

# Att rätta mun efter matsäcken

## – förutsättningar för att bedriva projekt om kostnadseffektivitet

Idrottens ekonomi har varit ett kärt och återkommande ämne framför allt i media. Ingen rök utan eld - idrottens ekonomiska skandaler, företrädesvis elitidrottens, har inneburit att ansvariga inom idrottsföreningar har rannsakats juridiskt samt i förekommande fall lagförts och idrottens affärer har i vissa fall uppfattats som mycket ljusskygga. Om idrotten skall behålla sin trovärdighet krävs utveckling av kunskaper inom ekonomi och kostnadseffektivitet.



STEN ERIKSSON



GÖRAN PATRIKSSON



OWE STRÅHLMAN

IDROTTSHÖGSKOLAN  
GÖTEBORGS UNIVERSITET

NÄR IDROTTSHÖGSKOLAN vid Göteborgs universitet åtog sig uppdraget att utvärdera delområde *Hålla tillbaka avgifterna* gjordes det i ett perspektiv av en allt mer tillspetsade debatt om idrottens affärer. För oss syntes nämligen Handslagens delområde *Hålla tillbaka avgifterna* som ett försök att inte bara arbeta med återhållsamhet och sparsamhet, utan framför allt att i projektform arbeta fram ny kunskap och nya handlingsmönster för att *rätta mun efter matsäcken*<sup>1</sup>. För att realisera en kartläggning av denna eventuellt nya kunskap formulerades en målsättning som satte fokus på två aspekter. Den första (1) var föreningarnas arbete med att utveckla strategier för att skapa, genomföra och utvärdera idrottsliga verksamheter i relation till kostnader och intäkter. Den andra (2) var att kartlägga vilka åtgärder som vidtagits inom ramen för Handslaget för att utveckla organisatoriska och ekonomiska rutiner som ett sätt att generera kunskaper och handlingsstrategier inom området ekonomisk föreningsadministration. Metodiskt handlar det om en verksamhetsanalys utifrån ett ekonomiskt - pedagogiskt perspektiv d.v.s. hur man implementerar nyvunnen kunskap så att även andra kan ta del av både goda och dåliga erfarenheter.

RF skriver om förutsättningarna för projektområde *Hålla tillbaka avgifterna* att idrotten i Sverige, till skillnad från många andra länder, varit ekonomiskt tillgänglig för alla<sup>2</sup>. Denna mycket kraftiga schablonisering av individers möjlighet utifrån ekono-

miska incitament motsägs både av den forskning som RF själva genomfört<sup>3</sup>, men också av annan forskning<sup>4</sup>. Samhällets stöd till idrotten har onekligen haft förtecken som ökad delaktighet, integration och jämlikhet, men om stödet helt kunnat uppfylla dessa kriterier är mycket tveksamt (hela Handslagsprojektet måste ses som en indirekt kritik av idrottsrörelsen för att man inte lyckats så bra i dessa frågor – annars hade Handslaget varit relativt onödigt). Vidare påverkas idrottens offentliga ekonomi av en växande marknad för olika privata företag som har idrott och fysisk aktivitet som affärsidé. Numera är inte heller byggande och drift av idrottsanläggningar enbart en kommunal servicefråga, utan även en inkomstmöjlighet för dem som bygger och driver idrottsanläggningar i icke-offentlig regi (vilket också kan vara idrottsföreningar) och en ytterligare utgiftspost för redan ansträngda klubbkassor<sup>5</sup>. Om statens stöd till idrotten skall vara heltäckande så är uppenbarligen detta stöd otillräckligt, inte minst i perspektiv av att både riksidrotten och föreningsidrotten är beroende av spelbolagens vinster och mervärden (Svenska Spel<sup>6</sup>, Bingolotto m.fl.)<sup>7</sup>. RF<sup>8</sup> skriver också att kostnaderna skiljer sig väsentligt mellan olika idrotter och att det traditionellt finns stora skillnader mellan kommunernas satsningar på olika idrotters anläggningar, vilket också slår igenom i deltagarnas kostnader.

Utvärderingen av området *Hålla tillbaka avgifterna* handlar, som nämnts ovan, dels om att kartlägga kostnadsstrukturer och strategier för att skapa,



Figur 1. Artikelns redovisningsstruktur.

genomföra och utvärdera idrottsliga verksamheter, dels också om att kartlägga vilka åtgärder som vidtagits för att utveckla organisatoriska och ekonomiska rutiner. I denna artikel kan vi naturligtvis inte redovisa allt insamlat material, utan vi har valt att diskutera respondenternas syn på förutsättningarna för att arbeta med kostnadseffektiva strategier och om olika möjligheter att implementera strategier för att utveckla organisatorisk och ekonomisk kunskap. Parallellt förs också en kortfattad diskussion om intentionerna med Handslagsmedlens användning och projektverksamhetens pedagogiska intentioner, eftersom denna diskussion sätter fingret på relationen mellan projekt och kunskapsutveckling.

### Metod

Utvärderingen av hela delområdet *Hålla tillbaka avgifterna* består av en enkätstudie med ett urval av projekt och en fördjupad intervjustudie med ett mindre antal projekt. Enkätstudien är uppbyggd som en processutvärdering där verksamhetens förutsättningar, inriktning och resultat står i fokus (i denna artikel redovisas enbart resultat från enkätstudien).

Utgångspunkten är en *processinriktad* utvärdering. Viktiga dimensioner som studerats är utveckling av administration och organisation, verksamhetens former och projektens framtid. För att få en lämplig undersökningsgrupp valdes ett urval på c:a 25 % från alla projekt som erhållit medel inom detta område.

Adressbortfallet är i huvudsak felaktiga e-mail adresser och föreningar som saknar e-postadresser. Svartsbortfallet på 33 % är av slumpmässig karaktär.

### RESULTAT

#### Kostnadseffektivitet och idrottsverksamhet

Redan på ett tidigt stadium i Handslagverksamheten dök frågan upp om idrottsrörelsens autonomi i förhållande till det statliga stödet. RF menade att

	Antal projekt totalt	Antal i urvalet/ %	Utskickade/ Adressbortfall %	Erhållna svar/ %
<b>Hålla tillbaka avgifterna</b>	4165	996/ 23,9	996/ 24,0	651/ 67,0

Tabell 1. Fördelning mellan projekt, urval och svarsfrekvens uppdelat på område *Hålla tillbaka avgifterna* (N= 4165)

	Antal	%	
<b>Har det projekt som Ni erhållit medel för inneburit att kostnaderna har kunnat hållas tillbaka?</b>	Nej, inte alls	22	5
	Ja, i någon mån	110	26
	Ja, i ganska stor utsträckning	154	36
	Ja, i stor utsträckning	139	33
	Total	425	100

Tabell 2. Har det projekt som Ni erhållit medel för inneburit att kostnaderna har kunnat hållas tillbaka (N= 425)

man helst själva ville forma intentionerna med Handslagsmedlen och från föreningarna hördes röster om att den verksamhet som man redan bedrev, hade de inneboende kvalitéer som stipulerades i överenskommelsen inom *Handslaget*. Därmed skulle kostnadseffektivitet uppnås genom att projektpengarna kunde fonderas till redan befintlig idrottsverksamhet, som ett sätt att stärka ihåliga föreningskassor. Följande respondent menade att...

*I början av Handslaget betonades tydligt att det inte skulle röra sig om kortsiktiga projekt, utan insatser som skulle kunna bidra till att hålla nere kostnaderna på längre sikt genom exempelvis omställning av verksamheten.*

Föreningen i fråga sökte pengar för långsiktig verksamhet, men fick inte medel så att det räckte, vilket innebar att föreningen också fick jaga sponsorer för sitt projekt. Respondenten är kritisk till *Handslaget* och han menar att...

*Det hade varit bättre att höja LOK-stödet, så att föreningar som har en stor och aktiv ungdomsverksamhet*

*gynnades och dessutom i bidragsform.*

Om vi studerar den flora av åtgärder som vidtagits inom delområde *Hålla tillbaka avgifterna* så återfinns exempel där medlens användning inte alltid gått till åtgärder för att skapa kontinuitet i det ekonomiska arbetet, utan mer till konsumtion (båtinköp, liftkort, materialinköp, medlemsavgifter, planhyror, samåkning m.m.). Ett av skälen till detta agerande kan vara att upp emot 60% av respondenterna menar att den idrott de representerar är en dyr idrott att utöva. Om medlens användning var avsedda för punktinsatser av enbart ekonomisk natur måste man ifrågasätta det projektinriktade arbetssättet, som respondenten ovan gör. Men det finns exempel där medlen använts till långsiktiga organisationsförändringar, effektivtetsarbete inom föreningsadministration, utbildningsinsatser för att förmedla ekonomiskt- administrativ kunskap och långsiktiga förändringar i infrastruktur och logistik. En respondent beskrev betydelsen av kontinuitet som ett dynamiskt arbete för att upprepa projektororganisationens goda resultat, d.v.s. ta vara på goda erfarenheter och sprida dessa.



Frågan är alltså hur Handslagsmedlen skall användas så optimalt som möjligt för att skapa den kostnadseffektivitet som Handslagsmedlen avser. Det vore å andra sidan fel att ta ifrån, framför allt små föreningar med minimala budgetar, den glädje som de upplevt inför möjligheten att köpa in länge efterlängad utrustning, även om dessa inköp kan vara kortsiktiga. Denna utrustning har säkerligen spridit stor glädje i föreningsleden. Men ska *projektmedel* användas till direkt konsumtion (inköp av utrustning, subventionera lägerverksamhet m.m.), d.v.s. enbart låta pengarna gå ned i klubbkassan som ett välkommet tillskott? Inköp av idrottsmaterial eller deltagande på läger kan naturligtvis ses som en investering i framtiden, men om de projektmedel som man erhållit enbart förstärkt klubbkassan måste man ifrågasätta var tankarna om kostnadseffektivitet finns? Att med projektmedel öka sina driftkostnader sparar knappast några slantar på sikt. I annat fall bör staten öka det ovillkorade stödet till idrotten och låta idrottens organisationer själva besluta om medlens användning.

De föreningar som däremot sökt medel för att i projektform driva ekonomiskt utvecklingsarbetet (utveckla kunskap och strategier om kostnadsutveckling för att möta framtida ekonomiska utmaningar) har naturligtvis uppfattat intentionerna med verksamheten på ett mer progressivt sätt. En respondent menar att föreningsarbetet idag handlar om lika delar pengajakt och utveckling/ledning av den faktiska verksamheten. Det måste, som respondenten menar, finnas rimliga proportioner för att kunna bedriva attraktiv idrottslig verksamhet så att inte huvuddelen av arbetet handlar om att skaffa pengar och bara en liten del är idrott. Effekten blir dålig kvalitet på idrotten och att fler ungdomar slutar med idrott. Just detta projekt hade satsat på att köpa in utrustning för utlåning så att fler kunde vara med. En annan föreningsledare menade i samma anda att det handlar om att skapa långtidseffekter och kontinuitet även i det ekonomiska arbetet. Har då de medel som delats ut inom området *Hålla tillbaka avgifterna*, oavsett användning, givit några effekter?

Vi kan se att det inte alls är självklart att Handslagsmedel inneburit kostnadseffektivitet (se tabell 2). Det är de mindre föreningarna som i störst utsträckning menar att medlen inte åstadkommit denna effekt. Vidare är de föreningar som erhållit mest projekt-

medel i kronor räknat, också de som tillmäter projektmedlen störst betydelse (27088 kr i medeltal för *liten utsträckning* mot 48155 kr för *stor utsträckning*). Dessutom är det mer än 90 % av respondenterna som svarar *helt* eller *delvis* på frågan om det behövs mer *administrativ/ekonomisk utbildning* inom idrottsrörelsen.

### Organisation och ekonomi

En respondent uttrycker vad han menar med ett effektivt projektarbete...

*Projektarbetet kräver dynamik i olika former för att upprepa projektororganisationens goda resultat.*

För att upprepa god kvalitet, krävs att de åtgärder som genererat goda resultat dokumenteras och görs allmän- giltiga. Detta är en pedagogisk process som innebär att andra skall kunna ta del av positiva erfarenheter från organisations- och administrationsarbete. Projekt värda namnet har alltid en tillpassad optimal organisation och en anpassad projektekonomi – även om målet med projekten är att *Hålla tillbaka avgifterna*. Projektens styrka finns i den potential som stärker föreningarnas ekonomiska administration och också implementerar denna styrka i hela föreningen. Därefter kan goda exempel spridas till andra föreningar. Det är dessutom en klar majoritet (ca 70%) av respondenterna som menar att det är relativt lätt att få förståelse för föreningarnas ansträngda ekonomiska situation (både av allmänhet och myndigheter).

Frågan är då vilka områden de projekt drivande föreningarna menar är de stora penningsslukarna och där insatser och denna potential behövs bäst. Vi kan här urskilja tre olika områden (i storleksordning):

- Materialkostnader
- Hyror av hallar och lokaler
- Tränings- och tävlingsverksamhet (utom materialkostnader och hyror)

Respondenterna pekar här på träningsmaterialens betydelse när man skall rekrytera nya medlemmar och ledare. Man menar att föreningar med god infrastruktur har lättare att rekrytera medlemmar och därmed överleva. I undersökningen menade omkring 50 % av respondenterna att höga kostnader *delvis* hade en dämpande effekt på möjligheten att rekrytera ungdomar till förening och 13 % menade att det var så i *stor utsträckning*. Eftersom material är en av de stora utgiftsposterna är

en genomarbetad *materielorganisation*, d.v.s. utarbetade strategier för anskaffning och förnyelse av material samt hur denna skall finansieras, ett sätt att vara kostnadseffektiv. Vidare måste strategier för tillgång och användning av verksamhetsplatser (lokaler, arenor) arbetas fram eftersom dessa genererar stora kostnader som ändrar de ekonomiska förutsättningarna för föreningarna. En *lokalpolicy* som reglerar behov och finansiering är också av stor betydelse. Förändringar av verksamheter och verksamhetsutveckling ställer nya krav på ledare som skall leda träning och tävling och en *verksamhetsplan*, menar flera respondenter, är en nödvändighet. Detta accentueras av att hela 75 % av de tillfrågade menar att det *delvis* är svårt eller *svårt* att få ledare att arbeta gratis och det är något drygt 60 % av föreningarna som uppger att de har utgifter för ledare. Det område som respondenterna ansåg *minst ekonomiskt betungande* var administration och utbildning.

Goda initiativ bör leva vidare som långtidseffekter i föreningarna och de som dragit negativa erfarenheter kan även dela med sig av dessa som en nyttig lärdom. Respondenterna tillfrågades om de trodde att effekterna av Handslaget skulle få långtidseffekter och om det fanns möjlighet att integrera dessa i den ordinarie verksamheten (se tabell 3)?

Uppenbarligen ser de flesta att det finns utvecklingspotential i Handslagsprojekten att skapa kontinuitet i föreningarna. Men det finns också respondenter som har en mer negativ syn på föreningslivets utveckling i Sverige...

Det är alldeles för få som bidrar till föreningslivets överlevnad. Den svenska föreningsmodellen är på väg att försvinna och ändrar karaktär till mer affärsdrivande verksamheter i större eller mindre omfattning. Regelverk, framför allt skattereglerna är uppbyggda för affärsverksamheter, bolag och liknande och föreningslivet är i dag tvunget att verka inom samma regelverk vilket gör det hela både administrativt och ekonomiskt tungt.

### DISKUSSION

Vi har i denna artikel dels diskuterat strategier för kunskapsutveckling av ekonomisk föreningsadministration, dels också Handslagsprojektens syfte och projektmedlens användning för att skapa långsiktig utveckling. Vem har då ansvaret för att denna utveckling kommer igång eller förstärks.



		Om Handslagsprojektet är avslutat, har projektverksamheten integrerats i den ordinarie föreningsverksamheten?							
		Inte alls		Till viss del		Till stor del		Helt integrerats	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
<b>Tror Du att effekterna av projektet kommer att leva vidare efter projekttidens slut?</b>	Ja, helt	0	0	19	16	25	25	36	49
	Ja, till viss del	8	67	86	72	74	73	32	43
	Nej	4	33	4	3	1	1	3	4
	Vet ej	0	0	11	9	2	2	3	4
	Total	12	100	120	100	102	100	74	100

Tabell 3. Fördelningen mellan effekterna av Handslagsprojekten och om de integrerats i den ordinarie föreningsverksamheten (N= 308)

En respondent sammanfattar detta på följande sätt...

*Det är oerhört viktigt att Handslaget vänder sig till ideella idrottsföreningar för nu har förbunden börjat styra upp detta med egen kursverksamhet som innebär att man bestämmer vad föreningarna ska göra. Det bygger inte längre på det behov som föreningarna själva har, utan på vad förbunden tycker att föreningarna borde ha. Vilket ger en toppstyrning, som på sikt hotar idén med hela handslaget. Tanken var ju att föreningar skulle utvecklas och stötts utifrån de lokala behov som finns.*

Flera respondenter har utifrån projektkriterier ifrågasatt om man från centralt håll lämnat de ursprungliga intentionerna med Handslaget. Om man i Nationalencyklopedin (2007) slår upp ordet *projekt* så står det *idé eller plan för uppnåendet av ett visst resultat, ofta även arbetet med att genomföra planen*. Slår man sedan upp ordet *"handslag"* så står *ömsesidigt fattande och fast tryckande av händer som uttryck för att överenskommelse nåtts*. Alltså *Hålla tillbaka avgifterna* som ett projektområde handlar om att man har en överenskommelse om att driva en (långsiktig) idé eller plan för att minska föreningarnas avgifter och kostnader. Har man då gjort detta? En annan respondent i projektgruppen uttryckte det på följande sätt:

*Projekt i all ära, de kan säkert vara bra för många att komma i gång med verksamhet. Det stora bekymret för vår förening är dock att vi redan "gjort" alla delar av Handslaget, utan projektstöd: Vi har redan öppnat dörarna för fler, rekryterat tjejer, etablerat samarbete med skolan, fört kamp mot droger. Det har vi gjort i många år. Dessutom är alla aktiva i föreningen idrottare med funktionshinder och*

*många är också invandrare. Vår förening är ju på sätt och vis en sådan förening, vars tanke handslaget syftar till att en förening ska bli. Det vi behöver hjälp med är att fortsätta vår verksamhet, som vi redan byggt upp! För det kan vi ju inte söka projektmedel, utan vi behöver verksamhetspengar av stat/kommun. Därför borde en stor del av handslagspengarna kunna sökas av de föreningar, som vår, som behöver stöd att överleva. Staten/kommunen borde bli mycket bättre på att stödja & vårda de föreningar som redan har en bra verksamhet, som i dag lever med näsan över vattenytan!*

Kritiken mot projektverksamheterna är viktig att diskutera eftersom konsekvenserna av kritiken ger direkta avtryck i den verksamhet som skall bedrivas. Trots detta finns många goda exempel på att projekten inneburit en utveckling av kunskaper inom området ekonomisk föreningsadministration och organisation. Utgiftsområden har identifierats inom projekten, verksamhetsposternas betydelse har analyserats, materialkostnader och hallhyror har diskuterats och kontinuitet och långsiktighet har premierats. Men respondenternas kritiska förhållningssätt är också en viktig ingrediens, dels till de egna verksamheternas tillkortakommanden, dels till idrottens huvudorganisationer och deras intentioner och vandel, men dels också till statens ambitioner och uppfattningar om den ideella idrottsrörelsens uppgifter och betydelse. Avslutningsvis menar någon respondent att det ekonomiska stödet till idrotten inte enbart handlar om hur mycket pengar man får, stödet är också ett mått på hur anslagsgivande myndigheter värderar den verksamhet som faktiskt bedrivs, särskilt folkrörelsebaserade verksamheter.

## Referenser

- Patriksson, G. & Stråhlman, O., (2005). *Forskningsprogram: Utvärdering av Handslaget: Basstudie med fördjupningar*. Projektansökan (ej publ).
- Patriksson, G. & Stråhlman, O., (2006). *Att rätta mun efter matsäcken*. Projektansökan (ej publ).
- Riksidrottsförbundet (2004). *Kostnader för idrott - en studie om kostnader för barns idrottande*. FoU Rapport 2004:2. <http://www.rf.se>
- Schelin, B, (1985). *Den ojämlika idrotten, om idrottsstratifiering, idrottspreferens och val av idrott*. Lunds universitet: Lund studies in sociology, 67
- Patriksson, G., Eriksson, S., Augustsson, C. & Stråhlman, O.(2004). *Utveckling och förnyelse av idrottsverksamhet - en utvärdering av projektverksamhet som fått medel ur Allmänna arvsfonden*. Göteborgs universitet: Idrottshögskolan.  
<http://www.rf.se>

## Fotnoter

1. Patriksson, & Stråhlman, 2006
2. <http://www.rf.se>
3. Riksidrottsförbundet, 2004.
4. Schelin, 1985
5. I utvärderingen av Arvfondsprojekten kunde författarna visa att utgifter för anläggningar och hallhyror var en av de mest ansträngande för föreningarna (Patriksson, Eriksson, Augustsson, & Stråhlman, 2004.)
6. Här måste naturligtvis idrottsrörelsen fråga sig vad det betyder att man privatiserar det statliga spelbolaget.
7. <http://www.rf.se>
8. <http://www.rf.se>