

Heidi Brurok

Hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillig organisasjon?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen

April 2024

Heidi Brurok

Hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillig organisasjon?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Abstract	v
1 Innledning	1
1.1 Hva frivilligheten er	1
1.2 Oppgavens videre struktur	2
2 Teori og litteratur	3
2.1 Lov for Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité	3
2.2 Ideelle regnskap og tillit	4
2.3 Hva mener vi med økonomistyring?	4
2.4 Økonomistyring i en frivillig organisasjon	5
3 Metode	7
3.1 Vurdering av problemstilling	7
3.2 Den kvalitative tilnærmingen	8
3.3 Datagenerering	9
3.4 Planlegging og gjennomføring	10
3.5 Kritisk refleksjon	13
3.6 Intern gyldighet	13
3.7 Ekstern gyldighet	13
3.8 Pålitelighet	14

4	Empiriske funn og analyse.....	16
4.1	Om undersøkelsesobjektene	16
4.2	Motivasjon.....	16
4.3	Strategi.....	17
4.4	Budsjett.....	17
4.5	Gjennomføring, måling og rapportering.....	18
4.6	Norges Idrettsforbund (NIF) som veileder og hjelpemiddel	20
4.7	Mennesker som ressurs.....	20
4.8	Mennesker og tillit.....	21
4.9	Mennesker og kompetanse	22
4.10	Øvrige utfordringer	23
5	Konklusjon.....	24
6	Studiens begrensning	25
	Referanseliste	26

Forord

Bacheloroppgaven *Hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillig organisasjon?* Er skrevet våren 2024 som en avslutning på mitt studieløp i Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen.

Interessen for temaet økonomistyring i frivilligheten er oppstått som en følge av mine mange ulike erfaringer som frivillig aktør. Et voksenliv med tre aktive barn i oppvekst har ført meg til forskjellige tillitsverv innen kultur og idrett der det er mange aktører og ofte en betydelig økonomi som skal ivaretas.

I oppgaven har jeg intervjuet tre respondenter fra to ulike idrettslag. Jeg vil takke alle tre for å stille seg til disposisjon og delte raust av sin kunnskap og erfaring. Kloke hoder hevder at om du skal ha noe gjort, bør du spørre den som har mye å gjøre fra før. Regelen ble herved bekreftet.

Til slutt vil jeg takke veileder Tor-Eirik Olsen for oppmuntrende, konstruktive og viktige råd og innspill på veien.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, april 2024

Sammendrag

Frivillig arbeid står sterkt i Norge og 78% av befolkningen er medlem av minst en organisasjon, mens halvparten er medlem av minst to organisasjoner. Idretten og da særskilt breddeidretten for barn og unge utgjør en relativt stor og viktig andel av den frivillige innsatsen og å være utøver i et idrettslag er ofte en viktig del av barn og unges oppvekst. Idretten er helt avhengig av den innsatsen som legges ned i form av frivillig arbeid, både for å gjennomføre den sportslige aktiviteten de har som formål, men også for å forvalte de ressurser de har til rådighet. Målet med denne oppgaven er å finne ut mer om *Hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillige organisasjon?*

Teorien som danner grunnlaget for denne undersøkelsen er styringsløyfen som rammeverk for god økonomistyring, regnskapsstandarden NRS(F) *God regnskapskikk for ideelle organisasjoner* og Norges Idrettsforbunds lover (NIFs lov).

For å besvare problemstillingen har det vært hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Jeg har gjennomført tre personlige intervju med styremedlemmer fra to ulike idrettslag. De tre har hatt ulik bakgrunn og forskjellige roller i sine respektive organisasjoner. Alle tre har velvillig og raust delt av sin erfaring og kunnskap.

De funn jeg gjør er at en frivillig organisasjon er likeså avhengig av mennesker og kompetanse som en profittbasert virksomhet. Det er behov for kunnskap til å ivareta de bevisste handlingene som styringshjulet har som ramme, samtidig som man skal overholde generelle lover og regler for regnskap, lønn og offentlige avgifter. Men like mye finner jeg en svært bevisst holdning til at mest mulig av arbeidet i den frivillige organisasjonen skal være nettopp frivillig. Å kjøpe eksterne tjenester er kostbart, og man ønsker at mest mulig av organisasjonens midler skal brukes på aktivitet og ikke administrative tjenester. En frivillig organisasjon er avhengig av å finne denne kompetansen og motivasjon til å utføre arbeidet blant en medlemsmasse som til enhver tid er i endring.

Abstract

Voluntary work is strong in Norway and 78% of the population is a member of at least one nonprofit organization while half are a even a member of two nonprofit organizations.

Athletic activities where children and youth are the athletes make up a significant and important segment of the volunteers contribution, where being a member of a team is an important part of children's development.

It is vital for the success of sport activities to have volunteers ensure programs run smoothly and to keep tabs on resources available. The goal with this exercise is to discover what challenges we may have by financial management of non profit organizaitons?

The theory behind this research is the «controlwheel» - a set of deliberate actions in an ideally eternal cycle - as framework for sound economic and accounting standards. In order to provide solution the challenges encountered it was necessary to use the qualitative method. I have performed interviews of three individuals, who represented two uniquely different sports team. They have different backgrounds and different roles in their respective organizations. Each individual was generous in sharing their individual experiences and knowledge.

I discovered nonprofit organizations depends to the same degree as any profit organization on people with competence. It requires knowledge of operating an organization by its framework, and at the same time keep within generally accepted accounting principles, such as wages and local fees. However, I find a set norm work done in a nonprofit organization shall remain uncompensated services. To pay for external services is expensive. Available funds should be prioritized on the organization's activities and not services. The organization is dependent on finding this type of competence and motivation in order to achieve its work among and everchanging member base.

1 Innledning

Med min bakgrunn innen økonomi og regnskap har jeg i hele mitt voksne liv hatt ett eller flere tillitsverv innen ideelle, ikke profittmaksimerende organisasjoner. Første tillitsverv var på slutten av 90-tallet, på den tiden der det å få tildelt barnehageplass var litt som å vinne i lotto. I min nød tok jeg med meg barnevogna og gikk innom en privat barnehage i nærmiljøet. De hadde akkurat da ledig plass til ett barn og manglet en kasserer i styret. Problemet ble løst for begge parter der og da uten videre byråkrati. Over natten fikk en treåring 17 andre barn som daglige lekekamerater, og jeg ble gitt den tillit å håndtere lønn og regnskap for organisasjonen med tre ansatte. I takt med mine barns oppvekst og deres fritidsaktiviteter har oppdragene fortsatt, og de har variert både i sin art og karakter. Jeg har vært kasserer, revisor, styremedlem og medlem av ulike kontrollutvalg. Organisasjonene har skiftet fra store til små og mellom kultur og idrett. De erfaringer jeg har gjort meg gjennom disse tre tiårene har gjort meg nysgjerrig på det jeg ønsker å finne svar på i denne undersøkelsen;

Hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillige organisasjon?

1.1 Hva frivilligheten er

«Eit fritt samfunn oppstår ikkje av seg sjølv. Vi er avhengige av fungerande fellesskapar, felles verdiar og institusjonar som rettstryggleik, personvern, yringsfridom, tillit, frie medium, næringsliv og frivillighet.» (Regjeringen, 2018) Slik starter Solberg regjeringens melding til stortinget om den norske frivillighetspolitikken. Videre i innledningen framheves at regjeringen ønsker å støtte opp om skaperkraften frivilligheten bidrar med, at det er viktig at samfunn blir bygd nedenfra og opp. Frivillighetens virksomhet bidrar til demokrati preget av egne mål, innovasjonskraft og yringsfrihet.

En frivillig organisasjon defineres som en sammenslutning av personer eller virksomheter som driver ikke fortjenestebasert eller offentlig, og som har det vesentligste av sine inntekter fra medlemskontingenter, gaver, innsamlede midler eller frivillig innsats (Frivillighet Norge, u.d.) Statistikk viser at denne innsatsen bidro med en verdiskaping på kr 78 milliarder i 2018, det er beregnet at 62% av befolkningen har utført frivillig arbeid det siste året, og 78% er medlem av minst en organisasjon. Den felles innsatsen som legges ned beregnes til å utgjøre tilsammen 142 000 årsverk. Det er stor variasjon i den frivillige innsatsen mellom organisasjonene i de ulike formålskategoriene, og innsatsen er utvilsomt størst innen kultur og

fritid. Idretten alene står for om lag 35 000 årsverk, tilsvarende 25% av de frivillige årsverkene. (Nickelsen & Hirsch, 2020)

Siden idretten har så stor andel av frivilligheten og jeg for tiden også har et kassererverv i et idrettslag, avgjør at nettopp denne type organisasjon har blitt mitt mål for undersøkelsen. At idretten har en stor plass i det norske samfunnet kan man jo kjenne seg igjen i. Jeg antar de fleste av oss uten å tenke oss for hardt om, kan nevne en norsk idrettshelt eller to både fra samtid og fortid. Enkeltprestasjoner har gitt oss språklige uttrykk slik som «å hoppe etter Wirkola», eller en referanse om at alle nordmenn er født med ski på beina. Det norske idrettsforbundet rommer 55 særforbund, har mer en 9 400 idrettslag knyttet til seg og et medlemstall på 1,9 millioner. (NiF, 2024) I all vesentlighet er dette breddeidrett med barn og unge voksne som utøvere. De engasjerer igjen foreldre, tanter, onkler og besteforeldre som heilagjeng, tillitsvalgte, vaktmestere, sjåførere, trenere, lagledere, smørere og materialforvaltere bare for å nevne noen.

Idrettsforbundets langtidsplan innleder også med å framheve samfunnsperspektivet ved frivillighet. Allerede i første avsnitt trekkes det fram at sosiale felleskap og tilhørighet er like viktige mål som fysisk aktivitet. Man ønsker å bygge gode, sosiale felleskap og være en viktig arena for demokratilæring. Dens fremste mål er å motivere til livslang idrettsglede, men for å få til dette understrekes viktigheten av inkludering, engasjement og samfunnsansvar. Først på side fire i perspektivmeldingen dukker ordet økonomi opp. Den frivillige innsatsen innen sektoren kultur og fritid anslås til en verdi av 57 milliarder kroner (Nickelsen & Hirsch, 2020), men dette alene bærer ikke idretten. «Økonomi, anlegg, frivillighet og kompetanse er de fire områdene både idrettsorganisasjonen selv og samfunnet må forsterke, om idrettsbevegelsen skal bli enda sterkere, enda bredere og enda bedre.» (NiF, 2024) I det videre skal vi se at områdene henger nøye sammen og påvirker hverandre.

1.2 Oppgavens videre struktur

Jeg har valgt å løse denne oppgaven med kvalitativ metode og intervjuer av tillitsvalgte i to ulike idrettslag. I kapittel to gjør jeg rede for teori og den litteratur som kan være et relevant rammeverk for økonomistyring i et idrettslag som er medlem av Norges Idrettsforbund (NIF). I kapittel tre redegjør jeg for de ulike valgene både metodisk og praktisk, som ligger til grunn for undersøkelsen og i kapittel fire analyserer jeg de funnene jeg har gjort. Denne analysen fører til en konklusjon i kapittel fem. Til slutt vil jeg beskrive og reflektere rundt de metodiske valgene som er foretatt og vurdere disse opp mot undersøkelsens validitet og reliabilitet.

2 Teori og litteratur

I dette kapittelet vil jeg presentere de lov- og rammeverk økonomien i en frivillig organisasjon er underlagt og må forholde seg til.

Som utgangspunkt er en ikke profittbasert organisasjon underlagt de samme lover og regler som enhver annen profittbasert virksomhet. En frivillig organisasjon er regnskapspliktig etter regnskapsloven §1-2 første ledd nr. 9 når den har eiendeler av verdi over 20 millioner kroner eller et gjennomsnittlig antall ansatte høyere enn 20 årsverk. Organisasjoner kan likevel ha regnskapsplikt etter særlover eller interne regler. Som idrettslag og medlem av Norges Idrettsforbund er man underlagt regnskapsplikt i kraft av forbundets lov av 01.02.2023 §2-11.

2.1 Lov for Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

Hele kapittel III i denne loven handler om økonomi og stiller konkrete krav til organisering av økonomien i medlemsorganisasjonene. Alle skal følge alminnelig lovgivning for regnskap og revisjon. Organisasjoner har revisjonsplikt ved omsetning over 5 millioner kroner og revisor må enten være registrert eller statsautorisert. Det skal føres avdelings regnskap der aktiviteten i idrettslaget er organisert i flere underenheter eller avdelinger. Videre skal alle transaksjoner dokumenteres på en slik måte at de viser sin berettigelse. Det er også krav om at samtlige bankkonti som er i bruk idrettslagets skal være knyttet til organisasjonsleddet, og hver konto skal disponeres av minimum to personer i felleskap. Det betyr i praksis at når det foretas utbetalinger fra bankkonti, skal disse godkjennes av to personer sammen.

Videre stilles det krav til at organisasjonen skal ha et kontrollutvalg som har som oppgave å kontrollere at styret utfører de oppgaver styret er tillagt etter NIFs lov. Der organisasjonen ikke har plikt til revisor, vil kontrollutvalget ha som oppgave å utøve revisjon. Utvalget skal avgi rapport til årsmøtet der de redegjør for den kontrollen de har utført og om de finner det nødvendig kommentere avvik og/eller gi en anbefaling til videre forbedringer.

Det pålegges også organisasjonene å lage budsjett som skal godkjennes av årsmøtet. Budsjettet skal følge alle hovedposter i regnskapet. Budsjettet skal være realistisk, og resultatet kan ikke vise underskudd med mindre det kan dekkes inn av en positiv egenkapital. (NiF, 2024)

2.2 Ideelle regnskap og tillit

Om organisasjonen verken i kraft av størrelse eller særlover er pliktig å føre regnskap, vil det likevel bli vanskelig å ha tillit til forvaltningen hvis man ikke kan vise hvordan midlene er disponert. Enhver organisasjon er avhengig av å gi relevant informasjon til sine interessenter og må som et minimum vise hvordan midlene er anskaffet og hvordan de er anvendt. Bare på den måten kan givere, tilskudds ytere, medlemmer eller andre interessenter gjøre seg opp en selvstendig mening om organisasjonen har forvaltet sine midler på en tilfredsstillende måte (Haakanes, et al., 2007, s. 14).

Ved revisjon av regnskapsloven i 2003 ble ideelle organisasjoner hensyntatt ved å kunne følge anbefalingene i standarden NRS(F) *God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner*. Denne standarden tar hensyn til frivillige organisasjoners behov der formålet er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen. Standarden tar sikte på å gi bedre og mer relevant informasjon der man kobler økonomiske tall mot ikke-økonomiske mål. Den åpner også for egenkapitaldisponeringer for framtidig formålsaktivitet. I en ideell organisasjon kan et stort overskudd være like uheldig som et stort underskudd, og begrepene har en annen betydning enn det vi er vant til i generell bedriftsøkonomi. Et stor overskudd kan bety at virksomheten ikke har gjennomført den planlagte aktiviteten, eller at man har fått tildelt midler til framtidig aktivitet. Et underskudd er heller ikke nødvendigvis uheldig eller et bevis på dårlig styring, men kan være en planlagt bruk av oppsparte midler til framtidig formål. Standarden opererer derfor med aktivitetsresultat heller enn den ordinære bedriftsøkonomiske terminologien.

2.3 Hva mener vi med økonomistyring?

Styring indikerer at vi ønsker å gi retning, og formålet må være å oppnå noe konkret. Berg (2021, s.13) definerer økonomistyring som «Bevisste tiltak for å forvalte de begrensede ressursene vi har til rådighet slik at virksomheten når sine mål». Med ressurser mener man mennesker, kapital og kompetanse. Og bevisste tiltak ser man for seg styringssløyfen som definerer de konkrete handlinger som gjøres i et ideelt sett evig kretsløp. Virksomheten utarbeider en strategi og lager planer som fører til et budsjett som igjen legger føringer for ulike aktiviteter. Det rapporteres og ulike målepunkter kan vise avvik, enten i form av at det er brukt mer penger enn planlagt, eller at midler gjenstår fordi aktiviteter ikke er gjennomført. Uavhengig av om avvikene består i overskridelse eller underforbruk av ulike budsjettposter, bør avvikene kartlegges. Hva består avviket i, hvilken enhet forårsaker dette, hvorfor har det oppstått og hvilke tiltak skal man sette inn for å følge det opp i det videre.



Fig. 1.1 Styringsløyfen

Berg (2021) tar utgangspunkt i en privat virksomhet med bedriftsøkonomisk formål. Der er ikke nødvendigvis målet størst mulig overskudd hvert eneste år, men i det lange løp er profit og økonomisk overlevelse det overordnede målet. Så hvordan kan dette være overførbart til en ideell organisasjon med helt annet formål?

2.4 Økonomistyring i en frivillig organisasjon

I ideelle organisasjoner har man ikke eiere som krever økonomiske resultater, organisasjonen er etablert for løse en samfunnsmessig oppgave og/eller skape mest mulig nytteverdi for målgruppen (Haakanes, et al., 2007). Når vi spør oss hva som er relevant informasjon vil formålet med organisasjonen være sentralt. Her skiller man mellom økonomiske virksomheter og ikke-økonomiske virksomheter, hvor de førstnevnte skal tjene mest mulig penger mens de ikke-økonomiske skal skape mest mulig nytteverdi for de pengene de har og å anvendes til formål organisasjonen er etablert for. Mer skjematisk kan det presenteres slik:

Profittmaksimerende virksomhet	Ideell organisasjon
* Penger som mål	* Aktivitet som mål
* Aktivitet som middel	* Penger som middel

Aktivitet som bidrar til måloppnåelse ses på som et mål i seg selv, og middelet blir økonomiske og menneskelige ressurser. Det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom økonomiske ressurser og måloppnåelse siden det ikke er gitt at mer penger gir bedre korpsmusikk eller en sunnere sjel i et sunt legeme. Men i alle relasjoner må det være en balanse mellom bidrag og belønning. I en ideell organisasjon som i de fleste tilfeller er basert på medlemsinntekter og medlemsinnsats, må det være en sammenheng mellom innsatsen de legger inn og det resultatet de forventer å få igjen. Hvis ikke vil medlemmene etter hvert trekke seg ut og organisasjonen mister sitt grunnlag for å eksistere. En frivillig organisasjon vil dermed også ha behov for styring, kontroll og formidling av økonomisk resultat som en del av sin styring. Andre interessenter vil være private bidragsytere så som sponsorer, eller ulike offentlige tilskuddsordninger. Disse vil også på ulike måter vurdere om organisasjonen forvalter sine midler og når sine mål på en tilfredsstillende måte (Haakanes, et al., 2007).

Og som i enhver virksomhet vil man også i frivilligheten være avhengig av ressurser, altså mennesker, kapital og kompetanse. Mennesker i kraft av tillitsvalgte som er villig til å gjøre en dugnadsinnsats eller betalte profesjonelle aktører. Kapital i form av medlemsbetalinger, offentlige- eller private tilskudd og dugnadsinntekt. Og tilslutt kompetanse. Å ha tilgang til nødvendig kunnskap og erfaring for å kunne gjøre de vurderinger og tiltak som styringshjulet presenterer.

Det er ingen motsetning mellom frivillig organisasjon og lønnede ansatte. En større frivillig organisasjon kan bestå av flere eller utelukkende lønnet arbeidskraft, eller alle varianter av en blanding mellom profesjonelle og frivillige. I et aksjeselskap vil aksjeloven regulere ansvarsforholdet og forpliktelser for daglig leder, styret, og selskapets eiere. I en frivillig organisasjon er det styret som driver organisasjonen mellom årsmøtene, vedtektene er dets «grunnlov» og de må selv finne en fornuftig arbeidsdeling. Ansvar og oppgaver både kan og bør deles mellom styrets medlemmer, lønnede ansatte og øvrige medlemmer i organisasjonen (Frivillighet Norge, u.d.).

3 Metode

I dette kapittelet redegjøres for undersøkelsens ulike faser og de ulike valgene som er foretatt underveis for denne undersøkelsen som tar sikte på å belyse de utfordringer man ser ved økonomistyring i en frivillig organisasjon. Videre vurderes de valg og avgrensinger som er gjort, samt dens styrker og svakheter og til slutt en kritisk refleksjon rundt undersøkelsens reliabilitet, validitet og eventuelle begrensninger.

3.1 Vurdering av problemstilling

Første fase i enhver undersøkelse er å fastsette en problemstilling. Hva er det vi skal finne ut og hvilket fenomen er det som ønskes belyst? En problemstilling må formuleres slik at den lar seg undersøkes empirisk og den må konkretiseres fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2015, s. 71). Videre må vi avklare hvilken type problemstilling vi skal arbeide videre med. Jacobsen skiller mellom tre dimensjoner når problemstillingen skal analyseres:

- Om problemstillingen er klar eller uklar
- Om problemstillingen er forklarende eller beskrivende
- Om vi ønsker å generalisere eller ikke

En problemstilling anses som klar når vi allerede vet en god del om temaet. Verdier, variabler og enheter er godt definert, men vi kan være interessert i å finne ut mer om omfang og/eller hyppighet. I en uklar problemstilling vet vi ikke så mye på forhånd, den bærer preg av å være et åpent spørsmål hvor vi søker å utforske fenomenet i dybden (Jacobsen, 2015, s. 80).

En beskrivende problemstilling søker å gi en rik beskrivelse av en tilstand eller et fenomen på et gitt tidspunkt. En forklarende problemstilling tar sikte på å forklare sammenhenger og årsaker til hvorfor noe skjer. Med generalisering mener man å ta stilling til om de funnene undersøkelsen av gitte enheter kan tenkes å gjelde også for andre (Jacobsen, 2015, s. 86).

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke utfordringer de tillitsvalgte i en frivillig organisasjon opplever å ha når idrettslagets økonomiske ressurser skal forvaltes. Det er et åpent spørsmål hvor jeg søker å finne ut mye om et fenomen jeg vet lite om fra før, problemstillingen er derfor uklar og beskrivende. Undersøkelsen tar sikte på å få en rik og utdypende beskrivelse av hva som oppleves som utfordrende ved økonomistyring av en frivillig organisasjon.

3.2 Den kvalitative tilnærmingen

Videre valg som må tas er hvorvidt undersøkelsen gjøres kvantitativt eller kvalitativ. En kvantitativ undersøkelse baserer seg på datainnsamling i form av tall eller målbare enheter, mens en kvalitativ undersøkelse tar utgangspunkt i ord og meninger (Jacobsen, 2015, s. 125). Kvantitativ metode er å foretrekke for en problemstilling som er relativt klar, der vi vet mye om det vi ønsker å undersøke, og formålet med undersøkelsen er å finne ut av hyppighet og omfang (Jacobsen, 2015, s. 136). For en mer uklar problemstilling der vi ikke vet så mye på forhånd, må vi ha et mer fleksibelt undersøkelsesopplegg og en kvalitativ metode vil passe bedre (Jacobsen, 2015, s. 133).

Den kvalitative metoden har sin styrke i at den går i dybden og man får nyanserte svar. De kvalitative data vil ofte ha stor relevans fordi man er tett på de som undersøkes og kan redusere misforståelser man kan få ved å tvinge respondenten til å svare med oppgitte svaralternativer i et fast spørreskjema. Ved innsamling av kvalitative data stiller man spørsmål med mulighet for oppfølgingsspørsmål ved behov for ytterligere avklaringer. Når vi får de intervjuede sine svar ved et åpent intervju, vil vi få deres personlige og unike forståelse av det vi spør om. Den interaktive prosessen i et intervju vil også være mer fleksibelt enn et spørreskjema siden vi kan endre spørsmålene underveis og justere problemstillingen om de opplysningene vi får gir oss informasjon som tilsier det (Jacobsen, 2015, s. 129).

Utfordringer med den kvalitative metoden kan være at den er ressurskrevende. Å intervju respondenter tar mye tid. Man skal finne tidspunkt og sted som passer for alle involverte, og opptaket av intervjuet skal transkriberes i etterkant. Dette gjør at vi må nøye oss med færre enheter enn hva vi kunne ha hatt ved å sende ut et likt spørreskjema til mange. Når vi undersøker få enheter vil det være vanskelig i å noe om overførbarhet og om svarene vi får vil gjelde for de vi ikke har spurt. En slik undersøkelse vil altså være mindre generaliserbar enn om vi hadde et tilfeldig utvalg og mange respondenter. Svarene i et åpent intervju kan også gi oss en detaljrikdom og kompleksitet som kan være utfordrende å håndtere og fortolke (Jacobsen, 2015, s. 131). Vi kan videre erfare i et personlig intervju å komme for tett på. Ved å bli så godt kjent og i en jovial stemning, kan den kritiske refleksjonen dempes og vi forsvarer meninger mer enn vi undersøker. Egne forkunnskaper kan i tillegg gi en undersøkelseeffekt der vi risikerer å måle noe vi selv har skapt heller enn å belyse et fenomen åpent og kritisk (Jacobsen, 2015, s. 132).

Med en uklar og beskrivende problemstilling har jeg valgt den kvalitative metoden til å undersøke hvilke utfordringer man har ved økonomistyring i en frivillig organisasjon. Jeg ønsker å få mye informasjon fra relativt få enheter og mener på den måten å oppnå en nyansert beskrivelse av tematikken. Med relativt få undersøkelsesenheter vil ikke undersøkelsens funn la seg generalisere til en større populasjon, men det er heller ikke undersøkelsens primære formål.

3.3 Datagenerering

Man kan generere kvalitative data på ulike måter. Tjora (2017) bruker bevisst ordet generere framfor innsamling for å markere at data ikke lar seg samle inn siden de i utgangspunktet ikke finnes, men heller er noe vi konstruerer gjennom forskning (Tjora, 2017, s. 256). De fire metodene Jakobsen (2015) presenterer er det åpne og individuelle intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). Det åpne og individuelle intervjuet skiller seg ut som det vanligste innen kvalitativ forskning, og Jacobsen (2015) mener denne formen egner seg best under forutsetning av at vi skal undersøke få enheter der vi er interessert i hva det enkelte individ sier og mener. I et personlig intervju vil vi få fram hvilke holdninger respondenten har og dens fortolkning av et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s. 147).

Jeg har vurdert det slik at undersøkelsens problemstilling treffer kriteriene for et personlig intervju og at dette vil egne seg best til å gi den nyanserikdommen som jeg ønsker å få. Jeg planla å kontakte mellom fire og seks idrettslag via e-post med ønske om å intervju styreleder og/eller kasserer da jeg antok at de var de tillitspersonene som best kunne beskrive denne oppgavens tematikk.

I dag kan et slikt intervju gjøres via ulike digitale kanaler slik som teams, telefon, chat, og e-post, eller analogt hvor man fysisk møtes ansikt til ansikt i samme rom. Å ha en viss struktur på intervjuet er nokså vanlig, mens graden av struktur kan være forskjellig. Å ha et helt åpent intervju vil fort føre til en uhandterlig mengde data hvor informasjonen vanskelig lar seg analysere. Ved å organisere intervjuet i ulike temaer man ønsker å belyse, og utarbeide et sett spørsmål man ønsker å stille respondenten, er sjansen større for å gi samtalen en retning og informasjon om det vi faktisk lurer på. Jakobsen (2015) anbefaler å innlede intervjuet med hvem vi er, hva som skal undersøkes og hvordan vi skal gjennomføre intervjuet. Det er viktig å informere om taushetsplikt og hvordan vi vil behandle de innsamlede data i underveis i prosessen og når undersøkelsen er over (Jacobsen, 2015, s. 156).

Jeg ønsket primært å gjennomføre et ansikt til ansikt intervju siden jeg antok at det å ha en mest mulig naturlig samtale ville fungere best og gi den fyldige informasjonen jeg ønsket å få. Å strukturere samtalen med en intervjuguide mente jeg likevel ville være fornuftig for å sikre at viktige tema ble berørt og ikke utelatt eller glemt. Jeg laget en intervjuguide som startet med opplysning om undersøkelsens formaliteter, hvem jeg var, min motivasjon og formalia rundt undersøkelsen, før den tok oss mer over til spørsmål omkring undersøkelsens tematikk. Avslutningsvis spurte jeg om det var noe respondenten ønsket å tilføye i fall jeg det var noe jeg hadde glemt eller ikke tenkt på å spørre om.

Andre forhold en bør ta hensyn til ved personlig intervju, er rent praktiske hensyn som hvor det skal gjennomføres, om det skal tas opptak, hvor lenge det skal vare og hvilken opptreden man bør ha som intervjuer. Jakobsen (2015) trekker fram tillit som et viktig kriterium for at intervjuet skal gi god informasjon. Å etablere et godt tillitsforhold til respondenten kan gjøres ved å legge intervjuet til et sted der denne føler seg hjemme og komfortabel nok til å dele informasjon med oss. Ved å ta opptak av intervjuet slipper vi å miste oppmerksomheten og flyten i samtalen ved stadig å avbryte når man skal ta notater. Er man flere til å intervju kan man dele på oppgaven, men det er uansett ikke mulig å huske eller notere alt som er sagt slik at opptak er å foretrekke om dette ikke gjør respondenten ukomfortabel, og respondenten må selvsagt gi samtykke til at opptak gjøres. Å forberede seg godt og å innlede intervjuet med litt uformell prat og noen generelle spørsmål anses som en god plan. I tillegg bør man innta en lyttende holdning og vise ved nikk eller små responsord at man faktisk lytter (Jakobsen, 2015, s. 157).

Siden jeg var opptatt av å få et personlig intervju, la jeg allerede i e-posten jeg sendte til de aktuelle idrettslagene, vekt på å legge til rette for at respondenten selv kunne avgjøre tid og sted for intervjuet. Jeg antydte også at tidsbruken ikke skulle overskride en time siden jeg antok at potensielle respondenter var travle mennesker. Videre var jeg bevisst på ordlegge meg slik at det kom fram at jeg selv hadde variert erfaring som tillitsvalgt innen frivillige organisasjoner. Jeg håpet det ville framstå som inviterende og at vi møttes som likeverdige.

3.4 Planlegging og gjennomføring

Min interesse i denne oppgaven har vært å finne ut mer om de utfordringer en kan ha med økonomistyring i en frivillig organisasjon. Jeg har tidligere gjort rede for at frivillig organisasjoner er en betydelig aktør i Norge. Den er verdsatt som en viktig del av det norske demokratier og bidrar til å gi innbyggerne gode og meningsfulle liv. Den frivillige

organisasjonen har aktivitet som formål og ikke økonomisk profitt. Likevel er det behov for god styring og kontroll slik at ressursene forvaltes på en måte som gjør organisasjonen får mest mulig av ønsket aktivitet for de midlene de har til rådighet, og minst mulig brukes til administrasjon.

Frivillige organisasjoner kan være så mange ting fra det politiske, det sosiale og kultur- og fritidslivet. Min personlige interesse innen frivilligheten har vært i kultur og fritidslivet og det har derfor vært naturlig for meg å skjele til denne type organisasjon i denne oppgaven. Målt i deltakelse har idretten den klart største plassen der 24% av befolkningen oppgir å ha deltatt i frivillig arbeid innen idrett eller sport i løpet av året 2017 (Regjeringen, 2018, s. 25). Valget falt dermed på et idrettslag som undersøkelsesobjekt. På idrettsforbundet sine nettsider fant jeg avdeling Trøndelag og en oversikt over alle medlemsklubber i fylket. Jeg satte interesseområdet i en geografisk sirkel i forhold til det som var overkommelig reisevei og plukket ut aktuelle lag å rette en henvendelse til. Kriteriet reisevei gjorde jeg fordi jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen med personlig intervju. Selv om intervju også kan gjøres via telefon eller Teams, er ansikt til ansikt noe jeg foretrekker. Det skaper en mer naturlig samtale og gjør det lettere å fange opp ikke-språklig kommunikasjon som gjør at man kan justere seg inn underveis. Videre ønsket jeg å velge aktuelle idrettslag ut fra størrelse og leste meg opp på de ulike lags nettsider for å finne de som hadde et visst omfang under antakelse av at et større idrettslag ville ha flere ressurser og mulighet til å stille opp. Jeg la litt omtanke i å formulere en e-post som jeg sendte til den oppgitte e-post adressen på idrettslagets nettside. Intensjonen var å velge en ordlyd som beskrev innholdet i oppgaven samtidig som det ufarliggjorde å stille opp og ikke skulle oppfattes som en revisjon.

Jeg fikk fire positive svar. Etter litt mailutveksling falt to ifra og jeg sto igjen med styreleder og kasserer fra en og samme klubb. Jeg veide for og imot, men bestemte meg for ikke å kontakte flere og besluttet at dette var et godt grunnlag for å gjennomføre undersøkelsen. De to informantene hadde ulike oppgaver i idrettslaget og kunne belyse mine spørsmål fra forskjellig perspektiv. I tillegg var det interessant at styreleder hadde svært god formalkompetanse innen økonomistyring mens for kasserer var økonomi som fag helt ukjent og regelrett nybrottsarbeid. God ute i prosessen dukket en tredje respondent opp, og jeg bestemte meg for å inkludere også denne selv om jeg allerede var godt i gang. Intervjuobjektet var styreleder i et litt mindre idrettslag og jeg fant det nyttig å få et tredje perspektiv fra en annen organisasjon.

Som redegjort for under metodedelen legger Jakobsen (2015) vekt på å tilrettelegge for intervju i trygge og kjente omgivelser for å etablere tillit til respondentene via en god atmosfære. Jeg valgte en strategi om å være på tilbudssiden og legge til rette for at respondentene skulle bestemme hva som passet best for dem av tid og sted. Jeg antok at dette var travle mennesker med tidsklemma som største hinder. Det førte i alle tre tilfeller til at jeg snudde meg rundt på kort varsel og gjennomførte et intervju på kontoret til den ene respondenten og i et vrangleareal i et kulturhus på intervju nummer to. Det tredje intervjuet ble gjort på Teams, fordi det passet for respondenten mellom to møter i hans arbeidshverdag. Så i alle tilfeller oppnådde jeg å spare tid for respondentene samtidig som jeg mener at intervjuet ble gjennomført på en god måte.

Under selve intervjuene benyttet jeg en semistrukturert intervjuguide hvor jeg la vekt på at spørsmålene var mest mulig åpne med sikte på å få beskrivende og fyldige svar. Innledningsvis i intervjuet startet jeg med å kort fortelle litt om meg selv og min motivasjon for å skrive om nettopp økonomistyring i frivillige organisasjoner. Så nevnte jeg at jeg har hatt, og også i dag innehar verv både innen idrett og kultur. Å nevne min egen bakgrunn var et bevisst valg slik at det underveis i intervjuet ble en naturlig kontekst og ikke en forstyrrende overraskelse. Alle tre informantene var positive til at intervjuet ble tatt opp og opptaket ble slått på etter innledende presentasjon og generell informasjon om taushetsplikt og innmelding av prosjektet til SIKT. Etter den innledende delen fant jeg fram opptakeren og selve intervjuet startet. Jeg innledet med generelle spørsmål om respondentens rolle i idrettslaget og deres motivasjon for å inneha denne rollen, samt at de kunne fortelle litt om klubben generelt. Videre struktur la opp til mer konkrete spørsmål rundt økonomi og styring som jo var oppgavens formål, og ble avsluttet forskriftsmessig med avslutningsspørsmålet om respondenten hadde noe å tilføye som jeg kunne ha glemt eller ikke ha hatt tanke for å spørre om. Side jeg gjorde intervjuet alene ble det å ta opptak veldig viktig. Jeg tok ikke notater underveis fordi jeg opplevde det som forstyrrende og mente det ville ødelegge flyten i samtalen og ikke minst forstyrre min egen konsentrasjon. Jeg la stor vekt på at alle tre intervjuene ble nøyaktig transkribert i etterkant.

Jeg verken kjente eller kjente til respondentene på forhånd, men felles engasjement i organisasjonsarbeid skapte en god tone og gjorde det lett å gjennomføre intervjuene.

3.5 Kritisk refleksjon

Enhver undersøkelse har sine styrker og svakheter og må derfor være gjenstand for kritisk drøfting. Hvor god kvalitet har dataene vi har generert og er konklusjonene vi har trukket representativ og riktig? Jacobsen (2015) deler den kritiske drøftingen i to ved å diskutere validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

3.6 Intern gyldighet

Intern gyldighet vurderes ved å drøfte om vi har fått de riktige kildene og om de kildene vi har både evner og har vilje til å gi oss riktig informasjon. Videre kan trekk ved konteksten påvirke den informasjonen vi får. Er det noe ved intervjusituasjonen som skaper støy, finnes forutinntatte holdninger eller etablerte sannheter som gjør at svarene tilpasses? En gylden regel er at summen av informasjon fra ulike respondenter gir en gyldig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 231).

Denne undersøkelsen baserer seg på tre godt kvalifiserte og motiverte respondenter. Jeg har fått rike og informative svar på de spørsmål jeg har stilt, og alle har også bidratt med informasjon utover den intervjuguiden som var satt på forhånd. Dette mener jeg kvalifiserer for god intern gyldighet. Det jeg ikke kan si noe om er om kontekst har vært forstyrrende. Jeg valgte å overlate til respondentene å velge tid og sted for intervju. Det er vanskelig å vurdere om de mennesker som kommer og går i et vrangleareal er forstyrrende, eller om et intervju på Teams som måtte være ferdig på 30 minutter ble for knapt. Min rolle som intervjuer er uten tvil uerfaren, og det er umulig å vite hvor mye det har påvirket intervjuene.

3.7 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet sier noe om i hvilken grad konklusjonene i undersøkelsen kan overføres fra utvalg til en større populasjon. Tradisjonelt tenker man at kvantitative undersøkelser er mer velegnet til generalisering siden undersøkelsesenheterne er målbare og et spørreskjema lettere lar seg distribuere til mange og utvalget av respondenter kan i større grad antas å være tilfeldig. Et tilfeldig utvalg av respondenter kan i større grad antas å være representativ for den populasjon man ønsker å uttale seg på vegne av. En kvalitativ undersøkelse vil ha langt færre respondenter og informasjonen lar seg ikke på samme måte sammenligne. En undersøkelse med få og nøye utvalgte undersøkelsesenheter, vil ikke kunne gi oss konklusjoner vi kan overføre til andre enheter. For å generalisere en kvantitativ undersøkelse

til en større populasjon, må det foreligge mange studier fra ulike kontekster som påviser det samme fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 239).

En kvalitativ undersøkelse med få undersøkelsesenheter er altså oftest ikke generaliserbar til en større populasjon, og det mener jeg at denne heller ikke er. De tre respondentene er ikke tilfeldig valgt. Av alle de henvendelsene jeg sendte, var det disse som selv ønsket og var motivert til å stille opp. Om de som lot være å svare ikke hadde tid, interesse, motivasjon eller hva det måtte være – det kan jeg ikke vite noe om. De to idrettslagene er også nokså like. For å kunne generalisere resultatene måtte jeg ha intervjuet mange flere og tatt utgangspunkt i et tilfeldig utvalg av ulike frivillige organisasjoner.

3.8 Pålitelighet

En videre kritisk drøfting må vurdere undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet). Er det trekk ved selve undersøkelsen som svekker de konklusjoner vi har trukket? Vi må spørre oss om det er noe ved måten vi gjennomfører forskningen på som påvirker de svarene vi får. Blir respondentene påvirket i kraft av hvordan vi opptrer, måten vi stiller spørsmål på, hvordan vi er kledd eller måten vi snakker på? En kunstig kontekst kan også forstyrre resultatet. Med kontekst mener man omgivelser er uvant for respondenten og gjør at det er vanskeligere å etablere et tillitsforhold (Jacobsen, 2015, s. 244).

Slurv og unøyaktigheter i behandling av data vil svekke undersøkelsens troverdighet. En kvalitativ undersøkelse er avhengig av presis og nøyaktig notering av respondentens svar slik at svarene representerer det som respondenten faktisk har sagt og ment. Videre må disse svarene analyseres og katalogiseres slik at de faktisk representerer det fenomenet vi ønsker å belyse. Kvaliteten av forskningen vil alltid være avhengig av at de som leser forskningen tror at det de leser faktisk er sant (Jacobsen, 2015, s. 247). Ideelt sett ser man for seg en forsker som er objektiv og nøytral. Forskerens engasjement i temaet kan sees på som støy og forstyrre fortolkningen av en kvalitativ undersøkelse (Tjora, 2017, s. 235).

Jeg har forsøkt å være bevisst på at min egen erfaring og interesse for problemstillingen ikke skal være forstyrrende for respondentens svar og meninger. Jeg redegjorde kort innledningsvis i intervjuet for min egen bakgrunn, og mener fortsatt at det var nyttig. Det åpnet opp for naturlige oppfølgings spørsmål underveis. Så kan det være risiko for at mine forkunnskaper la føringer på respondentene eller påvirket de svarene jeg fikk, det er vanskelig

å vurdere. Men respondentene hadde lang erfaring som tillitsvalgte og ville mest sannsynlig vært i stand til å stille seg kritisk til eventuelle ledende spørsmål.

Denne undersøkelsen har tre respondenter. De er tillitsvalgte i to ulike frivillige organisasjoner, og har ulike roller som tillitsvalgte og forskjellig sivil kompetanse de bringer med seg inn i utøvelsen av tillitsvervet. Der begge styrelederne har svært god kompetanse innen faget økonomistyring, hadde kasserer ingen erfaring verken med regnskap eller økonomi da hun ble tildelt vervet for fire år siden. Jeg mener at de ulike rollene respondentene har, styrker oppgavens interne gyldighet siden svarene jeg har fått har kommet fra ulike perspektiv. Jeg opplevde også alle tre respondentene som svært engasjerte og med stor vilje og evne til å dele av sin kunnskap og erfaring. Når det gjelder kontekst så valgte respondentene selv tid og sted for intervju. Styreleder 1 valgte sitt eget kontor der vi fikk sitte uforstyrret. Kasserer valgte ventareal for datterens treningstime. Der satt vi også noenlunde uforstyrret, men med litt mer støy og trafikk. Det er vanskelig å bedømme om intervjuet ble påvirket av omgivelsene og ville gitt andre og mer utfyllende svar i mer skjermede omgivelser. Styreleder 2 ble intervjuet på Teams, noe som fungerte godt, og kanskje bedre enn først ventet. Vi har jo etter hvert blitt godt vant til digitale møter med kamera, og med kun to deltakere både ser og hører man hverandre så godt at det nesten kan sidestilles med fysisk møte. Respondenten hadde knapt med tid og innledet med å si at vi hadde 30 minutter til rådighet. Jeg fikk stilt alle mine spørsmål, men ville kanskje fått mer informasjon om vi ikke var begrenset på tid.

Jeg gjennomførte intervjuene alene og ble dermed helt avhengig av opptak. Alle tre intervjuene er transkribert nøyaktig noe jeg ser stor nytte av i etterkant. Flere sekvenser måtte jeg høre flere ganger for å sikre at jeg fikk nedfelt det som faktisk ble sagt og ment. Det hadde ikke vært mulig å ta igjen dette på hukommelsen. Å ta notater underveis ville heller ikke blitt like presist og kunne fort ført til at den naturlige flyten i intervjuet ble forstyrret.

4 Empiriske funn og analyse

Formålet med denne bacheloroppgaven er å besvare den problemstillingen som er presentert innledningsvis, hvilke utfordringer har man ved økonomistyring i en frivillig organisasjon? Problemstilling og de empiriske funn som er gjort vil i kapittelet som følger bli analysert og diskutert opp mot styringsløyfen som tidligere er introdusert, sammen med NIFs lov og de føringer som er presentert for regnskaper til ideelle organisasjoner.

4.1 Om undersøkelsesobjektene

Respondentene beskriver to idrettslag som er relativt like i form, men ulik i størrelse. Antall medlemmer er henholdsvis 650 og over 900. Den største aktiviteten er fotball, men de har også mindre underavdelinger der håndball, ski, e-sport, trimgrupper og ballek er representert. Anleggsmidler i form av kunstgressbaner, traktor til brøyting, skihytte og klubbhus er også en del av idrettslagenes aktiva. Styret består av frivillige tillitsvalgte der den minste klubben kun har et styre i hovedlaget mens den største klubben også har egne styre i underavdelingene. Idrettslagene har betalt administrativ ressurs i størrelsen 35% til 50% der stillingsinnholdet fordeler seg litt ulikt mellom sportslig, vaktmester og økonomiske oppgaver. Begge lagene har økonomiansvarlig i sitt hovedstyre, og den største klubben har også egen kasserer i underavdelingene. «Kvalitetsklubb» er en anerkjennelse som klubben kan titulere seg med under forutsetning av at de oppfyller gitte krav satt av Fotballforbundet. I tillegg til de sportslige kravene er det også en forventning om en plan for økonomistyring. Med det menes en plan for hvordan midlene forvaltes, hvem som har fullmakt til hvilke konti og hvordan de håndterer dommer- og kjørerregninger. Den minste klubben ble godkjent i fjor, mens den største klubben har som mål å bli sertifisert snarest.

4.2 Motivasjon

Når jeg spør respondentene hvilken motivasjon de har for sin innsats som tillitsvalgt, svarer alle tre at de ønsker å bidra. Engasjementet ligger i å skape et godt tilbud til flest mulig utøvere og at barn og unge skal drive med idretten sin så lenge som mulig. Idrettslagene har visjoner som «Flest mulig, lengst mulig» og «Mestring og drømmer sammen». Integrering nevnes også som en viktig del av lagets formål. Klubbene er lokalisert i ulike demografiske områder og er derfor veldig ulikt påvirket av utfordringer omkring utenforskap. Likevel er dette et tema som nevnes flere ganger som svært viktig og noe som må tas hensyn til i

økonomien. Respondentene uttrykker også bekymring for rekruttering av tillitsvalgte i det videre, og styreleder i det minste idrettslaget sier følgende om sin egen situasjon:

Jeg har sittet som styreleder i seks år nå, og går på mitt sjuende år på årsmøtet i morgen. Jeg håper jo å kunne gi meg snart, men det ser ut til å være vanskelig å få folk til å stille opp for klubben. De vil helst bidra på laget til sine egne barn der de har dirkede interesse. Selv har jeg «ofret» egne interesser for å kunne bidra administrativt. Men kanskje er ikke dugnadsånden slik den engang var, den var muligens bedre før?

Deres motivasjon for breddeidrett og inkludering svarer godt til NIFs egen intensjon om å gi alle mennesker mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov uten å bli utsatt for usaklig og uforholdsmessig forskjellsbehandling. (NiF, 2024, pp. 3, § 1-2)

4.3 Strategi

Ordet strategi er lite brukt i de svarene jeg har fått, og det kan jo tenkes at retorikken i styringssirkelen er tiltenkt en profittmaksimerende virksomhet. Men å sette retning er styring, og alle tre respondentene er helt tydelig på at god økonomisk styring er viktig. Kasserer uttrykker «økonomien er jo kjempeviktig for et idrettslag, har man ikke styr på økonomien så er det vanskelig å utvikle idrettslaget også». Jeg opplever generelt en stolthet i at lagene har en sunn økonomi og at de over tid har hatt mulighet til å investere i baner, klubbhus og andre fasiliteter som legger til rette for aktivitet og gode felleskap.

En annen fellesnevner er en bevissthet omkring dugnadsinnsats og profesjonalisering. Respondentene uttrykker en klar holdning til at mest mulig av både administrativt og sportslig arbeid skal gjøre som dugnadsinnsats slik at man får størst mulig sportslig aktivitet for pengene. Det største idrettslaget gir til kjenne at dette har vært en utfordrende jobb. De er lokalisert et stykke utenfor byen, og opplever å bli møtt med holdninger som at trenere i bynære strøk får bedre økonomiske betingelser og da blir forventningen at også dette idrettslagets trenerlønninger skal ligge på samme nivå.

4.4 Budsjett

Et budsjett defineres som en planlagt bruk av midler og tilgang til midler i en gitt tidsperiode. Å utarbeide et realistisk budsjett er også en klar forventning i henhold til NiFs lov og et kriterium for å være en kvalitetsklubb. Begge klubbene gir til kjenne at de lager budsjett for kommende år, men styreleder 2 problematiserer at budsjettet godkjennes på årsmøtet og at de

da allerede er fire måneder ut i budsjettåret. I begge idrettslag er flere involvert i budsjettarbeidet, og alle tre respondentene poengterer at det bygges fra bunnen og opp. I det største idrettslaget utarbeider hver avdeling sine egne budsjetter som så kobles sammen til en helhet av kasserer og deretter godkjennes av styret i hovedlaget. Men idrettslagene er noe delt i synet på forståelsen av budsjettene. Den minste klubben ser ut til å ha lyktes bedre i å bruke budsjettet til et verktøy som er forståelig og et nyttig verktøy gjennom året. Det største idrettslaget sier selv at de har en lengre vei å gå. Budsjett og regnskap har historisk sett vært frikoblet hverandre, og selv om man stadig har underskudd i fotballavdelingen, så budsjetteres det likevel med overskudd det påfølgende år. Holdningen er at det blir som det blir. Kasserer uttrykker følgende i tilknytning til budsjettarbeidet:

.. men så er det min erfaring at ting blir som det blir uansett om vi setter opp budsjett, og det er en del ting vi ikke greier å forutse. Så jeg føler at erfaring er et bedre styringsverktøy enn budsjettet. Det oppstår jo ting, og da må vi ta tak i det. Det skjer mye uforutsett hele tiden – det er mange dyre ting å håndtere. Da går det mer på hva vi har råd til – hva vi har på konto.

Begge lag redegjør for øvrig for at økonomi og budsjett er en fast post på alle styremøter. I fortsettelsen skal vi se hvordan dette følges opp.

4.5 Gjennomføring, måling og rapportering

Tripletex er det ordet – eller strengt tatt egnavnet – som nevnes oftest i intervjuene med det største idrettslaget. Tripletex er et regnskaps- og økonomisystem som er nettbasert, kan kjøpes i moduler og er lett å skalere opp eller ned etter eget ønske og behov. Systemet er lett tilgjengelig ved at de har laget mange instruksjonsvideoer og veiledere til hjelp i de vanligste arbeidsoperasjonene. De har i tillegg knyttet til seg regnskapskontor over hele landet, slik at man enkelt kan finne en samarbeidsform der kunden gjør bilagsføringen selv, og regnskapskontoret står for det som krever mer spesialkompetanse. Den minste klubben bruker ikke Tripletex, men forteller om samme samarbeidsmåte mellom intern og ekstern utførelse.

Begge idrettslag er veldig tydelig på å bruke minst mulig midler på profesjonelle tjenester og at mest mulig skal være dugnadsbasert, og regnskapsførsel er en stor del av denne strategien. Den største klubben gjorde for fire år siden et aktivt grep i å ta regnskapet i eget hus og kun bruke regnskapsfører der det er høyst nødvendig. Det som anses som nødvendig er lønn, håndtering av merverdiavgift (MVA), avskrivning og årsavslutning. Kasserer har hatt en viktig

rolle i dette. Hun tok over som kasserer akkurat i overgangen, ble først forespeilet at «alt var på plass, det var bare å komme i gang», men ble i praksis forelagt Tripletex og implementering av regnskapet i eget hus. Uten noe som helst erfaring med regnskap på forhånd, ble dette en bratt og arbeidsom læringskurve. Men kostnaden til regnskapstjenester er redusert betydelig, uten at betydelig kvantifiseres. På mitt spørsmål om profesjonell regnskapsfører er en ressurs, så svarer både styreleder og kasserer bekreftende på det. De anser denne som nødvendig for å kunne overholde lover og regler når det gjelder lønnsutbetaling, skatt, arbeidsgiveravgift og håndtering av merverdiavgift. Kasserer sier også at hun kan spørre om råd hvis nødvendig, men gjør det i minst mulig grad fordi det koster penger.

Det minste idrettslaget redegjør for akkurat samme tilnærming for å redusere kostnader. De bokfører alle bilag selv og bruker profesjonell regnskapsfører der de selv ikke har kompetanse. Styreleder 2 sier at deres kostnader på regnskapstjenester på denne måten er redusert fra historisk mellom kr 300 000 – kr 400 000 til i dag omkring kr 100 000.

Kasserer poengterer også nytten av å ha mest mulig av den daglige bilagsføringen selv.

Så synes jeg det er en stor fordel å føre regnskapet selv fordi det gir kjempegod oversikt. Før, når regnskapskontoret tok seg av alt, da ante ingen helt hvordan det hadde gått før regnskapet kom – det har jeg i alle fall blitt fortalt. Dette var før min tid. Nå har vi mer løpende kontroll og oversikt. Jeg vet hva som ligger bak alle tall i regnskapet, så det blir veldig greit å forklare på styremøter eller årsmøte når spørsmål dukker opp.

Videre forteller kasserer at budsjettet legges inn i Tripletex og periodiseres så godt det lar seg gjøre ved at de plasserer vesentlige inntekter og kostnader i de månedene de forventes å komme. Tripletex nevnes raskt av kasserer som det viktigste verktøyet i økonomistyringen. Økonomisystemet har en forside du selv kan skreddersy etter egne behov, og som gjør det enkelt å få løpende oversikt over resultat, budsjettavvik og status på bankkonti. Ingen av respondentene mener de mangler noen spesifikke verktøy i økonomistyringen, men styreleder 1 nevner under dette spørsmålet hjelp og bistand fra Idrettsforbundet, dens særforbund og idrettsrådet i kommunen. Han poengterer at det er hjelp å få, men man må etterspørre det selv. Mange mindre idrettslag strever med å ha tilstrekkelig ressurser til å stille med styre der alle roller bekles. Noen idrettslag kan det være fornuftig å slå sammen for å sørge for bedre drift,

dette kan man også få hjelp til. Det kan være fornuftig med ekstern hjelp i denne type problemstillinger. Sammenslåing av to eller flere idrettslag kan føre med seg mange utfordringer når det kommer til valg av klubbfarge, navn og hva som er hjemmebane – identitetsmarkører som er viktige og trigger følelser i et lokalmiljø.

4.6 Norges Idrettsforbund (NIF) som veileder og hjelpemiddel

NIF sin veileder for økonomistyring forventes å etterleves både som medlem, men særskilt for å kvalifisere til kvalitetsklubb for de som har fotballavdeling noe som begge idrettslagene i denne undersøkelsen har. På spørsmål om regelverket er nyttig, så er ingen respondenter særlig entusiastiske. Styreleder 1 sier at regelverket ikke har vært særlig til nytte og forklarer selv at det kan komme av at han har god kompetanse innen økonomi fra før. Han forteller dette om sitt forhold til regelverket:

Det er en god veiledning, men jeg tror at en del av det som har vært gråsoner som vi har oppfattet med trenere blant annet, skyldes nettopp at man har stolt for mye på NIFs lover at man ikke har satt seg inn i de overordnede prinsippene bak regnskap og økonomistyring. Man tolker bokstavelig veldig det som står der, og står det der ikke så utnytter man de smutthullene som det gir.

Styreleder 2 sier også at selve regelverket har liten verdi, men mener heller ikke at de er til bry. Det fordelaktige er at de får hjelp av forbundet til å finne ut hvilke tilskudd og midler de har krav på. Kasserer sier hun fant regelverket for sent. «Når jeg hadde kommet meg gjennom det første, famlende året, hadde jeg lært så mye at det ikke ble helt relevant. Det ble for overfladisk». Kasserer kunne ønsket seg at Idrettsforbundet var mer proaktiv og på tilbudssiden når lagene trenger det som mest. «De vet jo når årsmøtene gjennomføres, og kunne kommet med tilbud da. Jeg lette etter tilbud da jeg kom inn i styret». Men hun har flere ganger sendt mail til forbundet og spurt om konkrete råd når det gjelder idrettsrelaterte ting som ikke passer like godt til regnskapsfører. «Jeg har fått svar, men det tar litt tid. Men så er det jo gratis å spørre dit»

4.7 Mennesker som ressurs

Når jeg spør hvor viktig deres egen rolle er i egen organisasjon, svarer respondentene svært forskjellig. Styreleder 1 hevder han ikke er viktig i det hele tatt. «Jeg håper å sitte i et år til, og så tenker jeg at det kommer noen og fortsetter. Og at de da har et grunnlag for å jobbe videre med økonomi.» Kasserer derimot sier at hun i sin rolle er kjempeviktig og at hun derfor

var veldig nervøs i starten av sin periode siden hun ikke hadde noen forkunnskaper innen økonomi. Hun forteller videre at idrettslaget har en utfordring den dagen hun ønsker å avslutte tillitsvervet:

Da må man ha inn noen som ikke bare kan føre bilag, men som har overblikk og kan gangen i alt. Og så er det noe med dette at jeg har vært med i fire år og vet hva som forventes å komme inn og ut, og kan purre om det er noe jeg vet vi ikke har fått.

Lokalkunnskap rett og slett. Den er ikke så lett å gi videre.

Styreleder 2 mener også at sin rolle er viktig, og går inn i sitt sjuende år som styreleder. Han mener hans rolle er å holde «hjulene i gang» og delegerer mest mulig utover i organisasjonen. Han er også bekymret for rekruttering av nye tillitsvalgte, og reflekterer over at dugnadsånden kanskje er nedadgående. Det virker å være mer fristende å engasjere seg der man har direkte interesse i egne barns aktivitet, enn å bidra overordnet på klubbnivå.

Når det kommer til rolleavklaring er respondentene mer samstemte. Begge idrettslag har lønnet administrativ ressurs som skal virke i samspill med tillitsvalgte. Idrettslagene er litt ulikt organisert og har fordelt arbeidsoppgavene forskjellig mellom styret, daglig leder og øvrige tillitsvalgte, men ingen gir uttrykk for at fordelingen har vært utfordrende eller at den ikke fungerer tilfredsstillende.

4.8 Mennesker og tillit

Når jeg nevner tillit synes alle dette er viktig, men begrunner det forskjellig. Styreleder 1 forteller om «fire øyne prinsipp» der daglig leder aldri kan utbetale uten at kasserer godkjenner eller motsatt. Kasserer mener tillit er kjempeviktig og er også innom godkjenning av faktura i Tripletex, og dobbel godkjenning i bank. «*Tillitt er kjempeviktig, spesielt i min rolle som sitter på så mye penger med tilgang til alt*». Men i tillegg er hun svært opptatt av den posisjon hun har i form av all lokalkunnskap og at avgjørelser må forankres. «*Jeg er veldig opptatt av å ikke gjøre noe uten at vi har drøftet det i styret slik at vi er enige om ting.*» Styreleder 2 sier det er viktig at klubben drives slik at de unngår mislighold, og mener de har gjort det de kan for å redusere muligheten. «*Det er mye penger i omløp, og da er det viktig både for oss og den ansatte at risiko og fristelse er så lav som mulig*». Videre forteller han at de har sørget for politiattest for alle involverte. Dette er en regel under NIFs lov, og dette ville de ikke tenkt på om de ikke hadde sett det der.

4.9 Mennesker og kompetanse

Respondentene er alle personer som på hver sin måte har svært god kompetanse i sine tillitsverv. Begge styrelederne er økonomer og er således godt skodd for sin rolle. Kasserer har også i sine fire år opparbeidet seg både god regnskapsforståelse og rik lokalkunnskap. Alle ser at den kompetansen de har er en viktig for at idrettslagene skal drives godt og ha sunn økonomi. Overføring av kompetanse er en bekymring. Når jeg spør hva som kan være en generell utfordring med økonomistyring i en frivillig organisasjon, svarer kasserer slik;

Det er utskifting av folk, altså kompetanseoverføring. Når folk slutter, så slutter de gjerne brått. Det hadde vært fint med en overlapp. Det er veldig varierende hvordan det skjer.

Det største idrettslaget forteller at som et ledd i å forebygge utfordring rundt kompetanseoverføring, arbeider de med en organisasjonshåndbok for å få dokumentert og strukturert hvordan økonomifunksjonen løses. Så er de opptatt av at denne ikke må bli for detaljert slik at de åpner opp for at oppgavene kan løses på ulike måter. Styreleder 2 er mindre opptatt av kompetanseoverføring når det gjelder selve utførelsen av økonomifunksjonen. Den lønnede ansatte har vært med i mange år og har hånd om all praktisk bilagsføring. I tillegg har de en økonomiansvarlig i styret med regnskap som profesjon som bistår som diskusjonspartner og rådgiver.

Når jeg spør om ekstern regnskapsfører er en ressurs så er også svarene litt ulike. Begge benytter seg av tjenester der de anser profesjonell kompetanse som nødvendig slik som lønn, MVA håndtering, avskrivninger og årsavslutning. Når det kommer til praktisk bruk av regnskapstjenester, er de forøvrig veldig bevisste i å benytte regnskapskontoret minst mulig for å spare kostnader. Det største idrettslaget svarer i større grad at de ser regnskapsføreren som en viktig og nødvendig ressurs for å overholde lover og regler, mens styreleder 2 sier: «*vi trenger dem mindre og mindre egentlig*». Egen profesjonell regnskapsfører i styret kan jo være grunnen til det.

NIF som kompetanse oppleves også ulikt. Styreleder 2 sier at de har vært til hjelp med å opplyse om nødvendighet av politiattester og å finne ut hvilke tilskudd og ytelser de har krav på. Kasserer sier hun får svar på de spørsmål hun stiller via e-post, men mener ellers de er lite proaktive og at man selv må finne ut hva man trenger å vite. Styreleder 1 framholder at de kan bidra organisatorisk om man etterspør, men man må vite hva man skal spørre om.

4.10 Øvrige utfordringer

Når vi kommer til det mer åpne spørsmålet om hva som generelt anses som utfordrende ved økonomistyring i en frivillig organisasjon, kommer begge styrelederne raskt inn på tema sponsormidler og integrering. De er samstemte i at sponsormarkedet har blitt svært mye trangere, og at interessen for å sponse breddeidrett er dalende. Styreleder 1 sier:

Og så merker vi at det er mindre interessant å sponse breddeidrett enn tidligere. Det er mer og mer rettet mot arrangement og begivenheter som gir mer medieoppmerksomhet, og gir mulighet for påvirkning. Det å invitere politikere til Granåsen og å kunne påvirke dem i beslutningsprosessen har mye mer avkastning for seg enn å sponse en fotballbane i Buvika, Meråker eller hvor det skal være.

Styreleder 2 nevner også først og fremst sponsormidler som utfordrende og «nærmest umulig», men er stolt over å kunne fortelle at klubben har fostret dyktige idrettsprofiler som har gitt idrettslaget relativt store inntekter. «Det har gitt oss mulighet til å realisere bygging av klubbhus raskere enn vi ellers ville gjort». Han framholder verdien og viktigheten av å ha et samlingspunkt for både utøvere og foreldre, og at det har vært tungt at de en tid har vært uten.

Integrering er også et tema begge snakker mye om. Styreleder 1 sier de befinner seg i et demografisk område som gjøre at de er ganske skjermet for utenforskap, men mener likevel at det er viktig å ha oppmerksomhet på at ikke alle evner å betale kontingent, kjøpe nødvendig utstyr eller har ressurser til å bidra på forventede dugnader og aktiviteter. «jeg tror idretten må fokusere på dette, og at man kanskje ikke har vært det like bevisst». Styreleder 2 forteller at for de er dette en veldig aktuell problemstilling, og at de bruker mye ressurser på integrering – langt mer enn hva de får i integreringstilskudd.

Vi har to klubbambassadører som er ansvarlige for folk som faller utenfor, våre nye landsmenn eller hva det måtte være. Vi mottar et tresifret antall tusen hvert år, men vi bruker mer enn det. Det er viktig for oss, vi er en viktig del av nærmiljøet.

Så er alle tre respondentene under dette avsnittet igjen innom kompetanse. At det er viktig å ha riktig kunnskap, å bruke den kompetansen de har innen rekkevidde, rekruttering av nye tillitsvalgte med riktig kompetanse og å overføre lokalkunnskapen videre.

5 Konklusjon

Formålet med denne bacheloroppgaven har vært å finne ut mer om hvilke utfordringer man har ved økonomistyring i en frivillig organisasjon. Dette har jeg gjort ved å intervju tre respondenter som representerer to idrettslag av litt ulik størrelse. De teoretiske rammeverk jeg har lagt til grunn er lovverk generelt, regnskapsstandard for ideelle organisasjoner spesielt og økonomireglement for NIFs medlemmer. Så har jeg tatt utgangspunkt i styringssløyfen som en rettesnor for økonomistyring, de konkrete handlinger man gjør for å forvalte de ressurser man har til rådighet på best mulig måte. Og med ressurser mener vi mennesker, kapital og kompetanse.

Og nettopp kompetanse og mennesker er det tema som trer fram oftest som utfordrende. Det fordres mennesker med kunnskap og innsikt til å kunne planlegge og gjennomføre de bevisste handlingene som styringssløyfen legger opp til. Videre er det ønskelig med størst mulig grad av dugnadsarbeid, som å gjøre mest mulig av bilagsføring og regnskap innad i eget hus er for alle tre respondentene viktig både for å redusere kostnader, men også for å øke detaljforståelsen og ha god økonomisk kontroll. Begge idrettslag har solid økonomisk kompetanse i dag, men frykter rekruttering av motiverte og kvalifiserte tillitsvalgte for framtiden.

Økt forventning om profesjonalisering er også et tema som alle tre respondentene er opptatt av og som dukker opp flere ganger i intervjuene. Mangel på kompetanse fører til kjøp av kostbare regnskapstjenester, men også trenerlønn er et tema som gjentas. Her ønsker man også størst mulig grad av dugnadsarbeid, men konkurrerer med en holdning om at bedre betalt gir mer profesjonelle trenerkrefter.

Det jeg ikke har spurt om men som dukker opp da respondentene blir oppfordret til å tilføye eventuelle andre utfordringer, er sponsormidler. Breddeidrettene har fått trangere kår og er ikke lengre like interessant for giverne som ser ut til å ønske seg gjenytelse for sine økonomisk tilskudd. Sponsorinntekter er en viktig inntektskilde for idrettslagene, og når de uteblir skaper det enda større trykk på dugnadsinnsats og egenbetaling.

Basert på dette mener jeg det kan konkluderes med at en frivillig organisasjon er like avhengig av ressurser som i mennesker og kompetanse som en profittbasert virksomhet. Men der næringslivet rekrutterer sine ansatte ut fra behov og den kompetanse de forventes å kunne bidra med, er en frivillig organisasjon avhengig av motiverte tillitsvalgte i ei medlemsgruppe

som til enhver er i endring. Mennesker og kompetanse ser dermed ut til å være frivillige organisasjoners største ressurs og utfordring når det kommer til økonomistyring.

6 Studiens begrensning

Dette er en liten undersøkelse basert på to relativt like idrettslag og tre respondenter som alle hvert på sitt vis hadde god økonomisk kompetanse. Den frivillige verden er stor og variert både i størrelse og innhold og driftes av tillitsvalgte med variert erfaring og bakgrunn. Det ville vært interessant å se om svarene endret karakter med organisasjonens størrelse, dens art eller om mer profesjonalisering gir bedre økonomistyring.

Referanseliste

Berg, T., 2021. *Grunnleggende økonomistyring*. 3 utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Frivillighet Norge, u.d. *Frivillighet Norge*. [Internett]

Available at: <https://www.frivillighetnorge.no/>

[Funnet 2 mars 2024].

Haakanes, S., Karlsen, Ø., Martinsen, S.A., Nissen, H.P., Reidulff, S., Sulen, E., Tjeransen, E. 2007. *Ideelle Organisasjoner - Ideelle regnskap*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Nickelsen, E. & Hirsch, E. H. V., 2020. *Nordmenn legger ned frivillig innsats verdt 78 millioner*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-legger-ned-frivillig-innsats-verdt-78-milliarder>

[Funnet 3 mars 2024].

NiF, 2024. *Norges Idrettsforbund*. [Internett]

Available at: <https://www.idrettsforbundet.no/>

[Funnet 3 3 2024].

Regjeringen, 2018. *St. mld. nr 10 Frivilligheita - sterk, sjølvstendig og mangfaldig*. s.l.:Den norske regjering.

SSB, 2020. *Frivillighet, politisk deltakelse og tillit. Levekårsundersøkelse*, s.l.: Statistisk Sentralbyrå.

Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder*. 3 utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

