



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Aktivitetsregnskap og balansert målstyring for Kirkens Bymisjon på Haugalandet

En casestudie



(Foto: I.J. Lossius)

Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Ingunn J Lossius

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Ingunn J Lossius

Ingunn J Lossius

Veileder: Tone Merete Brekke

Gradering: *Offentlig.*

Sammendrag

Denne casestudien har hatt som formål å undersøke hvordan Kirkens Bymisjon på Haugalandet kan benytte aktivitetsregnskap og balansert målstyring i økonomistyringen. I oppgaven er det utarbeidet et aktivitetsregnskap for 2011 med sammenligningstall fra 2010 for analyse av regnskapsutviklingen. Med utgangspunkt i Bymisjonens strategiplan for 2011-2013 inneholder oppgaven dessuten et eksempel på hvordan balansert målstyring og modellen Balanced Scorecard kan brukes som styringsverktøy for Bymisjonen. Eksemplet er laget med utgangspunkt i Bymisjonens strategiske mål for etablering av et sosialt og kulturelt møtested på kafé Bjørnson samt utvikling av frivillig arbeid ved Tysvær frivilligsentral.

I oppgaven er kvantitativ metode brukt ved rapportering og analyse av regnskapsmateriell og kvalitativ metode i forbindelse med innsamling av data fra møter og e-post korrespondanse med Bymisjonens administrasjon.

Casestudien har resultert i en anbefaling om at Bymisjonen bør vurdere å utarbeide et aktivitetsregnskap som vedlegg til årsmeldingen. Dette vil bidra til at regnskapsbrukernes ønsker om informasjon om de finansielle forholdene for aktivitetene imøtekommes. Betydningen for Bymisjonen av å bruke balansert målstyring bør utredes nærmere før det avgjøres om det iverksettes en utviklingsprosess. Bymisjonen anbefales å få belyst tema ytterligere i en mer omfattende studie.

Forord

Denne oppgaven avslutter bachelorstudiet mitt i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Skriveprosessen som har pågått siden høsten 2011 har vært både lærerik og utfordrende. Jeg vil takke familien som har gitt meg god støtte og vist stor tålmodighet i denne perioden.

Jeg vil takke Arne Valen og Nils Kyvig hos Kirkens Bymisjon Haugalandet som har stilt velvillig opp med nyttig informasjon og relevant tallmateriell. Arbeidet med oppgaven har gitt meg en unik mulighet til å få bred kjennskap til Bymisjonens arbeid på Haugalandet.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til veileder Tone Merete Brekke fra Høgskolen Stord/Haugesund. Hennes bidrag i oppgaveprosessen har vært til stor hjelp.

Haugesund 14.mai 2012

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	i
FORORD	ii
LISTE OVER FIGURER	v
1. INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	1
1.2. Oppgavens oppbygning	2
1.3. Kirkens Bymisjon	2
1.4. Bymisjonens aktiviteter på Haugalandet	3
1.4.1. Arbeidstiltak Bymisjonscenter	3
1.4.2. Arbeidstiltak «I JOBB»	4
1.4.3. Bolig og booppfølging	4
1.4.4. Frivilligsentral	5
1.4.5. Barn og unge	5
1.4.6. «Blanke ark»	5
1.4.7. «Verdens aidsdag»	5
2. TEORI	6
2.1. Regnskapsbrukerne	6
2.2. God regnskapskikk for ideelle organisasjoner	6
2.2.1. Regnskapsprinsipper	6
2.2.2. Anskaffede midler	7
2.2.3. Forbrukte midler	8
2.2.4. Eiendeler	9
2.2.5. Formålskapital	10
2.2.6. Gjeld	10
2.2.7. Noteopplysninger	10
2.2.8. Overgangsbestemmelser	11
2.3. Aktivitetsbasert styringsmodell	12

2.4.	Aktivitetsbasert regnskap.....	13
2.5.	Regnskapsanalyse.....	13
2.6.	Balansert målstyring.....	14
2.6.1.	Balanced Scorecard	15
3.	METODE	19
3.1.	Valg av metode.....	19
3.2.	Kildekritikk.....	20
4.	RAPPORTERING OG ANALYSER.....	21
4.1.	Regnskapsbrukerne	21
4.2.	Aktivitetsregnskap.....	22
4.2.1.	Anskaffelse av midler	22
4.2.2.	Forbrukte midler	25
4.2.3.	Endring i formålskapital (egenkapital)	28
4.2.4.	Eiendeler og gjeld.....	29
4.3.	Nøkkeltall.....	30
4.3.1.	Formåls- og administrasjonsprosent.....	30
4.3.2.	Finansielle forhold.....	31
4.3.3.	Soliditet	32
4.4.	Konsekvens av overgangsbestemmelser	33
5.	BALANSERT MÅLSTYRING	34
6.	KONKLUSJON.....	38
	LITTERATURLISTE	40
	LISTE OVER VEDLEGG	42

Liste over figurer

Figur 1 Aktivitetsbasert styringsmodell.....	12
Figur 2 Kaplan og Norton fire styringsperspektiver	15
Figur 3 Styringsperspektiver for offentlige og ideelle organisasjoner	16
Figur 4 Elementer i strategisk kart	17
Figur 5 Inntekter i det arts-inndelte resultatregnskapet.....	22
Figur 6 Inntekter i aktivitetsregnskapet	23
Figur 7 Diagram for aktivitetsinntektene	24
Figur 8 Kostnader i det arts-inndelte resultatregnskapet	25
Figur 9 Kostnader i aktivitetsregnskapet.....	25
Figur 10 Diagram for aktivitetskostnadene	26
Figur 11 Avviksanalyse for administrasjonskostnadene	27
Figur 12 Diagram for administrasjonskostnadene	27
Figur 13 Disponering av aktivitetsresultatet	28
Figur 14 Egenkapital og fond.....	29
Figur 15 Formålskapital	29
Figur 16 Strategisk mål: Etablere et sosialt og kulturelt møtested	35
Figur 17 Strategisk mål: Utvikle frivillig arbeid.....	36

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Stiftelsen Kirkens Bymisjon på Haugalandet (Bymisjonen) er en ideell organisasjon som arbeider for å hjelpe vanskeligstilte grupper i lokalsamfunnet (Kirkens Bymisjon, u.å.c). Ideelle organisasjoner styres etter verdisyn hvor anskaffede midler blir brukt til formål oppnåelse i motsetning til det private næringsliv hvor det fokuseres på profittmaksimering (Den norske Revisorforening, 2007). Når verdien for frivillig arbeid ikke er medregnet stod ideelle og frivillige organisasjoner for nærmere to prosent av bruttonasjonalproduktet i 2009. Verdien av det frivillige arbeidet utgjorde hele 57 milliarder til tross for at ulønnet arbeid gradvis har blitt redusert til fordel for lønnet arbeid i senere tid (Statistisk sentralbyrå, 2011).

Bymisjonen deltok på en «kick-off» samling som Høgskolen Stord/Haugesund arrangerte i november i fjor for det lokale næringsliv og avgangsstudenter ved bachelorstudiet i økonomi og administrasjon. Samlingen bidro til at økonomistyring for Bymisjonen ble valgt som tema for oppgaven. I undersøkelsesfasen ble jeg oppmerksom på at fjorårets årsregnskap for Kirkens Bymisjon i Oslo har inkludert et aktivitetsregnskap som er satt opp etter anbefalt regnskapsstandard for ideelle organisasjoner. Samtidig observerte jeg at årsregnskapene for Bymisjonene i Rogaland, Bodø og Kristiansand kun inneholder det tradisjonelle resultatregnskapet og ikke aktivitetsregnskap.

I emnet Økonomistyring ble teori om balansert målstyring gjennomgått. Stiftelser tilpasser modell for balansert målstyring annerledes enn virksomheter som har profittformål, jf. avsnitt 2.6.1. For meg fremstod aktivitetsregnskap og balansert målstyring som spennende tema å undersøke og begge ble derfor valgt for oppgaven.

På grunnlag av det valgte tema er problemstillingen som følger:

Hvordan kan aktivitetsregnskap og balansert målstyring gi bedre økonomistyring for Bymisjonen?

Ideelle organisasjoner avlegger årsregnskap i samsvar med lov om årsregnskap m.v. 17.juli 1998 nr. 56 (regnskapsloven) og norske regnskapsstandarder. I 2006 kom regnskapsstandar-

den NRS (F) «God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner» (NRS (F)). Standarden ble revidert i 2008, og det er denne versjonen som legges til grunn i oppgaven.

1.2. Oppgavens oppbygning

Disposisjonen er laget etter anbefalt standard av Rognsaa (2003). Innledningen avsluttes med presentasjon av Bymisjonen og dens aktiviteter på Haugalandet. Deretter følger kapittel hvor aktuell teori belyses. Teoridelen består i hovedtrekk av en beskrivelse av god regnskapsskikk for ideelle organisasjoner, aktivitetsregnskap, regnskapsanalyse og balansert målstyring. Tredje kapittel handler om valg og bruk av metode hvor det redegjøres for hvordan kvaliteten på oppgavens kildemateriell er vurdert. I de to påfølgende kapitlene, rapportering og analyser samt balansert målstyring, presenteres analyser av innsamlede data vurdert opp mot aktuelle beskrevne teorier. Hensikten med oppgaven er å finne svar på aktuell problemstilling og avslutte den med en konklusjon.

1.3. Kirkens Bymisjon

Kirkens Bymisjon består av stiftelser¹ i ti byer over hele landet og har omtrent 1 850 fast ansatte og 3 000 frivillige (Kirkens Bymisjon, u.å.a). Kirkens Bymisjon har sine røtter fra Kristiania i 1855. Tidligere het den Oslo Indremisjon og var organisert som en medlemsorganisasjon. Den ble registrert som stiftelse i 1971 og endret navn til Kirkens Bymisjon i 1985 (Kullerud, 2005). Bymisjonene har i løpet av de siste 155 årene utviklet seg til å bli moderne bedrifter innen helse- og omsorgssektoren hvor stat og kommuner er de største oppdrags-giverne. Samtidig har stiftelsene fortsatt fokus på å arbeide for rettferdighet og solidaritet for vanskeligstilte grupper i samfunnet. Verdier skapes ved å være talsperson for og samtidig skape tilbud for de som er svakest stilt i samfunnet (Kirkens Bymisjon, u.å.a).

I 2004 fikk Kirkens Bymisjon sammen med Rådet for psykisk helse TV-aksjonen «Hjertehjerte». Innsamlingen resulterte nærmere 150 millioner som ble øremerket forskjellige prosjekter i hele landet (Kirkens Bymisjon, u.å.b). Et av prosjektene som mottok midler var Bymisjonscenteret på Haugalandet. Midlene, tilsammen 2,1 millioner i løpet av seks år,

¹ En stiftelse er en organisasjonsform som «dannes ved at en formuesverdi ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig blir stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art» (Stiftelsestilsynet, 2011).

gjorde det mulig å realisere Bymisjonssenteret.² Bymisjonens avdeling på Haugalandet³ ble etablert 1. november 2000 og holder til på Bymisjonssenteret i Haugesund. Avdelingen er direkte underlagt Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Rogaland, og har et driftsstyre bestående av sju medlemmer. Visjonen til Bymisjonen er «Ærefrykt for livet». Administrasjonen har to ansatte, en daglig leder og en økonomikonsulent. Bymisjonen hadde ved sist årsskifte 18 ansatte fordelt på om lag 14 årsverk (Kirkens Bymisjon, 2011a).

I 2010 startet Bymisjonen en kvalitetsprosess for å bli Equass Assurance sertifisert. Equass Assurance er et europeisk system for kvalitetssikring av velferdstjenester (EQUASS Norge AS, u.å.). Avdelingen på Stord ble ferdigsertifisert i november 2011, og ifølge daglig leder Arne Valen foreligger det planer om å sertifisere hele Bymisjonen på Haugalandet innen utgangen av 2014.

1.4. Bymisjonens aktiviteter på Haugalandet

I Bymisjonens årsmelding for 2011 opplyses det om arbeidstiltak med rundt 65 brukere og oppfølging av beboere i 54 kommunale leiligheter (Kirkens Bymisjon, 2011a). Antall aktiviteter har økt betraktelig de siste årene ifølge daglig leder og det er derfor hensiktsmessig å beskrive bredden i aktivitetstilbudet.

1.4.1. Arbeidstiltak Bymisjonssenter

Alle arbeidstiltak som iverksettes av Bymisjonen har som formål at brukerne får oppleve verdien av å ha lønnet arbeid. I tillegg bidrar arbeidstiltakene til mestring hos den enkelte bruker. Bymisjonssenteret består i tillegg til kontorer for administrasjonen av en kafé og et verksted. På verkstedet produseres det glassengler for utsalg tre dager i uken. Kafé Bjørnson har siden 2009 bidratt til arbeidstrening som finansieres av NAV⁴ Drift og Utvikling. Kaféen er en raus møteplass hvor det arrangeres forskjellige aktiviteter slik som julebord, juleaftensmiddag, kulturnatt, debatter, kristelige aktiviteter og lignende. I fjor ble det i samarbeid med Hero Asylmottak arrangert et kurs for asylsøkere som hadde fått avslag på opphold i Norge. Tema som ble gjennomgått på kurset var blant annet helse, kosthold og frivillig arbeid (Kirkens Bymisjon, 2011a).

² Arne Valen, daglig leder Kirkens Bymisjon på Haugalandet. Møte 17.4.2012

³ Vedlegg 1 Organisasjonskart

⁴ Arbeids- og velferdsforvaltningen

1.4.2. Arbeidstiltak «I JOBB»

«I JOBB» prosjektene startet opp i Haugesund i 2007, Stord 2010 og Odda april i år⁵ (Kirkens Bymisjon, 2011a). Aktivitetens målgruppe er rusmiddelavhengige som har behov for et arbeidstilbud hvor de kan tjene penger på ærlig vis uten at de trenger å forplikte seg til langsiktige avtaler. Alle «I JOBB» tiltakene mottar offentlige tilskudd fra hver samarbeidskommune. I tillegg mottar prosjektet på Stord midler fra NAV, Podlen Verksted AS og Helse- direktoratet. Arbeidsoppgavene består av enkle vedlikeholdsoppgaver for kommuner, næringsliv og private tre dager i uken. På Stord finnes det i tillegg et verksted hvor gamle møbler settes i stand og forskjellige tekstiler produseres for deretter å bli solgt fra eget utsalg (Kirkens Bymisjon, u.å.c).

Et annet tilbud som har blitt godt mottatt er salg av gatemagasinet «Asfalt». Bak utgivelsen står stiftelsen Gatemagasinet i Rogaland. Bymisjonen mottar provisjon for å distribuere magasinet og selgerne tjener en fast sum for hvert eksemplar de selger (Gatemagasinet Asfalt, u.å.).

1.4.3. Bolig og booppfølging

Miljøarbeidertjenesten ble etablert i 2005 og mottar offentlige tilskudd fra Haugesund kommune, Husbanken og Fylkesmannen. Tjenesten går ut på at fagpersonell som gir hjelp til bostedsløse og beboere (Kirkens Bymisjon, 2011a). Bymisjonen er ifølge kommunens boligosiale handlingsplan et supplement og bindeledd mellom de etatene som forvalter og tildeler kommunale boliger samt den enkelte beboer (Haugesund kommune, u.å.). Ifølge daglig leder er det store behov for miljøtjenester.

Prosjekt «Kommunegården» ble avsluttet i begynnelsen av dette året.⁶ Ansatte i miljøarbeidertjenesten hadde fra 2009 kontor i en omgjort leilighet i Kommunegården på Hauge. Formålet med prosjektet var å få til et godt og trivelig bomiljø ved å fremme dialog mellom beboerne og fagpersoner. Det ble arrangert aktiviteter for å bidra til økt fellesskap og triveligere bomiljø for å forebygge hærverk og andre straffbare forhold (Kirkens Bymisjon, u.å.c).

⁵ Forprosjekt i 2011

⁶ Arne Valen, daglig leder Kirkens Bymisjon på Haugalandet. Møte 28.2.2012

1.4.4. Frivilligsentral

Frivilligsentralen drives i Tysvær kommune og mottar tilskudd fra kommunen og Kulturdepartementet. Sentralen ble etablert i 2008 og det var om lag førti frivillige registrert ved sist årsskifte. Det er en heltidsansatt til å lede det frivillige arbeidet. Aktiviteter som arrangeres er blant annet turgrupper, temakvelder, en-til-en tjenester, flerkulturelle grupper og trivselsgrupper for eldre (Kirkens Bymisjon, 2011a).

1.4.5. Barn og unge

«Forebyggende Ressurstjeneste» er et tiltak hvor det fokuseres på sammenhengen mellom skole, hjem og fritid. Tjenesten er et supplement og bindeledd mellom klassekontakt, elev, foreldre og andre samt bidra til økt ressursbruk og mestring av problemer (Kirkens Bymisjon, u.å.c). Etter ti års forebyggende arbeid ved tre av Karmøys ungdomsskoler sa Karmøy kommune opp samarbeidsavtalen i fjor. Det samme gjorde Haugesund kommune i 2010 (Kirkens Bymisjon, 2011a).

Daglig leder opplyser at Bymisjonen har planer om at de i løpet av året skal åpne sykkelverkstedet «Pedalen» i Haugesund sentrum. Tiltaket vil tilby aktiviteter til ungdom som trenger et tilrettelagt aktivitetstilbud. To stillinger er allerede utlyst og markedsføring av tilbudet er påbegynt.

1.4.6. «Blanke ark»

Dette var et oppfølgingsprosjekt for mennesker som hadde sonet fengselsstraff. Prosjektet ble avsluttet i mars i fjor. «Blanke ark» hadde egen helse, bolig, arbeid, økonomi og nettverk som fokusområde. Tiltaket ble startet opp i 2009 som et to-årig prosjekt finansiert med midler fra stiftelsen Helse og Rehabilitering og refusjonsordning hos NAV Haugesund. (Kirkens Bymisjon, u.å.c).

1.4.7. «Verdens aidsdag»

Dagen markeres hvert år rundt 1. desember og blir finansiert med tilskudd fra Helse- direktoratet. Det arrangeres et fagseminar i samarbeid med Helse Fonna og Høgskolen Stord/Haugesund. I tillegg holdes det en solidaritetskonsert hvor artistene opptreer gratis.⁷

⁷ Arne Valen, daglig leder Kirkens Bymisjon på Haugalandet. Møte 17.4.2012

2. Teori

I dette kapitlet beskrives teorigrunnet for aktivitetsregnskap og balansert målstyring. Aktivitetsbasert regnskapsføring anbefales for ideelle organisasjoner i NRS (F) og teoridelen inneholder derfor en gjennomgang av standarden samt aktivitetsbasert styringsmodell. I tillegg redegjøres det for teori om regnskapets brukere og de regnskapsanalyser som er brukt i forbindelse med rapportering og analyser av Bymisjonens årsregnskap. Under avsnittet for balansert målstyring forklares modellen Balanced Scorecard nærmere.

2.1. Regnskapsbrukerne

Regnskapsbrukerne som også kalles interessenter eller interessegrupper består av eiere, långivere, ledelsen, offentlige myndigheter, kunder, leverandører og lignende. Interessenter anses som faktorer som utgjør organisasjonen og danner et grunnlag for dens eksistens. Virksomheter må ta hensyn til interessentene når strategier utformes samtidig som deres støtte er med å sikre et langsiktig verdiskapende samarbeid. En interesseanalyse gjennomføres for å kartlegge og beskrive de regnskapsbrukere som har interesse i virksomhetens handlinger. For en stiftelse, hvis formål ikke er høyest mulig profitt, er det spesielt viktig å kartlegge de ulike regnskapsbrukerne for å forstå hvilke relasjoner som eksisterer til disse (Roos, Krogh, & Roos, 2010).

2.2. God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner

I denne teoridelen beskrives hva NRS (F) innebærer og er begrenset til de momenter som anses avgjørende for drøfting av de undersøkelser som er foretatt i forbindelse med oppgaven.

2.2.1. Regnskapsprinsipper

Regnskapsloven § 4-1 angir hvilke grunnleggende regnskapsprinsipper som årsregnskapet utarbeides etter. For noen tilfeller kan ideelle organisasjoner fravike følgende prinsipper når det anses som god regnskapsskikk:

- «*Transaksjonsprinsippet* medfører at transaksjoner regnskapsføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet» (NRS (F), s. 14). For ideelle organisasjoner er det ofte vanskelig å fastsette virkelig verdi på gaver.
- Inntekter resultatføres kun når de er opptjent i samsvar med *opptjeningsprinsippet*. Dette innebærer at det må foreligge en juridisk rett til inntekten og hvor det er rimelig sikkert at den mottas og kan måles pålitelig. Periodisering skjer normalt i takt med motytelsen. Når ideelle organisasjoner mottar gaver så gis det som regel ikke motytelse. Gavene periodiseres derfor ikke, men inntektsføres først når kriteriene i opptjeningsprinsippet er oppfylt.
- «*Sammenstillingsprinsippet* innebærer at utgifter kostnadsføres i samme periode som tilhørende inntekt» (NRS (F), s. 16). For ideelle organisasjoner er det unntak slik at de kostnadsfører som oftest utgiftene i samme periode som aktivitetene gjennomføres. Dette gjelder for inntekter som ikke krever motytelse. Utgifter som oppstår i forbindelse med innsamling av midler kostnadsføres i samme periode som de faktisk påløper (Den norske Revisorforening, 2007). For utgifter som delvis krever motytelse vurderes det hvilken kostnad som er mest avgjørende for aktiviteten.

For øvrige regnskapsprinsipper følges de samme normene som gjelder for alle typer virksomheter.

2.2.2. Anskaffede midler

For alle aktivitetsinntekter spesifiseres det i note om beløp, giver og eventuelle betingelser for vesentlige overføringer. Dette gjelder også for vederlagsfrie tilskudd, gaver og lignende når de ikke kan estimeres til virkelig verdi på transaksjonstidspunktet (Den norske Revisorforening, 2007).

Tilskudd er inntekter som krever motytelser og som periodiseres i tidsperioden som det er gitt tilskudd for. Det er unntak for investeringstilskudd som inntektsføres når det ikke lenger er tvil om at investeringen vil bli foretatt. Vesentlige tilskudd, slik som gratis disponering av et lokale, er ofte vanskelig å fastsette verdien på og bør opplyses om i note. Når en organisasjon ikke er avhengig av å inntektsføre et tilskudd anbefales det at det heller regnskapsføres som en kostnadsrefusjon. Tilskudd som ikke er inntektsført spesifiseres på egen linje

i balansen enten som kortsiktig eller langsiktig gjeld. Ved inntektsføring av tilskudd skilles det mellom offentlige og andre i likhet med Statistisk sentralbyrås rapportering av Nasjonalregnskapet (NRS (F), 2008).

Innsamlede midler inntektsføres vanligvis på tidspunkt for innsamlingen. Midler som er tenkt brukt på aktiviteter i senere perioder inngår i bunden egenkapital til gitte formål inntil aktiviteten er gjennomført. *Gaver, arv og bidrag i form av tjenester* inntektsføres normalt på mottakstidspunkt. Ved verdifastsettelse brukes markedsverdi eller beste estimat. Det er ikke vanlig praksis å inntektsføre verdien av *frivillig arbeid og dugnadsinnsats*. Vesentlige gaver i form av tjenester som ikke er inntektsført opplyses om i note med estimert verdi. Det samme gjelder tilgodesett arv hvor verdien ikke er endelig avsatt (Den norske Revisorforening, 2007).

Opptjente inntekter fra operasjonelle aktiviteter er salg av varer eller tjenester hvor det skilles mellom aktiviteter som oppfyller formålet eller som skaper inntekter.

For *finans- og investeringsinntekter* gjør NRS (F) unntak fra vanlig praksis og gir anledning for inntektsføring til virkelig verdi. *Andre inntekter*, som omfatter blant annet gevinst ved salg av driftsmidler, er inntekter som ikke hører naturlig til under andre kategorier.

2.2.3. Forbrukte midler

«Det skilles mellom kostnader som har sammenheng med en inntekt som krever motytelse, og kostnader som ikke har sammenheng med inntektene, men med formålsoppnåelsen» (NRS (F), s. 42). Kostnader regnskapsføres i samme periode som tilhørende inntekter, men for inntekter som det ikke gis motytelser for periodiseres kostnaden i løpet av den tiden som aktiviteten gjennomføres (Den norske Revisorforening, 2007).

Kostnader fordeles i størst mulig grad på aktivitetene. Noen ganger skjer dette skjønnsmessig og det bør vurderes om informasjonsverdien som oppnås med kostnadsfordeling alltid er like vesentlig. Felleskostnader forsøkes fordelt på aktivitetene ved bruk av passende fordelingsnøkler som for eksempel antall ansatte, areal og tidsforbruk. Det opplyses i note om hvilke prinsipper og metoder som er anvendt.

Standardiserte oppstillingsplaner brukes mest for arts-inndelte resultatregnskap. Aktivitetsstrukturen er sjelden lik for ideelle organisasjoner og derfor er det ikke enkelt å standardisere aktivitetsregnskapets oppstilling for forbrukte midler. Det er vanlig at hver enkelt organisasjon grupperer aktivitetsregnskapets kostnader etter hvordan midlene er anvendt. Innsamlingskostnader og vareinnkjøp i forbindelse med utsalg som ikke er relatert til organisasjonens formål er eksempler på kostnader som har gått til *anskaffelse av midler*. Skattekostnader i forbindelse med skattepliktige aktiviteter vurderes som kostnad til anskaffelse av midler. Kostnader til *organisasjonens formål* forutsetter at aktiviteten oppfyller formålet. Like aktiviteter slås sammen for å forenkle aktivitetsregnskapet og dette praktiseres konsekvent fra år til år (NRS (F), 2008).

Kostnader som ikke kan knyttes til aktiviteter betraktes som *administrasjonskostnader*. Dette er vanligvis aktiviteter slik som lønn til ledelse, regnskap, eksterne konsulenttjenester og lignende for å drive organisasjonen. *Finanskostnader* omfatter renter, valutatap, tap på langsiktige investering og nedskrivninger som ikke lar seg fordele på aktivitetene. *Andre kostnader* består av ekstraordinære kostnader som «ut fra foretakets spesifikke forhold, er både uvanlige, uregelmessige og vesentlige» (NRS 5, 2001, avsnitt 4.1).

2.2.4. Eiendeler

Varige driftsmidler regnskapsføres som oftest til kostpris, og det er denne verdien som danner grunnlaget for vurderingen av eiendelen ifølge Kristoffersen (2005). Det er ofte utfordrende for ideelle organisasjoner å måle pålitelig anskaffelsesverdi for gaver, arv og bidrag i form av tjenester. Foreligger det restriksjoner for en gave som medfører at det ikke er mulig å selge driftsmiddelet må ofte anskaffelsesverdien beregnes for å ta hensyn til fremtidige tap som kan oppstå. I tilfeller hvor det er vanskelig å måle pålitelig verdi er det nok fornuftig å sette verdien til null. Betydningsfulle gaver, også de som er verdsatt til null, opplyses alltid om i note (NRS (F), 2008).

Ideelle organisasjoner er som regel ikke skattepliktige og vurderer derfor selv om de vil balanseføre et driftsmiddel istedenfor å kostnadsføre det på et mye friere grunnlag enn skattepliktige organisasjoner. Vanlig praksis for fastsettelse av beløpsgrense anbefales brukt, og velges en høyere beløpsgrense må dette begrunnes. Av- og nedskrivninger av driftsmidlene som ikke lar seg fordele på aktivitetene regnskapsføres som administrasjonskostnader.

Beholdninger som består av gaver som er mottatt fra innsamlinger, dødsbo og lignende med liten verdi balanseføres ikke som *omløpsmiddel*. Det vurderes som for ressurskrevende i forhold til verdien som oppnås.

2.2.5. Formålskapital

For ideelle organisasjoner gir tradisjonell inndeling av egenkapital i «innskutt og opptjent» begrenset informasjonsverdi. Dette fordi formålet med driften ikke er lønnsomhet. NRS (F) anbefaler derfor følgende inndeling:

- 1) Grunnkapital
- 2) Formålskapital med lovpålagte restriksjoner
- 3) Formålskapital med eksternt pålagte restriksjoner
- 4) Formålskapital med selvpålagte restriksjoner
- 5) Annen formålskapital

Ytterligere oppdeling spesifiseres enten i balansen eller i note.

2.2.6. Gjeld

Pensjonsforpliktelser beregnes og balanseføres for ideelle organisasjoner etter standarden NRS(6) Pensjonskostnader. Standarden gir i tillegg retningslinjer for bokføring av betalte premier. Opplysninger om pensjonsordningen og behandlingsregler i aktivitetsregnskapet gis i note.

2.2.7. Noteopplysninger

Ideelle organisasjoner har plikt til å opplyse i note om antall årsverk i virksomheten, ytelser, lån og sikkerhetsstillelse til ledende personer og eventuelt andre samt informasjon om obligatorisk tjenstepensjon. I tillegg utarbeides det noter når det er nødvendig for å vurdere organisasjonens stilling og resultat jf. regnskapsloven § 7-1. Noteopplysninger er hvilke regnskapsprinsipper som er anvendt og viktige nøkkeltall er eksempler på slike. For innsamlingsorganisasjoner er det krav om å beregne og presentere administrasjons- og fomålsprosenten i note slik som avsnitt 2.5 om regnskapsanalyse beskriver nærmere. I noten inkluderes nøkkeltall for de siste fem årene slik at utviklingen over tid kan vurderes.

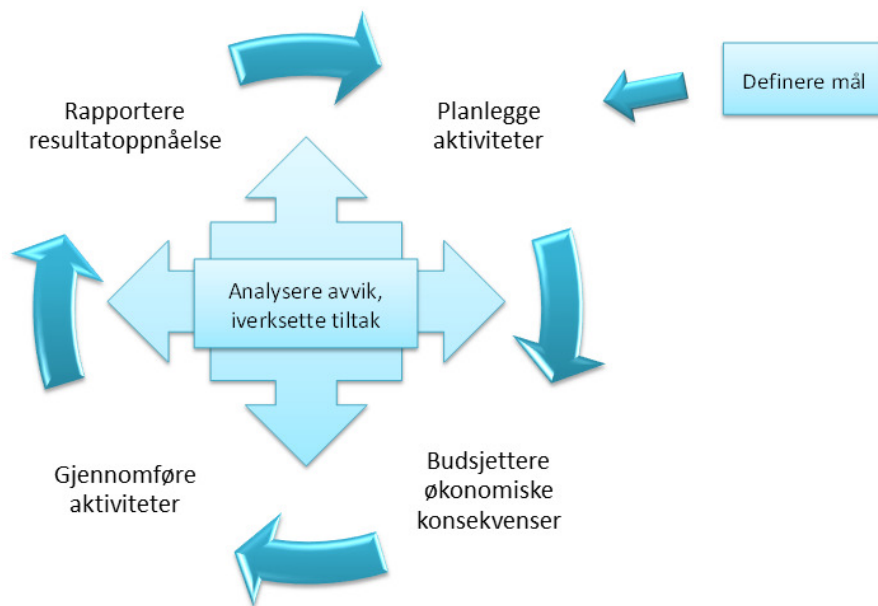
2.2.8. Overgangsbestemmelser

Små og store (øvrige) organisasjoner er ikke pliktige til å utarbeide sammenligningstall for fjorårets regnskap ved overgang fra hovedregelen i regnskapsloven for å følge bestemmelsene etter NRS (F). Dette gjelder også for krav om fem års sammenligning av nøkkeltall. Inngående balanse må omarbeides slik at virkningene av prinsippendringer og korrigerende av tidligere års feil føres direkte mot formålskapitalen. Opplysninger om hvilke endringer utarbeidelsen har medført presenteres i note.

Aktuelle regnskapsposter som omarbeides i den inngående balansen er:

- *Tilskudd og gaver* som er bokført som utsatt inntekt omposteres til formålskapital med eller uten restriksjoner.
- *Finansielle omløpsmidler* omarbeides til virkelig verdi hvis de tidligere er vurdert etter laveste verdi prinsipp.
- *Bevilgninger* skal enten kostnadsføres eller omposteres fra formålskapital til gjeld.
- *Eventuelle avsetning av midler til fremtidig aktivitet* omposteres fra gjeld til formålskapital med selvpålagte restriksjoner.
- *Formålskapitalen* spesifiseres i henhold til oppstillingsplan.
- *Bevaringsverdige eiendeler* hvor den regnskapsmessige verdi reduserer formålskapitalen for deretter å overføres til formålskapital med selvpålagte eller eksterne restriksjoner.

2.3. Aktivitetsbasert styringsmodell



Figur 1 Aktivitetsbasert styringsmodell

(Den norske Revisorforening, 2007, s. 157)

Modellen forenkler arbeidet med å gjennomføre aktivitetene, rapporteringen og den organisatoriske læringen gjennom følgende prosessstrinn:

1. Definere gode oppnåelige og presise mål som er i samsvar med organisasjonens formålsparagraf.
2. Aktivitetene som behøves for måloppnåelse identifiseres slik at det prioriteres riktig.
3. Kartlegging av hvilke ressurser som trenges og utarbeiding av budsjett for å avgjøre om aktiviteten kan finansieres.
4. Forbruk av ressurser registreres for å gi grunnlag for rapportering. God planlegging fører til at denne prosessen foregår vanligvis uten problemer.
5. Rapportering av økonomiske og ikke-økonomiske målingsvariabler.
6. Foreta avviksanalyser for å kunne rette opp og forebygge negative avvik ved for eksempel reforhandling av innkjøpsrabatter, leverandørskifte og lignende.

Fordelen med å bruke aktivitetsregnskap som styringsverktøy er ifølge Revisorforening (2007) at de ideelle organisasjonene får mye mer relevant informasjon som viser sammenhengen mellom økonomi og formålsaktiviteter på en oversiktlig måte. Aktivitetsbasert styring gjør det enklere å vurdere organisasjonens utvikling over tid.

2.4. Aktivitetsbasert regnskap

Regnskapsloven § 6-3 tredje ledd gir føringer for at ideelle organisasjoner kan fravike fra lovens obligatoriske arts- og funksjonsinndelte oppstillingsplaner og heller følge anbefalt alternativ oppstillingsplan for aktivitetsregnskap, jf. NRS (F). Regnskapet viser hvordan kostnader er forbrukt på aktiviteter i løpet av regnskapsåret og bidrar til mer informasjon om aktivitetsresultater enn det tradisjonelle arts-inndelte resultatregnskapet (Den norske Revisorforening, 2007). Organisasjoner som er registrert hos Innsamlingskontrollen⁸ har siden 2007 vært pålagt å følge den anbefalte oppstillingsplan for aktivitetsregnskap, jf. NRS (F).

For at det skal være mulig å sammenligne regnskapene til ideelle organisasjoner bør alle benytte samme oppstillingsplan. Revisorforeningen (2007) angir kontrollhensyn for blant annet Nasjonalregnskapet som gjør det fortsatt nødvendig med arts-inndelt regnskap i note når aktivitetsregnskap utarbeides. Det er vanlig for ideelle organisasjoner som fører aktivitetsregnskap å fortsette med å registrere bilag på samme måte som ved arts-inndelt regnskap. Regnskapssystemenes muligheter for bilagsregistrering på avdeling og prosjekt-nivå gjør det mulig å håndtere begge regnskapene samtidig. Rapporter for aktivitetsregnskap kan alternativt inkluderes i rapporter ifra administrasjonen som vedlegges styrets årsberetning (Den norske Revisorforening, 2007).

2.5. Regnskapsanalyse

Formålet med en regnskapsanalyse er å forsøke å gi et helhetsbilde over virksomhetens økonomiske situasjon til regnskapsbrukerne. I regnskapsanalyser legges det vekt på å måle forhold som lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet. Målingene gjør det mulig å vurdere virksomhetens inntjening, betalingsevne, hva finansieringen består av og hvordan forholdet er mellom egenkapital og gjeld samt bedrifters evner til å tåle tap. Dette forutsetter at aktuelle regnskapsdata sammenlignes med tidligere perioder, budsjett eller andre organisasjoner. Regnskapsanalyser som utføres av eksterne aktører lages på grunnlag av offentlige tilgjengelig regnskapsinformasjon og mangle derfor ofte vesentlige opplysninger for optimale analyser (Kristoffersen, 2005).

⁸ En alminnelig stiftelse med formål om å «bidra til økt åpenhet om gjennomføring av, og pengeforvaltning ved, pengeinnsamlinger» jf. Innsamlingsregistreringsloven (2007).

Det finnes flere metoder for regnskapsanalyser:

- *Vertikal analyse* foretas ved at en regnskapspost beregnes prosentvis i forhold til en basisstørrelse. Hensikten er å kunne si noe om kostnadsstrukturen og disponering av kapital i en virksomhet.
- *Horisontale analyser* viser endringer fra en periode til en annen ved at regnskapspostene sammenstilles og endringer beregnes i beløp og prosent.
- *Analyser av nøkkeltall* som består av forholdet mellom ulike poster i regnskapet (forholdstall) og hovedtall (f.eks. driftstilskudd og antall årsverk).

I et aktivitetsregnskap er *formålsprosenten* et nyttig nøkkeltall for å vurdere driften.

Administrasjonsprosenten, som viser hvor stor andel av forbrukte midler som har gått til administrasjon, presenteres ofte i samme note.

Regnskapsmaterieell inneholder noen ganger begrensninger som fører til feilkonklusjoner i en regnskapsanalyse. Dette kan skyldes at anskaffelsesverdien ikke er korrigert for inflasjon eller at de skjønsmessige vurderinger, som blir gjort i forbindelse med vurdering av varelagerets verdi eller et driftsmiddels levealder, er ukorrekte. Spesielle forhold kan oppstå slik som inntektsføring av en betydelig stor gevinst ved salg av et bygg og lignende. I slike tilfeller korrigeres regnskapstallene ved at gevinsten trekkes ut før det foretas en regnskapsanalyse (Kristoffersen, 2005).

2.6. Balansert målstyring

Balansert målstyring innbefatter flere modeller og de er alle et verktøy for å sikre gjennomføring av en virksomhets strategi. I tillegg benyttes balansert målstyring til «oppfølgings og prestasjonsmålinger» (Hoff, 2009, s. 310).

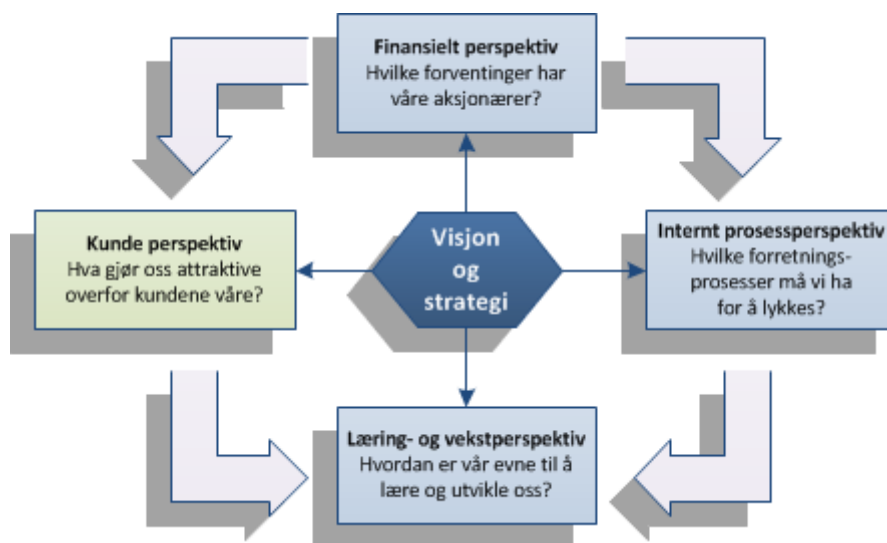
Den strategiske prosess tar i utgangspunktet sikte på å besvare tre spørsmål i følge Hoff & Holving (2002, s. 43):

1. Hvor vil vi?
2. Hvordan kommer vi dit?
3. Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

2.6.1. Balanced Scorecard

Tidlig på 1990 tallet utviklet Robert S. Kaplan og David P. Norton den balanserte målstyring modellen Balanced Scorecard. Modellen er etter hvert blitt et viktig ledelsesverktøy for å koble sammen måling av virksomhetens utvikling opp mot visjoner og strategier slik at de blir mer synliggjort (Hoff, 2009).

Kaplan og Norton tok utgangspunkt i fire styringsperspektiver da de utviklet sin modell for balansert målstyring:



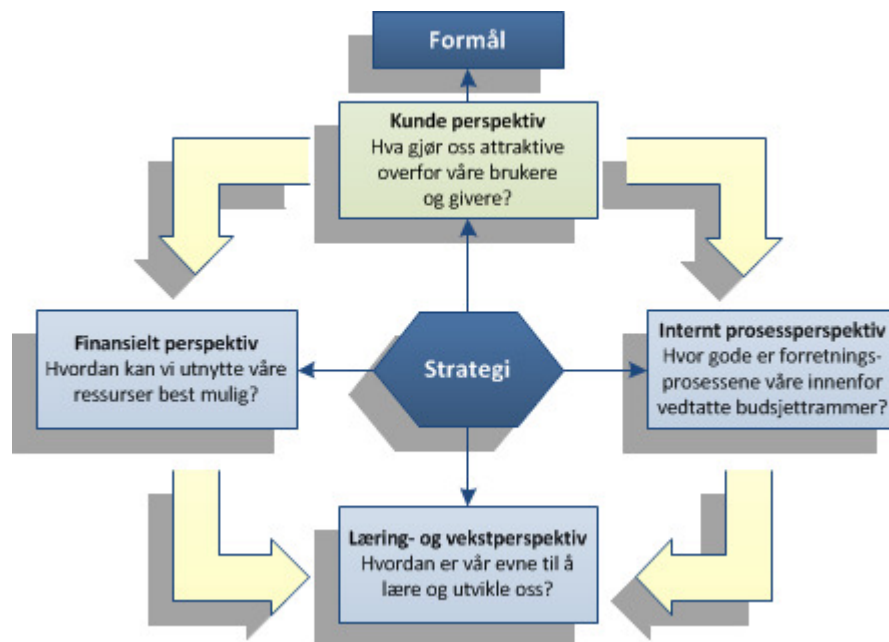
Figur 2 Kaplan og Norton fire styringsperspektiver

(Niven, 2008, s. 12)

Hvert perspektiv defineres og ved behov kan flere opprettes eller andre tilpassinger foretas. Samtidig kartlegges antatte årsak-virkningssammenhenger mellom perspektivene. Ideelle organisasjoner kan ha mange uklare strategier noe som ikke er uvanlig ifølge Kaplan (2002). Strategiske initiativ er vanligvis nedtegnet i strategiplanen, men det mangler ofte beskrivelse av hvilke resultater som forventes å oppnås. Kaplan hevder videre at det er viktig at ideelle organisasjoner skifter fokus fra hva de har planer om å gjøre til hva de ønsker å oppnå i mål-bare resultater. I tillegg viser han til Michael Porters utsagn om at strategier handler ikke om hva en organisasjon har planer om å oppnå, men hva de velger ikke å oppnå.

Aktivitetsresultater er ofte vanskelig å tallfeste for ideelle organisasjoner. Det er ikke inntjeningen som står i fokus, men oppnåelse av organisasjonenes ideelle formål. «Kunder»

defineres ofte til å omfatte både bidragsgivere og brukerne av tjenestene (Kaplan, 2002). Kundeperspektivet vurderes til å være det viktigste, og plasseres på topp i modellen for balansert målstyring. Alle andre perspektiver har som funksjon å støtte opp om kundeperspektivet (Niven, 2008).



Figur 3 Styringsperspektiver for offentlige og ideelle organisasjoner (Niven, 2008, s. 32)

Hoff (2009) sier at ved å arbeide på tvers av de forskjellige perspektivene skapes det helhet i strategiarbeidet. For å oppnå positive effekter med balansert målstyring utvikles det en styringsmodell som består av virksomhetens:

1. Forretningsidé eller formål

- Formål inneholder ofte de etiske retningslinjer en ideell organisasjon står for.

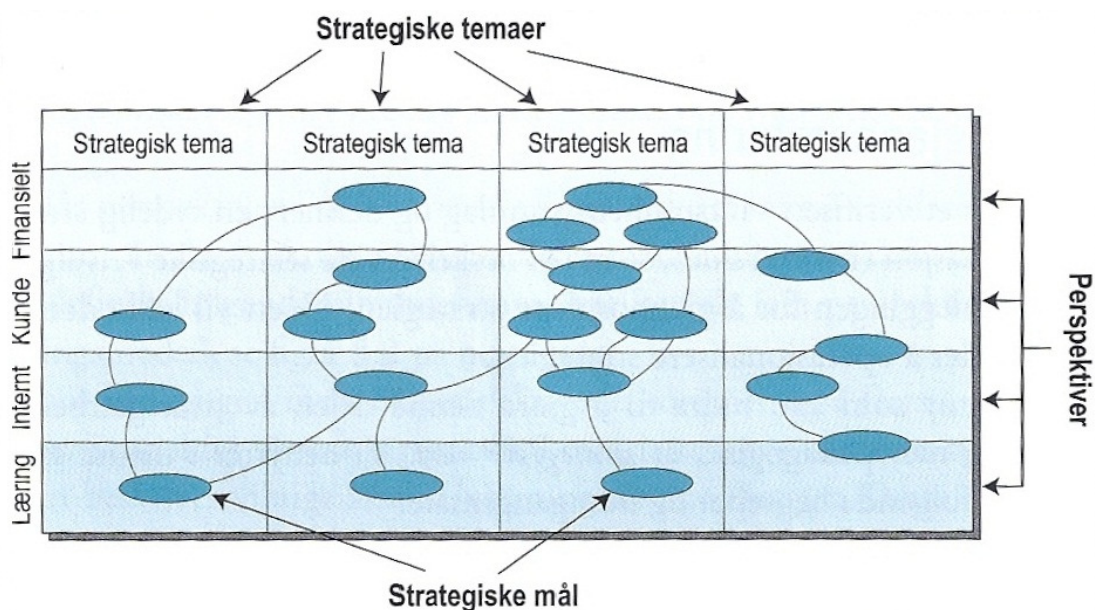
2. Visjon og strategisk destinasjon

- Visjon beskriver et realistisk drømmebilde som organisasjonen kan strekke seg mot over lengre tidsperiode.
- Strategisk destinasjon utdyper visjonen nærmere og hvordan organisasjonen ønsker å utvikle seg. En metode som er mye brukt som grunnlag for strategiplanlegging er

SWOT-analyse som er en kartlegging av bedrifters interne ressurser og eksterne omgivelser (Thorsvik & Jacobsen, 2010).

3. Strategiske kart, temaer og delmål

- Strategiske delmål er presise formuleringer for hva som menes å oppnås med strategien. Det defineres tre til fem strategiske delmål innenfor hvert av styringsperspektivene (Hoff, 2009).
- Strategiske kart viser årsak-virkningssammenheng mellom strategiske delmål og hvilke prosesser, systemer og tenking som er nødvendig for å lykkes med strategien.



Figur 4 Elementer i strategisk kart

(Hoff & Holving, 2002, s. 168)

- Strategiske temaer også kalt tverrfunksjonelle strategiske mål er gruppering av relaterte strategiske delmål som det fokuseres spesielt på.

4. Kritiske suksessfaktorer

- Identifiseres ved kartlegging av risikofaktorer fordi en endring i disse variablene er avgjørende for hvordan resultatene blir. Det anbefales at det defineres to til fire kritiske suksessfaktorer for hvert strategisk mål. Aktuelle områder å definere kritiske

suksessfaktorer for er kompetanse, prosesser, rutiner, metoder, verktøy, systemer, organisatoriske forhold, kommunikasjon, ressurser, økonomi og tid.

5. *Styringsparametere*

- «Er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål» (Hoff & Holving, 2002, s. 81). Styringsparametere er enten indikatorer på ytelse (f.eks. antall kundebesøk og leveringstid) eller på resultater (f.eks. avkastning og markedsandeler). Effektive styringsparametere bør være troverdige, balanserte, tilgjengelige, relevante og enkle å forstå og kommunisere (Hoff, 2009).

6. *Strategisk initiativ (handlingsplaner)*

- Fastsettelse av tiltak for oppfyllelse av strategiske delmål og hvilke ressurser som er nødvendige å avsette for måloppnåelse. Hensikten er å identifisere hvilke forskjeller det er mellom nåværende og ønsket situasjon.

3. Metode

Metode brukes for å gjøre det enklere å forstå hvordan arbeidet med oppgaven er gjennomført samt å være kritisk til de resultater som oppnås (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). For å belyse hvordan aktivitetsregnskap og balansert målstyring kan bidra i økonomistyringen til Bymisjonen er undersøkelsen foretatt med casestudie⁹ som forskningsdesign. «Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen)» (Johannessen et al., 2011, s. 90).

3.1. Valg av metode

Det skilles mellom empiri, informasjon fra innsamlede data, enten i form av tall (kvantitativt) eller tekst (kvalitativt). Hvilken metode som velges for å samle inn data avgjøres av hva som er det mest hensiktsmessige i hvert enkelt tilfelle. Kvantitativ metodisk tilnærming gir en begrenset forståelse av forekomsten som undersøkes. Det er derfor ofte nødvendig med kvalitativ metodisk tilnærming i tillegg for å få en helhetsforståelse av fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011).

Oppgavens rapporter og analyser er utarbeidet etter Bymisjonens regnskapstall for 2011 og 2010. Regnskapstallene ble registrert i et regneark og deretter bearbeidet ved hjelp av dataprogrammet Excel funksjoner. For å analysere Bymisjonens aktivitetsregnskap valgte jeg å inkludere fjorårets tall for sammenligning. Det arts-inndelte resultatregnskapet for samme periode er inkludert i analysen for å belyse forskjeller. Alle rapporter er laget i samsvar med oppstillingsplaner¹⁰ etter NRS (F).

Det er foretatt nøkkeltallanalyser i oppgaven hvor resultatene kan brukes til sammenligning med andre ideelle organisasjoner. Informasjon om hvilke selskaper som utarbeider offisielle aktivitetsregnskap og med tilsvarende driftsform som Bymisjonen viste seg å være vanskelig å skaffe. Derfor inneholder oppgaven ikke sammenligningsanalyser med andre ideelle organisasjoner.

⁹ «Ordet case kommer fra latin casus, som betyr tilfelle» (Johannessen et al., 2011, s. 89).

¹⁰ Vedlegg 2-4

Med en kvalitativ tilnærming forsøkes det å gi svar på en aktuell problemstilling ved å undersøke mer i dybden enn hva som oppnås med kvantitativ metodebruk. Hensikten er å oppnå en bedre helhetsforståelse (Johannessen et al., 2011). Ustrukturerte intervjuer ble brukt som for å samle inn informasjon om oppgavens tema. På møtene ble det mottatt mye informasjon og i tillegg mottok jeg skriftlig materiell av stor betydning for oppgaven. Etter hvert viste det seg at det ble behov for ytterligere informasjon og spørreskjema¹¹ ble sent Bymisjonen via e-post. Tre møter hos Bymisjonen i tillegg til skriftlig materiell og korrespondanse bidro til empiri for oppgaven.

3.2. Kildekritikk

I arbeidet med oppgaven har jeg forsøkt å skaffe til veie flere kilder for hvert tema for sammenligning og alternative synspunkter. Kilder som ble brukt i denne undersøkelsen er hentet fra blant annet faglitteratur, lovsamlinger og regnskapsstandarder. Det er også brukt en del informasjon som er hentet fra Kirkens Bymisjons hjemmeside og andre oppslagsverk på Internett. Kildene som er brukt i oppgaven er vurdert til å oppfylle krav om troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet som Johannessen et al. (2011) viser til. Validitet beskriver hvor godt målingen er av tilfeller som ønskes undersøkt, og reliabilitet handler om hvordan data samles inn, bearbeides og testes. Det forutsetter at innsamlede data systematiseres og analyseres før de tolkes. Deretter kan nye teorier og begreper utvikles.

Det kan oppstå fare for feilregistrering og mistolkning av innsamlede data. Oppgavens registrering av tallmateriell er kontrollert ved bruk av summeringskontroll i regnearket. Dette for å minimere faren for feil i rapporteringen, analyser og påfølgende konklusjoner. Bymisjonens regnskaper er revidert av stiftelsens revisor. Mottatte rapporter fra Bymisjonen forenklet arbeidet med omgruppering av regnskapsposter og oppstillingen av administrasjonskostnadene betraktelig. Regnskapspostene var enkle å identifisere og felleskostnad var allerede fordelt og kostnadsført for hvert prosjekt (Johannessen et al., 2011).

¹¹ Vedlegg 11-13

4. Rapportering og analyser

Forrige kapittel inneholdt en redegjørelse for hvilke metoder som er brukt i oppgaven.

I dette kapitlet presenteres oppgavens resultater for å vise hvordan et aktivitetsregnskap kan benyttes i økonomistyringen for Bymisjonen. Først begynner jeg med å beskrive hvem som anses å være aktuelle regnskapsbrukere, for deretter å vise et forslag til aktivitetsregnskap for Bymisjonen satt opp etter NRS (F). Kapitlet avsluttes med nøkkeltallanalyser og en vurdering av bestemmelsene for overgang til aktivitetsbasert regnskapsføring for Bymisjonen.

4.1. Regnskapsbrukerne

For å belyse hvilken betydning et aktivitetsregnskap¹² kan ha for Bymisjonen er det naturlig å begynne med å kartlegge interessenter. På bakgrunn av opplysninger om Bymisjonens aktiviteter i avsnitt 1.4 defineres følgende regnskapsbrukere:

- Stiftelsen i Rogaland
- Kirkens Bymisjon på Haugalandet ved driftsstyre, ledelse og ansatte
- Frivillige og brukere på Haugalandet
- Offentlige myndigheter ved NAV og kommuner på Haugalandet
- Næringsliv, helsevesen og skoler
- Lokalbefolkningen
- Andre stiftelser innen Kirkens Bymisjon
- Andre ideelle organisasjoner
- Kirker på Haugalandet

Regnskapsbrukerne vil i variert grad ønske informasjon fra Bymisjonens regnskaper. De vil ofte ha spesielle interesse for å følge med på den utviklingen for den eller de aktiviteter som de er selv har engasjert seg i. En synliggjøring av de aktiviteter som oppfyller virksomhetens formål sørger for at regnskapsbrukerne får et bedre grunnlag for vurdering av virksomhetens oppnåelsesevne.

¹² Vedlegg 5

4.2. Aktivitetsregnskap

Stiftelser er regnskapspliktige, jf. regnskapsloven § 1-2 første ledd nr. 10. Bymisjonens regnskap inngår i Stiftelsen i Rogaland årsregnskap som utarbeides etter bestemmelsene for store foretak¹³ jf. regnskapsloven § 1-5. Bymisjonens regnskap settes opp etter tradisjonelle arts-inndelte oppstillingsplaner. Det skilles mellom inntekter og kostnader for hver aktivitet ved at alle bilag registreres i egne avdelingsregnskap. Aktivitetene beskrives i Bymisjonens årsmelding uten at regnskapsinformasjon inkluderes.

Som ideell organisasjon har Bymisjonen «ikke økonomisk vinning som formål» jf. regnskapsloven § 6-3 tredje ledd og kan derfor avvike fra regnskapslovens oppstillingsplaner til fordel for aktivitetsregnskap. Årsregnskapet til Kirkens Bymisjon i Oslo er som nevnt innledningsvis i oppgaven satt opp i samsvar med anbefalt standard. Dette skyldes at hovedkontoret er registrert hos Innsamlingskontrollen og derfor er pålagt å utarbeide aktivitetsregnskap.

4.2.1. Anskaffelse av midler

Det arts-inndelte regnskapet¹⁴ gir i likhet med aktivitetsregnskap informasjon om hvordan stiftelsen har finansiert sine aktiviteter. Posten «Driftsinntekter», som er forholdsvis betydelig, gir relativt lite informasjon om hvordan inntektene fremkommer. En detaljert spesifisering av resultatregnskap viser at denne består av blant annet tilskudd fra andre, inntekter fra «I JOBB» aktiviteter, gaver og kursinntekter.

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
DRIFTSINTEKTER						
Offentlige inntekter	6 816 999	63,3 %	5 785 596	60,0 %	1 031 403	17,8 %
Leieinntekter	104 670	1,0 %	111 533	1,2 %	-6 863	-6,2 %
Driftsinntekter	3 839 651	35,7 %	3 742 191	38,8 %	97 460	2,6 %
Gevinst salg av driftsmidler	1 500	0,0 %	-	0,0 %	1 500	
SUM DRIFTSINTEKTER	10 762 820	100,0 %	9 639 320	100,0 %	1 123 500	11,7 %

Figur 5 Inntekter i det arts-inndelte resultatregnskapet

Begge regnskapene inneholder en post for «Offentlige inntekter» som er den største inntektskilden til Bymisjonen. Vertikal analyse viser at offentlige inntekter stod for 63,3 prosent av alle inntekter i 2011 og horisontal analyse viser en økning med 1 031 403 kroner som utgjør 17,8 prosent sammenlignet med fjoråret. Resten av inntektspostene

¹³ Definisjonen «øvrige foretak» brukes av revisor, jf. årsregnskap Stiftelsen i Rogaland 2010

¹⁴ Vedlegg 6

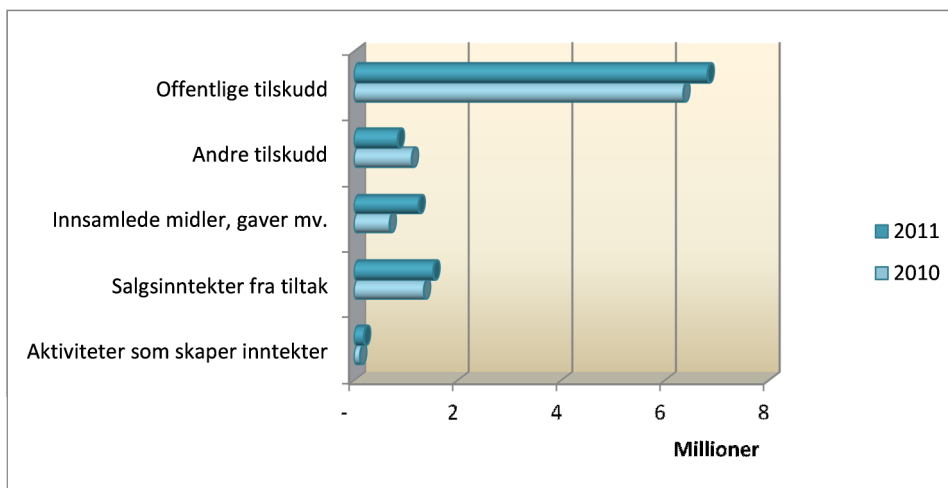
har ulike benevnelser og regnskapstall. Av inntekter fra posten «Aktiviteter som oppfyller organisasjonsmessige formål» kan nevnes at salg av engler fra Bymisjonscenterets verksted økte med 70,4 prosent fra 2010 og utgjorde 18,5 prosent av aktivitetsinntektene på 1 253 836 kroner. Kafé Bjørnson og salg av «Asfalt» hadde også en positiv utvikling på 9,6 og 35,0 prosent sammenlignet med fjoråret, og utgjorde henholdsvis 29,5 og 19,0 prosent av samlede aktivitetsinntektene fra formål.

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
ANSKAFFELSE AV MIDLER						
Tilskudd						
Offentlige	6 816 999	63,3 %	5 785 595	60,0 %	1 031 404	17,8 %
Andre	1 137 218	10,6 %	2 204 017	22,9 %	-1 066 799	-48,4 %
Innsamlede midler, gaver mv.	1 241 921	11,5 %	688 477	7,1 %	553 444	80,4 %
Opptjente inntekter fra operasjonelle aktiviteter fordelt på						
Aktiviteter som oppfyller organisasjonsmessige formål	1 253 836	11,6 %	835 106	8,7 %	418 730	50,1 %
Aktiviteter som skaper inntekter	193 417	1,8 %	118 921	1,2 %	74 496	62,6 %
Finans og investeringsinntekter	11 426	0,1 %	5 980	0,1 %	5 446	91,1 %
Andre inntekter	119 429	1,1 %	7 205	0,1 %	112 224	1557,6 %
SUM MIDLER	10 774 246		9 645 301		1 128 945	11,7 %

Figur 6 Inntekter i aktivitetsregnskapet

Årsaken til at økning i beløp for «Sum driftsinntekter» og «Sum midler» ikke er like skyldes at finansinntekter enten inntektsføres som aktivitetsinntekt eller under posten «Finans og investeringsinntekter» i aktivitetsregnskapet. I det arts-inndelte resultatregnskapet inngår de i «Finansposter». Derfor vil en økning i «Sum midler» i aktivitetsregnskapet i forhold til fjoråret kunne avvike i forhold til økning i «Driftsinntekter» i samme periode. Posten «Andre inntekter» er betydelig større i aktivitetsregnskapet enn i det arts-inndelte resultatregnskapet. Dette kan skyldes vurderingsforskjeller av hva som inkluderes i posten.

Ifølge daglig leder innebærer økonomistyringen til Bymisjonen at det fokuseres på hvordan forholdet mellom tilskudd og innsamlede midler, gaver og lignende for finansiering av hver enkelt aktivitet. Med offentlige eller andre typer tilskudd er det enklere å styre økonomien til en aktivitet i motsetning til finansiering ved midler fra innsamlinger og gaver som ofte er uforutsigbart og gjør det vanskelig å lage et aktivitetsbudsjett. Det fremkommer tydelig av aktivitetsregnskapet hvordan forholdet mellom tilskudd og innsamlede midler, gaver og lignende er pr. i dag og har utviklet seg fra fjoråret for finansiering av en aktivitet. En grafisk fremstilling av aktivitetsinntektene gir en rask og grei oversikt over hva anskaffelse av midler består av i tillegg til forholdet mellom de ulike postene og utviklingen fra forrige regnskapsperiode.



Figur 7 Diagram for aktivitetssinntektene

Aktivitetsregnskapet er satt opp i samsvar med NRS (F) hvor det er krav om at det skilles mellom offentlige og andre tilskudd. Bymisjonen mottar offentlig tilskudd til tiltak for arbeidstrening som ikke bruttoføres¹⁵ som aktivitetssinntekt. Etter anbefaling i NRS (F) er tilskuddet bokført som reduksjon i lønnskostnad.

I balansen er det både i 2011 og 2010 avsatt forskutterte tilskudd som kortsiktig gjeld. Tilskuddet er periodisert etter den tidsperiode som tilskuddet er gitt for ifølge opptjeningsprinsippet. Det er ikke foretatt noe avsetning til formålskapital med restriksjoner for ubrukte innsamlede midler. For midler fra innsamlinger, gaver og lignende antas det derfor at de blir inntektsført når de mottas. Bymisjonen følger vanlig praksis om ikke å inntektsføre verdi av frivillig innsats, og årsregnskapet inneholder ingen note hvor slike verdier fremkommer. Finansinntektene består av renteinntekter som er bokført til virkelig verdi.

Delkonklusjon:

Finansieringen av aktivitetene synliggjøres best i oppgavens aktivitetsregnskap enn i Bymisjonens arts-inndelte resultatregnskap. Dette fordi aktivitetsregnskapet skiller tydelig mellom inntekter som aktivitetene resulterer i, mottatte tilskudd, innsamlede midler, gaver og lignende. Forskjellen mellom inntektspostene i de to regnskapene er ulik gruppering. På grunnlag av dette virker det som at aktivitetsregnskapet kan forbedre Bymisjonens rapporteringen av inntektsfordeling og utvikling i forhold til budsjett og tidligere regnskapsperioder. Aktivitetsregnskapet kan bidra til større engasjement hos regnskapsbrukerne.

¹⁵ Inntekter skal vises brutto uten fradrag for kostnader (NRS (F))

4.2.2. Forbrukte midler

Oppstillingen av kostnader utgjør den største forskjellen mellom resultatregnskapet inndelt etter kostnadsarter og aktivitetsregnskapet. Det arts-inndelte resultatregnskap har en standardisert kostnadsstruktur i motsetning til oppstillingen av forbrukte midler i aktivitetsregnskapet hvor strukturen er tilpasset etter Bymisjonens aktiviteter.

I en vertikal analyse for resultatregnskapet vises hver enkelt kostnadsstørrelse i forhold til driftsinntektene (Kristoffersen, 2005). I 2011 hadde Bymisjonen 7 018 146 kroner i lønn og sosiale kostnader som utgjorde 72,8 prosent av de totale driftsinntektene.

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
DRIFTSKOSTNADER						
Varekostnad	152 941	1,6 %	229 103	2,4 %	-76 162	-33,2 %
Lønn og sosiale kostnader	7 018 146	72,8 %	6 816 635	70,7 %	201 511	3,0 %
Andel administrasjonskostnad	322 950	3,4 %	292 560	3,0 %	30 390	10,4 %
Ordinære avskrivinger	125 000	1,3 %	106 000	1,1 %	19 000	17,9 %
Andre driftskostnader	2 580 298	26,8 %	2 678 978	27,8 %	-98 680	-3,7 %
SUM DRIFTSKOSTNADER	10 199 335	94,8 %	10 123 276	105,0 %	76 059	0,8 %

Figur 8 Kostnader i det arts-inndelte resultatregnskapet

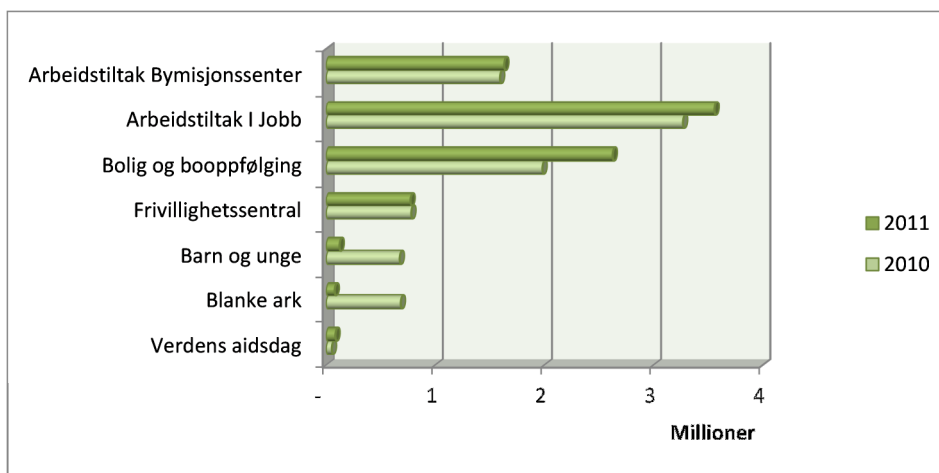
I aktivitetsregnskapet, hvor hensikten er blant annet å vise hvordan midlene forbrukes, vil det som regel være mer informativt for regnskapsbrukerne at hver kostnadspost i prosent angis i forhold til forbrukte midler. Bymisjonens administrasjonskostnader utgjør i aktivitetsregnskapet 1 321 387 kroner i 2011. Dette utgjør 12,9 prosent av alle forbrukte midler og i avsnitt 4.3 om nøkkeltall er samme forholdstall identisk med nøkkeltall for «administrasjonsprosenten».

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
FORBRUKTE MIDLER						
Kostnader til anskaffelse av midler						
Kostnader til organisasjonens formål						
Arbeidstiltak Bymisjonssenter	1 632 536	16,0 %	1 593 958	15,7 %	38 578	2,4 %
Arbeidstiltak I JOBB	3 559 037	34,9 %	3 270 461	32,3 %	288 576	8,8 %
Bolig og booppfølging	2 626 029	25,7 %	1 982 838	19,6 %	643 191	32,4 %
Frivilligsentral	773 688	7,6 %	781 023	7,7 %	-7 335	-0,9 %
Barn og unge	123 741	1,2 %	674 886	6,7 %	-551 145	-81,7 %
Blanke ark	78 837	0,8 %	684 722	6,8 %	-605 885	-88,5 %
Verdens aidsdag	85 657	0,8 %	53 024	0,5 %	32 633	61,5 %
Administrasjonskostnader	1 321 387	12,9 %	1 083 538	10,7 %	237 849	22,0 %
Finanskostnader	8 444	0,1 %	15 077	0,1 %	-6 633	-44,0 %
Annen kostnad	-		-		-	
SUM FORBRUKTE MIDLER	10 209 356	94,8 %	10 139 527	105,1 %	69 829	0,7 %

Figur 9 Kostnader i aktivitetsregnskapet

Summen av forbrukte midler ble redusert med 0,7 prosent i sammenligningsperioden og utgjorde i gjennomsnitt 99,7 prosent av aktivitetsinntektene for hele perioden. De fleste aktivitetene har hatt en positiv utvikling i perioden bortsett fra aktivitetene «Barn og unge» og «Blanke ark». Dette kan skyldes kostnader i forbindelse med avvikling av aktivitetene «Forebyggende Ressurstjeneste» og «Blanke ark» som ble avsluttet i 2011.

I Bymisjonens aktivitetsregnskap er flere av aktivitetene slått sammen til en aktivitetspost. Dette gjelder blant annet for aktivitetsposten «Arbeidstiltak 'I JOBB'» hvor tre «I JOBB» aktiviteter i Haugesund, Stord og Odda inngår. Følgende diagram illustrerer forskjeller i forbrukte midler pr. aktivitetspost samt utviklingen fra i fjor:



Figur 10 Diagram for aktivitetskostnadene

Bymisjonen beregner ti prosent av hver aktivitets inntekt til dekning av administrasjonskostnader. I tillegg avsettes det tre prosent av alle inntekter som administrasjonskostnad til Stiftelsen i Rogaland. Det kan diskuteres hvorvidt det er mer korrekt å bruke andre forholdstall, jf. anbefalinger i NRS (F). For eksempel kan lønnskostnader refunderes etter medgått tid pr. aktivitet, andre driftskostnader kan fordeles etter antall årsverk som er benyttet pr. aktivitet og kostnader til regnskap og revisjon kan fordeles etter antall bilag registrert pr. aktivitet. En del av daglig leders arbeidstid går med til møter med samarbeidspartnere for å skaffe enten offentlige eller andre tilskudd. Det er derfor grunn til å anta at noe av administrasjonskostnadene kan overføres til kostnader til anskaffelser av midler.

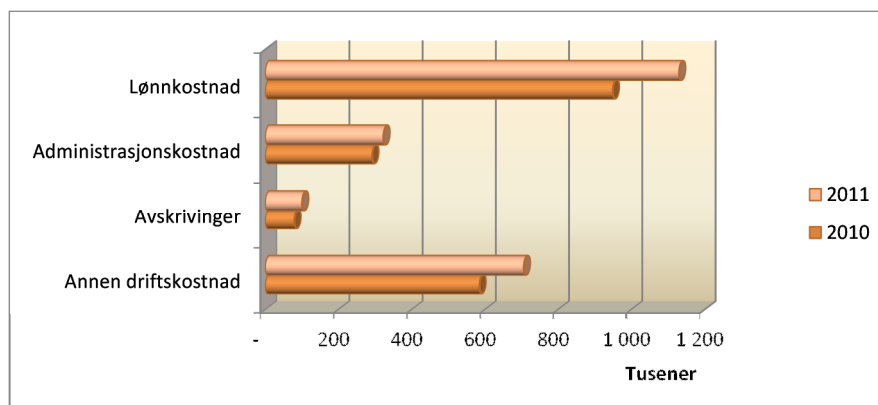
En regnskapsrapport for administrasjonskostnader satt opp etter en arts-inndelt oppstillingsplan gjør det mulig å analysere årsaker til kostnadsøkningene. Den viser at økningen

i refusjoner fra formålsaktivitetene ikke gir dekning for økningen i administrasjonskostnadene. 80,8 prosent av avskrivingskostnadene er regnskapsført som administrasjonskostnad i 2011 mot fjorårets 75,5 prosent. Avskrivningene har økt mest i prosent fra fjoråret, så utgjør den kun 5,9 prosent av hele økningen på 353 547 kroner¹⁶. Det er kostnader for lønn og annen drift som har økt mest, henholdsvis med 51,2 og 34,2 prosent i forhold til hele kostnadsøkningen.

Administrasjonskostnad	2011		2010		Økning (reduksjon)	
					I beløp	I prosent
Refusjon administrasjonskostnad	-939 750	-71,1 %	-824 052	-76,1 %	-115 698	14,0 %
Lønnskostnad	1 130 720	85,6 %	949 616	87,6 %	181 104	19,1 %
Andel administrasjonskostnad hovedkontor	322 950	24,4 %	292 560	27,0 %	30 390	10,4 %
Avskrivinger	101 000	7,6 %	80 000	7,4 %	21 000	26,3 %
Annen driftskostnad	706 467	53,5 %	585 415	54,0 %	121 053	20,7 %
Forbrukte midler	1 321 387		1 083 538		237 849	22,0 %

Figur 11 Avviksanalyse for administrasjonskostnadene

I likhet med administrasjonskostnadene kan alle aktiviteter sammenlignes med tidligere perioder, budsjett eller andre aktiviteter ved analyse av de arts-inndelte kostnadene. Andre ideelle organisasjoner har trolig andre typer aktiviteter enn Bymisjonen, og det vil derfor ikke være så enkelt å sammenligne de aktivitetskostnader. Det stilles krav i NRS (F) at hovedgruppene i aktivitetsregnskapet ikke fravikes og de kan derfor sammenlignes mellom organisasjonene. Aktivitetsregnskapet gir også mulighet for ledelsen å følge kostnadsutviklingen ved for eksempel å følge utviklingen for aktivitetskostnad pr. dagsverk eller pr. produsert glassengel.



Figur 12 Diagram for administrasjonskostnadene

¹⁶ Før refusjon på kr 115 698

Stiftelsen i Rogaland årsregnskap for 2010 inneholder noteopplysning om at organisasjonen ikke er skattepliktig, jf. lov om skatt av formue og inntekt 26.mars 1999 nr. 14 § 2-32 første ledd. Derfor er det ikke nødvendig å omgruppere skattekostnad til post for kostnader til anskaffelse av midler i Bymisjonens aktivitetsregnskap. Bymisjonens formålsaktiviteter er unntatt for merverdiavgiftsplikt ifølge lov om merverdiavgift 19.juni 2009 nr. 58. § 3-13 andre ledd. Dette gjelder ikke for salg i og catering fra Kafé Bjørnson når omsetningen overstiger 140 000 kroner, jf. merverdiavgiftsloven § 2-1 første ledd.

Finanskostnadene består av bankomkostninger og renteutgifter kostnadsført til virkelig verdi. Bymisjonen har ikke hatt noen ekstraordinære kostnader de to siste årene som kommer inn under aktivitetsregnskapets post for andre kostnader.

Delkonklusjon:

Casestudien viser at aktivitetsregnskapet gir en bedre oversikt over hvordan midlene er anvendt på aktivitetene enn hva det arts-inndelte resultatregnskapet gjør. Regnskapsbrukerne kan på en enklere måte orientere seg om kostnadsutviklingen i regnskapsperioden, også spesifikk for den aktivitetsgruppen de interesserer seg mest for. Bymisjonen kan ved hjelp av aktivitetsregnskapet foreta kostnadskontroll av hver aktivitet ved å analysere avvik mot budsjett og tidligere regnskapsperioder.

4.2.3. Endring i formålskapital (egenkapital)

Årets aktivitetsresultat er forbedret til 5,2 prosent av anskaffede midler i 2011 i forhold til fjorårets negativt resultat på -5,1 prosent. Dette gir et gjennomsnittlig resultat på 0,3 prosent for hele perioden. Disponeringen av aktivitetsresultatet er for Bymisjonen nokså likt som i det arts-inndelte resultatregnskapet. Forskjellen består av ulike benevnelser og gruppering slik som det fremkommer av figur 13 og 14.

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
ÅRETS AKTIVITETSRESULTAT	564 890	5,2 %	-494 227	-5,1 %	1 059 117	214,3 %
TILLEGG/REDUKSJON FORMÅLSKAPITAL						
Overført annen formålskapital	535 774		-365 906			
Bruk av formålskapital med selvpålagte restriksjoner	29 116		-128 321			
SUM DISPONERINGER	564 890		-494 227			

Figur 13 Disponering av aktivitetsresultatet

Grunnkapitalen på 250 000 kroner inngår i formålskapitalen til Stiftelsen i Rogaland.

Følgende figur viser den tradisjonelle oppstillingen av egenkapitalen:

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
Udekket tap	-	0,0 %	-365 906	-15,0 %	365 906	-100,0 %
Annen egenkapital	169 868	5,0 %	-	0,0 %	169 868	
SUM EGENKAPITALKAPITAL	169 868	5,0 %	-365 906	-15,0 %	535 774	-146,4 %
Fond i Jobb Stord	29 116	0,9 %	-		29 116	
SUM FOND	29 116	0,9 %	-		29 116	

Figur 14 Egenkapital og fond

Neste figur viser hvordan formålskapitalen satt opp i balansen¹⁷ etter NRS (F) anbefalte inndeling:

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
Formålskapital med selvpålagte restriksjoner	29 116	0,9 %	-	0,0 %	29 116	
Annen formålskapital	169 868	5,0 %	-365 906	-15,0 %	535 774	-146,4 %
SUM FORMÅLSKAPITAL	198 984	5,9 %	-365 906	-15,0 %	564 890	-154,4 %

Figur 15 Formålskapital

Delkonklusjon:

Det ser ikke ut som om forskjeller i oppstillingene av egen- og formålskapital er spesielt store.

4.2.4. Eiendeler og gjeld

Bymisjonens driftsmidler består av bygninger, inventar og transportmidler vurdert til anskaffelseskost med fradrag for akkumulerte avskrivninger. Det er ikke opplyst i note om betydningsfulle gaver som er verdsatt til null kroner. Selv om anleggsmidlene har økt i verdi med 18,9 prosent fra fjoråret utgjør de i 2011 27,8 prosent av bokførte eiendeler som er en nedgang sammenlignet med året før. Varelageret har hatt en solid økning fra 1,8 til 4,9 prosent av eiendelene i balansen, og er vurdert til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi jf. Stiftelsen i Rogaland årsregnskap for 2010. Dette er i samsvar med NRS (F) når vilkårene for store foretak følges.

¹⁷ Vedlegg 7

Ansatte i Stiftelsen i Rogaland har en ordning med ytelsesbasert tjenestepensjon, jf. punkt 18 i NRS 6 Pensjonskostnader. Dette medfører at deres pensjon blir beregnet på grunnlag av opptjeningstid og lønn på tidspunkt for pensjonering. Beregnet pensjonsforpliktelser er avsatt som langsiktig gjeld i balansen og årlig betalt premie blir bokført som pensjonskostnad. Forpliktelsen beregnes på grunnlag av økonomiske forutsetninger og er i samsvar med NRS (F). Informasjon om Bymisjonens pensjonsforhold og de økonomiske premissene som forpliktelsen er basert på er gitt i note.

En annen aktuell note er oppføring av viktige nøkkeltall for å vurdere Bymisjonens økonomiske stilling og resultat. Andre kortsiktige fordringer består i hovedsak av debitorfordringer og annen kortsiktig gjeld av skyldige feriepenger.

Delkonklusjon:

På grunnlag av oppgavens regnskapsmaterieill vurderes Bymisjonens nåværende rapportering for eiendeler og gjeld i balansen i samsvar med NRS (F). Det ser ikke ut som om aktivitetsregnskapet har medført endringer.

4.3. Nøkkeltall

I avsnitt 4.2.3 om endring i Bymisjonens formålskapital og disponering av årets aktivitetsresultat ble resultatmarginen beregnet for begge år samt gjennomsnittlig margin. Når Bymisjonen har lav formålskapital vil en beregning av nøkkeltall slik som resultatmargin, rentabilitet og andre nøkkeltall for lønnsomhet gi lite informasjon. Noen ideelle organisasjoner har store finansinntekter som gjør det hensiktsmessig å beregne nøkkeltall for og følge utviklingen i lønnsomheten. Vurderer det slik at analyser av nøkkeltall for formåls- og administrasjonsprosenten samt finansielle og soliditets forhold er de mest aktuelle for Bymisjonen.

4.3.1. Formåls- og administrasjonsprosent

Følgende formler benyttes til å beregne nøkkeltallene:

Formålsprosenten: $\frac{\text{Kostnader til formålet}}{\text{Sum forbrukte midler}}$

Administrasjonsprosenten: $\frac{\text{Kostnader til administrasjon}}{\text{Sum forbrukte midler}}$

Beregning viser at formålsprosenten har gått ned fra fjorårets 89,2 prosent til 87,0 prosent i 2011. Dette betyr at i gjennomsnitt for begge årene har 88,1 prosent av forbrukte midler gått til ideelle formål. Administrasjonsprosenten har økt fra fjorårets 10,7 prosent til 12,9 prosent i 2011. Dette gir en økning på 18,0 prosent og et gjennomsnitt på 11,8 prosent for hele perioden.

4.3.2. Finansielle forhold

Nøkkeltall for finansieringsgrad uttrykker ifølge Eklund & Knutsen (2011) i hvor stor grad anleggsmidlene er langsiktig finansiert. Her presenteres noen utvalgte nøkkeltall med formler for finansielle forhold:

Finansieringsgrad 1: $\frac{\text{Anleggsmidler}}{\text{Langsiktig kapital}}$

Finansieringsgraden har minket fra 1,04 til 0,67 i 2011. Dette er en positiv utvikling og med verdi lavere enn 1 er denne innenfor normalområdet. Likviditetsgrader indikerer virksomhetens evne til å betale sine forpliktelser ved forfall.

Likviditetsgrad 1: $\frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$

Ved å øke fra 0,98 til 1,23 i løpet av 2011 har likviditeten blitt forbedret. Nøkkeltallet er fortsatt lavere enn anbefalt grense på 2. Likviditetsgrad 2 beregnes uten at omløpsverdi for varelager inkluderes i omløpsmidlene. Dette fordi et varelager sjelden anses som et omløpsmiddel som omgjøres til kontanter gjennom en rask transaksjon.

Likviditetsgrad 2: $\frac{\text{Mest likvide omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$

Likviditetsgrad 2 bør være høyere enn 1. Beregning viser at denne har økt fra 0,95 til 1,15 de siste to årene. Analysen av finansielle forhold til Bymisjon viser en positiv utvikling med «sunn» kapitalstruktur og tilfredsstillende betalingsevne. Det er viktig å være klar over at dette er forhold pr. 31.12 og at de ikke trenger å være representative for alle regnskapsperioder i 2011 (Eklund & Knutsen, 2011).

4.3.3. Soliditet

Nøkkeltall for egenkapital eller formålskapital brukes ofte til å analysere virksomheters evne til å bære tap. De brukes for å angi hvor stor andel av eiendelene som er finansiert ved anvendelse av egenkapital. En solid virksomhet betinger en lav gjeldsgrad og høy egenkapitalprosent, men gjelden bør av den grunn ikke forsøkes å minimeres. Det er en fordel å ha noe gjeld for unngå for store kapitalkostnader (Eklund & Knutsen, 2011).

$$\text{Egenkapitalprosent: } \frac{\text{Egenkapital} \times 100 \%}{\text{Totalkapital}}$$

For ideelle organisasjoner som følger bestemmelsene i NRS (F) tolker jeg benevnelsene i formelen som følger:

$$\text{Formålskapitalprosent: } \frac{\text{Formålskapital} \times 100 \%}{\text{Totalkapital}}$$

Bymisjonen hadde en negativ formålskapital ved fjorårets årsskifte på minus 15,9 prosent. I løpet av 2011 har denne økt til positiv verdi på 5,9 prosent av totalkapitalen. Selv om ideelle organisasjoner har som oftest mål om å oppnå budsjettbalanse og ikke profittere på driften kan en del av dem ha en høy formålskapitalprosent. Dette kan skyldes eiendeler som er mottatt slik som betydelige gaver i form av for eksempel bygninger, fond og lignende.

Delkonklusjon:

Oppgavens analyser tyder på at aktivitetsregnskapet ikke medfører forskjell for beregning av nøkkeltall for lønnsomhet, finansielle forhold og soliditet. I en regnskapsanalyse er det nøkkeltall for administrasjons- og formålsprosenten som er unikt for aktivitetsregnskapet. Når aktivitetsregnskapet er laget så er det forholdsvis enkelt å beregne administrasjons- og formålsprosenten. Noen organisasjoner blant annet CARE (u.å.) publiserer formålsprosenten på sin nettside for å synliggjøre hvor mye av midlene som er gått til formål. Dette er noe som Byemisjonen har mulighet til å gjøre hvis de velger å utarbeide et aktivitetsregnskap.

4.4. Konsekvens av overgangsbestemmelser

Overgang for Bymisjonen til aktivitetsregnskapsføring etter NRS (F) innebærer omarbeidelse av inngående balanse. Tilskudd som er mottatt på forskudd og som er avsatt som kortsiktig gjeld endres til formålskapital med eksternt pålagte restriksjoner. Dette omfatter også fondsavsetning til aktiviteten «I JOBB Stord», men denne endres til formålskapital med selv pålagte restriksjoner. Med utgangspunkt i kjente opplysninger om Bymisjonens regnskap virker det ikke som om det er flere poster i balansen som må omarbeides før balansen er satt opp ifølge oppstillingsplanen i NRS (F).

Etter å ha sett hvordan aktivitetsregnskap kan benyttes til rapportering og analyser er det interessant å se hvordan det kan brukes som styringsverktøy. I oppgavens teoridel under avsnitt 2.3 er aktivitetsbasert styringsmodell forklart nærmere. Denne viser hvordan Bymisjonen kan definere mål og iverksette aktiviteter for måloppfyllelse. Ved å rapportere og analysere avvik mellom aktivitetsregnskap og budsjetter brukes modellen til å «styre den økonomiske kursen». Som tidligere nevnt forenkler den aktivitetsbaserte styringsmodellen rapportering av økonomiske og ikke-økonomiske målingsvariabler. Det virker som aktivitetsbasert styringsmodell har mye til felles med balansert målstyring. I neste kapittel vises et eksempel på hvordan balanserte målstyring modellen Balanced Scorecard kan tilpasses deler av Bymisjonens strategiplan.

Delkonklusjon:

På bakgrunn av de undersøkelser som er foretatt i oppgaven virker det ikke som om det trenges spesielt store omarbeidelser av inngående balanse for Bymisjonen å tilpasse seg etter bestemmelsene i NRS (F). Aktivitetsbasert styringsmodell kan brukes i økonomistyringen for Bymisjonen, og muligens som en del av neste kapittels tema om balansert målstyring.

5. Balansert målstyring

Hvordan kan balansert målstyring tilpasses i forhold til Bymisjonens fremtidige strategiske planer?

Med utgangspunkt i Bymisjonens strategiplan for 2011-2013 (Kirkens Bymisjon, 2012) vil jeg i dette kapittelet forsøke å vise hvordan modellen Balanced Scorecard kan anvendes som et styringsverktøy av Bymisjonen. Bymisjonen har flere typer «kunder», slik som brukerne av tiltakene, givere av midler og kunder som kjøper produkter og tjenester. I tillegg er det ifølge Kaplan (2002) vanlig for ideelle organisasjoner å betrakte lokalsamfunnet som en del av kundeperspektivet. I lokalsamfunnet bidrar Bymisjonens arbeid til nyttige formål blant annet ved å yte lovpålagt rusomsorg, jf. Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. 24.juni 2011 nr. 30 § 3-1.

Bymisjonens strategiplaner for aktivitetene kafé Bjørnson og frivillige, nærmere beskrevet om i avsnitt 1.4, er brukt i oppgavens eksempel for balansert målstyring. «Etablering av et sosialt og kulturelt møtested i kaféen» og «utvikling av frivillig arbeid» brukes som beskrivelse for de strategiske mål som er brukt i eksempelet. Bymisjonens strategiplan inneholder mange målsettinger og virksomhetsplaner, men mangler beskrivelser for hvordan resultatene kan måles. På neste side er det en tabell med oversikt over de strategiske delmål som anses som passende for de strategiske mål om å etablere et sosialt og kulturelt møtested. Tabellen inneholder også de mest kritiske suksessfaktorer og styringsparametere som vurderes på bakgrunn av Bymisjonens strategiplan og Hoff (2009) til å passe for hvert delmål. Tilsvarende tabell er laget for mål om utvikling av frivillig arbeid.

For hvert delmål vil jeg prøve å beskrives hvordan måling av styringsparametere kan foretas og de strategiske initiativ som vurderes som nødvendige for oppfyllelse av hvert strategisk delmål i eksempelet. Et strategisk kart som viser årsak-virkningssammenhengen mellom delmålene ved hjelp av piler og styringskort for hvert strategisk mål er vedlagt oppgaven¹⁸. Kartet er satt opp etter eksempel fra Kaplan (2002) og mal for styringskort er hentet fra Hoff (2009). Alle verdier for måltall som er brukt i styringskortene er kun ment som eksempel i oppgaven og er ikke i samsvar med virkelige forhold hos Bymisjonen.

¹⁸ Vedlegg 8-10

De vurderinger som ligger til grunn for følgende eksempler er kun forslag for å belyse anvendelse av balansert målstyringsmodell og trenger ikke å være i samsvar med virkelige forhold for Bymisjonen.

Etablere et sosialt og kulturelt møtested			
	Strategisk delmål	Kritisk suksessfaktor	Styringsparametere
Kunde/bruker perspektiv	Inkluderende og populært møtested	Brukeropplevelse	Brukertilfredshet
	Flere kunder og sponsorer	Faste avtaler	Andel faste kunder og sponsorer
Internt prosess perspektiv	Kulturtilbud	Type aktiviteter	Oppmøte
	Gi arbeidstrening	Trivsel	Mestringsevne
	Leveringsevne	Kostnadseffektivitet	Rabatter
Finansielt perspektiv	Driftstilskudd	Markedsføring	Salg- og sponsorinntekter
		Pristilpassing	Benchmarking
	Forutsigbar økonomi	Budsjettbalanse	Resultatmargin
Læring og vekst perspektiv	Kompetanseutvikling	Opplæring	Tiltak pr. ansatt
		Oppfølging ledelse	

Figur 16 Strategisk mål: Etablere et sosialt og kulturelt møtested

- *Brukertilfredshet* måles ved hjelp av en brukerundersøkelse. Det lages en plan som inneholder informasjon om hvordan undersøkelsen utarbeides, av hvem og tidsfrister. Bymisjonen utførte en slik undersøkelse i 2011 for «I JOBB» tiltakene hvor spørreskjema ble levert brukerne og rapport ble utarbeidet i ettertid (Kirkens Bymisjon, 2011b).
- *Andel faste kunder og sponsorer* måles ved hjelp av regnskapsrapporter som viser hvor mye og hvor ofte en kunde foretar bestilling og en giver donerer. Det lages en egen markedsføringsplan for kaféen.
- *Oppmøte* måles ved å benytte antall salg registrert i kassen. Oppmøte som ikke resulterer i salg forsøkes det å skaffe til veie erfaringstall og som brukes for å utarbeide statistikk for oppmøte. En aktivitets- og markedsføringsplan utarbeides for å sikre kulturtilbud.

- *Mestringsevne* måles ved at arbeidstrening som resulterer i jobbtilbud eller annet positivt engasjement registreres. Individuelle oppfølgingsplaner kan bidra til måloppnåelse.
- *Rabatter* måles ved at de føres på egen konto i regnskapet slik at de kan rapporteres. Reforhandling av eksisterende innkjøpsavtaler kan bidra til kostnadsbesparelser.
- *Kvalitet* måles ved bruker- og kundeundersøkelser samt kvalitetskontroller av produktene. Kartlegge bruker- og kundetilfredshet og utarbeide en prosedyre for kvalitetskontroll.
- *Salg- og sponsorinntekter* måles ved hjelp av inntektsrapporter fra regnskapssystemet. Markedsføringsplan beskriver de aktiviteter som kan gi økt salgs- og sponsorinntekter
- *Benchmarking* foretas ved sammenligning med andre kaféers priser. Lage en prosedyre for hvordan prisundersøkelsen utføres.
- *Resultatmargin* måles ved hjelp av aktivitetsrapport fra regnskapet. Aktivitetsregnskapet sammenlignes med budsjett og fjorårets resultat og avvik analyseres
- *Tiltak pr. ansatt* måles ved hjelp av personalsystemet. Opplæringsbehov hos ansatte kartlegges ved for eksempel hjelp av medarbeidersamtaler og individuelle opplæringsplaner lages.

Utvikle frivillig arbeid			
	<i>Strategisk delmål</i>	<i>Kritisk suksessfaktor</i>	<i>Styringsparametere</i>
<i>Kunde/bruker perspektiv</i>	Verdi for fellesskapet	Omdømme	Indeks for omdømme
	Flere frivillige	Rekruttering	Økning i antall frivillige
<i>Internt prosess perspektiv</i>	Arena for frivillig innsats	Utviklingstid	Prosjektstyring
<i>Finansielt perspektiv</i>	Tilskudd til frivillighetssentral	Samarbeid med kommune og næringsliv	Anskaffede midler
<i>Læring og vekst perspektiv</i>	Medarbeidertrivsel	Godt arbeidsmiljø	Kartlegging Turnover Sykefravær

Figur 17 Strategisk mål: Utvikle frivillig arbeid

- *Indeks for omdømme* måles ved å foreta en undersøkelse av et representativt utvalg i lokalsamfunnet. Den kan gjennomføres for eksempel ved hjelp av markedsføringsbyrå.
- *Andel frivillige* måles ved hjelp av de registreringer som er utført av frivilligsentralen. Det lages en handlingsplan for hvilke aktiviteter som benyttes til rekruttering av frivillige.
- *Prosjektstyring* måles ved at fremdrift vurderes etter milepæloppnåelser. En prosjektgruppe etableres.
- *Anskaffede midler* måles ved hjelp av inntektsrapporter fra regnskapssystemet. Markedsføringsplan beskriver de aktiviteter som bidrar til økte tilskudd fra det offentlige og næringsliv.
- *Kartlegging* av arbeidsmiljøet skjer ved bruk av trivselsundersøkelser blant de ansatte. Spørreskjema benyttes til kartlegging og trivselstiltak planlegges.
- *Turnover*¹⁹ måles ved hjelp av personalregisteret. Medarbeidersamtaler og individuelle utviklingsplaner bidrar til å redusere turnover.
- *Sykefravær* måles ved hjelp av fraværsregisteret. Egne handlingsplaner for oppfølging av sykemeldte bidrar til å redusere sykefravær.

Det anbefales at det opprettes et eget prosjekt for utvikling av balansert målstyringsverktøy (Hoff & Holving, 2002). Resultater av målingene kan presenteres i egen rapport sammen med budsjetterte mål og fjorårets tall for sammenligning. Deretter er det mulig å analysere avvikene og eventuelt velge nye strategiske initiativer.

Delkonklusjon:

Balansert målstyring kan benyttes i økonomistyringen for Bymisjonen, men det kan vurderes om bruk av ressurser og tid kan forsvares i forhold til informasjonsverdien som oppnås. Kanskje er det lurt å begynne med en liten modell for deretter å utvide den gradvis? Det finnes forskjellige dataprogrammer på markedet som bidrar til å gjøre det enklere å ta i bruk og vedlikeholde verktøyet, men det betinger nødvendig IT-kompetanse. I tillegg er det nyttig å ha kjennskap til de prinsippene som ligger til grunn for Balanced Scorecard. For å utarbeide en formålstjenlig modell mener jeg at det er viktig å involvere de ansatte som kan bidra med konstruktive forslag tidlig i utviklingsprosessen.

¹⁹Definisjon: "frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon av en person som mottar monetær kompensasjon for å delta i denne organisasjonen" (HR Norge, u.å.).

6. Konklusjon

Hvordan kan aktivitetsregnskap og balansert målstyring gi bedre økonomistyringen for Bymisjonen?

Problemstillingen ble stilt innledningsvis og gjennom casestudien har undersøkelsene resultert i følgende konklusjoner:

Formålet med å avlegge et regnskap er å etterkomme regnskapsbrukernes behov for informasjon om virksomhetens finansielle forhold. Casestudien viser at aktivitetsregnskap synliggjør i større grad hvordan kapital er anvendt til Bymisjonens formål og hvordan kapitalen er anskaffet enn det tradisjonelle arts-inndelte resultatregnskapet. Ved å utarbeide et aktivitetsbudsjett for sammenligning med et aktivitetsregnskap kan utviklingen i regnskapet følges og avvik analyseres.

Hvordan avlegger Bymisjonen et aktivitetsregnskap?

Dette gjøres enten ved å utvikle en ny rapport i Bymisjonens regnskapssystem eller at rapportering gjøres ved hjelp av et regneark i dataprogrammet Excel. I tillegg bør Bymisjonen vurdere å følge standarden NRS (F) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner når aktivitetsregnskapet utarbeides. I betraktning av at Bymisjonen ikke er en selvstendig regnskapsenhet, men underlagt Stiftelsen i Rogaland, er det ikke behov for Bymisjonen å utarbeide et aktivitetsregnskap som inngår i stiftelsens årsregnskap. Ved å inkludere et aktivitetsregnskap i Bymisjonens årsmelding, som publiseres på Bymisjonens nettside, kan regnskapsbrukerne få informasjon om de finansielle forhold for de ulike aktivitetene. Dette kan føre til større engasjement hos givere og muligens resultere i mer midler.

På basis av oppgavens undersøkelser anbefaler jeg Bymisjonen å utarbeide et aktivitetsregnskap i tillegg til det arts-inndelte resultatregnskapet og eventuelt inkludere det som vedlegg til årsmeldingen.

Balansert målstyring er et styringsverktøy som Bymisjonen kan benytte i økonomistyringen, men som kan være omfattende å iverksette og vedlikeholde. Det kreves et eget utviklings-

prosjekt i tillegg til kompetanse for å vedlikeholde styringsverktøyet. Strategiske mål som handler om brukertilfredshet og omdømme i lokalsamfunnet er ofte vanskelige å måle og det forutsettes at resultatmål, noe som ikke alltid er like enkelt, fastsettes. Hvis Bymisjonen velger balansert målstyring kan relevante dataprogram brukes til å forenkle arbeidet med styringsmodellen. I tillegg kan det være en fordel at de ansatte involveres tidlig i utviklingsprosessen slik at de kan bidra med konstruktive forslag til prosjektet.

Hvis Bymisjonen anser balansert målstyring som et egnet styringsverktøy anbefaler jeg dem å forsøke å få en student til å skrive en oppgave om utviklingsprosessen. Dette er mindre ressurs- og tidkrevende enn at Bymisjonen gjør hele prosessen selv.

Litteraturliste

- CARE. (u.å.). *Care - hjelp til kvinner hjelper mange*. Hentet 5.mai 2012 fra <http://care.no/>
- Den norske Revisorforening. (2007). *Ideelle organisasjoner - ideelle regnskap*. Oslo: DnR forlaget.
- Eklund, T., & Knutsen, K. (2011). *Regnskapsanalyse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- EQUASS Norge AS. (u.å.). *Hva er EQUASS*. Hentet 1.mars 2012 fra <http://www.equass.no/forsiden/hva-er-equass.aspx>
- Gatemagasinet Asfalt. (u.å.). *Om Asfalt*. Hentet 1.mars 2012 fra <http://www.gatemagasinetasfalt.no/om/>
- Haugesund kommune. (u.å.). *Boligsosial handlingsplan*. Hentet 10. januar 2012 fra <http://www.haugesund.kommune.no/getfile.php/Filer/PDF%20filer%20-%20LOS-struktur/Omsorg,%20trygd%20og%20sosiale%20tjenester/Boligsosial%20Handlingsplan%202009%202012.pdf>
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. 24.juni 2011 nr. 30*. Hentet 6.mai 2012 fra <http://www.lovdata.no/all/nl-20110624-030.html>
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- HR Norge. (u.å.). *Turnover*. Hentet 10.mai 2012 fra http://hrnorge.no/Norsk/Specialmapper/Skjulte_artikler_til_linker_i_andre_artikler/Faktaark/Turnover.b7C_wljG4r.ips
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaplan, S. R. (2002). *The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kirkens Bymisjon. (2011a). *Årsmelding*. Upublisert manuskript.
- Kirkens Bymisjon. (2011b). *Brukerundersøkelse mars 2011*. Upublisert manuskript.
- Kirkens Bymisjon. (2012). *Strategisk plan 2011-2013*. Upublisert manuskript.
- Kirkens Bymisjon. (u.å.a). *Om Kirkens Bymisjon*. Hentet 9. januar 2012 fra <http://www.bymisjon.no/no/Om-oss/>
- Kirkens Bymisjon. (u.å.b). *Fem år etter TV-aksjonen Hjerterom*. Hentet 6. januar 2012 fra <http://www.bymisjon.no/Byer/Oslo/Oslo/2008/Fem-ar-etter-TV-aksjonen-Hjerterom/>

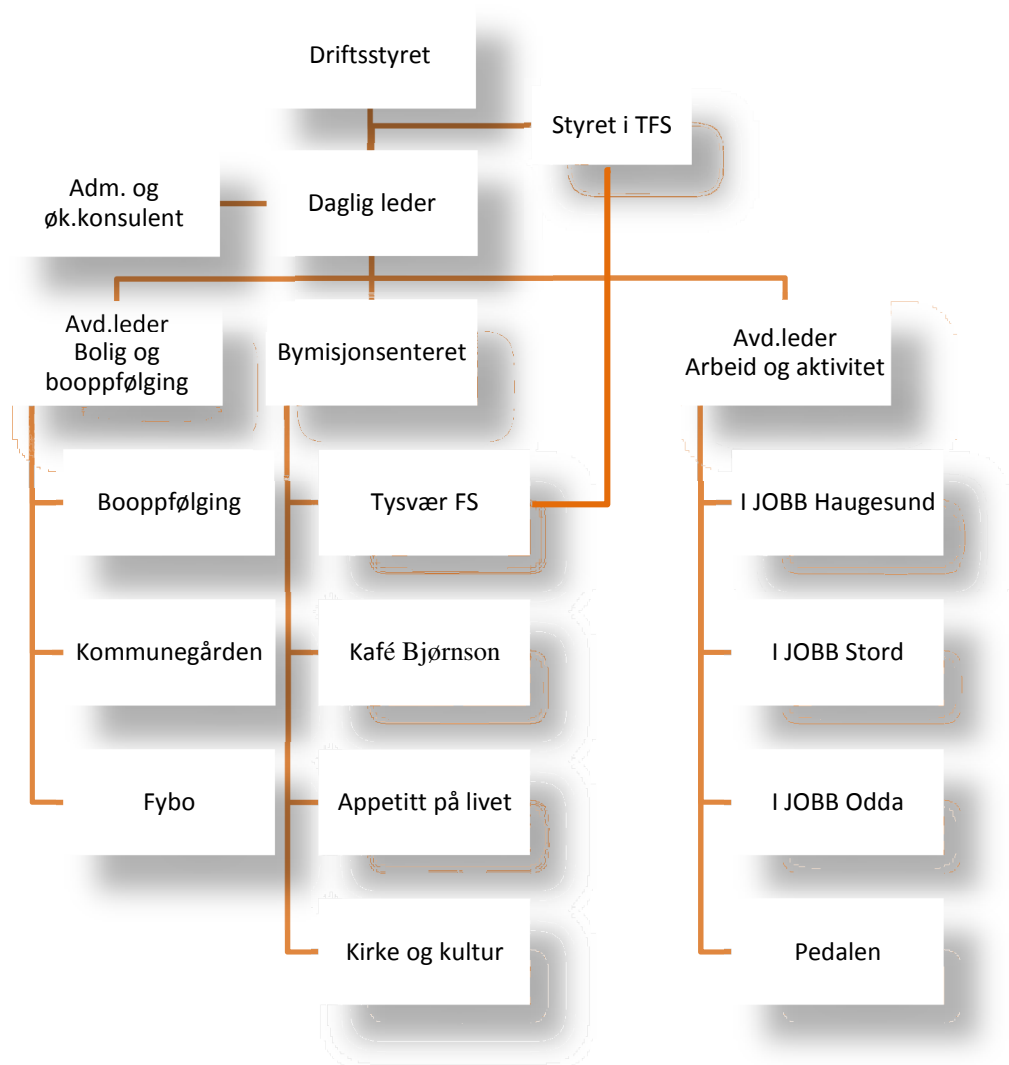
- Kirkens Bymisjon. (u.å.c). *Haugesund*. Hentet 9. januar 2012 fra <http://www.bymisjon.no/no/Byer/Haugalandet/>
- Kristoffersen, T. (2005). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kullerud, D. (2005). *Kirkens Bymisjon, Respekt - omsorg - rettferdighet*. Oslo: H. Aschehoug & Co.
- Merverdiavgiftsloven. (2009). *Lov om merverdiavgift 19.juni 2009 nr. 58*. Hentet 29.april 2012 fra http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20090619-058.html&emne=merverdiavgift*&&
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies* (2. utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- NRS (F). (2008). *God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner*. Hentet 5.mars 2012 fra <http://www.regnskapsstiftelsen.no/?did=9195845>
- NRS 5. (2009). *Ekstraordinære inntekter og kostnader*. Hentet 20.april 2012 fra http://www.regnskapsstiftelsen.no/arch/_img/9262941.pdf
- NRS 6. (2010). *Pensjonskostnader*. Hentet 29.april 2012 fra http://www.regnskapsstiftelsen.no/arch/_img/9531030.pdf
- NRS 8. (2010). *God regnskapsskikk for små foretak*. Hentet 5.mars 2012 fra <http://www.regnskapsstiftelsen.no/?did=9195799>
- Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. 17.juli 1998 nr. 56*. Hentet 29.februar 2012 fra <http://www.lovdatab.no/all/hl-19980717-056.html>
- Rognsaa, A. (2003). *Prosjektoppgaven* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skatteloven. (1999). *Lov om skatt av formue og inntekt 26.mars 1999 nr. 14*. Hentet 29.april 2012 fra <http://www.lovdatab.no/all/tl-19990326-014-007.html#2-32>
- Statistisk sentralbyrå. (2011). *Satelittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner, 2009*. Hentet 7. februar 2012 fra <http://www.ssb.no/orgsat/>
- Stiftelsestilsynet. (2011). *Om Stiftelsestilsynet*. Hentet 8. januar 2012 fra <https://lottstift.no/stiftelsestilsynet/om-stiftelsestilsynet/>
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Liste over vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart Bymisjonen	I
Vedlegg 2 Oppstillingsplan aktivitetsregnskap NRS(F).....	II
Vedlegg 3 Oppstillingsplan resultatregnskap etter art NRS(F).....	III
Vedlegg 4 Oppstillingsplan resultatregnskap etter funksjon NRS(F).....	IV
Vedlegg 5 Aktivitetsregnskap Bymisjonen	V
Vedlegg 6 Resultatregnskap Bymisjonen	VI
Vedlegg 7 Bymisjonen balanse	VII
Vedlegg 8 Strategisk kart.....	VIII
Vedlegg 9 Strategisk styringskort I	IX
Vedlegg 10 Strategisk styringskort II	X
Vedlegg 11 Spørreskjema - Daglig leder.....	XI
Vedlegg 12 Spørreskjema I – Økonomikonsulent	XII
Vedlegg 13 Spørreskjema II – Økonomikonsulent	XIV

Vedlegg 1 Organisasjonskart Bymisjonen

Bymisjonstiltak på Haugalandet Stiftelsen Kirkens Bymisjon Rogaland



Vedlegg 2 Oppstillingsplan aktivitetsregnskap NRS(F)

AKTIVITETSREGNSKAP

1) Anskaffede midler

- a) Medlemsinntekter
- b) Tilskudd
 - i) Offentlige
 - ii) Andre
- c) Innsamlede midler, gaver mv.
- d) Opptjente inntekter fra operasjonelle aktiviteter fordelt på:
 - i) aktiviteter som oppfyller organisasjonsmessige formål
 - ii) aktiviteter som skaper inntekter
- e) Finans og investeringsinntekter
- f) Andre inntekter (som gevinst ved salg av driftsmidler)

2) Forbrukte midler

- a) Kostnader til anskaffelse av midler
- b) Kostnader til organisasjonens formål:
 - i) tilskudd, bevilgninger mv. til oppfyllelse av organisasjonens formål
 - ii) kostnader til aktiviteter som oppfyller formålet
- c) Administrasjonskostnader

3) Årets aktivitetsresultat

4) Tillegg/reduksjon formålskapital

- a) Grunnkapital
- b) Formålskapital med lovpålagte restriksjoner
- c) Formålskapital med eksternt pålagte restriksjoner
- d) Formålskapital med selvpålagte restriksjoner
- e) Annen formålskapital

Vedlegg 3 Oppstillingsplan resultatregnskap etter art NRS(F)

RESULTATREGNSKAP ETTER ART

1. Salgsinntekt
2. Annen driftsinntekt
3. Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer
4. Endring i beholdning av egentilvirkede anleggsmidler
5. Varekostnad
6. Lønnskostnad
7. Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler
8. Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler
9. Annen driftskostnad
10. Driftsresultat
11. Inntekt på investering i datterselskap og tilknyttet selskap
12. Inntekt på andre investeringer
13. Renteinntekt fra foretak i samme konsern
14. Annen finansinntekt
15. Verdiendring av finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi
16. Nedskrivning av finansielle eiendeler
17. Rentekostnad til foretak i samme konsern
18. Annen finanskostnad
19. Ordinært resultat før skattekostnad
20. Skattekostnad på ordinært resultat
21. Ordinært resultat
22. Ekstraordinære poster
23. Skattekostnad på ekstraordinære poster
24. Årsresultat

Vedlegg 4 Oppstillingsplan resultatregnskap etter funksjon NRS(F)

RESULTATREGNSKAP ETTER FUNKSJON

1. Salgsinntekt
2. Kostnad solgte varer
3. Brutto resultat
4. Distribusjonskostnader
5. Administrative kostnader
- 6. Driftsresultat**
7. Inntekt på investering i datterselskap og tilknyttet selskap
8. Inntekt på andre investeringer
9. Renteinntekt fra foretak i samme konsern
10. Rentekostnad til foretak i samme konsern
11. Annen finansinntekt
12. Annen finanskostnad
13. Verdiendring av finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi
- 14. Ordinært resultat før skattekostnad**
15. Skattekostnad på ordinært resultat
- 16. Ordinært resultat**
17. Ekstraordinære poster
18. Skattekostnad på ekstraordinære poster
- 19. Årsresultat**

Vedlegg 5 Aktivitetsregnskap Bymisjonen



Kirkens Bymisjon Haugalandet

AKTIVITETSREGNSKAP PR 31.12

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
					I beløp	I prosent
ANSKAFFELSE AV MIDLER						
Tilskudd						
Offentlige	6 816 999	63,3 %	5 785 595	60,0 %	1 031 404	17,8 %
Andre	1 137 218	10,6 %	2 204 017	22,9 %	-1 066 799	-48,4 %
Innsamlede midler, gaver mv.	1 241 921	11,5 %	688 477	7,1 %	553 444	80,4 %
Opptjente inntekter fra operasjonelle aktiviteter fordelt på						
Aktiviteter som oppfyller organisasjonsmessige formål	1 253 836	11,6 %	835 106	8,7 %	418 730	50,1 %
Aktiviteter som skaper inntekter	193 417	1,8 %	118 921	1,2 %	74 496	62,6 %
Finans og investeringsinntekter	11 426	0,1 %	5 980	0,1 %	5 446	91,1 %
Andre inntekter	119 429	1,1 %	7 205	0,1 %	112 224	1557,6 %
SUM MIDLER	10 774 246		9 645 301		1 128 945	11,7 %
FORBRUKTE MIDLER						
Kostnader til anskaffelse av midler						
Kostnader til organisasjonens formål						
Arbeidstiltak Bymisjonscenter	1 632 536	16,0 %	1 593 958	15,7 %	38 578	2,4 %
Arbeidstiltak I JOBB	3 559 037	34,9 %	3 270 461	32,3 %	288 576	8,8 %
Bolig og booppfølging	2 626 029	25,7 %	1 982 838	19,6 %	643 191	32,4 %
Frivilligsentral	773 688	7,6 %	781 023	7,7 %	-7 335	-0,9 %
Barn og unge	123 741	1,2 %	674 886	6,7 %	-551 145	-81,7 %
Blanke ark	78 837	0,8 %	684 722	6,8 %	-605 885	-88,5 %
Verdens aidsdag	85 657	0,8 %	53 024	0,5 %	32 633	61,5 %
Administrasjonskostnader	1 321 387	12,9 %	1 083 538	10,7 %	237 849	22,0 %
Finanskostnader	8 444	0,1 %	15 077	0,1 %	-6 633	-44,0 %
Annen kostnad	-		-		-	
SUM FORBRUKTE MIDLER	10 209 356	94,8 %	10 139 527	105,1 %	69 829	0,7 %
ÅRETS AKTIVITETSRESULTAT	564 890	5,2 %	-494 227	-5,1 %	1 059 117	214,3 %
TILLEGG/REDUKSJON FORMÅLSKAPITAL						
Overført annen formålskapital	535 774		-365 906			
Bruk av formålskapital med selvpålagte restriksjoner	29 116		-128 321			
SUM DISPONERINGER	564 890		-494 227			

Vedlegg 6 Resultatregnskap Bymisjonen



Kirkens Bymisjon Haugalandet RESULTATREGNSKAP PR 31.12

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
DRIFTSINNEKTER						
Offentlige inntekter	6 816 999	63,3 %	5 785 596	60,0 %	1 031 403	17,8 %
Leieinntekter	104 670	1,0 %	111 533	1,2 %	-6 863	-6,2 %
Driftsinntekter	3 839 651	35,7 %	3 742 191	38,8 %	97 460	2,6 %
Gevinst salg av driftsmidler	1 500	0,0 %	-	0,0 %	1 500	
SUM DRIFTSINNEKTER	10 762 820	100,0 %	9 639 320	100,0 %	1 123 500	11,7 %
DRIFTSKOSTNADER						
Varekostnad	152 941	1,6 %	229 103	2,4 %	-76 162	-33,2 %
Lønn og sosiale kostnader	7 018 146	72,8 %	6 816 635	70,7 %	201 511	3,0 %
Andel administrasjonskostnad	322 950	3,4 %	292 560	3,0 %	30 390	10,4 %
Ordinære avskrivninger	125 000	1,3 %	106 000	1,1 %	19 000	17,9 %
Andre driftskostnader	2 580 298	26,8 %	2 678 978	27,8 %	-98 680	-3,7 %
SUM DRIFTSKOSTNADER	10 199 335	94,8 %	10 123 276	105,0 %	76 059	0,8 %
DRIFTSRESULTAT	563 486	5,2 %	-483 956	-5,0 %	1 047 442	216,4 %
FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER						
Renteinntekter	11 426	0,1 %	5 980	0,1 %	5 446	91,1 %
Rentekostnader	10 022	0,1 %	16 251	0,2 %	-6 229	-38,3 %
NETTO FINANSPOSTER	1 404	0,0 %	-10 271	-0,1 %	11 675	113,7 %
ÅRETS RESULTAT	564 890	5,2 %	-494 227	-5,1 %	1 059 117	214,3 %
DISPONERING AV ÅRSRESULTAT						
Overført annen egenkapital	169 868		-365 906			
Overført udekket tap	365 906					
Overført fond	29 116		-128 321			
SUM DISPONERT	564 890		-494 227			

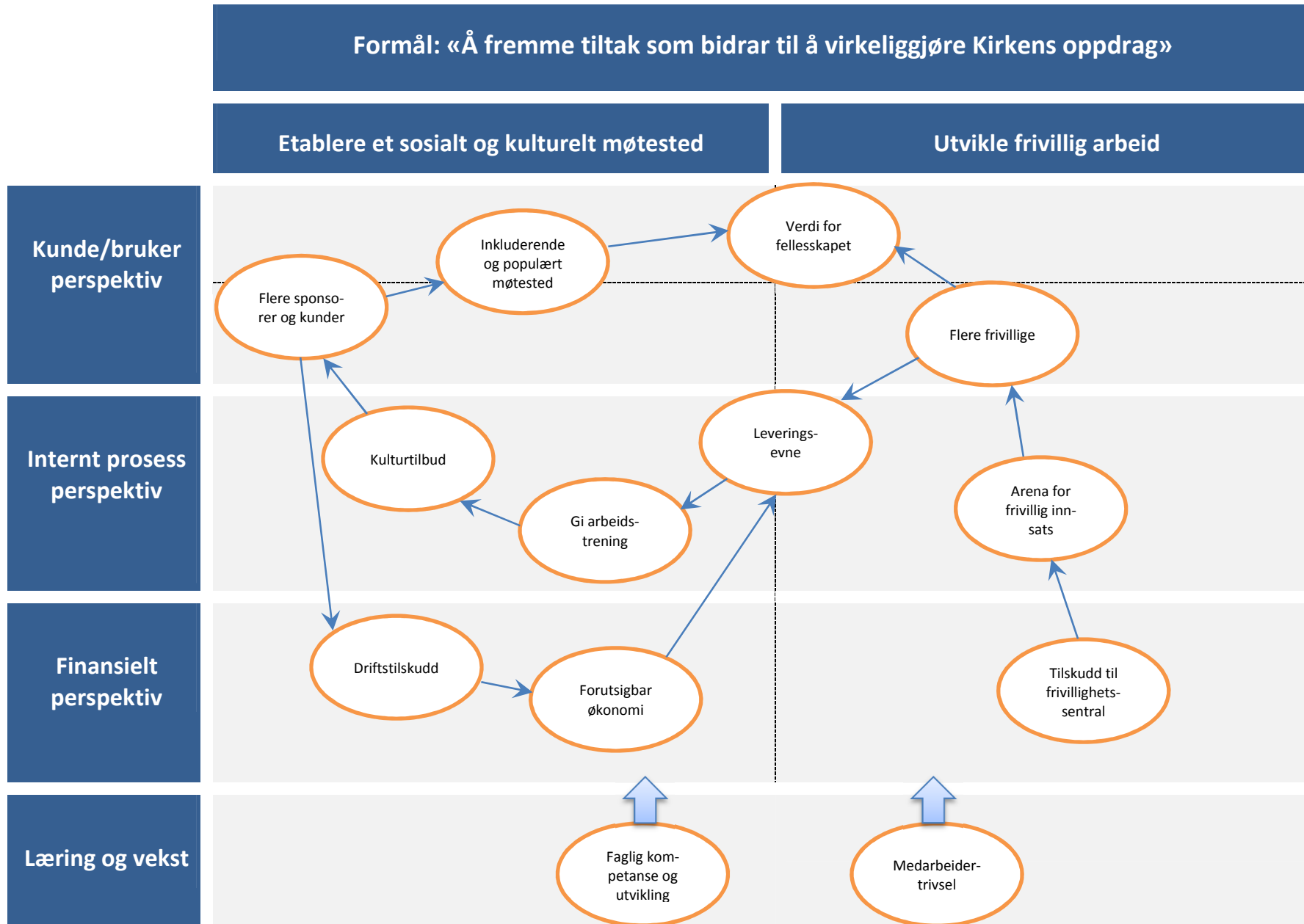
Vedlegg 7 Bymisjonen balanse



Kirkens Bymisjon Haugalandet BALANSE PR 31.12

	2011		2010		Økning (reduksjon)	
	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent	I beløp	I prosent
EIENDELER						
Bygninger	360 406	10,6 %	436 406	17,9 %	-76 000	-17,4 %
Inventar	280 787	8,3 %	304 960	12,5 %	-24 173	-7,9 %
Transportmidler	303 000	8,9 %	53 000	2,2 %	250 000	471,7 %
SUM ANLEGGSMIDLER	944 193	27,8 %	794 366	32,6 %	149 827	18,9 %
Varebeholdning	165 448	4,9 %	43 337	1,8 %	122 111	281,8 %
Andre kortsiktige fordringer	815 231	24,0 %	522 700	21,4 %	292 531	56,0 %
Kontanter, bank og postgiro	1 467 795	43,3 %	1 076 525	44,2 %	391 271	36,3 %
SUM OMLØPSMIDLER	2 448 474	72,2 %	1 642 562	67,4 %	805 913	49,1 %
SUM EIENDELER	3 392 667	100,0 %	2 436 927	100,0 %	955 741	39,2 %
GJELD OG EGENKAPITAL						
Formålskapital med selvpålagte restriksjoner	29 116	0,9 %	-	0,0 %	29 116	
Annen formålskapital	169 868	5,0 %	-365 906	-15,0 %	535 774	146,4 %
SUM FORMÅLSKAPITAL	198 984	5,9 %	-365 906	-15,0 %	564 890	154,4 %
Langsiktig gjeld SKBR	784 906	23,1 %	859 906	35,3 %	-75 000	-8,7 %
Pensjonsforpliktelser	417 237	12,3 %	267 665	11,0 %	149 572	55,9 %
SUM LANGSIKTIG GJELD	1 202 143	35,4 %	1 127 571	46,3 %	74 572	6,6 %
Leverandørgjeld	133 582	3,9 %	230 749	9,5 %	-97 167	-42,1 %
Offentlige avgifter	342 689	10,1 %	529 765	21,7 %	-187 076	-35,3 %
Forskudd tilskudd	890 000	26,2 %	300 000	12,3 %	590 000	196,7 %
Annen kortsiktig gjeld	625 269	18,4 %	614 748	25,2 %	10 521	1,7 %
SUM KORTSIKTIG GJELD	1 991 540	58,7 %	1 675 262	68,7 %	316 278	18,9 %
SUM GJELD OG EGENKAPITAL	3 392 667	100,0 %	2 436 927	100,0 %	955 740	39,2 %

Vedlegg 8 Strategisk kart



Vedlegg 9 Strategisk styringskort I

Strategisk mål: Etablere sosialt og kulturelt møtested

Målkongretisering	Krit. suksessfaktorer (Hva må være på plass?)	Styringsparameter (hva måle og styre på?)			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inkluderende og populært møtested ▪ Flere kunder og sponsorer ▪ Kulturtilbud ▪ Gi arbeidstrening ▪ Leveringsevne ▪ Driftstilskudd ▪ Forutsigbar økonomi ▪ Kompetanseutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brukeropplevelse ▪ Faste avtaler ▪ Type aktiviteter ▪ Trivsel ▪ Kostnadseffektivitet ▪ Produktene ▪ Markedsføring ▪ Pristilpassing ▪ Budsjettbalanse ▪ Opplæring ▪ Oppfølging ledelse 	Måltall:	2011	2012	2013
		Brukertilfredshet	3.5	3.5	3.5
		Økning i antall faste kunder og sponsorer	50 %	50 %	50 %
		Oppmøte (i forhold til kapasitet)	30 %	30 %	30 %
		Mestringsevne (fullføringsgrad)	75 %	75 %	75 %
		Rabatter	10 %	10 %	10 %
		Kvalitet	Tilfredsst.	Tilfredsst.	Tilfredsst.
		Økning i salg- og sponsorinntekter	15 %	15 %	15 %
		Benchmarking	OK prisnivå	OK prisnivå	OK prisnivå
		Resultatmargin	> 0 %	> 0 %	> 0 %
Tiltak pr. ansatt	Min 2 pr. år	Min 2 pr. år	Min 2 pr. år		
Strategisk initiativ (hva/hvem/når må gjøres?) (KB=kapitalbehov)					
			Ferdig	Hvem	KB
Bruker- og kundeundersøkelser			31.8	KB	
Markedsførings- og aktivitetsplan			30.9	KB	
Individuelle oppfølgingsplaner arbeidstrening			31.5	DL	
Gjennomgang og reforhandling av innkjøpsavtaler			31.8	ØK	
Prosedyre for kvalitetskontroll			30.6	KB	
Rapportering aktivitetsregnskap			31.12	ØK	
Medarbeidersamtaler og individuelle opplæringsplaner			31.12	DL	

Vedlegg 10 Strategisk styringskort II

Strategisk mål: Utvikle frivillig arbeid							
Målkongretisering	Krit. suksessfaktorer (Hva må være på plass?)	Styringsparameter (hva måle og styre på?)					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verdi for fellesskapet ▪ Flere frivillige ▪ Arena for frivillig innsats ▪ Tilskudd til frivilligsentral ▪ Medarbeidertrivsel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omdømme ▪ Rekruttering ▪ Utviklingstid ▪ Samarbeid med kommune og næringsliv ▪ Godt arbeidsmiljø 	Måltall:	2011	2012	2013		
		Indeks for omdømme	3.5	3.5	3.5		
		Økning i antall frivillige	10 %	10 %	10 %		
		Prosjektstyring	Milepæl	Milepæl	Milepæl		
		Anskaffede midler	15 %	15 %	15 %		
		Kartlegging medarbeidertrivsel	3.5	3.5	3.5		
		Turnover	7 %	7 %	7 %		
		Sykefravær	4 %	4 %	4 %		
		Strategisk initiativ (hva/hvem/når må gjøres?) (KB=kapitalbehov)					
						Ferdig	Hvem
Markedsundersøkelse				31.8	TF		
Rekrutteringsplan				30.6	TF		
Etablere prosjektgruppe				31.5	TF		
Markedsføringsplan				30.9	TF		
Arbeidsmiljøundersøkelse				31.10	DL		
Plan for trivselstiltak				31.11	DL		
Medarbeidersamtaler				31.12	DL		
Individuelle utviklingsplaner for ansatte				31.12	DL		
Oppfølgingsplan for sykemeldte				30.9	DL		

Vedlegg 11 Spørreskjema - Daglig leder

Spørreskjema sendt 13.mars 2012 pr. e-post til daglig leder - Kirkens Bymisjon Haugaland

Oppfølgingsspørsmål angående beskrivelse av valgt tema. Formålet med undersøkelsen er å følge opp kildeinformasjon fra Kirkens Bymisjon webside.

- 1. Vet du hvor mye av midlene fra TV-aksjonen Hjerterom som ble fordelt til Bymisjonen Rogaland og på deres avdeling?**
- 2. Hvor mange medlemmer har driftsstyret deres?**
- 3. Hvor mange ansatte, også i antall årsverk, har dere? Hvor mange av disse jobber i administrasjonen?**
- 4. Er dere nå EQUASS ASSURANCE sertifisert? Hvis nei, er dette fortsatt aktuelt?**
- 5. Hvem gir midler til markering av verdens aidsdag og hvilke type aktiviteter blir gjort i forbindelse med markeringen 1.desember?**
- 6. Hvor mange brukere benytter seg av tilbudene deres i gjennomsnitt pr. dag? Kan du antyde hvordan antallet er fordelt på de største aktivitetene?**

Vedlegg 12 Spørreskjema I – Økonomikonsulent

Spørreskjema sendt 13.mars 2012 pr. e-post til økonomikonsulent - Kirkens Bymisjon Haugaland

Oppfølgingsspørsmål angående enkelte regnskapsposter. Formålet med undersøkelsen er å kvalitetssikre data før ferdigstilling av aktivitetsregnskap i samsvar med NRS(F) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner.

DRIFTSINNTEKTER

1. **Hvordan vil du klassifisere konto 3495 Andre inntekter (aktivitetsregnskapets post for Andre inntekter er definert som for eksempel gevinst ved salg av driftsmidler)?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige | <input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv. |
| <input type="checkbox"/> Tilskudd andre | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål |
| <input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter |
| <input type="checkbox"/> Andre inntekter | <input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker |

2. **Hvordan bør konto 3620 Arrangementsinntekter klassifiseres?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige | <input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv. |
| <input type="checkbox"/> Tilskudd andre | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål |
| <input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter |
| <input type="checkbox"/> Andre inntekter | <input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker |

3. **Hvordan bør konto 3610 Utleie klassifiseres?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige | <input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv. |
| <input type="checkbox"/> Tilskudd andre | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål |
| <input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter |
| <input type="checkbox"/> Andre inntekter | <input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker |

4. **Hvordan bør konto 3205 Salg – krus, bøker, cd, lys etc. klassifiseres?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige | <input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv. |
| <input type="checkbox"/> Tilskudd andre | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål |
| <input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter | <input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter |
| <input type="checkbox"/> Andre inntekter | <input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker |

5. **Vurderes konto 3622 Salg bøker – CD likt som i forrige spørsmål?**

Ja Nei

6. **Hvordan bør konto 3224 Salg av møbler klassifiseres?**

<input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige	<input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv.
<input type="checkbox"/> Tilskudd andre	<input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål
<input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter	<input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter
<input type="checkbox"/> Andre inntekter	<input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker

7. **Bør konto 3440 Tilskudd Podlen, Stord klassifiseres som?**

Tilskudd offentlige Tilskudd andre

8. **Hvordan bør konto 3462 Utbetaling forsikring klassifiseres?**

<input type="checkbox"/> Tilskudd offentlige	<input type="checkbox"/> Innsamlede midler, gaver mv.
<input type="checkbox"/> Tilskudd andre	<input type="checkbox"/> Aktiviteter som oppfyller formål
<input type="checkbox"/> Finans og investeringsinntekter	<input type="checkbox"/> Aktiviteter som skaper inntekter
<input type="checkbox"/> Andre inntekter	<input type="checkbox"/> Vet ikke/usikker

FONDSAVSETNINGER

9. **Bør konto 2171 Fondsavsetning klassifiseres som?**

Formålskapital med selvpålagte restriksjoner
 Formålskapital med eksternt pålagte restriksjoner
 Formålskapital med lovpålagte restriksjoner
 Annen formålskapital

Vedlegg 13 Spørreskjema II – Økonomikonsulent

Spørreskjema sendt 13.mars 2012 pr. e-post til økonomikonsulent - Kirkens Bymisjon Haugaland

Oppfølgingsspørsmål angående enkelte regnskapsposter. Formålet med undersøkelsen er å kvalitetssikre data før ferdigstilling av aktivitetsregnskap i samsvar med NRS(F) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner.

- 1. Kan du beskrive i korte trekk hvor ofte dere sender inn merverdiavgiftsoppgave i løpet av regnskapsåret, hvilken omsetning som dere beregner utgående merverdi av og hvordan refusjon av betalt inngående merverdi regnskapsmessig behandles.**
- 2. Hvilken fordelingsnøkkel brukes for beregning av administrasjonskostnad for hvert prosjekt (aktivitet)?**
- 3. Kan du forklare litt om hva inntekt på konto 3496 DM Direct mail er?**
- 4. Hva består konto 2995 Feilføring i balansen av?**
- 5. Hvis man ser vekk fra inntekter og utgifter for Verdens aidsdag, er det flere aktiviteter som bør trekkes ut før beregning av administrasjonskostnad? Hvis ja kan du antyde omtrent hvor mye dette vil utgjøre samlet for alle disse aktivitetene?**