snakket med ble spurt om det ble benyttet budsjettmål for de ulike virksomhetene. Alle fagansvarlige unntatt fagansvarlig 4 kunne fortelle at de ikke hadde noen budsjettmål på sin avdeling. Fagansvarlig 4 kunne derimot fortelle at de på hennes avdeling har salgsmål, og hun mener at slike budsjettmål har effekt og skaper motivasjon i virksomheten. Fagansvarlig 1 og 2 nevnte imidlertid at de har målsetninger og mål i årsplanen som de skal nå. Fagansvarlig 2 ga uttrykk for at slike mål har en effekt ettersom det sikrer at pengene blir brukt på det de skal brukes på. Vi fikk derimot inntrykk av at veldig få fagansvarlige forstod hva vi mente med budsjettmål da de ble spurt om spørsmålet, noe som tyder på at dette ikke er noe de har et bevisst forhold til.

Målene i årsplanen følges opp på møter mellom økonomiansvarlig, fagansvarlige og seksjonsleder der de går gjennom om de ligger innenfor budsjettet. Økonomiansvarlig forteller at det er lite problemer knyttet til budsjettoverskridelse, og at de av og til har måttet be folk om å bruke mer penger:

“Det følges opp om vi ligger innenfor budsjettet. Hvorfor gjør vi ikke det, og hva er i så fall avviket? Hva skal vi gjøre for å nå budsjettmålet? Det har også hendt at jeg har måttet sagt at de må bruke mer penger. Det har å gjøre med at noen givere sier at pengene skal brukes til det og det, og da vil de ikke at vi skal gå med overskudd. Da må vi finne ut hvordan vi skal få løst det. [...] Noen ganger må jeg altså pushe dem litt.”

Det er altså lite problemer knyttet til at virksomhetene ikke når budsjettmålene sine. Økonomiansvarlig kunne derimot fortelle at fagansvarlige blir overrasket når de får beskjed om å bruke mer penger ettersom det er så innarbeidet i kulturen at de skal være kostnadsbevisste.

5.4.4 Stram eller løs budsjettstyring

På spørsmål om informantene opplever at det er stram eller løs budsjettstyring svarer samtlige av fagansvarlige og seksjonslederne at rammene som blir satt for budsjettet er stramme, men at det er ganske løs styring innenfor de satte rammene. De opplever det som uproblematisk å flytte på ressurser mellom de ulike budsjettpostene. Seksjonsleder 1 og økonomiansvarlig mener at folk nesten er litt for flinke til å følge budsjettet. De har inntrykk av at de fagansvarlige gjerne

er litt redd budsjettet, og redd for å overskride budsjettet for sin virksomhet. Seksjonsleder 1 forteller:

“Jeg synes det nesten er litt problematisk at folk ikke tør å bruke litt mer penger. [...] Jeg tror at mange ansatte har veldig stor respekt for budsjettet på grunn av manglende kunnskap, og er livredd for å gå utenfor. Spesielt fagansvarlige. [...] Jeg synes de kan tørre å slippe seg litt løs, slik at det ikke blir som en tvangstrøye.”

Seksjonslederen skulle med andre ord ønske at fagansvarlige ikke var så redde for å bruke penger. Han understreker at det er bra at de ikke sløser med penger, men at de burde ta muligheter som kan være bra for virksomheten.

Økonomiansvarlig og ledergruppen er klare på at budsjettet skal holdes, og at det skal begrunnes godt for å gå utover rammene. Rammene for budsjettet i organisasjonen er derfor stramme. Dersom det skulle være behov for mer penger, har virksomhetene mulighet til å søke om mer penger fra stiftelser og legater. Økonomiansvarlig forklarer:

“Alle avgjørelser blir målt ut fra om man klarer å skaffe ekstra penger til det. Går de derimot utenfor budsjettet uten å ha søkt om penger er det som regel en grunn til det. Det er da gjerne noe som er utenfor deres evne eller kontroll. Men ellers er det sånn at man må søke om penger dersom man skal ha ekstra midler.”

Økonomiansvarlig kunne fortelle at de stramme rammene sjeldent er et problem ettersom folk er så kostnadsbevisste at de sjeldent går utenfor de budsjetterte rammene. Hun forteller derimot at holdningene om å bruke minst mulig penger kan skape problemer i forbindelse med å tenke nytt, og dersom de hadde turt litt mer kunne det vært flere muligheter. De stramme rammene og redselen for å overskride budsjettet kan med andre ord sette begrensninger for muligheter i organisasjonen.

5.5 Kobling mellom strategi og budsjett

I dette delkapitlet vil vi redegjøre for hvordan informantene opplever koblingen mellom strategien og budsjettet i Kirkens Bymisjon.

Alle informantene ble spurt om de syntes budsjettet spilte en viktig rolle for at organisasjonen skulle nå sitt overordnede mål. Dette kunne de fleste informantene si seg enig i. Økonomiansvarlig forklarte at fagansvarlige gjerne ikke tenker så mye på den overordnede strategien til Kirkens Bymisjon, men heller har fokus på målene til sin virksomhet. Hun forklarer:

“Fagansvarlige tenker gjerne ikke så mye på det. De er så inn i sitt arbeid at de ikke tenker så mye på strategien, men ledergruppen og styret gjør det. Ledergruppen går gjennom trender og ser på plusser og minuser, og styret kan si at de vil prioritere noen virksomheter mindre siden de har vært et problem før. Det justeres derfor mye etter strategi.”

På overordnet nivå spiller derfor strategien en viktig rolle ved utarbeidelse av budsjettet, og det blir oppfattet blant alle at dette er viktig for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål.

Da vi spurte fagansvarlige om de mente at de strategiske målene ble reflektert i budsjettet fikk vi litt varierende svar. Fagansvarlig 4 svarte følgende på spørsmålet:

“Nei, ikke i forhold til hvilke målsetninger jeg tenker jeg har for virksomheten. Budsjettet reflekterer ikke det nei.”

I virksomheten til fagansvarlig 4 har det blitt kuttet på lønnskostnader i budsjettet, noe som ikke gir virksomheten anledning til å jobbe på en slik måte at de når målene som står i årsplanen. Fagansvarlig 2 var derimot enig i at de strategiske målene til deres virksomhet ble reflektert i budsjettet, og informanten hadde ingenting å utsette på det. Også fagansvarlig 3 mente at budsjettet var påkoblet strategien på deres virksomhetsområde, men dette hadde mest sammenheng med at strategien ligger til grunn når de legger årsplanen, og de jobber veldig tett med årsplanen i løpet av året. Derfor blir det en naturlig sammenheng, ikke nødvendigvis mellom budsjett og strategi, men mellom pengebruk og strategi.

Daglig leder mener at organisasjonen kunne vært modigere og tydeligere på å gå i retning av strategiene de har valgt i budsjettarbeidet. Han forklarer:

“Vi burde satse mer når vi ser at det dukker opp et nytt behov. Vi er nok litt der, men jeg tror vi kunne vært enda mer på og tenkt langsiktig. Denne delen av arbeidet må vi styrke. Vi burde tatt sjansen på å ikke bare tenke ett år fremover, men gjerne to og tre år. Se hva vi ønsker å satse på.”

Seksjonsleder 1 er enig i at organisasjonen burde tenke mer langsiktig, og han mener strategiplanen gjerne kunne vært for mer enn fire år av gangen. Han tror organisasjonen ville prioritert annerledes dersom de hadde hatt en noe lengre strategi. Daglig leder mener derimot at en strategiplan på fire år er passe ettersom de ikke vet hva som skjer i byen om noen år.

Økonomiansvarlig forklarer at noen av de strategiske målene må nedprioriteres som følge av budsjettprosessen ettersom de av og til er nødt til å kutte på kostnadene. Hun er klar over at det er virksomheter som egentlig har potensiale, men som styret eller verdigrunnlaget sier at de ikke skal satse på akkurat nå. Hun sier også at det at alle i organisasjonen er så kostnadsbevisste kan gå på bekostning av strategien ettersom det kunne vært flere muligheter dersom de ansatte hadde turt å tenke litt nytt. Daglig leder forteller derimot at han synes organisasjonen kunne hatt en enda klarere og tydeligere prioritering med bakgrunn i strategien, men han føler ikke at noen av de strategiske målene må nedprioriteres i budsjettprosessen av den grunn.

5.6 Budsjettavvik og rapportering

Budsjettet for de ulike virksomhetene følges opp hvert kvartal på et møte mellom økonomiansvarlig, seksjonsleder og fagansvarlig. På møtet sammenlignes regnskap opp mot budsjett, og avdekker eventuelle avvik. Økonomiansvarlig forklarer at dersom det har oppstått avvik forsøker de å analysere hvorfor disse avvikene har oppstått. De ser da på hvorfor de går i minus, og dersom avvikene ikke kan forklares på en god måte kan det hende de må gjøre noen nedskjæringer. Det totale budsjettet for Kirkens Bymisjon blir gjennomgått med økonomiutvalget og styret, der økonomiansvarlig må forklare avvik som har oppstått på de ulike budsjettpostene i organisasjonen. Økonomiansvarlig utarbeider budsjettreporter til styret og økonomiutvalget der det legges ved forklaringer knyttet til alle avvik mellom resultat og budsjett. Budsjettreportene som lages til fagansvarlige inneholder derimot kun regnskap opp

mot budsjett, ettersom forklaringene blir tatt muntlig på møtet mellom fagansvarlig og økonomiansvarlig. Flere av informantene har gitt uttrykk for at det er litt for sjeldent med kvartalsvis gjennomgang da det gjør det vanskelig å bruke budsjettet til styring.

På spørsmål om budsjettavvik får noen konsekvenser for fagansvarlige svarer alle at de ikke har opplevd det så langt. Fagansvarlig 1 sier imidlertid følgende:

“Nei, det vet jeg ikke noe om fordi jeg aldri har opplevd det. Men det er jo ikke noe hyggelig hvis daglig leder ser på deg med sure blikk, eller hvis man får noen kommentarer om at det er blitt ganske dyre overskridelser. Det er mer på det uformelle plan at man vil ikke havne der.”

Fagansvarlig er altså mest bekymret for de uformelle konsekvensene av et eventuelt budsjettavvik. Ettersom han ikke har overskredet budsjettet hittil, kan han ikke si noe om faktiske konsekvenser av et avvik. Økonomiansvarlig kunne derimot fortelle at de alltid forsøker å finne en god forklaring på avvikene, men dersom det har skjedd store og uforklarlige avvik kan det hende de må si opp folk ettersom budsjettet ikke går opp.

Informantene kunne fortelle at det er lite interne rapporteringer i Kirkens Bymisjon. Den eneste rapporten virksomhetene er pålagt å rapportere er årsmeldingen. Virksomhetene benytter seg derimot av en del eksterne rapporteringer. Fagansvarlig 3 forklarer:

“Vi er pålagt å rapportere på eksterne midler, og det er veldig forskjellig hva som kreves i rapportene. Noen skal ha oversikt over hva pengene har gått til, og noen vil bare ha at arrangementet har funnet sted i henhold til plan og budsjett. Andre igjen vil ha litt mer detaljert”.

Fagansvarlige må altså utarbeide eksterne rapporter som er tilpasset kravene fra de ulike giverne. I tillegg må de utarbeide årsmelding på slutten av året som skal rapporteres internt i Kirkens Bymisjon.

5.7 Oppsummering av empiriske funn

De empiriske funnene viser at budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon i stor grad er preget av sentralisering. Sentraliseringen av regnskapssystemene til Oslo-avdelingen, som innebærer at de sender ut maler til budsjettet til Trondheimsavdelingen, forsinker budsjettprosessen og setter

den under et stort tidspress. Dette fører til at fagansvarlige kommer sent inn i budsjettprosessen, og at de føler at de i liten grad har noen reell påvirkning på utformingen av budsjettet for sin virksomhet. Funnene viser også at bruken av budsjettet i Kirkens Bymisjon i stor grad er påvirket av de ansattes holdninger. Det viser seg at veldig få benytter budsjettet aktivt som et styringsverktøy, men at de i stor grad holder seg innenfor budsjettets rammer på grunn av holdninger om å benytte minst mulig penger.

Det viser seg også å være en de-kobling mellom enkelte av virksomhetsområdenes mål og strategier, og budsjettet. Enkelte virksomheter opplever at budsjettet blir lagt før det kommende årets planer er klarert slik at planer må legges med bakgrunn i det utarbeidede budsjettet. Dette fører til at de ikke alltid har ressurser nok til å gjennomføre planene de kunne tenkt seg å gjøre i løpet av året. I tillegg viser funnene at Kirkens Bymisjon benytter lite intern rapportering, men at de i stor grad benytter seg av ekstern rapportering til organisasjonenes interessenter. Dette skaper transparens, og øker tilliten til bruken av penger i organisasjonen.

6 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere funnene fra kapittel 5 knyttet til utforming og bruk av budsjettet i Kirkens Bymisjon. Dette vil vi gjøre gjennom å drøfte funnene opp mot litteraturen fra kapittel 2 og teorien fra kapittel 3. Analysen skal ende opp med å gi en klarhet i problemstillingen og forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1. Det første delkapitlet tar for seg det første forskningsspørsmålet som handler om hvilke faktorer som spiller inn under utformingen av budsjettet i Kirkens Bymisjon. Det andre delkapitlet tar for seg det andre forskningsspørsmålet som omhandler hvordan budsjettet brukes i Kirkens Bymisjon.

6.1 Utforming av budsjett

I Kirkens Bymisjon har de en idé om at budsjettprosessen i stor grad skal foregå etter oppbyggingsmetoden, som vil si at fagansvarlige får komme med innspill i forbindelse med hvordan budsjettet for deres virksomhet skal utarbeides (Sending og Tangenes, 2007). Funnene fra studien viser derimot at budsjettprosessen er mer etter nedbrytningsmetoden enn det som er ønskelig grunnet tidspresstet som oppstår i prosessen. Sentraliseringen av regnskapsfunksjonen og den sene tilsendingen av budsjettmaler fra Oslo, fører til at fagansvarlige i mindre grad får være med på å komme med innspill til poster i budsjettet. Budsjettprosessen starter med at det først utarbeides et forslag fra økonomiansvarlig som er basert på erfaringstall og forventede endringer. Kirkens Bymisjon benytter med andre ord en inkrementell metode ved utarbeidelse av budsjettet, noe som sparer dem for tid i forhold til om de hadde benyttet nullbasebudsjettering (Wyatt, 2012). Etter at forslaget er utarbeidet er fagansvarlige med på et møte der forslaget diskuteres. Empirien viser derimot at fagansvarlige ikke har så store muligheter til å påvirke de store budsjettpostene på dette møtet, ettersom mye allerede er fastsatt før de kommer inn i prosessen. Dette gjør at budsjettprosessen kan anses å foregå mer etter nedbrytningsmetoden enn oppbyggingsmetoden i Kirkens Bymisjon.

Det at fagansvarlige i Kirkens Bymisjon ikke har så stor påvirkningskraft i forbindelse med utarbeidelse av budsjettet, kan ifølge teorien være med på å skape mindre motivasjon og ansvarsfraskrivelse blant de ansatte (Sending og Tangenes, 2007). Empirien viser derimot at til tross for mangelfull påvirkningskraft kan de fleste fagansvarlige si seg enig i fordelingen av inntekter og kostnader i budsjettet. Én fagansvarlig ga uttrykk for misnøye i forbindelse med fordeling av ressurser, men personen viste likevel at hun hadde tro på sin virksomhet og jobbet

hardt for å få den til å gå rundt, til tross for mangel på ressurser. Årsaken til at mangel på påvirkningskraft ikke skaper mindre motivasjon eller ansvarsfraskrivelse i Kirkens Bymisjon kan komme av at mye av budsjetteorien tar utgangspunkt i profittmaksimerende foretak. Litteraturen viser at formålet til ideelle organisasjoner er noe annet enn i profittmaksimerende virksomheter (Anthony og Young, 2003), og i Kirkens Bymisjon er målet å yte goder for samfunnet med ressursene man har tilgjengelig, fremfor å jage etter profitt. Holdningene til de ansatte er i stor grad preget av at de skal fremstå som én samlet organisasjon som leverer gode tjenester til Trondheim by. Disse holdningene som eksisterer i Kirkens Bymisjon kan derfor være med på å redusere ulempene ved å benytte nedbrytningsmetoden ved budsjettutarbeidelsen, ettersom fagansvarlige har et mer helhetlig fokus enn å kun tenke på sin virksomhet.

Det at Kirkens Bymisjon benytter budsjettmaler tilsendt fra Oslo under utarbeidelsen av budsjett, kan ses på som en tvingende styringsmekanisme ifølge ny-institusjonell teori. Scott (2014) sin regulative søyle handler om hvordan regler og reguleringer setter grenser og føringer for organisasjoner. I budsjettmalen Kirkens Bymisjon får tilsendt fra Oslo er det enkelte ting avdelingen i Trondheim må ta hensyn til under budsjettutarbeidelsen. Disse føringene setter grenser for budsjetteringen, og påvirker budsjettprosessen ettersom dette er noe avdelingen i Trondheim må forholde seg til. Også kravene enkelte givere kan ha i forbindelse med donasjoner kan anses som en tvingende styringsmekanisme under utarbeidelsen av budsjettet. Empirien viste at Kirkens Bymisjon av og til får donasjoner som er øremerkede spesielle formål, og da er det viktig at pengene blir brukt til det de skal. Organisasjonen kan derfor ikke benytte pengene på prosjektene som de selv ønsker å fremme, men må ta hensyn til givernes krav ved utformingen av budsjettet.

Det at budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon foregår mer etter nedbrytningsmetoden enn oppbyggingsmetoden kan ha innvirkning på ansatte sin følelse av involvering. Vi vil derfor i kommende underkapittel diskutere ansatte sin opplevelse av involvering i budsjettprosessen i organisasjonen.

6.1.1 Involvering ved budsjettprosessen

Det at Kirkens Bymisjon har sentralisert regnskapsfunksjonen og får tilsendt budsjettmaler fra Oslo, har innvirkning på ansatte sin følelse av involvering i budsjettprosessen. Ifølge Simons (2000) vil man med et interaktivt styringssystem involvere ansatte i beslutningsaktiviteter i organisasjonen. Budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon skal i utgangspunktet være interaktiv gjennom at fagansvarlige involveres i prosessen og får komme med forslag om hva som skal være med i budsjettene til sin avdeling. Funnene tyder derimot på at den sene mottakelsen av budsjettmaler fra Oslo forsinker budsjettprosessen i organisasjonen i såpass stor grad at de fagansvarlige føler seg lite inkludert i prosessen. Fagansvarlige føler de blir sent involvert, og at de ikke har mulighet til å endre på poster dersom det skulle være behov for dette, ettersom de kommer inn på et såpass sent tidspunkt at de store postene allerede er fastsatt. Budsjettprosessen kan ses på som å være en litt for lukket prosess, og økonomiansvarlig forteller at hun synes de ansatte i for liten grad får være en del av det, og at det generelt er lite åpenhet rundt prosessen. Sentraliseringen av regnskapssystemene resulterer derfor i at budsjettet og budsjettprosessen ikke er så interaktiv som det i utgangspunktet skal være, og at dette skaper en følelse av lite involvering og en lukket prosess hos ansatte.

Den strategiske styringssirkelen til Anthony og Young (2003) viser at strategien burde ligge til grunn ved utarbeidelse av budsjett. Vi vil derfor i kommende underkapittel se på hvordan koblingen er mellom strategi og budsjett i Kirkens Bymisjon.

6.1.2 Kobling mellom strategi og budsjett

Den strategiske styringssirkelen til Anthony og Young (2003) presiserer at god styring i en organisasjon krever en sterk kobling mellom alle elementene i styringssirkelen, deriblant mellom den eksisterende strategien og det utarbeidede budsjettet. Kirkens Bymisjon utarbeider budsjetter for ett år, og starter først med delbudsjetter for de enkelte virksomhetene før de bygger opp et totalbudsjett for hele organisasjonen. Dette stemmer overens med Busch (1991) sine uttalelser om hvordan budsjettarbeidet kan organiseres. Vi vil nå analysere Kirkens Bymisjon sin kobling mellom strategi og budsjett på henholdsvis virksomhetsnivå og organisasjonsnivå, ettersom styrken på koblingene er ulik på disse nivåene.

Virksomhetsnivå

Kirkens Bymisjon har mange virksomhetsområder, og det lages et eget budsjett til hvert virksomhetsområde. Budsjettutarbeidelsen foregår litt forskjellig i de ulike virksomhetene, avhengig av hvordan virksomhetene er finansiert. Funnene viser at virksomhetene som er avhengig av å søke midler fra fellespotten bestående av gavemidler i organisasjonen, har en de-kobling mellom strategi og budsjett. I disse virksomhetene viser det seg at budsjettprosessen og utarbeidelse av årsplanen, som er utarbeidet med bakgrunn i strategien, er to ulike prosesser. Informantene kunne fortelle at rammene for budsjettet til noen av virksomhetene blir lagt før virksomheten utarbeider årsplanen, slik at virksomheten må tilpasse planer for året ut fra det gitte budsjettet. Dette er en motsatt tankegang av Anthony og Young (2003) sin styrings sirkel, som sier at man skal ta utgangspunkt i strategi og mål når man legger budsjettet. Når virksomheten ikke får utarbeidet årsplanen med mål og strategi før etter budsjettet er lagt, fører dette til at virksomheten ikke får noen mulighet til å øke budsjettet dersom de er avhengig av mer ressurser for å gjennomføre sine planer. Man kan dermed få en mindre effektiv form for styring, ettersom budsjettet setter klare grenser for hva man har mulighet til å gjøre i løpet av året.

Empirien viser at en fagansvarlig som er ansvarlig for en virksomhet avhengig av gaveinntekter, til tider opplever frustrasjon ettersom budsjettet ikke er i samråd med strategien og planene til virksomheten. Budsjettet setter en begrensning i forhold til virksomheten sitt mål ettersom det blir budsjettert med for lite i lønnskostnader. For å kunne utnytte potensialet til virksomheten er hun avhengig av ansatte, men når budsjettet setter såpass store begrensninger blir det en de-kobling mellom virksomheten sin strategi og mål, og budsjettet. Denne de-koblingen fører til at handlingen i virksomheten ikke henger sammen med strategien og målene som virksomheten har, og dette fører til det Simons (2000) kaller for en fremvoksende strategi. Den realiserte strategien stemmer derfor ikke overens med den intenderte strategien, og dette kan medføre at organisasjonen får en mindre optimal styring.

Til tross for at noen av informantene mener koblingen mellom strategi og budsjett kunne vært bedre i Kirkens Bymisjon, kan man si at det er en indirekte kobling mellom strategi og budsjett gjennom holdningene til de ansatte i organisasjonen. De fire verdiene som Kirkens Bymisjon er opptatt av å styre etter er sterkt forankret i holdningen til de ansatte. Kirkens Bymisjon har vært flinke til å benytte trossystemer der de fremmer verdiene til organisasjonen slik at disse er

førende for det de ansatte gjør (Simons, 2000). Ettersom holdningene legger føringer for store deler av handlingen i organisasjonen, kan man si at det finnes en kobling mellom strategi og handling, som er tredje elementet i Anthony og Young (2003) sin styringssirkel, selv om koblingen mellom strategi og budsjett til tider kunne vært bedre.

Virksomhetene i Kirkens Bymisjon som ikke er avhengig av gavemidler er pliktig til å søke eksternt til legater og fond for å få inn de ressursene de trenger. Fagansvarlige for disse virksomhetene kunne fortelle at de søker om midler ut fra de etablerte planene og strategiene som er lagt for virksomheten. For disse virksomhetene er derfor koblingen mellom strategi og budsjett sterkere, og disse virksomhetene har derfor større mulighet for optimal styring i virksomheten ifølge Anthony og Young (2003). Det er også en større sannsynlighet for at den intenderte strategien og realiserte strategien samsvarer når strategien legger grunnlaget for det utarbeidede budsjettet (Simons, 2000).

Organisasjonsnivå

Til tross for at enkelte virksomhetsområder opplever en de-kobling mellom strategi og budsjett, kan man på organisasjonsnivå si at det er en sterk kobling mellom den overordnede strategien og det samlede budsjettet i organisasjonen. Økonomiansvarlig kunne fortelle at styringen ligger nært strategien, og at ledergruppen hele tiden er bevisste på hva de skal jobbe med. De tar utgangspunkt i hva styret eller verdigrunnlaget sier når de skal bestemme seg for hva de skal satse på og ikke. For organisasjonen som helhet blir det da en kobling mellom strategi og budsjett ettersom de bevilger penger til virksomhetene som støtter mest opp under strategien. I den forbindelse kommer altså strategien før budsjettet, noe som samsvarer med Anthony og Young (2003) sin strategiske styringssirkel.

En av informantene kunne under intervjuet si seg enig i at organisasjonen burde være enda tydeligere på å uttrykke strategien i budsjettarbeidet. Informanten fortalte at de fire verdiene til selskapet, mot, nærvær, raushet og tro, ligger til grunn for alt de gjør i organisasjonen, men han tror de kunne styrket arbeidet gjennom å være litt modigere og tydeligere på å gå i retning av strategiene de har valgt når de utarbeider budsjettet. I dag er det ikke alltid sammenheng mellom den intenderte strategien til selskapet og budsjettet, og dette er med på å skape en fremvoksende strategi (Simons, 2000). Informanten mener derfor at koblingen mellom strategi og budsjett burde vært enda tydeligere enn den er i dag. Dersom strategien i større grad hadde ligget til

grunn for budsjettutarbeidelsen og handlingene i organisasjonen, ville dette skapt sterkere koblinger mellom elementene i styringssirkelen. Dette kunne ført til en enda bedre styring i Kirkens Bymisjon enn slik det er i dag. I dag styrer Kirkens Bymisjon etter en strategiplan som varer over fire år. Det at organisasjonen har en langsiktig plan kan være en av grunnene til at det oppfattes å være en kobling mellom strategien til organisasjonen og det overordnede budsjettet, ettersom det er enklere å legge budsjetter når man har en langsiktig plan å ta utgangspunkt i.

6.2 Bruken av budsjettet

Ifølge Wyatt (2012) og Hoff (2002) brukes budsjettet for minst tre forskjellige formål, nemlig mål, prognose og ressursallokering. Kirkens bymisjon bruker budsjettet for å allokere inntekter og kostnader utover de ulike virksomhetene, og i den forbindelse benytter de seg av en fordelingsnøkkel for å fordele kostnadene. I tillegg bruker de budsjettet for å sette målsetninger om hvilke aktiviteter de skal gjennomføre i løpet av året. Atkinson et al. (2011) fremhever også prognostisering i forbindelse med budsjettering. Kirkens Bymisjon bruker imidlertid budsjettet i veldig liten grad til prognoser. De setter en prognose på sommeren om hvordan de tror resten av året vil bli, men det eneste de benytter prognosene til er å prøve å få en oversikt over hvor mye inntekter de tror de kommer til å få inn. Videre bruker Kirkens Bymisjon også budsjettet til å kommunisere mål, aktivitetskoordinering, planlegging, kostnadsstyring og oppfølging, noe som stemmer overens med listen til Gjønnes og Tangenes (2012a) over roller budsjettet har i faglitteraturen.

6.2.1 Holdninger sin innvirkning på bruk av budsjett

Funnene viser at flere av informantene synes det burde bli benyttet andre systemer for regnskap, ettersom det i dag tar for lang tid før regnskapet er klart. Systemene de benytter i dag er for trege, og det kan ta tre måneder før regnskapstallene blir tilsendt. Dette gjør det vanskelig for organisasjonen å styre etter budsjettet som er utarbeidet, ettersom det tar lang tid før man får sammenlignet budsjett opp mot regnskap. De trege regnskapssystemene fører til at Kirkens Bymisjon er mer mottakelig for uformelle styringsmekanismer, slik Tucker og Thorne (2013) kom frem til i sine studier. Videre fører de trege regnskapssystemer til lite effektiv budsjettstyring, og styringen i Kirkens Bymisjon er i stor grad preget av det Ouchi (1977) kaller for normstyring der styringen preges av holdningene til de ansatte i organisasjonen.

Uformelle styringssystemer

Litteraturstudien avdekker at Anthony og Young (2003) mener konseptet økonomistyring vil være det samme i en ideell og profittmaksimerende virksomhet, men at det vil være ulikheter i forbindelse med hvordan de anvender økonomistyringen på grunn av ideelle organisasjoner sine spesielle karakteristika. Profittmaksimerende virksomheter er kjent for å benytte mye styringssystemer, men funnene fra studien viser at Kirkens Bymisjon benytter få formelle verktøy for styring i organisasjonen. Kirkens Bymisjon benytter seg av budsjett, samt noen viktige dokumenter som de styrer etter. Utenom dette er det lite formelle styringssystemer i organisasjonen, og Kirkens Bymisjon skiller seg fra mange profittmaksimerende virksomheter med bakgrunn i hvordan de styrer. Dette stemmer overens med studiene til Tucker og Thorne (2013), Kraus et al. (2017) og Tucker og Parker (2013) som sier at uformelle styringsmekanismer er mer dominerende enn formelle i ideelle organisasjoner.

Studien til Tucker og Thorne (2013) gir uttrykk for at ideelle organisasjoner er mer mottakelig for uformelle styringsmekanismer enn formelle. I Kirkens Bymisjon fungerer holdningene til de ansatte som en uformell styringsmekanisme. Dette stemmer med funnene Kraus et al. (2017) gjorde i sin studie om ideologisk styring. I utgangspunktet har Kirkens Bymisjon løs budsjettstyring, men de ansatte i organisasjonen oppfatter rammene til budsjettet som stramme fordi de er så kostnadsbevisste. Som tidligere nevnt har ansatte i Kirkens Bymisjon en holdning om at de alltid skal bruke minst mulig penger, og disse holdningene er med på å skape en oppfattelse av stramme rammer på budsjettet. En av informantene forklarte at budsjettet i utgangspunktet ikke er så stramt, og at det er mulighet for å øke rammene dersom de trenger mer penger i virksomheten gjennom å søke om ekstra midler fra legater og fond. Likevel skaper holdningene knyttet til kostnadsbevissthet en følelse av et stramt budsjett, ettersom det er så innarbeidet at de ikke skal bruke penger i organisasjonen.

Tucker og Parker (2013) kom i sin studie frem til at det er en sammenheng mellom strategi og styring i ideelle organisasjoner, på lik linje som i profittmaksimerende organisasjoner. Funnene fra vår studie stemmer overens med deres funn ettersom strategidokumentet og årsplanen er det som hovedsakelig brukes for å styre i Kirkens Bymisjon. Likevel viser empirien at Kirkens Bymisjon har mest uformelle styringsmekanismer i organisasjonen. Kulturen og holdningene til de ansatte setter stort preg på hvordan organisasjonen velger å styre. Budsjettet brukes lite i det daglige av de fleste fagansvarlige, og de har heller en holdning om å bruke minst mulig

penger. Dette er en holdning som er godt forankret i organisasjonskulturen, og som fører til at det er lite behov for stram budsjettkontroll. Studien til Tucker og Parker sier at kultur er en kontekstuell faktor som modererer koblingen mellom organisasjonens strategi og de styringssystemene som benyttes. Kulturen til Kirkens Bymisjon er farget av strategien til organisasjonen, og den legger føringer for hvordan de gjør ting. Det betyr at Kirkens Bymisjon bruker styringssystemer, deriblant budsjettet, ulikt enn hva som er normalt i profittmaksimerende virksomheter.

Normstyring

Budsjettet blir påvirket av hvilke former for styring en organisasjon velger å benytte. Kirkens Bymisjon bruker det Ouchi (1977) kaller for normstyring, da de ikke vektlegger budsjettmål i særlig stor grad. Til gjengjeld blir mye av ansvaret overlatt til de ansatte i organisasjonen, noe som innebærer at budsjettet får en helt annen rolle i styringssystemet. Budsjettet blir satt opp som en oversikt over aktivitetene som skal koordineres, og ansvaret for å gjennomføre aktivitetene som er satt i budsjettet er overlatt til de fagansvarlige. Budsjettet brukes i mindre grad som et kontroll- og evalueringsverktøy, og Kirkens Bymisjon har blant annet ingen andre interne rapporter enn årsmeldingen. Det er lite avviksrapportering, og mesteparten av avvikene som registreres er bevisst. Dette stemmer overens med Ouchi sin teori om normstyring. Empirien tyder på at det er holdningene til de ansatte i organisasjonen som styrer. Budsjettet er bare noe som må brukes for at de skal klare å holde en oversikt over aktivitetene som skal gjennomføres.

Ifølge Ouchi (1977) kan det imidlertid være problematisk å bygge en kultur i en organisasjon som tillater normstyring, og begrunner dette med at mennesker er opportunistiske og må ikke stoles blindt på. Informantene forteller derimot at det ikke er problemer knyttet til opportunistisk atferd i organisasjonen. Det vil si at Kirkens Bymisjon er en type organisasjon hvor normstyring kan brukes.

Formålet til budsjettet

Alle informantene ble i studien spurt om hva de mente var det viktigste formålet til budsjettet. På dette spørsmålet ga alle informantene uttrykk for at budsjettets viktigste formål var styring, men empirien viste derimot at svært få benyttet budsjettet aktivt i sin arbeidshverdag. Funnene fra studien tyder med andre ord på at til tross for at informantene mente budsjettets formål var

styring, så fungerer det heller som en plan. Dette stemmer overens med definisjonen av budsjett til Seal et al. (2012) som sier at budsjettet brukes som en plan.

Bhavesht et al. (2015) hevder at den følelsesmessige komponenten til forpliktelse er sentralt i ideelle organisasjoner, og de som jobber i slike organisasjoner må være bevisste på hva som er misjonen deres. De ansatte i Kirkens Bymisjon er ansatt fordi de har verdier om å hjelpe de som trenger det, og de har derav ikke ambisjoner om at organisasjonen skal oppnå høyest mulig profitt. Dette fører til at de ansatte har en holdning om å holde kostnadene på lavest mulig nivå, slik at de får benyttet ressursene på en best mulig måte for å oppfylle misjonen sin om å hjelpe de som trenger det i samfunnet. Disse holdningene er i stor grad styrende i organisasjonen, og budsjettet brukes derfor som et enkelt verktøy for å koordinere aktiviteter. På grunn av holdningene til de fagansvarlige er det derfor ikke behov for noe mer komplisert budsjettstyring i hverdagen.

Det tradisjonelle budsjettet har blitt kritisert for flere forhold ifølge studien til Neely et al. (2001). Holdningene til de ansatte i Kirkens Bymisjon om at de skal bruke minst mulig penger fører derimot til at de har behov for et budsjett ettersom det gir dem en oversikt over hvordan de kan bruke ressursene sine best mulig. Det er meningen at de skal bruke penger på aktiviteter som dekker organisasjonens mål, men på grunn av den voldsomme kostnadskontrollen har økonomiansvarlig og seksjonsleder opplevd at de nesten må oppfordre fagansvarlige til å bruke mer penger. Uten et budsjett risikerer aktiviteter som kurs og tilsvarende å falle bort ettersom virksomhetene i stor grad har fokus på å holde kostnadene lave. Studien tyder derfor på at budsjettet er et viktig verktøy for å sikre at virksomhetene benytter ressursene på en effektiv måte, og for at pengene skal gå til det de er ment til.

Tros- og grensesystemer

De ansatte i Kirkens Bymisjon opplever at rammene til budsjettet er stramme. I Simons (2000) sitt rammeverk Levers of control er grensesystemer en av fire systemer som må integreres for å styre strategien i organisasjonen. Budsjetttrammene til Kirkens Bymisjon fungerer som et grensesystem ettersom rammene setter grenser for hva de får gjøre og ikke gjøre. Funnene tyder på at fagansvarlig ikke har noe ønske om å gå utenfor grensene som budsjettet setter. Ingen av informantene kunne fortelle om det forekommer konsekvenser dersom det skulle oppstå budsjettavvik, ettersom de ikke hadde opplevd det. Informantene ga derimot uttrykk for at de

ikke ønsket å gå utenfor budsjettet ettersom de ikke ønsket å få sure blikk fra daglig leder eller annen overordnet. Det er med andre ord ikke de formelle konsekvensene ved budsjettavvik informantene er spesielt bekymret for, men de uformelle konsekvensene og følelsen av å ikke holde budsjettet.

Strategidokumentet er også en form for grensesystem som blir brukt i forbindelse med styringen i organisasjonen (Simons, 2000). Strategidokumentet setter en klar grense for hva organisasjonen skal drive med, og hva den ikke skal drive med. Dersom Kirkens Bymisjon bruker penger på prosjekter som ikke er i tråd med virksomhetens strategi, kan det medføre en risiko for skade på både omdømmet og tilliten til Kirkens Bymisjon. Strategien setter derfor klare grenser for hva som skal prioriteres, og det er viktig at organisasjonen holder seg innenfor disse grensene slik at omdømmet eller tilliten ikke står i fare.

Videre har Kirkens Bymisjon en godt forankret kultur og holdninger som sikrer at de ansatte i organisasjonen jobber etter de kjerneverdiene som Kirkens Bymisjon har. Holdningene og kulturen til Kirkens Bymisjon fungerer på mange måter som det Simons (2000) kaller for trossystemer. Trossystemer gir klare retningslinjer om hva som er organisasjonens grunnleggende prinsipper, meninger og retning. I Kirkens Bymisjon er kjerneverdiene godt forankret i holdningen til de ansatte, og derfor viker svært få fra dem. Dette kan også sammenlignes med det Kraus et al. (2017) kaller for ideologisk styring. Kjerneverdiene fungerer som en ideologi som ledelsen kan bruke for å styre, og for å skape en følelse av formål for organisasjonen. Holdningene fungerer også som et grensesystem (Simons, 2000) ettersom streng kostnadskontroll er godt forankret i holdningene til de ansatte, og medfører at holdningene setter grenser for hvordan de ansatte bruker penger i organisasjonen.

6.2.2 Bruk av budsjett for å oppnå legitimitet

Litteraturstudien avdekket at ifølge Hyndman og McConville (2018) bør ideelle organisasjoner tilegne seg praksiser som man normalt finner i profittmaksimerende organisasjoner for å oppnå tillit fra interessenter i omgivelsene. Ifølge Meyer og Rowan (1977) må en organisasjon ha legitimitet i omgivelsene for å overleve på sikt. Kirkens Bymisjon har eksistert i Norge i over 100 år, og de har gjennom den tiden opparbeidet seg mye legitimitet og tillit i landet. Over halvparten av inntektene til Kirkens Bymisjon stammer fra innsamlede midler, gaver og salg av tjenester. Det er derfor viktig at organisasjonen har tillit fra interessentene i omgivelsene,

ettersom det er disse som gir mesteparten av inntektene til organisasjonen. For å oppnå denne tilliten fra omgivelsene benytter Kirkens Bymisjon budsjett, og det utarbeides også kvartalsrapporter og årsmeldinger der det redegjøres for hvordan ressursene har blitt brukt overfor interessentene. På denne måten er Kirkens Bymisjon med på å skape tillit og legitimitet blant sine interessenter, noe som er nødvendig for å sikre inntektssiden i årene fremover.

Organisasjonen opparbeider seg i tillegg legitimitet i sine omgivelser gjennom rapportering. De har lite intern rapportering, men til gjengjeld har de mye ekstern rapportering til ulike givere som ønsker å få informasjon om hvordan pengene de har gitt har blitt brukt av organisasjonen. De eksterne rapportene skaper legitimitet ved at de gir et bilde av hvordan pengene forvaltes til dem som har gitt penger.

7 Avslutning

I dette kapitlet skal hovedfunnene fra empirien danne grunnlag for en konklusjon på vår problemstilling. Vi vil også si litt om hva som er oppgavens viktigste bidrag, samt komme med forslag til videre forskning som kan skape en enda dypere innsikt og forståelse for budsjettprosessen i ideelle organisasjoner.

7.1 Konklusjon

Gjennom denne studien har vi undersøkt hvordan budsjettet utformes og brukes i en ideell organisasjon, der vi har benyttet Kirkens Bymisjon som case. For å hjelpe oss med å svare på problemstillingen har vi hatt to forskningsspørsmål som omhandler hvilke faktorer som spiller inn under utformingen av budsjettet, samt hvordan budsjettet brukes. I forbindelse med hvilke faktorer som spiller inn har vi sett på i hvilken grad de ansatte føler seg involvert ved budsjettutarbeidelsen, samt i hvilken grad strategien ligger til grunn for budsjettet. For å studere hvordan budsjettet brukes har vi sett nærmere på hva som er formålet med budsjettet.

Studien viser at sentraliseringen av regnskapssystemene og mottakelse av budsjettmaler fra Oslo er viktige faktorer som spiller inn ved utformingen av budsjettet. Sentraliseringen og den sene mottakelsen av budsjettmaler skaper et tidspres i budsjettprosessen, og fører til at utformingen av budsjettet gjøres etter nedbrytningsmetoden der ledergruppen i stor grad står for utformingen av budsjettet. I tillegg benyttes det en inkrementell budsjettering der man tar utgangspunkt i årets budsjett og regnskap, og justerer dette for forventede endringer ved utarbeidelse av neste års budsjett. De tilsendte budsjettmalene er også med på å sette grenser og føringer for hvordan budsjettet utformes. I tillegg setter enkelte givere føringer for hvordan budsjettet skal utformes gjennom krav til hvordan pengene skal brukes. Dette er dermed også en viktig faktor som må tas hensyn til ved utarbeidelse av budsjettet.

Det at Kirkens Bymisjon benytter nedbrytningsmetoden ved utarbeidelse av budsjetter fører til at informantene opplever liten grad av involvering i forbindelse med budsjettutarbeidelsen. Fagansvarlige opplever at de blir sent involvert i prosessen, og at de ikke har noen reell påvirkningskraft til å gjøre endringer på poster som de kunne tenkt seg å gjøre endringer på. Den sene involveringen skyldes sentraliseringen av regnskapsfunksjonen som fører til at budsjettprosessen i organisasjonen blir satt sent i gang. Dette medfører en mindre interaktiv

budsjettprosess enn det organisasjonen selv skulle ønske, og prosessen oppleves derav mer lukket.

Studien viser at det er varierende i hvilken grad strategien ligger til grunn for det utarbeidede budsjettet. På virksomhetsnivå er det en de-kobling mellom strategien og budsjettet i de virksomhetene som er finansiert gjennom gavemidler. Dette skyldes at budsjettet legges før virksomhetens årsplan er klar, slik at strategiene og årsplanene må legges ut fra det utarbeidede budsjettet. Virksomhetene som må søke eksternt etter midler har derimot en klarere kobling mellom strategi og budsjettet, ettersom de søker om midler med utgangspunkt i de etablerte strategiene og planene som er lagt for virksomheten. På organisasjonsnivå er det en sterk kobling mellom den overordnede strategien til Kirkens Bymisjon og det samlede budsjettet. Ledergruppen er opptatt av at alt som gjøres i organisasjonen skal ta utgangspunkt i verdiene og strategiene til organisasjonen, noe som skaper en sterk kobling. Det viser seg derimot at flere mener organisasjonen burde vært enda modigere til å tørre å ta sjanser og jobbe tydeligere etter strategien, noe som ville skapt en enda sterkere kobling.

Kirkens Bymisjon benytter lite styringsverktøy, og de få verktøyene de benytter i dag for regnskap oppleves som trege. De trege systemene gjør at budsjettet i liten grad brukes til styring ettersom det kan ta opp mot tre måneder før de mottar regnskapstallene. De trege systemene fører til at organisasjonen er mer mottakelig for uformelle styringsmekanismer, der holdninger er den mest fremtredende. Studien viser at det er utpreget normstyring i Kirkens Bymisjon ettersom styringen i stor grad er preget av ansattes holdninger. Budsjettet holdes i stor grad grunnet ansattes holdninger om å benytte minst mulig penger, og fokuset på kostnadsbevissthet fører til at det ikke er behov for å benytte budsjettet aktivt i hverdagen i organisasjonen. Fokuset på å holde kostnadene på et lavt nivå er også med på å skape en følelse av stramme rammer på budsjettet i organisasjonen, og ansatte opplever det som ubehagelig dersom de skulle gå på utsiden av de fastsatte budsjetttrammene.

Ifølge informantene er det viktigste formålet til budsjettet styring, men funnene viser at budsjettet i liten grad brukes aktivt til styring. Det viser seg at budsjettet fungerer som en plan, med oversikt over hvilke aktiviteter organisasjonen tenker å gjennomføre i løpet av året. Det finnes mye teori som kritiserer budsjettet som styringsverktøy, men i Kirkens Bymisjon er det nødvendig å ha et budsjett ettersom det gir organisasjonen oversikt over hvilke ressurser de har,

samt hvordan disse ressursene kan brukes på en effektiv måte. Budsjettet sikrer med andre ord at pengene går til det de er ment å gå til.

I Kirkens Bymisjon brukes også budsjettet for å oppnå legitimitet fra omgivelsene til organisasjonen. I tillegg benytter de interne kvartalsrapporter og årsmeldinger der det redegjøres for hvordan ressursene er brukt, noe som også er med på å øke legitimiteten. Over halvparten av inntektene til organisasjonen stammer fra innsamlede midler, gaver og salg av tjenester, og det er derav viktig at organisasjonen har tillit og legitimitet for å opprettholde det gode omdømmet og sikre inntekten i årene som kommer. For å gi giverne informasjon om hvordan pengene har blitt brukt i løpet av året benytter Kirkens Bymisjon mye ekstern rapportering.

7.2 Oppgavens bidrag

Denne studien bidrar med utvidet forskning innen økonomistyring i ideelle organisasjoner, som så langt er et understudert område. Studien viser at holdningene til de ansatte er styrende i ideelle organisasjoner, noe som blant annet gjør at det er lite behov for prestasjonsmåling og andre formelle styringsmekanismer. Holdningene legger i stor grad føringer for det som blir gjort, og de uformelle styringssystemene erstatter behovet for mange av de formelle systemene som gjerne blir brukt i profittmaksimerende virksomheter. Ideelle organisasjoner har ikke som mål å oppnå profitt, og det er derav problematisk å styre etter resultat og atferd. Dette medfører at styring gjennom normer og holdninger blir mer fremtredende. Budsjett og økonomi for øvrig er mer et nødvendig onde som brukes for å holde oversikt og koordinere aktiviteter, og brukes ikke som et styringsverktøy på lik linje som i profittmaksimerende selskaper.

7.3 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi valgt å studere utformingen og bruken av budsjettet i en bestemt organisasjon. For å kunne generalisere funnene vi har gjort ytterligere kan det være interessant å bygge videre på studien gjennom å undersøke budsjettprosessen i andre ideelle organisasjoner. Man kan da undersøke om andre ideelle organisasjoner med litt ulik kontekst gir tilsvarende funn som i Kirkens Bymisjon. Det kunne også vært interessant å studere hva som er årsaken til eventuelle likheter eller forskjeller mellom Kirkens Bymisjon og andre tilsvarende organisasjoner.

Funnene våre tyder også på at Kirkens Bymisjon har få formelle styringsmekanismer, og er i større grad preget av uformelle styringsmekanismer som holdninger. Det kunne derav vært aktuelt å sammenligne Kirkens Bymisjon, eller en tilsvarende organisasjon, med et profittmaksimerende selskap for å se på likhetene og forskjellene i budsjettprosessen og hvordan budsjettet brukes.

8 Litteraturliste

8.1 Bøker og artikler

Anheier, H. K. (2014) *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Abingdon: Routledge.

Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*. 7. utg. New York: McGraw-Hill.

Atkinson, A. A., Kaplan R. S., Matsumura E. M. og Young, S. M. (2011) *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. 6. utg., Harlow, Essex: Pearson Education

Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, Vol 50, nummer 4, 2013, side 326-336.

Barrett, E. M. og Fraser III, L. B. (1977) Conflicting Roles in Budgeting for Operations. *Harvard Business Review*, juli-august.

Bhavesh, S. P., Booker, L. D., Ramos, H. M. og Bart, C. (2015) Mission statements and performance in non-profit organisations, *Corporate Governance: The international journal of business in society* [Internett], 15(5), s. 759-774. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/CG-07-2015-0098>.

Bjørnenak, T. (2003) Strategisk økonomistyring en oversikt. *Magma*, 2/2003, 21-28.

Blocher, E. J., Stout, D. E. og Cokins G. (2012) *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 5. utg., New York: McGraw/Irwin

Bogsnes B. (2012) Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi og finans*, 04/2012 (vol. 28), s.3-11.

Busch, T. (1991) *Budsjettstyring*. Oslo: Tano Aschehoug

Bøhren, Ø. og Josefsen, M. G. (2013) Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. *Journal of Banking & Finance*, 37(11): 4073-4086. Tilgjengelig fra: <<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.021>>

Chenhall R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127-168.

DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review* [Internett], 48(2): 147-160. Tilgjengelig fra: <<https://www.jstor.org/stable/2095101>> [Lest 4. mars 2019]

Falkenberg, L. og Herremans, I. (1995) Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14: 133-143. Tilgjengelig fra <<https://doi.org/10.1007/BF00872018>>

Fallan, L. og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2012a) Målbærende plan eller plankritisk prognose?. *Praktisk økonomi og finans*, 04/2012 (vol. 28), s. 25-36

Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2012b) *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget

Gripsrud, G., Silkoset, R. og Olsson, U. H. (2016) *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hall, M. og O'Dwyer, B. (2017) Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society, *Accounting, Organizations and Society*, 63, s. 1-5. doi: 10.1016/j.aos.2017.11.001.

Hansen, S. A. (2015) Budsjettering gir viktige svar [Internett]. Visma blogg: Visma. Tilgjengelig fra: <<https://www.visma.no/blogg/budsjettering-gir-viktige-svar/>> [Lest 07. mai 2019]

Hansen, S. C., Otley, D. og Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Management Accounting Research*, vol. 15, s. 95-116. Tilgjengelig fra: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.410544>>

Hansen, S. C. og Van der Stede, W. A. (2004) Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research* [Internett], vol. 15(4): s. 415-439. Tilgjengelig fra: <<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>>

Hatten, M. L. (1982) Strategic Management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal* [Internett], 3(2), s. 89-104. Tilgjengelig fra: <<http://www.jstor.org/stable/2486151>> [Lest 5. mars 2019]

Hoff, K. G. (2002) *Bedriftens økonomi*. Otta: Universitetsforlaget

Horngren, C. T., Datar S. M. og Rajan M. V. (2012) *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14. utg., Harlow, Essex: Pearson Education

Hyndman, N. og McConville, D. (2018) Trust and accountability in UK charities: Exploring the virtuous circle, *The British Accounting Review* [Internett], 50(2), s. 227-237. Tilgjengelig fra: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.004>>

Hyndman, N. og McKillop, D. (2018) Public services and charities: Accounting, accountability and governance at a time of change, *The British Accounting Review* [Internett], 50(2), s. 143-148. Tilgjengelig fra: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.01.001>>

Innsamlingskontrollen (2018) Innsamlingskontrollen 2017 [Internett].

Innsamlingskontrollen.no. Tilgjengelig fra:

<<http://innsamlingskontrollen.no/static/presentasjon-2018/>> [Lest 09. Mai 2019]

Innsamlingskontrollen (2019) Godkjente organisasjoner [Internett]. Innsamlingskontrollen.no.

Tilgjengelig fra: <<http://www.innsamlingskontrollen.no/nb/innsamlingsregisteret/>> [Lest 07. Mai 2019]

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1991) *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kirkens Bymisjon (2019) Om oss [Internett]. Kirkensbymisjon.no. Tilgjengelig fra: <<https://kirkensbymisjon.no/om-oss/>> [Lest 14. Mai 2019]

Kraus, K., Kennergren, C. og von Unge, A. (2017) The interplay between ideological control and formal management control systems : A case study of a non-governmental organisation, *Accounting, Organizations and Society* [Internett], 30, s. 1-18. Tilgjengelig fra: <<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>>

Lowe, E. A. (1971) On the Idea of Management Control System: Integrating Accounting and Management Control. *Journal of Management Studies*, Vol. 8, s. 1-12. doi: 10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x.

Merchant, K. A. og Van der Stede, W. (2007) *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*. 2. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Meyer, J. og Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2). Tilgjengelig fra: <http://security.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer_rowan_teorias_institucional.pdf>. [Lest 13. Februar 2019]

Mihaltan, D. C., Vitan, D. og Cucui, G. (2015) Analysing the financial effectiveness of the nonprofits. Case study on health nonprofits, *Procedia Economics and Finance*, 26, s. 367-374.

Neely, A., Sutcliff, M. R., and Heyns, H. R. (2001) *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. New York: Accenture.

Nyeng, F. (2017) *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nyland, K. og Pettersen, I. J. (2010) Økonomistyring i staten – likhet eller mangfold? *Magma* [Internett], 4/2010. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/oekonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold>> [Lest 6. mars 2019]

Ouchi, W. G. (1977) The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95-113.

Ramian, K. (2007) *Casestudiet i praksis*. Århus: Academica.

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1998) *Moderne Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scott, W. R. (2008) *Institutions and organizations - Ideas and interests*. Third edition. SAGE Publications.

Scott, W. R. (2014) *Institutions and Organisations - Ideas, Interests, and identities*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Seal, W., Garrison, R. H. og Noreen, E. W. (2012) *Management Accounting*. 4. utg., New York: McGraw-Hill

Sending, A. og Tangenes, T. (2007) *Driftsregnskap og budsjettering. Økonomi- og virksomhetsstyring*. 2.utg., Bergen: Fagbokforlaget

Simons, R. (1995) *Lever of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 2. utg., Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A.H., (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg., Oslo: Gyldendal akademisk.

Trætteberg, H. D. og Sivesind, K. H. (2015) *Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2015:2. Oslo: Kulturdepartementet. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/fe5c39d8a7664f7895dbba29bf350173/ideelle_organisasjoners_saerttrekk_og_merverdi_innenfor_helse-og_omsorgsfeltet_2015-2.pdf [Lest 5. mars 2019]

Tucker, B. og Thorne, H. (2013) Performance on the right hand side: Organizational performance as an antecedent to management control, *Qualitative Research in Accounting & Management* [Internett], 10(3/4), s. 316-346. doi: 10.1108/QRAM-10-2012-0043.

Tucker, B. P., Thorne, H. og Gurd, B. W. (2013) Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector, *Nonprofit Management and Leadership* [Internett], 24(1), s. 109-133. doi: 10.1002/nml.21083.

Tucker, B. P. og Parker, L. D. (2013) Out of control? Strategy in the NFP sector: the implications for management control, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [Internett], 26(2), s. 234-266. doi: 10.1108/09513571311303729.

Wildavsky, A. (1984) *The Politics of the Budgetary Process*. 4. utg., Boston: Little, Brown and Company

Wyatt, N. (2012) *Essential guides: Budgeting and forecasting – how to deliver accurate numbers*. England: Pearson Education Ltd.

8.2 Masteroppgaver

Pettersen, E. C. (2013) *Budsjettet som styringsverktøy* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen i Trondheim

Mikalsen, S. A. (2013) *Budsjettets rolle i HiNT* [Masteroppgave]. Handelshøyskolen i Trondheim

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervju med økonomiansvarlig

Åpningsspørsmål:

- Navn, alder og utdanning
- Hvilke oppgaver ligger under din stilling som økonomiansvarlig i Kirkens Bymisjon?
Kan du si litt om stillingen?
- Hvor lenge har du arbeidet i Kirkens Bymisjon?
- Har du ansvar for noen ansatte?
 - I så fall hvor mange?

Hoveddel

Tema 1: Organisasjonens styringssystem

- Hva består organisasjonen sitt styringssystem av, hvilke styringsverktøy benytter dere og hvorfor akkurat disse?
 - Hvordan synes du styringssystemene fungerer?
- Hvordan er koblingen mellom organisasjonens styringssystem, den overordnede visjonen og strategien?
- Definerer du budsjett som et viktig styringsverktøy? Begrunn svaret.
 - Hvilket styringsverktøy anser du som det viktigste?

Tema 2: Spørsmål om budsjett (Design)

- Hvordan går dere frem når budsjettet skal utarbeides? Hvordan er prosessen?
 - Starter dere helt fra scratch, eller tar dere utgangspunkt i regnskap og budsjett fra tidligere år?
- Hvem deltar i budsjettprosessen, og hvorfor er det akkurat disse personene som deltar?

- Tydeliggjøres det for alle hvilke forutsetninger som ligger til grunn for utarbeidelsen av budsjettet? Hvordan gjøres i så fall dette?
- Hvordan fordeles ressursene mellom de ulike avdelingene?
 - Er det stor grad av enighet/uenighet mellom virksomhetsområdene når det gjelder fordeling av ressurser?
- Hvordan fordeles kostnadene mellom de ulike avdelingene?
 - Er det stor grad av enighet/uenighet mellom virksomhetsområdene når det gjelder fordeling av kostnader?
- Hvor mye tid går med til budsjettarbeidet? Hvor mange dager, hvor lang tidsperiode, brukes det mye ressurser på budsjettarbeidet, og hvordan deltar de ansatte i denne prosessen?
- Justeres budsjettet i løpet av året, eller er det fastlåst?

Tema 3: Budsjettet koblet til strategi

- Føler du at budsjettet spiller en viktig rolle for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål?
 - Har dere fokus på dette når dere utarbeider budsjettet? Hvordan bidrar budsjettet til dette?
- Synes du de strategiske målene, både kortsiktige og langsiktige, blir reflektert i budsjettet?
- Føler du at noen av de strategiske målene i årsplanen må nedprioriteres som følge av budsjettprosessen?
 - I så fall, hvilke?
 - Hva gjør dere i så fall med det?

Tema 4: Ulike budsjettyper

- Hvilke typer budsjett utarbeider dere? Resultat, likviditet, balansebudsjett?
- Hvorfor utarbeides akkurat disse budsjettyperne?
- Suppleres budsjettet med rullerende prognoser?

Tema 5: Hvordan budsjettet brukes

- Hva mener du er budsjettets viktigste oppgaver, og hvorfor utarbeider dere budsjett?
 - Brukes det til styring? Strategi?
- Hva braker du budsjettet til, og hvorfor?
- Gir budsjettet deg den informasjonen du trenger i din arbeidshverdag?
- Er du fornøyd med hvordan budsjettet brukes, eller er det ting du skulle ønske var annerledes, eventuelt hva og hvordan?
- Hvem er brukerne til budsjettet, hvorfor har de tilgang og hvordan bruker disse det?
 - Hvem bestemmer hvem som har tilgang?
- Kjenner de fleste i organisasjonen til innholdet i budsjettet? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Tror du andre syntes at budsjettet er vanskelig å forstå?
- Tror du brukerne får nok informasjon gjennom budsjettet?
- Er det behov for ulik budsjettinformasjon på ulike nivå i organisasjonen?
- Brukes budsjettet som et beslutningsgrunnlag? Gi eksempler
- Brukes budsjettet til å kommunisere viktig informasjon ut til de ulike virksomhetsområdene? Hvordan gjøres dette?
- Brukes budsjettet til å delegere ansvar og myndighet i organisasjonen? Hvordan?
- Vil du si dere har en form for stram budsjettstyring, eller mer løs styring?

Tema 6: Budsjettmål (prinsippal-agentteorien)

- Setter dere budsjettmål for de ulike avdelingene? Hvordan gjøres dette?
 - Er det stor grad av uenighet? Hvem er eventuelt uenig?
 - Hvem er med på å fastsette målene? Hvorfor er de involvert?
- Hvilken effekt mener du det har å sette budsjettmål, eventuelt ikke sette budsjettmål?
 - Påvirker budsjettmålene din arbeidsinnsats, bidrar det til å skape ekstra motivasjon? Gi eksempler
- Hvordan følges budsjettmålene opp?
- Ser du på opportunistisk atferd som et problem i budsjettprosessen? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan håndterer dere dette?
- Tror du de som er med på å sette budsjettmålene bevisst prøver å holde de på et lavt nivå for å enklere nå sine mål?

Tema 7: Budsjettoppfølgning og avviksanalyse

- Hvor ofte følges budsjettet opp? Hver måned, kvartalsvis eller en gang i året?
Hvorfor?
- Hvordan driver dere budsjettoppfølgning? Hvilke måter gjøres det på, og hvorfor gjør dere det på den måten?
 - Utarbeides det budsjettrapporter? Hvor ofte og hva brukes det til?
- Hvordan håndteres eventuelle avvik? Hvordan er rutinene for avviksanalyse?
 - Får avvik noen konsekvenser for avdelingene?
- Påvirker budsjettavvik neste års budsjett? Hvordan?
- Måles avdelingene på andre kriterier enn budsjettall/regnskapstall?

Tema 8: Videre utvikling av budsjett

- Hva mener du kunne vært bedre ved budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?
- Hva mener du er det største problemet med budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?

Intervju med daglig leder

Åpningsspørsmål:

- Navn, alder og utdanning
- Hvor lenge har du jobbet i Kirkens Bymisjon, og hvor lenge har du vært daglig leder?
- Hvilke oppgaver ligger under din stilling som daglig leder i Kirkens Bymisjon?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Hoveddel

Tema 1: Organisasjonens styringssystem

- Hva består organisasjonen sitt styringssystem av, hvilke styringsverktøy benytter dere og hvorfor akkurat disse?
 - Hvordan synes du styringssystemene fungerer?
- Hvordan er koblingen mellom organisasjonens styringssystem, den overordnede visjonen og strategien?
- Definerer du budsjett som et viktig styringsverktøy? Begrunn svaret
 - Hvilke styringsverktøy anser du som det viktigste?

Tema 2: Spørsmål om budsjett (design)

- Hvordan deltar du i budsjettprosessen?
 - Er du med på å utforme budsjettet, eller er det andre som tar seg av hele jobben?
 - Hvem i organisasjonen deltar i budsjettprosessen?
- Hvor ofte deltar du på møter om økonomi/budsjett?
- Gir budsjettet deg den informasjonen du trenger i din arbeidshverdag?
 - Er det noe mer som burde vært med i budsjettet?

Tema 3: Spørsmål om budsjett koblet til strategi

- Føler du at budsjettet spiller en viktig rolle for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål?
- Synes du de strategiske målene, både kortsiktige og langsiktige, blir reflektert i budsjettet?
- Føler du at noen av de strategiske målene i årsplanen må nedprioriteres som følge av budsjettprosessen?
 - I så fall, hvilke?
 - Hva gjør dere i så fall med det?
- Er dere enig i fordeling av ressurser til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?
- Er dere enig i fordeling av kostnadene til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?

Tema 4: Kommunikasjon av budsjett:

- Hvordan kommuniseres budsjettet i organisasjonen? Hvem gjør dette?
- Brukes budsjettet til å kommunisere viktig informasjon ut til de ulike virksomhetsområdene? Hvordan gjøres dette?
- Er budsjettet enkelt å forstå? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tema 5: Hvordan budsjettet brukes?

- Hva er etter din mening den viktigste funksjonen til budsjettet?
- Hva braker du budsjettet til (gi eksempler)?
- Brukes budsjettet som et beslutningsgrunnlag? Gi eksempler
- Hvem er brukerne til budsjettet, hvorfor har de tilgang og hvordan bruker disse det?
 - Hvem bestemmer hvem som har tilgang?
- Tror du brukerne får nok informasjon gjennom budsjettet?
- Kjenner de fleste i organisasjonen til innholdet i budsjettet? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Brukes budsjettet til å delegere ansvar og myndighet i organisasjonen? Hvordan?
- Er du fornøyd med hvordan budsjettet brukes, eller er det ting du skulle ønske var annerledes? Eventuelt hva og hvordan?
- Vil du si dere har en form for stram budsjettstyring, eller mer løs styring?

Tema 6: Budsjettoppfølging og avviksanalyse

- Er du med på å følge opp budsjettet i løpet av året?
 - I så fall hvordan gjøres dette?
- Er du med på å håndtere eventuelle avvik fra budsjettet?

Tema 8: Videre utvikling av budsjett

- Hva mener du kunne vært bedre ved budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?
- Hva mener du er det største problemet med budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?

Intervju med seksjonsleder

Åpningsspørsmål:

- Navn, alder og utdanning
- Hvor lenge har du jobbet i Kirkens Bymisjon, og hvor lenge har du vært seksjonsleder?
- Hvilke oppgaver ligger under din stilling som seksjonsleder i Kirkens Bymisjon?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Hoveddel

Tema 1: Spørsmål om budsjett (design)

- Hvordan deltar du i budsjettprosessen?
 - Er du med på å utforme budsjettet, eller er det andre som tar seg av hele jobben?
 - Hvem i organisasjonen deltar i budsjettprosessen?
- Blir det gjort tydelig for dere hvilke forutsetninger som ligger til grunn for budsjettet?
- Opplever du et maktspill rundt fordeling av budsjettet?
- Hvor ofte deltar du på møter om økonomi/budsjett?
- Gir budsjettet deg den informasjonen du trenger i din arbeidshverdag?
 - Er det noe mer som burde vært med i budsjettet?

Tema 2: Spørsmål om budsjett koblet til strategi

- Føler du at budsjettet spiller en viktig rolle for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål?
- Synes du de strategiske målene, både kortsiktige og langsiktige, blir reflektert i budsjettet?
- Føler du at noen av de strategiske målene i årsplanen må nedprioriteres som følge av budsjettprosessen?
 - I så fall, hvilke?

- Hva gjør dere i så fall med det?
- Er dere enig i fordeling av ressurser til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?
- Er dere enig i fordeling av kostnadene til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?

Tema 3: Kommunikasjon av budsjett

- Hvordan kommuniseres budsjettet i organisasjonen? Hvem gjør dette?
- Brukes budsjettet til å kommunisere viktig informasjon ut til de ulike virksomhetsområdene? Hvordan gjøres dette?
- Er budsjettet enkelt å forstå? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tema 4: Hvordan budsjettet brukes

- Hva er etter din mening den viktigste funksjonen til budsjettet?
- Hva braker du budsjettet til (gi eksempler)?
- Brukes budsjettet som et beslutningsgrunnlag? Gi eksempler?
- Hvem er brukerne til budsjettet, hvorfor har de tilgang og hvordan bruker disse det?
 - Hvem bestemmer hvem som har tilgang?
- Er det behov for ulik budsjettinformasjon på ulike nivå i organisasjonen?
- Tror du brukerne får nok informasjon gjennom budsjettet?
- Kjenner de fleste i organisasjonen til innholdet i budsjettet? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Brukes budsjettet til å delegere ansvar og myndighet i organisasjonen? Hvordan?
- Er du fornøyd med hvordan budsjettet brukes, eller er det ting du skulle ønske var annerledes? Eventuelt hva og hvordan?
- Vil du si dere har en form for stram budsjettstyring, eller mer løs styring?

Tema 7: Budsjettoppfølgning og avviksanalyse

- Er du med på å følge opp budsjettet i løpet av året?
 - I så fall hvordan gjøres dette?
- Er du med på å håndtere eventuelle avvik fra budsjettet?
- Definerer du budsjett som et viktig styringsverktøy? Begrunn svaret
 - Hvilke styringsverktøy anser du som det viktigste?

Tema 8: Videre utvikling av budsjett

- Hva mener du kunne vært bedre ved budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?
- Hva mener du er det største problemet med budsjettprosessen til Kirkens Bymisjon?

Intervju med fagansvarlige

Åpningsspørsmål:

- Navn, alder og utdanning
- Hvor lenge har du jobbet i Kirkens Bymisjon, og hvor lenge har du vært fagansvarlig?
- Hvilke oppgaver ligger under din stilling som fagansvarlig i Kirkens Bymisjon?
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Hoveddel

Tema 1: Spørsmål om budsjett (design)

- Hvordan deltar du i budsjettprosessen?
 - Er du med på å utforme budsjettet, eller mottar du et ferdig budsjett fra administrasjonen/økonomiansvarlig?
 - Er det flere fra avdelingen som deltar?
- Føler du at det er åpenhet i forhold til å komme med forslag til budsjettet?
 - Føler du det burde vært mer åpenhet enn det er i dag?
- Har dere en åpen dialog med seksjonsleder og økonomiansvarlig angående budsjett?
- Føler du at deres ønsker og drømmer for avdelingen blir tatt hensyn til i budsjettet?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Blir det gjort tydelig for dere hvilke forutsetninger som ligger til grunn for budsjettet?
- Opplever du et maktspill rundt fordeling av budsjettet?
 - Føler du at dere må kjempe mot andre for å få mer ressurser?
- Får dere nok informasjon gjennom budsjettet?
 - Er det noe mer som burde vært med i budsjettet?
- Kjenner de ansatte på din avdeling til budsjettet? I hvilken grad?
 - Jobber de ut fra budsjettet?
- Hvor ofte har dere møter med økonomi angående budsjettet?
 - Hva er temaet på møtene?
- Har dere diskusjoner om budsjettet på avdelingen utover møtene med økonomi?
 - Hva blir i så fall diskutert?

Tema 2: Spørsmål om budsjett koblet til strategi

- Føler du at budsjettet spiller en viktig rolle for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål?
- Synes du de strategiske målene, både kortsiktige og langsiktige, blir reflektert i budsjettet?
- Føler du at noen av de strategiske målene må nedprioriteres som følge av budsjettprosessen? I så fall, hvilke?
 - Hva gjør dere i så fall med det?
- Er dere enig i fordeling av ressurser til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?
- Er dere enig i fordeling av kostnadene til de ulike avdelingene ut fra strategien til Kirkens Bymisjon?
 - Hva kunne eventuelt blitt gjort annerledes?

Tema 3: Spørsmål om kommunikasjon av budsjett:

- Hvordan kommuniseres budsjettet i organisasjonen? Hvem gjør dette?
 - Føler du budsjettet burde blitt kommunisert bedre?
- Får du innsyn i budsjettet til andre avdelinger enn ditt virksomhetsområde?
 - Hvis ikke: skulle du ønske du fikk det? Eller går det greit uten?
- Er budsjettet enkelt/tydelig å forstå? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tema 4: Spørsmål om bruk av budsjettet:

- Hva er etter din mening den viktigste funksjonen til budsjettet?
- Hva braker du budsjettet til? Hvorfor?
- Konsulterer dere budsjettet før det gjøres innkjøp?
- Bruker dere budsjettet som beslutningsgrunnlag når dere skal foreta en beslutning?
- Er du fornøyd med hvordan budsjettet brukes, eller er det ting du skulle ønske var annerledes? Eventuelt hva og hvordan?

- Vil du si dere har en form for stram budsjettstyring, eller mer løs styring?
- Føler du det er ukomfortabelt dersom du går utover budsjettet?
 - Er du redd for å gå utover?
- Tenker du ofte på budsjettet i din arbeidshverdag, eller tenker du heller at dere skal ha lave kostnader?
 - Hvor ofte sjekker du budsjettet?
- Skulle du ønske det var mer rom i budsjettet i forhold til å bruke penger det ikke har vært budsjettert med dersom dere skulle trenge det?

Tema 5: Spørsmål rundt budsjettmål og rapportering

- Har dere et budsjettmål på deres avdeling?
 - Hvem utarbeider det? Er du med?
 - Mener du det har effekt å ha budsjettmål? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke rapporter er dere pålagt å rapportere?
- Evaluerer dere i hvilken grad dere har nådd de strategiske målene?
 - Hvis ja, hvor ofte gjøres det?

Tema 6: Budsjettoppfølging og avviksanalyse

- Hvor ofte følges budsjettet opp?
 - Hvordan følger du opp budsjettet?
- Hvis det oppstår budsjettavvik, får dette noen konsekvenser for dere?
 - Hvem rapporterer du eventuelle avvik til?
- Mener du det er ting som kan gjøres annerledes i forbindelse med budsjettoppfølgingen? Eventuelt hva og hvordan?

Tema 7: Spørsmål om videre utvikling av budsjettet:

- Hva mener du kunne vært bedre med budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon?
- Hva mener du er det største problemet med budsjettprosessen i Kirkens Bymisjon?

Vedlegg 2: Mandat for økonomiutvalget



Mandat for økonomiutvalget Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Trondheim

1. Økonomiutvalget (ØU) er opprettet av styret i Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Trondheim, med det formål å sikre en varig økonomi for arbeidet.
2. ØU skal rådgje administrasjon og styre i SKBT innenfor økonomi og forvaltning. I dette arbeidet skal ØU ha sin oppmerksomhet rettet mot offentlige, kirkelige og private kilder som kan være med på å skape en sikker økonomi for stiftelsen.
3. Medlemmene oppnevnes av styret for en periode på 2 år og kan gjenvelges. ØU består av 3 til 5 personer, hvorav minst en fra stiftelsesstyret og daglig leder. Styret oppnevner leder for 2 år om gangen. Administrativ leder er utvalgets sekretær.

Vedtatt på styremøte i SKBT 30.08.2010

Vedlegg 3: Stillingsbeskrivelser

Gjennomgått og godkjent av ledergruppa 05.05.2010. Framlagt som orienteringssak på styremøtet 14.06.2010. Oppdatert januar 2017

Daglig leder (DL)	Seksjonsleder/administrativ leder (SL/AL)	Fagsvarlig (FA)
<p>Plass i organisasjonen Ansettes av styret etter uttalelse fra representantskapets leder og nestleder. Forstår den daglige ledelse og representerer stiftelsen utad i alle saker som inngår i den daglige ledelse</p> <p>Ansvar og myndighet DL har totalansvar for drift og utvikling på vegne av styret og skal ivareta stiftelsens interesser og behov i alle relasjoner, herunder profilering av Kirkens Bymisjon i media</p> <p>DL legger fram forslag til helhetlig budsjett for stiftelsen til behandling i styret</p> <p>DL skal holde styret løpende orientert om alle sentrale forhold i Kirkens Bymisjons virksomhet og har ansvaret for saksforberedelse til styret og for å effektivere styrets beslutninger</p> <p>DL forplikter stiftelsen ved sin underskrift i alle saker som omlattes av den daglige ledelse</p> <p>DL møter i styret med tale- og forslagsrett og er styrets sekretær</p> <p>DL er sekretær for representantskapet og forbereder saker til representantskapet på vegne av styret</p>	<p>Plass i organisasjonen Ansettes av styret og har DL som sin nærmeste overordnede. Ivaretar ledelse og resultatansvar innenfor egen seksjon på vegne av daglig leder og rapporterer til DL. Deltar i ledergruppa</p> <p>Ansvar og myndighet SL/AL har personalansvar og budsjettansvar for egen seksjon og tar avgjørelser i alle saker som ikke etter vedtekter eller instruks må fremlegges DL/styret</p> <p>SL/AL skal ivareta ledelse og utvikling av seksjonen ut fra vedtatte planer, rammer og overordnede prioriteringer. Dette innebærer ansvaret for at stiftelsens menneskesyn og verdigrunnlag blir ivare tatt gjennom seksjonens drift og utvikling</p> <p>SL/AL utformer strategi- og handlingsplaner for seksjonen</p> <p>SL/AL skal fremme forslag til budsjett for seksjonen og har ansvar for at driften er kostnadseffektiv og holdes innenfor budsjetterte rammer</p> <p>SL/AL skal ivareta kontakten med oppdragsgiver/bidragsgiver i alle spørsmål som gjelder driftsavtale og rapportering</p> <p>Medansvar for strategisk ledelse og utvikling av Kirkens Bymisjon som helhet</p>	<p>Plass i organisasjonen Ansettes av seksjonsleder og har SL som sin nærmeste overordnede. Ivaretar fagsvar og arbeidslederansvar innenfor definert område/tiltak</p> <p>Ansvar og myndighet FA skal sikre forsvarlig drift med gode rutiner og høy faglig kvalitet i arbeidet og sørge for at brukere og besøkende får en opplevelse av respekt, service og kvalitet</p> <p>FA skal bidra til å motivere og dyktiggjøre teamet av kolleger og etablere et godt arbeidsmiljø</p> <p>FA skal bidra til god ressursbruk og kostnadseffektiv drift innenfor budsjetterte rammer og komme med innspill i forhold til nytt budsjett</p> <p>FA skal sikre egen faglige utvikling og sørge for relevant opplæring og kompetanseutvikling hos alle medarbeidere, både ansatte og frivillige</p> <p>FA skal sikre at rutiner og prosedyrer finnes skriftlig og tilgjengelig på tiltaket og at de etterleves</p> <p>FA skal bidra med faglig innspill i utviklingen av sesjonen og i organisasjonen for øvrig</p>

<p>Ansettelses DL foretar innstilling ved ansettelser av seksjonsledere og administrativ leder. Innstillingen legges fram for styret til endelig avgjørelse</p> <p>Alle ansettelser skal skje etter fastlagte prosedyrer for medbestemmelse</p>	<p>Ansettelses SL/AL ansetter medarbeidere innenfor egen seksjon. Innstillingen legges fram til drøfting med DL før SL/AL tar endelig avgjørelse</p> <p>Alle ansettelser skal skje etter fastlagte prosedyrer for medbestemmelse</p>	
--	---	--

