



# Hållbarhetsarbete på ridskolan

En kvalitativ studie om hur föreningsdrivna ridskolor arbetar hållbart med hänsyn till föreningens resurser

---

Carolina Witell

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

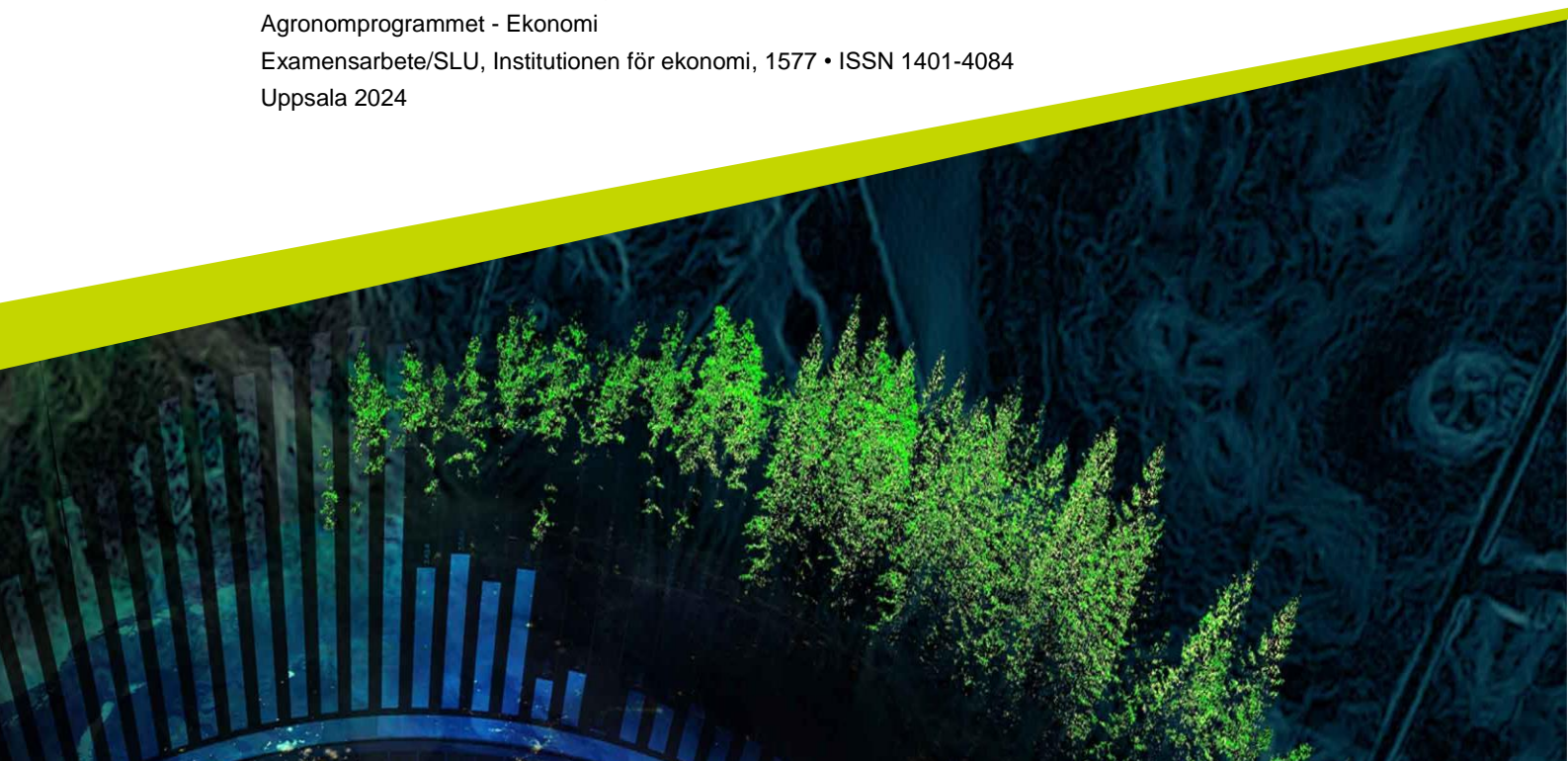
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet - Ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1577 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2024





# Hållbarhetsarbetet på ridskolan – En kvalitativ studie om hur föreningsdrivna ridskolor arbetar hållbart med hänsyn till föreningens resurser

Carolina Witell

**Handledare:** Gustav Johed, SU, Företagsekonomiska institutionen  
**Examinator:** Per-Anders Langendahl, SLU, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp  
**Nivå och fördjupning:** Avancerad nivå, A2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi  
**Kurskod:** EX0906  
**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - Ekonomi  
**Kursansvarig inst.:** Institutionen för Ekonomi  
**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2024  
**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi  
**Delnummer i serien:** 1577  
**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Ridsport, hållbarhet, hållbarutveckling, resursbaserad teori, ideell förening

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Svenska Ridsportföreningen tog under 2021 fram en hållbarhetsstrategi med mål om att alla inom ridsporten aktivt ska arbeta med hållbarhet fram till 2025. SVRF är en av de större ideella organisationerna som samlar runt en miljon individer. Då föreningarna drivs av ideella krafter och har sin utgångspunkt i vad medlemmarna vill, finns det endast riktlinjer när det kommer till hållbarhetsarbete. En ideell förening är inte vinstdrivande vilket kan påverka mängden resurser och därmed hållbarhetsarbetet. Att arbeta med hållbarhet kan vara något som skrämmer många och anses kosta mycket. Tidigare forskning kring hållbarhetsarbete är begränsat för ideella föreningar vilket försvårar arbetet och kräver mycket resurser från föreningarna, både materiella och immateriella.

Denna studie grundar sig i den resursbaserade teorin, vilket bygger på att identifiera föreningarnas nyckelresurser (materiella och immateriella). Dessa resurser används sedan i en väsentlighetsanalys som hjälper till att utveckla styrverktyg hos föreningarna.

Genom att utveckla relevanta styrverktyg som föreningarna kan implementera i sin internredovisning kan utförandet av hållbarhetsarbetet underlättas och definieras. Dessa kontroller kommer även att underlätta uppföljning av insatserna som utförts samt att det möjliggör en hållbarhetskommunikation till intressenterna. För att nå en långsiktig hållbarhet behöver alla tre hållbarhetsperspektiv (ekonomiska, sociala och miljömässiga) inkluderas i internredovisning. Därför har styrverktyg med utgångspunkt från hållbarhetsperspektiven analyserats och utvecklats. Ridskolor drivna av ideella föreningar utför många insatser som anses vara självklara som idag inte kopplas till hållbarhet, vilket visar på informella styrverktyg. Dessa anses behöva kompletteras med formella styrverktyg för att skapa en tydligare struktur vilket även underlättar uppföljning av uppsatta mål och möjliggör kommunikation med intressenterna. Sammanfattningsvis ger studien en inblick i ridskolornas och föreningarnas arbete utifrån den egna verksamheten.

*Nyckelord:* Ridsport, hållbarhet, hållbar utveckling, resursbaserad teori, ideell förening

## Abstract

In 2021, the Swedish Equestrian Association developed a sustainability strategy with the goal that everyone in equestrian sports should actively work with sustainability until 2025. SVRF is one of the largest non-profit organizations that brings together around one million individuals. As the associations are run by non-profit forces and have their starting point in what the members want, there are only guidelines when it comes to sustainability work. A non-profit association is not profit-making, which can affect the number of resources and therefore the sustainability work. Working with sustainability can be something that scares many people and is considered to cost a lot. Previous research on sustainability work is limited for non-profit associations, which makes the work more difficult and requires a lot of resources from the associations, both tangible and intangible.

This study is based on the resource-based theory, which is based on identifying the associations' key resources (material and immaterial). These resources are then used in a materiality analysis that helps develop management tools for the associations.

By developing relevant concrete tools that the associations can implement in their internal reporting, the execution of the sustainability work can be facilitated and defined. These controls will also facilitate follow-up of the efforts that have been carried out and enable sustainability communication to the stakeholders. To achieve long-term sustainability, all three sustainability perspectives (economic, social and environmental) need to be included in internal accounting. Therefore, management tools based on sustainability perspectives have been analyzed and developed. Riding schools run by non-profit associations carry out many actions that are considered self-evident and which today are not linked to sustainability, which shows informal management tools. These are considered to need to be supplemented with formal stone tools to create a clearer structure, which also facilitates the follow-up of set goals and enables communication with the stakeholders. In summary, the study provides an insight into the work of riding schools and associations based on their own operations.

*Keywords:* Equestrian sport, sustainability, sustainable development, resource-based theory, non-profit association

# Innehållsförteckning

<b>Tabellförteckning .....</b>	<b>8</b>
<b>Förkortningar .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>11</b>
1.1 Bakgrund.....	11
1.2 Empiriskt problem .....	14
1.3 Teoretiskt problem .....	15
1.4 Syfte och forskningsfråga .....	17
<b>2. Metod.....</b>	<b>18</b>
2.1 Kvalitativ forskningsmetod .....	18
2.2 Insamling av empiri .....	19
2.2.1 Respondenter .....	20
2.3 Metoddiskussion .....	22
2.3.1 Kvalitetskriterier .....	23
2.4 Avgränsningar och urval .....	24
2.5 Dataanalys .....	25
<b>3. Teorier .....</b>	<b>27</b>
3.1 Resursbaserad teori.....	27
3.1.1 Väsentlighetsanalys .....	29
<b>4. Empiri .....</b>	<b>30</b>
4.1 Ridsportens hållbarhetsgrund.....	30
4.2 Hållbarhet på ridskolorna .....	33
4.2.1 Uppsala Ponnyklubb.....	33
4.2.2 Tierps Ryttarklubb.....	36
4.2.3 Sigtunabygdens Ryttarförening .....	39
4.2.4 Lurbo Ridklubb.....	42
<b>5. Analys .....</b>	<b>45</b>
5.1 Förebyggande av föroreningar.....	45
5.2 Produktionsförvaltning .....	46
5.3 Hållbar utveckling.....	47
5.3.1 Ekonomisk hållbarhet .....	48
5.3.2 Social hållbarhet .....	49

5.3.3 Miljömässig hållbarhet .....	50
<b>6. Resultat .....</b>	<b>52</b>
6.1 Nyckelresurser .....	52
6.2 Styrverktyg .....	53
6.2.1 Uppsala Ponnyklubb .....	53
6.2.2 Tierps Ridklubb .....	55
6.2.3 Sigtunabygdens Ryttaförening .....	56
6.2.4 Lurbo Ridklubb .....	57
<b>7. Diskussion .....</b>	<b>59</b>
7.1 Resultat relaterat till tidigare forskning .....	59
7.2 Kritisk reflektion .....	61
7.3 Förslag till vidare forskning .....	62
<b>8. Slutsatser .....</b>	<b>63</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>64</b>
<b>Populärvetenskaplig sammanfattning .....</b>	<b>68</b>
<b>Tack .....</b>	<b>69</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>70</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>72</b>

# Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanfattning av genomförda intervjuer.	20
Tabell 2. Uppsala Ponnyklubb 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna	36
Tabell 3. Tierps Ryttarklubbs 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna	39
Tabell 4. Sigtunabygdens ryttarförening 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna	41
Tabell 5. Lurbo Ridklubb 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna	44
Tabell 6. Uppsala Ponnyklubb arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.	53
Tabell 7. Tierps Ridklubbs arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.	55
Tabell 8. Sigtunabygdens Ryttarförening arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.	56
Tabell 9. Lurbo Ridklubb arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.	57



## Förkortningar

CSR	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GRI	Global reporting initiative
RBT	Resursbaserad teori
SBRF	Sigtunabygdens Ryttarförening
SLU	Sveriges Lantbruksuniversitet
SVRF	Svenska Ridsportförbundet
TDB	Tävlingsdatabasen
TIRK	Tierps Ryttarklubb
UPK	Uppsala Ponnyklubb
US	Ungdomssektion



# 1. Inledning

Inledningsvis kommer uppsatsens bakgrund att beskrivas och väsentliga begrepp kommer att definieras. Detta resulterar i att läsarna får samma förståelse och uppfattning kring de nämnda begreppen samt en inblick i uppsatsens sammansättning. Därefter definieras det empiriska och teoretiska problemet följt av uppsatsens syfte och frågeställning.

## 1.1 Bakgrund

Idag deltar 29 procent av Sveriges befolkning aktivt i minst en förening (SCB 2020). En ideell förening bygger på medlemmarnas intresse samt den demokratiska processen. Föreningslivet har flera fördelar och gynnar både individen samt samhället. Den ideella föreningen bygger på att medlemmarna lägger ner tid och engagemang för att driva föreningen framåt utan någon ersättning (Verksamhet.se 2024). Då de ideella föreningarna inte har som syfte att generera vinst till medlemmarna arbetar de inte vinstmaximerande (ibid.), utan fokuserar mer på nyttomaximering (Bahmani et. al 2012). Skatteverket (u.å.) beskriver att medlemmarna i föreningen inte har något eget betalningsansvar utan att föreningen räknas som en juridisk person.

Det finns två sätt för ideella föreningar att finansiera sin verksamhet. Antingen genom självfinansiering (medlemsavgifter, ersättning för arbeten mm.) eller bidrag från offentliga och privata aktörer (Lindblad & Lundén 2008). Oftast finns det en kombination av de två nämnda finansieringssätten. Lindblad & Lundén (2008) beskriver att föreningar gärna inte vill visa att verksamheten går med vinst och att bidragen inte blivit nyttjade av medlemmarna. Samtidigt behöver verksamheten på lång sikt gå plus minus noll, vilket kan resultera i att resultatet visar positivt stundtals. Dessa anledningar visar att pengar är en stor resurs för att föreningarna ska nå sina mål (Anheier 2000). Likväl visar det på att de ekonomiska resurserna är begränsade och att föreningen behöver förlita sig på de tidigare nämnde finansieringsförslagen för fortsatt drift (Leopold 2006). Att ekonomiska resurser har en livsviktig del i verksamheterna går inte att missa. Men det finns även materiella och immateriella resurser som är minst lika viktiga i en ideell verksamhet (Ritchi et al. 2019).

Förväntningarna på att företag och verksamheter skall arbeta hållbart har under den senaste tiden ökat (Företagarna.se 2019). År 2015 tog FN ett beslut om 17 globala mål för en hållbar utveckling (SOU 2023:35). För att nå dessa mål måste alla hjälpas åt på både individnivå, företagsnivå och samhällsnivå (Globala målen u.å.), vilket även inkluderar ideella krafter. Harding (2012) beskriver att världen och Sverige inkluderat står inför stora utmaningar när det kommer till hållbarhetsarbetet. Vidare beskriver Harding att det är av yttersta vikt att analysera och definiera dessa utmaningar för att lyckas skapa strategier för förändring.

Det finns olika definitioner av hållbarhet och hållbar utveckling. För denna studie gäller följande; Hållbarhet – är det långsiktiga målet och härstammar från Brundtland-rapporten om att ta vara på dagens resurser utan att äventyra dessa för kommande generationer (Kuhlman & Farrington 2010). Hållbar utveckling – beskrivs som vägarna för att uppnå de uppsatta målen samt en förändring som inkluderar de tre hållbarhetsperspektiven ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Bonn & Fisher (2011) beskriver att alla tre perspektiven måste integreras för att lyckas med implementeringen av ett långsiktigt hållbarhetsarbete. Detta beskrivs även som en stark hållbarhet när verksamheten har integrerat alla tre perspektiven (Kuhlman & Farrington 2010). Hållbarhetsarbetet är något som oftast ses som kostsamt vilket påverkar företagets inställning (Företagarna.se 2019). Samtidigt visar studier och företag på att ett aktivt hållbarhetsarbete gynnat verksamheterna ekonomiskt genom stärkta kundrelationer och nöjda medarbetare, men det finns även fler fördelar med hållbarhetsarbetet. Vidare beskriver de att det kan liknas vid en investering i verksamheten.

Under år 2021 tog Svenska Ridsportförbundet (SVRF) fram en hållbarhetsstrategi för att kunna bidra till ett mer hållbart samhälle (Svenska Ridsportförbundet 2021). SVRF har som mål att alla inom ridsporten aktivt ska arbeta med hållbarhet till år 2025. För att nå målet behöver deltagare på alla nivåer inom sporten inkluderas. Ridsporten är en av Sveriges största sporter och den näst största ungdomsidrotten (Svenska Ridsportförbundet 2023). Det finns idag ca 900 föreningar varav 450 bedriver ridskolor i Sverige. Landets klubbar bedrivs av ideella krafter och eldsjälar (Svenska ridsportförbundet u. åa.). Ridskolorna är ridsportens utbildningscentrum och bidrar till att introducera hästhållning och ridning för nya såväl som erfarna individer (Svenska Ridsportförbundet u.åb.). Enligt Svenska Ridsportförbundet (2022) samlar ridsporten flertalet aktiva hästälskare och kan på så sätt påverka från central nivå och nå ut till ungefär en miljon individer.

Lantbrukarnas Riksförbund (u.å.) beskriver att hästnäringen, vilket ridklubbarna tillhör, är en självklar del i det gröna näringslivet. Det gröna näringslivet innebär

att verksamheterna förvaltar ett naturkapital som genom rätt förvaltning kan brukas i flertalet generationer framöver (Lantbrukarnas Riksförbund 2022). Lantbrukarnas riksförbund (u.å.) menar att hästnäringen har stor potential att bidra med viktiga värden till samhället samtidigt som det finns vissa begränsningar så som ekonomin, vilket försvårar ett hållbarhetsarbete.

SVRF (u.å.) har utifrån flera intressenter analyserat vilka områden de kan vara med och påverka mest, vilket härstammar från sex av de globala målen. Utifrån dessa mål har SVRF sedan formulerat tre prioriterings områden, ridsport för alla hela livet, klimatsmart ridsport och ridsport på naturens villkor. Ridsport för alla hela livet, utgår ifrån allas lika värde och demokrati. Samt att SVRF vill skapa de bästa förutsättningarna för att människor och hästar ska må bra samt utvecklas i trygga miljöer. Utgångspunkten blir att handla för en inkluderande ridsport där alla tränar och tävlar tillsammans på lika villkor. Klimatsmart ridsport beskriver hur ridsporten ska agera för att minska sitt klimatavtryck. Detta inkluderar klimatsmarta val i stallet och vid tävling, resande samt konsumtion. Det sista prioriteringsområdet är Ridsport på naturens villkor. Vilket innefattar att se över vatten och markanvändning samt nyttjande av hästarnas positiva påverkan på den biologiska mångfalden (ibid.). Genom att skapa ett slutet kretslopp och återföra resurser tillbaka till jorden kan övergödningen minska och naturens ekosystem kan främjas. Strategin utformas på central nivå som vidareförmedlar arbetet till distrikten och föreningarna. Därefter tas arbetet vidare av de ideella föreningarna med utgångspunkt i SVRF:s prioriterade områden. Dessa tre mål kan skapa vissa utmaningar samtidigt som det kan skapa flertalet utvecklingsmöjligheter. Arbetet som görs ute på anläggningarna är ingenting som följs upp. Vissa punkter som rör hållbarhet följs upp av besöksgruppen i distrikten, men det finns ingen handlingsplan för hur föreningarna ska gå tillväga för att implementera hållbarhetsstrategier.

Förutom Ridsport 2025 finns strategidokumentet Ridsport 2030. Ridsport 2030 bygger på ridsport 2025 och är en utveckling av strategin, där fokus ligger på; ridsport utifrån hästens förutsättningar, ridsport utifrån människan förutsättningar och ridsportens utvecklingsmöjligheter.

Studien kommer att fokusera på hur ideella föreningar inom ridsporten arbetar med hållbarhet kopplat till verksamhetens resurser. Ridsporten är en given del i det gröna näringslivet och bidrar med flera viktiga aspekter i samhället (Lantbrukarnas riksförbund u.å.). Samtidigt står hästnäringen inför flertalet utmaningar på grund av omvärldsfaktorerna som påverkat kostnader och förutsättningar för att driva hållbara verksamheter (ibid.). Insatsvaror såsom drivmedel, gödning, el, strömedel och foder har ökat (Jibréus 2024). Detta skapar ett dilemma för hur de ideella

föreningarna ska kunna prioritera ett arbete mot en hållbar (ekonomisk, social och miljömässig) framtid med de resurser som de besitter.

## 1.2 Empiriskt problem

Hästnäringen står inför flera utmaningar när omvärldssituationen förändras (Lantbrukarnas riksförbund u.å.). Ett stort dilemma som uppstår är kostnadsökningen på insatsvaror till verksamheten. Ett exempel på detta är bristen på strömedel, vilket kan ha påverkat verksamheternas planering av inköp och bidragit till ökade kostnader (Landsbygdens folk 2023). Även kostnader på drivmedel, el och gödning har ökat (Jibréus 2024), vilket påverkar den totala kostnaden för foder och strömedel. När kostnaderna ökar behöver även fler steg i kedjan förändras för att få ekonomin i balans. För de ideella föreningarna som bedriver verksamheter kan hållbarhetsarbetet bli begränsat till följd av föreningens ekonomiska resurser. Framför allt under en tid när kostnaderna ökar (ibid.). Hästnäringen är en del av det gröna näringslivet och genom rätt förvaltning kan verksamheterna fortsätta drivas och bidra med gynnsamma värden till samhället.

För att nå ett hållbart samhälle och en hållbar värld behöver enskilda organisationer vara hållbara i sig själva (Ye & Gong 2021). För att göra detta behöver det finnas resurser avsedda för hållbarhetsarbete. Det vill säga att föreningar kan behöva fördela sina resurser annorlunda (Lopez, Garcia & Rodruigez 2007). Detta leder till att ideella föreningar som inte är vinstdrivande behöver vara noggrannare med resursanvändningen, vilket beskriver situationen inom hästnäringen. Ammenberg (2012) beskriver även att styrmedel bör implementeras för att nå hållbarhet på lång sikt, samt att alla tre hållbarhetsperspektiven behöver inkluderas för att nå dit.

SVRF vidtog under 2021 åtgärder för att vara med och bidra mot en hållbar framtid (Svenska Ridsportförbundet u.å.). Genom att sätta upp mål centralt och föra målen vidare till distrikten och föreningarna når SVRF ut till ett stort antal individer. Hållbarhetsmålen delas upp och arbetas med i två års perioder. Inför varje period så presenterar förbundsstyrelsen verksamhetsinriktningen. Vidare formas aktiviteter utifrån verksamhetsinriktningen som skapar förutsättningar för föreningarna och de enskilda medlemmarna att aktivt arbeta hållbart. Dessa aktiviteter följs sedan upp till viss del och redovisas i hållbarhetsrapporten. Även om det finns utarbetade mål ställer det fortfarande krav på de ideella föreningarna och dess resurser att driva hållbarhetsarbetet framåt, då det inte finns några utarbetade tillvägagångssätt eller handlingsplaner då varje organisation är så unik.

Tidigare miljöforskning inom hästsporten visar på att engagemanget för miljöarbete finns men att många känner sig handlingslösa (Hedenborg et al. 2023). Ämnen som

gödselhantering anses inte vara det största problemet utan att hantering av nedskräpning, transporter, energiförbrukning och foderproduktion sågs som problem svåra att påverka. Hedenborg et al. (2023) nämner även att resurser, tid och plats är svårpåverkade.

De flesta verksamheter arbetar med någon form av hållbarhet och har informella styrmedel för att mäta dessa. I små och medelstora företag finns det forskning som visar på att de krävs formella styrverktyg för att nå den långsiktiga hållbarheten och att de informella styrverktygen inte räcker till (Johnstone 2021). Informella styrverktyg innefattar gemensamma värderingar, normer, kulturer och traditioner (Lueg & Radlach 2016). Medan de formella styrverktygen innefattar regler, prestationsutvärdering, belöningskriterier och budgetsystem (ibid.). Detta skulle också kunna vara ett dilemma för ideella föreningar som inte har samma mängd av tillgångar och syfte med verksamheten. Ceptureanu et al. (2017) menar att det finns flertalet utmaningar, men minst lika många möjligheter och att det är upp till föreningarnas ledning att undersöka möjligheterna för hållbarhetsarbete.

### 1.3 Teoretiskt problem

I dagens samhälle har hållbarhet blivit ett begrepp som allt fler känner till. Sedan tidigare finns det forskning på hur olika ramverk (ex. GRI, CSRD och ESRS) påverkar hållbarhetsarbetet internt inom företag samt hur olika intressentgrupper påverkar besluten (Schwaninger 2018). Manetti (2011) beskriver att tidigare studier betonat vikten av att involvera intressenterna i beslutsprocesserna och innan dess identifiera och prioritera intressentgrupperna. Vidare förklarar Ceptureanu et al. (2017) att en av ideella föreningars största dilemman är att säkerhetsställa hållbarhet (ekonomisk, social och miljömässig) och verksamhetens långsiktiga överlevnad. Trots en ökad efterfrågan om hållbarhetsarbete inom ideella föreningar saknas det forskning kring detta, då tidigare forskning fokuserat på hur vinstdrivande företag arbetar med hållbarhet (ibid.). Författarna beskriver även hållbarhetsarbetet som en process vilket involverar flera delar i den ideella föreningen.

En grundsten för ideella föreningar är verksamhetens resurser. Den resursbaserade teorin (RBT) har som utgångspunkt i föreningens inre resurser (Barney 1991). RBT utgår ifrån att stora företag besitter och omsätter större mängder finansiella resurser jämfört med små företag vilket underlättar deras hållbarhetsarbete (Bonaccris 1992). Detta gör att stora företag på ett lättare sätt kan avvara en mängd resurser till deras hållbarhetsarbetet. Lika så uttrycker Khoja et al. (2022) att RBT kan användas för att analysera små företags resurser för ett lyckat hållbarhetsarbete. Författaren för denna studie anser att ideella föreningar kan liknas vid små företag när de

kommer till föreningarnas resurser och analys av dessa. Detta för att små företag och föreningar besitter fler immateriella resurser som så kultur och informell ledning. Men Ceptureanu et al. (2017) motsätter sig detta och menar på att det ger en missvisande bild att använda sig av hållbarhetsteorier, vilka oftast är mer specifikt riktade mot vinstdrivande företag. Lopez, Garcia & Rodruigez (2007) belyser att de begränsade resurserna inte behöver ses som en nackdel utan snarare som en möjlighet att utvecklas genom att förflytta resurserna inom verksamheten. Enligt Barney (1991) behöver föreningen lägga störst vikt vid de viktigaste/väsentligaste resurserna. Russo & Fouts (1997) beskriver även att föreningen behöver besitta kunskap om hur resurserna ska användas för att anses vara produktiva. De menar att det inte räcker att inneha resursen utan att det krävs kunskap för att nyttja resursen på ett effektivt sätt som skapar konkurrensfördelar.

Ceptureanu et al. (2017) beskriver att tidigare forskning fokuserat på vinstdrivande företags hållbarhetsarbete och inte utforskat ideella föreningars hållbarhetsarbete. Detta kan beskrivas som ett forskningsgap och innebär att det inte finns forskning som undersöker ideella föreningars hållbarhetsarbete. Forskningsgapet försvårar för föreningarna att fatta välgrundade beslut (Gulliksson & Holmgren, 2021; Kotler et al., 2017). Vilket i sin tur leder till att föreningarna har svårt att anpassa sina verksamheter för att effektivt främja hållbar utveckling (ibid.). Forskningsgapet påverkar även föreningarnas värdeskapande och deras förmåga att uppfattas legitima på marknaden. För att lyckas krävs det tydliga riktlinjer samt empiriska insikter för att föreningarna skall kunna identifiera de mest effektiva strategierna för att nå de uppsatta målen med hänsyn till föreningens resurser.

Denna studie använder sig av RBT som en grund för att utforska hur ideella föreningar kan värdera och utgå ifrån sina interna resurser i hållbarhetsarbetet. Det skapar även möjligheten att undersöka och identifiera ideella föreningars resurshantering och resurskunskap. En viktig aspekt genom studien är att icke vinstdrivande företag inte behöver se resurshanteringen som något begränsande utan som utmaningar att hitta nya möjliga arbetssätt.



## 1.4 Syfte och forskningsfråga

För ideella föreningar finns det svårigheter att arbeta med hållbarhet. Hästnäringen är en naturlig del av det gröna näringslivet och förvaltar ett viktigt naturkapital. Med tillgång till verksamhetens resurser, rätt kunskap och engagemang kan föreningarna förvalta naturkapitalet flertalet generationer framöver. Det är därför av yttersta vikt att undersöka hur ideella föreningar förvaltar föreningens resurser i arbetet mot hållbarhet på lång sikt. Studien syftar till att besvara följande forskningsfråga:

- Hur arbetar föreningsdrivna ridskolor med hållbarhet?

Genom att analysera hur ridskolor drivna av ideella föreningar arbetar och ser på hållbarhet kan studien bidra med inspiration och förståelse kring hållbarhetsarbete inom hästnäringen. Det skapar även en tydlighet i hur arbetet mot en hållbar ridsport går, med utgångspunkt från SVRF:s hållbarhetsmål. För att besvara studiens forskningsfråga kommer författaren genom en analys av föreningarnas resurser definiera de väsentligaste resurserna. Därefter används de utvalda resurserna i en väsentlighetsanalys, vilket bidrar till utveckling av formella styrverktyg.

## 2. Metod

Nedan kommer studiens metodval att beskrivas. Vidare beskrivs även insamling av empiri, metoddiskussion, avgränsningar och urval samt dataanalys. Detta ger läsarna en tydlig bild om hur studien är uppbyggd och författarens tillvägagångssätt.

### 2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Bryman & Bell (2017) beskriver två former av forskningsmetoder, den kvalitativa och den kvantitativa. För denna studie har den kvalitativa forskningsmetoden valts då den kvantitativa metoden syftar till att generera numeriska data (ibid.), vilket för denna studie inte är aktuellt.

I den kvalitativa forskningsmetoden anses insamling och analys av empiri vara viktig. Detta för att nå en djupare förståelse kring olika sammanhang (Bryman & Bell 2017). Författarna beskriver samtidigt att metoden lämpar sig väl när det inte finns tillräckligt med empiriskt material sedan tidigare. Syftet med denna studie är att undersöka hur ridskolor drivna av ideella föreningar arbetar med hållbarhet, vilket leder till att den kvalitativa forskningsmetoden är bäst lämpad. Kvalitativa forskningsmetoden bygger på en induktiv ansats (Bryman & Bell 2017), vilket innebär att den är baserad på erfarenheter och respondentens upplevda verklighet. Metoden skapar möjligheten att djupgående samla in empiri och analysera denna, förslagsvis genom intervjuer. För denna studie kommer intervjuer av semistrukturerad karaktär att användas i syfte att samla in empiri om hur ridskolorna arbetar med hållbarhet.

Enligt Bryman & Bell (2017) består den kvalitativa forskningsmetoden både av ontologiska och epistemologiska ståndpunkter. Biesta (2010) beskriver ontologi som antaganden och föreställningar som aktörer har kring verkligheten och framför allt verkligheten som ligger till grund för forskningen. Medan epistemologi beskriver vad individen vet och vad det innebär att veta något. Denna studie bygger på Deweys antagande om konstruktivism, även beskrivet som transnationell konstruktivism. Vilket Biesta (2010) beskriver som att kunskap är konstruerad och verklig. Vidare beskriver Biesta (2010) att kunskap förklarar förhållandet mellan handlingar och konsekvenserna för dessa, vilket är transnationellt. Denna

uppfattning avlägsnar avståndet mellan det subjektiva och det objektiva. Dessa antaganden har lett till att forskarna anser att individerna är deltagare i ett ständigt utvecklande universum i stället för åskådare i ett färdigt universum (ibid.). Med denna information och antaganden ser författaren för denna studie, kopplingar till hur RBT, insamling av empirin och tidigare forskning ska gynna denna studie.

## 2.2 Insamling av empiri

Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer med ansvariga för hållbarhetsarbetet inom ridklubbarna. Intervjuerna genomfördes via teams, telefon och på plats beroende på ridskolans placering samt respondenternas möjligheter. Intervjuerna har spelats in för att kunna transkriberas. Inspelningen möjliggör att författaren kunnat vara fokuserad på samtalet under intervjuerna. De semistrukturerade intervjuerna syftar till att få mer kännedom om föreningen samt att få respondenternas tankar och reflektioner om hållbarhet inom ideella föreningar. Intervjuernas form bygger på teman som under intervjuens gång ska täckas. Detta underlättar riktningen på intervjun samtidigt som den tillåter följdfrågor och utveckling av svar (Qu & Dumay 2011). Bryman & Bell (2017) beskriver att största nackdelen med semistrukturerad intervju är objektiviteten. Därför har författaren haft detta i beaktande under intervjuerna då objektiviteten är viktig i kvalitativa studier.

Respondenterna fick frågorna utskickade innan sina intervjuer med vetskapen om att följdfrågor kunde ställas. Detta skapar en trygghet hos respondenterna, att kunna förbereda sig, samt att det skapar bra förutsättningar för intervjuerna. Semistrukturerade intervjuer möjliggör för respondenten att uttrycka svaren i egna termer, vilket skapar en djupgående uppfattning om hur respondenten uppfattar sin värld (Bryman & Bell 2017), vilket krävs för denna studie då syftet är att få reda på hur föreningarna arbetar.

Denna studie innehåller en intervju var med respektive förening samt en intervju med hållbarhetssamordnare på SVRF. Intervjuformuläret är utformat på samma sätt för samtliga föreningar; inledande frågor, allmän info och hållbarhet, se bilaga 1. Syftet med de inledande frågorna är att få information om respondentens position inom föreningen. Därefter följer frågor om allmän information. Vilket ger författaren för studien en beskrivning av föreningens verksamhet i stort. Avslutningsvis så kommer frågor om hållbarhet inom föreningen att ställas, vilket kommer kartlägga föreningens nuvarande hållbarhetsarbete, förbättringsområden samt svårigheter kring hållbarhetsarbete. Till hållbarhetssamordnaren har andra frågor ställts med liknande teman men med syfte att förstå hur hållbarhetsmålen hos SVRF är utarbetade samt hur dessa kommuniceras ut till föreningarna, se bilaga 2.

Intervjun hade samma struktur med inledande frågor, allmän info men avslutas med frågor gällande hållbarhet på ridskolan. Kompletterande frågor ställdes vilket gav intervjuerna ett djup och dynamiskt samtal.

Tabell 1. Sammanfattning av genomförda intervjuer.

Intervju	Datum	Klubb	Namn	Roll i föreningen	Längd på intervjun & plats
1	2024-03-27	Uppsala Ponnyklubb	Gabriella Pernler	Ridskolechef	50 min, Uppsala
2	2024-03-15	Tierp Ryttarklubb	Nora Mohlén	Stallansvarig/administratör	35 min, Tierp
3	2024-04-29	SVRF	Elin Gustavsson	Hållbarhetssamordnare SVRF	35 min, Teams
4	2024-05-01	Sigtunabygdens Ryttarklubb	Åsa Nordberg Anna Edin	Ridlärare/administratör Ridlärare, F-skatt	45 min, Sigtuna
5	2024-05-07	Lurbo Ryttarklubb	Anna Jonson	Sport- och hållbarhetsutvecklare	95 min, Telefonintervju

## 2.2.1 Respondenter

För denna studie har fyra ridskolor analyserats. Även hållbarhetssamordnare på SVRF har kontaktats och intervjuats. Nedan presenteras respondenterna.

### *Uppsala Ponnyklubb*

Mellan Lindbacken och Jälla i Uppsala kommun ligger UPK:s anläggning. Föreningen bildades 1971 och då drevs ridskolan i privat regi men från 1987 när den nya anläggningen stod klar tog föreningen över driften. Idag finns det 42 lektionshästar och ponnys på gården. Varje vecka sker ungefär 700 uppsittningar (totalt antal elever), detta resulterar i ungefär 35 000 uppsittningar/år med all lektionsverksamhet och extra aktiviteter. På ridskolan finns det idag 9,5 heltidstjänster uppdelat på 7 tjänster av olika storlek och timanställda. Idag står klubben inför en upphandling som inte är helt klar, men som innefattar en försäljning av anläggningen till kommunen. Vid försäljning skulle föreningen arrendera anläggningen. Verksamheten består av en styrelse som delegerar ner verksamhetsansvaret på ridskolechefen. Ridskolechefen har budgetansvar, personalansvar och verksamhetsansvar. På klubben finns även en stallchef som har hästansvaret och ser till hästarnas bästa. Det finns även en fastighetsskötare, stallpersonal och ett gäng ridlärare. Dessa kompletteras även av vikarier och sommarpersonal. Föreningen har även en aktiv ungdomssektion (US) och tävlingssektion.

### *Tierp Ryttarklubb*

Tierp Ryttarklubb (TIRK) är beläget i Tierps kommun. Föreningen bildades år 1974. Föreningen har ungefär 330 medlemmar och ungefär 120 uppsittningar (totalt antal elever), varje vecka. Idag finns det 16 lektionshästar, varav 6 ponnys och 10 storhästar, varav några är på lån. Det finns idag 6 anställda hos TIRK. TIRK har ett nära samarbete med kommunen och det är därigenom föreningen hyr anläggningen. Kommunen bedriver även daglig verksamhet på anläggningen, brukarna hjälper till att hålla anläggningen ren och fin. Föreningen består av en styrelse där ordförande har personalansvar. Sedan består personalgruppen av stallpersonal och ridlärare. Det finns även en aktiv tävlingssektion och US inom föreningen.

### *Sigtunabygdens ryttarförening*

Sigtunabygdens ryttarförening (SBRF) är belägen några kilometer norr om Sigtuna. Föreningen bildades år 1967 och idag rider ungefär 600 elever varje vecka. På gården finns det 42 hästar var av ungefär hälften storhästar och hälften ponnys, vilka ägs av ett aktiebolag. Personalen består som mest upp till 30 personer och är anställda via aktiebolaget. Föreningen bedriver en verksamhet anpassad för alla, allt från de yngsta juniorerna, ryttare med funktionsvariationer till privatryttare och seniorer. I företaget finns det en ridskolechef som är ytterst ansvarig för verksamheten. Företaget och föreningen har ett nära samarbete med varandra. Föreningen har en aktiv US som anordnar aktiviteter.

### *Lurbo Ridklubb*

Lurbo Ridklubb är belägen mellan Gottsunda och Stabby i Uppsala. Föreningen bildades år 1961. År 2004 flyttade föreningen till den nuvarande anläggningen som ägs av Uppsala kommun. Idag finns det 33 hästar på gården varav några fler ponnyer än storhästar. Personalen består av totalt 7 heltidstjänster fördelat på 17 personer, varav 4 heltidstjänster. Varje vecka har ridskolan upp mot 450 uppsittningar (totalt antal elever), och runt 550 medlemmar. Styrelsen har delegerat personalansvar samt det ekonomiska ansvaret till verksamhetschefen. Verksamhetschefen har ett nära samarbete med ordförande, vice ordförande, kassör och bildar tillsammans arbetsutskottet. Det finns även en aktiv US och tävlingskommitté.

### *SVRF:s hållbarhetssamordnare*

Elin Gustavsson arbetar som hållbarhetssamordnare på SVRF sedan början av 2021. Elin har under sin uppväxt varit engagerad inom ridsporten och har suttit med i ungdomsstyrelser på klubbnivå till nationellt. Förutom hennes engagemang inom föreningslivet har hon studerat ekonomi och kompletterat utbildningen med en master i hållbarhet. Att arbeta som hållbarhetssamordnare innebär sammanställande av tidigare gjorda insatser, utveckla och utvärdera insatserna, åka runt och föreläsa

samt informera om hållbarhetsarbetet samt förbereda generalsekreteraren för möten bland annat.

## 2.3 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningsmetoden har mött en del kritik genom åren och framför allt från de kvantitativa forskarna (Bryman & Bell 2017). Kritiken handlar bland annat om forskarnas subjektivitet och bristen på transparens. Kritiken om subjektivitet bygger på forskarnas förmåga att kunna tolka vad som anses vara viktigt och väsentligt. Medan bristen på transparens handlar om att det kan vara svårt att följa forskarnas steg och tillvägagångssätt i forskningsprocessen (ibid.). För att säkerhetsställa att subjektiviteten har frågor och följdfrågor ställts för att fånga upp vad som anses vara viktigt för respondenten. Vidare har författaren för studien beskrivit alla steg och val så tydligt som möjligt för att säkerhetsställa studiens transparens.

En annan kritik som metoden möter är feltolkningar under intervjuerna (Bryman & Bell 2017). Empirin till denna studie har samlats in genom intervjuer av samma form, semistrukturerade, vilket enligt Bryman & Bell (2017) passar väl in vid användning av den kvalitativa forskningsmetoden. Respondenterna fick intervjufrågorna utskickade i förväg med vetskapen om att följdfrågor kunde ställas. Detta möjliggör att respondenterna kunnat förbereda sig vilket underlättar samtalet. En aspekt i detta är hur respondenterna tolkar de utskickade frågorna, det kan även medföra feltolkningar (ibid.). Syftet med intervjuer inom den kvalitativa forskningsmetoden är att ta reda på respondenternas tankar, erfarenheter och ståndpunkter enligt Bryman & Bell (2017). För att minimera feltolkningar via respondenten och författaren ställs följdfrågor, intervjun spelas även in samt att respondenterna kommer få läsa igenom studien för att rätta till om något feltolkats.

Etik är något som Bryman & Bell (2017) beskriver vara viktigt i kvalitativ forskning och lyfter fram fyra principer inom forskningsetik. En aspekt är att respondenten inte får ta till skada av forskningen. Detta innebär till exempel skada på integritet, karriär eller identitet. För denna studie kommer varken respondenterna eller klubbarna vara anonyma, vilket kräver ett medgivande från respondenterna. Empirin som samlas in syftar inte till att skada respondenterna utan för att få förståelse och information om deras verksamheter samt erfarenheter. Detta leder till att respondenternas integritet inte kommer till skada och att de inte förblir anonyma, efter frågan om det är okej att publicera namn och klubb i uppsatsen. Nästa aspekt som lyfts upp är att det ska finnas ett samtycke hos respondenterna (Bryman & Bell 2017). Redan från ett tidigt stadium är det viktigt att informera respondenten om intervjuens syfte för att undvika missförstånd längre fram. För att säkerhetsställa

detta fick respondenterna ett mejl med information om studiens respektive intervjuens syfte vid första kontakt. Därefter skickades frågorna för intervjun ut tillsammans med en beskrivning av intervjuens syfte igen. Respondenterna har även fått granska studien innan publicering för att undvika feltolkningar och att det som står stämmer överens med respondentens uppfattning.

Det är även viktigt att respondenterna får ha ett privatliv samt att detta respekteras under studiens gång. Detta leder vidare till nästa aspekt, integritetskränkning (Bryman & Bell 2017). För att säkerhetsställa detta kommer endast frågor som är relevanta för studien att ställas. Respondenten har även rätt att säga ifrån om den inte vill svara på någon fråga. Frågor som rör privatlivet men som anses viktiga i studiens syfte kommer att ställas med ovanstående premiss. Exempel på detta är utbildning, personliga erfarenheter och intressen gällande hållbarhetsarbete. Avslutningsvis lyfter Bryman & Bell (2017) upp den sista aspekten, bedrägeri. För att undvika detta kommer författaren vara noggrann med att presentera sig och vad studiens syfte är samt universitet vid första kontakt som sker via mejl. Syftet med den noggranna presentationen är att bygga upp ett förtroende hos respondenterna.

### 2.3.1 Kvalitetskriterier

När det kommer till den kvalitativa forskningsmetoden berörs begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet beskriver tillförlitligheten av resultatet och handlar om att säkerhetsställa resultatet är korrekt samt att det inte påverkas av felmätningar eller felaktiga subjektiva tolkningar (Bryman & Bell 2017). Medan validitet handlar om slutsatserna som studien genererat hänger ihop eller inte. Bryman & Bell (2017) beskriver att flertalet forskare tycker att begreppen reliabilitet och validitet anses vara oanvändbara eller olämpliga i den kvalitativa forskningen. De beskriver vidare att de behövs underkategorier för att studien skall hålla hög kvalitet, mer anpassade till den kvalitativa forskningsmetoden (Guba & Lincoln 1994 se Bryman & Bell 2017). Ett begrepp som föreslås är trovärdighet och med dessa fyra aspekter, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmation. Följs aspekterna kan ett trovärdigt resultat säkerhetsställas.

För att visa hur väl verkligheten speglar resultatet och vikten av relevant empirin krävs *tillförlitlighet* (Bryman & Bell 2017). Nästa kriterium syftar till att visa på hur teorin används och kan vara lämplig vid framtida forskning. Detta kriterium beskrivs som *överförbarhet* (ibid.). I detta fall tillämpas den kvalitativa forskningsmetoden med syfte till att få ingående förståelse om ideella föreningar och deras ställning i hållbarhetsarbetet. Hur överförbarheten av resultatet gentemot andra ideella föreningar och vid en annan tidpunkt är upp till nästkommande forskare att avgöra utifrån denna studies beskrivning. Nästkommande kriterium är *pålitlighet*. Detta kriterium säkerhetsställs genom att studiens alla delar är

välformulerade och har väl beskrivna tillvägagångssätt (ibid.). Bryman & Bell (2017) beskriver det sista kriteriet, *confirmation*, som att författarens egna åsikter samt värderingar inte ska påverka studiens resultat. Det sista kriteriet anses vara svåruppnått vid användning av den kvalitativa forskningsmetoden och syftar till att författaren behöver tänka på objektiviteten genom hela studiens process.

Författaren för denna studie har haft dessa fyra kriterier i beaktande under studiens gång för att kunna säkerhetsställa en hög kvalitet. Genom insamlandet av relevant empiri, ett välbeskrivet tillvägagångssätt och att författarens värderingar inte inkluderas eller påverkar resultatet, anses studien uppfylla de ovannämnda kraven.

## 2.4 Avgränsningar och urval

Den kvalitativa metoden möjliggör en undersökning av flera ideella föreningars hållbarhetsarbete. Metoden tydliggör föreningarnas möjligheter och svårigheter att arbeta hållbart. Det har gjorts ett antal avgränsningar för att studien inte skall vara för bred och för spretig. Redan vid studiens början så har det skett ett antal avgränsningar. Eftersom studien syftar till att undersöka svenska ridskolors hållbarhetsarbete krävs det att föreningarna finns i Sverige. Därefter behöver ridskolan drivas av en ideell förening, detta för att kunna jämföra hur de olika föreningarna arbetar med sina resurser. Ridskolorna behöver även stå under SVRF vilket ger ridskolorna samma ramar och vissa riktlinjer i hållbarhetsarbetet. Vilket har gjort att ridskolor drivna av privata aktörer och under andra kategorier har valts bort exempelvis islandshästridskolor. Även SVRF:s hållbarhetssamordnare har blivit kontaktad för intervju.

Urvalet av föreningar har skett genom ett målstyrt urval med beaktande till föreningens geografiska plats, vilket är Uppsala Län. Detta för att författaren skall ha möjlighet att besöka de ideella föreningarna under utsatt tid om det finns möjlighet till detta. Föreningar till angränsande län har även kontaktats via mejl för att öka svarsfrekvensen och studiens generaliserbarhet. Därefter har urvalet skett genom en lista från SVRF hemsida som beskriver vilka klubbar som bedriver ridskoleverksamhet. Föreningarna som är kontaktade tillhör Uppsala läns ridsportförbund, Östergötlands ridsportförbund och Smålands ridsportförbund samt Dalarnas Ridsportförbund. Bryman & Bell (2017) beskriver att det målstyrda urvalet är någonting som sker i all kvalitativ forskning. De beskriver även att urvalen görs utifrån forskningens mål. Detta leder till att analysenheter väljs ut för att kunna besvara forskningsfrågan.

För denna studie anser författaren att urvalet är målstyrt med ett sekventiellt tillvägagångssätt. Det betyder att urvalet sker genom en utvecklingsprocess och att



forskningen redan från start har ett initialt urval som utökas under processens gång (Bryman & Bell 2017). Från studiens början har syftet varit att undersöka hur ideella föreningar arbetar med hållbarhet inom ridsporten. Detta gör att studien utgår ifrån ideella föreningar som bedriver ridskoleverksamhet i Sverige till föreningsdrivna ridskola inom Uppsala län med angränsade län.

## 2.5 Dataanalys

För att analysera den insamlade empirin kommer intervjuerna att transkriberas. Transkriberingen underlättar analys av respondentens svar, minimerar feltolkningar, samt ger korrekta citeringar (Bryman & Bell 2017). Efter transkriberingen kommer intervjuerna att sammanställas för att ge författaren en helhet över den ideella föreningen samt ett tillfälle att sätta sig in i empirin. Därefter kommer en analys med ett grundad teoretiskt tillvägagångssätt att genomföras. Det grundade teoretiska tillvägagångssättet beskriver teori som härletts från den insamlade empirin och analyserats på ett systematiskt sätt (ibid.). Detta tillvägagångssätt möjliggör ett nära samband mellan empiriinsamling, analys och den resulterade teorin.

Till följd av det grundade teoretiska tillvägagångssättet kommer öppen kodning att tillämpas. Kodning är en process i grundad teori med syfte att bryta ner empirin i beståndsdelar och därefter definieras (Bryman & Bell 2017). I denna studie kommer öppen kodning att appliceras, vilket innebär att bryta ner, analysera, studera och jämföra empirin för att slutligen omformulera detta empirin till kategorier (ibid.). Den öppna kodningen möjliggör en jämförelse mellan de olika ideella föreningarna och de framtagna kategorierna. De framtagna kategorierna kommer sedan att ligga till grund för empiri- och resultatkapitlet.

Intervjuerna med de olika föreningarna har haft som utgångspunkt att ta reda på hur de arbetar med hållbarhet (ekonomiskt, miljömässigt och socialt) och om föreningarna känner att det finns tillräckligt med resurser, både materiella samt immateriella. Detta ger även en överblick för hur föreningarna arbetar mot SVRF:s uppsatta hållbarhetsmål. SVRF skriver i hållbarhetsstrategin ”2025: Alla i ridsporten arbetar aktivt med hållbarhet!” (Svenska Ridsportförbundet u.åc.). Med utgångspunkt i SVRF:s mål är det av stort intresse att undersöka hur arbetet mot ett aktivt hållbarhetsarbete går. Intervjun med hållbarhetssamordnaren på SVRF hade som utgångspunkt att förstå bakgrunden och utgångspunkten i de uppsatta hållbarhetsmålen samt kommunikationen ut till föreningarna. Frågor gällande hur ideella föreningar kan arbeta med hållbarhet ställdes även för att hur SVRF centralt arbetar med hållbarhetsaspekter som når ut på föreningsnivå. Samt frågor om SVRF centralt ser några hinder för de ideella föreningarna att arbeta hållbart.

För denna studie har författaren använt sig av primärkällor och sekundärkällor. De primära källorna består av intervjuer från utvalda inom olika ridklubbar. Medan de sekundära källorna består av vetenskapliga artiklar, hemsidor om SVRF och de ideella föreningarna. Författaren av studien har använt sig av SLU:s online bibliotek, primo samt Google scholar för att få fram artiklar och studier om ämnet. Sökord på både svenska och engelska har använts för att få ett större sökfält. Ord såsom, hållbarhet, ideella föreningar, ridsportens hållbarhetsarbete, ideella föreningars resurser, resursbaserad teori, ridskolors hållbarhet och ideella föreningars hållbarhetsarbete. Sökorden har visat studier och artiklar som berör de olika områdena. Detta har också möjliggjort att författaren kunnat nå primärkällan via sekundärkällan i vissa fall.

## 3. Teorier

Följande kapitel kommer att introducera läsaren för de teorier som används i analysen för studien. Teorin har en avgörande roll i förståelsen kring ideella föreningars resurser och användning av dessa samt resursernas påverkan på hållbarhetsarbetet. Den följande teoridiskussionen bygger på vetenskapligt granskade artiklar, för att säkerhetsställa ett tillförlitligt innehåll.

### 3.1 Resursbaserad teori

Resursbaserad teori (RBT) bygger på att kapacitet och resurser skapar konkurrensfördelar på marknaden för företag och olika verksamheter (Barney et al. 2011). RBT är en välkänd teori som används till att förklara och beskriva relationer mellan olika organisationsfenomen. Resurser är något som företaget besitter och delas in i immateriella och materiella tillgångar (ibid.). Företagets ledningsförmåga, anställdas kunskap och erfarenhet samt organisationens sociala processer är exempel på immateriella resurser. Medan företagets kapacitet beskrivs som något de kan genomföra och utvinna från resurserna.

RBT har ett internt fokus på resurser vilket skiljer sig från andra teoriers synsätt som har ett externt fokus (Andersén 2011). Vilket innebär att teorin möjliggör en identifiering och analys av företagets interna resurser. Hart & Dowell (2011) beskriver att små och medelstora företag inte besitter lika stora resurser till skillnad från stora företag, vilket kan liknas med föreningens resursstruktur. De menar vidare på att detta påverkar utformning och implementeringen av hållbarhetsarbetet inom verksamheten. Detta är en aspekt som även påverkar ideella föreningars implementering av hållbarhetsarbete.

Resurserna inom företaget bör vara värdefulla eller unika i förhållande till andra företag för att kunna ses som konkurrenskraftiga (Hart & Dowell 2011). För att resursen ska anses vara konkurrenskraftig behöver den besitta ett värde. Värdet på en resurs beskriver Hart & Dowell (2011) är något som antingen ökar kundens betalningsvilja eller som sänker företagets kostnader. Hållbarhet och RBT har ett starkt samband, då modeller för hållbarhet där resurser och kapacitet ämnade till arbetet ofta genererar konkurrensfördelar (Hart 1995). För att generera

konkurrensfördelar beskriver Russo & Fouts (1997) att det är viktigt att inneha kunskap av resurserna för att de ska anses vara produktiva.

Inom RBT finns det olika typer av resurser, immateriella och materiella. För att nå ett långsiktigt hållbarhetsarbete och en gemensam vision krävs det ett moraliskt ledarskap (Hart 1995). Hart (1995) menar på att hållbarhetsarbetet gynnas av ett starkt socialt och miljömässigt engagemang. För att skapa ett starkt engagemang inom verksamheten är utbildning om hållbarhet viktigt för att underlätta arbetet. Företagens ledningsförmåga räknas som en immateriell resurs. Vidare menar Hart (1995) att kommunikationen inom och utifrån företaget är en del i den sociala hållbarheten.

Vare sig det är ett vinstdrivande företag eller en ideell förening behöver alla hjälpas åt för att minska miljöpåverkan och nå de ekonomiska fördelarna (Hart & Dowell 2011). Författarna antyder att företag och föreningar under en längre tid behöver utveckla teknik och tillvägagångssätt för att nå effektivitet med ett minimalt miljötryck. Hart & Dowell (2011) beskriver även att nyckeln för en långsiktig vision inom hållbarhet är att skapa ett internt engagemang.

Vidare beskriver Hart & Dowell (2011) tre strategier som stärker hållbarhetsarbetet och som även bidrar till konkurrensfördelar på marknaden med utgångspunkt från föreningarnas interna resurser. Dessa strategier bygger på;

- Förebyggande av föroreningar
- Produktförvaltning
- Hållbar utveckling.

Strategin *förebyggande av föroreningar* bygger på att minimera föroreningar från produktionsprocessen och till följd av detta minska avfall och utsläpp (Hart & Dowell 2011). Följden av minskade föroreningar från processen resulterar i förenklade processer, minskade insatser och minskad efterlevnads- och ansvarskostnad. Detta leder även till minskade produktionskostnader. Nästa strategi som Hart & Dowell (2011) beskriver är *produktionsförvaltning*. Denna strategi ska omfatta hela värdekedjan och är viktig för vinstdrivande företag att ta i beaktande då inkomsten kommer från företagets kunder. Författaren för denna studie anser även att det är viktigt för ideella föreningar då föreningars inkomst genereras från medlemmarna och deras kunder. Hart & Dowell (2011) lyfter upp att kommunikationen blir allt viktigare och att värna om. Både intern och extern kommunikation är avgörande för att lyckas med utvecklingsprocesserna eftersom en nyckelfunktion är intressenternas drivkraft att värna om miljön. Den sista strategin *hållbar utveckling* skiljer sig från de tidigare nämnda. Hart & Dowell (2011) beskriver att strategin bygger på att reducera utsläpp och återvinna avfall men största skillnaden för denna strategi är att producera och utveckla

tjänster/produkter utan en negativ påverkan. Dessa strategier kompletterar varandra och stärker hållbarhetsarbetet.

Då förhållandet mellan RBT och hållbarhetsarbete är starkt (Hart 1995), anser författaren för denna studie att teorin lämpar sig väl för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning. Ideella föreningar likt många små företag besitter mycket kunskap och drivkraft vilket gynnar hållbarhetsarbete. Genom att kunna identifiera ideella föreningars resurser, både materiella som immateriella, kan studien lyfta upp hur föreningarna arbetar med hållbarhet. Vidare kan författaren med utgångspunkt i RBT ta fram relevanta hållbara styrverktyg som en hjälp för ideella föreningars arbete framåt med hållbarhet. Styrverktygen grundar sig i föreningarnas väsentlighetsanalyser där föreningarnas väsentligaste resurser definierats och prioriterats.

### 3.1.1 Väsentlighetsanalys

Som tidigare nämnt bygger RBT på, i detta fall, föreningens resurser och kapacitet (Barney et al. 2011). För att kunna applicera teorin behövs föreningens resurser definieras och prioriteras och en gemensam väsentlighetsanalys tillämpas i detta skede. Analysen består av en intern värdering av vilka hållbarhetsaspekter föreningen kan påverka (Sveriges byggindustrier 2018). Väsentlighetsanalysen består av två steg. Det första steget är att identifiera hållbarhetsaspekterna och steg två består av att prioritera dessa. Det är viktigt att föreningarna själva kan påverka aspekterna och att aspekterna anses vara viktiga för föreningen och dess intressenter. Väsentlighetsanalysen bidrar till värdeskapande inom företagets processer (Calabrese et al. 2016). Vidare bekräftar författarna det som Sveriges byggindustrier (2018) beskriver, att föreningar behöver prioritera varje aspekt utefter vad som är väsentligast och att det endast är dessa som bör finnas med i väsentlighetsanalysen.

Det är extra viktigt för SME, liksom föreningar, som besitter en begränsad mängd resurser att genomföra en analys av verksamheten (Calabrese et al. 2016). En väsentlighetsanalys är högst aktuell vid planering av hållbarhetsarbetet och bör utgå från Global Reporting Initiatives (GRI). Detta för att skapa ett ansvarsfullt miljöarbete (ibid.). SVRF har utgått ifrån FN:s globala mål i sitt hållbarhetsarbete och utefter det definierat mål att arbeta mot (Svenska ridsportförbundet u.åc.). Väsentlighetsanalysen underlättar arbetet och implementeringen av hållbarhet. Genom att skapa en väsentlighetsanalys för de ideella ridklubbarna bidrar det med inspiration och bekräftelse för hur föreningarna arbetar mot SVRF:s mål *Alla inom ridsporten ska aktivt arbeta med hållbarhet till 2025.*

## 4. Empiri

Nedanför kommer den insamlade empirin att sammanställas. Empirin har utgångspunkt i de föreningsdrivna ridskolornas hållbarhetsarbete och hållbarhetssyn. Kapitlet inleds med ridsportens hållbarhetsgrund där empirin från intervjun med SVRF hållbarhetssamordnare sammanställts. Därefter följer en sammanställning av ridskolornas hållbarhetsarbete och varje delkapitel avslutas med den beskrivna föreningens väsentligaste resurser.

### 4.1 Ridsportens hållbarhetsgrund

Under intervju med hållbarhetssamordnaren framkommer det att SVRF vill utveckla sporten och behöver göra det på ett sätt som gör att flera generationer framöver kan hålla på med ridsport, hästar och det vi älskar. För att göra detta beskriver hållbarhetssamordnaren att sporten behöver utvecklas och göra vissa saker annorlunda med hänsyn till alla tre hållbarhetsperspektiv; ekonomiskt, socialt och miljömässigt, men även integrera hästvälzfärden i arbetet.

Hållbarhetsarbetet började redan 2017 med att förbundsstyrelsen antog ett ramverk mot ridsport 2025. I strategin ridsport 2025 pekade förbundet på att hållbarhet var något som skulle arbetas mot. Utifrån strategin utvecklar förbundet verksamhetsinriktningar som är tvååriga, där hållbarhetsaspekterna i projekten lyfts fram. År 2021 anställdes en hållbarhetssamordnare som kartlade det tidigare arbetet, följde upp tidigare insatser och utredde vilka kritiska frågor som arbetet skulle fokusera på. Detta resulterade i de väsentligaste områdena som strategin bygger på.

Det är en medlemsdriven organisation som en idrottsrörelse. Och då är de ju så att de regler eller styrdokument som ska finnas är det förbundsstyrelsen bestämt om eller som medlemmarna själva vill ska bestämmas. (Gustavsson 2024)

De strategier som finns på övergripande nivå är Ridsport 2025 och Ridsport 2030 samt hållbarhetsstrategin som förbundet vill att alla ska arbeta mot. Men det finns inga regler eller liknande från förbundet som föreningarna måste hålla sig till när det rör hållbarhet.

Hållbarhetsamordnaren beskriver att vissa delar av hållbarhetsarbetet följs upp. Det finns en besöksgruppsverksamhet som åker ut till ridskolorna från distrikten.

Det finns ett protokoll som rymmer väldigt många frågor. Där finns det frågor som rymmer säkerhet, hästarna och social hållbarhet, ekonomin. Sen finns det några frågor vi har valt att miljömärka som ger uppföljning och statistik. Det kan handla om hur man dels kan ta sig till anläggningen, finns det kollektivtrafik, cykelbanor och så. Sen finns det frågor om hagarna och vattenanvändning och sådana delar. (Gustavsson 2024)

Det finns även en klövermärkning för de föreningar som bedriver tävlingsverksamhet integrerat i tävlingsdatabasen (TDB). Klövermärkningen utgår ifrån SVRF miljöcheck som innehåller tips och råd om hur arrangörer anordnar miljösmyta tävlingar. SVRF har valt att integrera uppföljningsarbetet i redan befintliga fungerande funktioner, för att underlätta arbetet ute hos föreningarna.

Föreningarna som är tävlingsarrangörer får själva kryssa i att de arbetar efter miljöchecken. Där följer vi upp, hur många det är som arbetar med den. (Gustavsson 2024)

Hållbarhetsamordnaren beskriver att det är stämman alternativt förbundsstyrelsen som bestämmer SVRF:s prioriterade områden. Därefter tar generalsekreteraren vid och som i detta fall, anställt en hållbarhetsamordnare som arbetar med att förverkliga strategin och driva arbetet operativt.

Jag skulle säga att vi kommunicerar ut exempel och matnyttig information, sådant som är bra att känna till. (Gustavsson 2024)

Detta är delar av arbetet som bedrivs på central nivå. Vidare på distriktsnivå beskriver hållbarhetsamordnaren att det finns anställda som arbetar med hållbarhetsarbetet. Hennes förhoppning är att de anställda tar del av informationen som finns och för den vidare till föreningarna. När det kommer till föreningsnivå, är det styrelsen som är ytterstansvarig för hållbarhetsarbetet, men även föreningens anställda. En önskan från hållbarhetsamordnaren är att föreningen ska ha någon form av mål eller insats att årligen arbeta med. En viktig aspekt som hållbarhetsamordnaren belyser är att utgå ifrån sin verksamhet.

### *Ekonomiskt perspektiv*

Hållbarhetsamordnaren beskriver att många föreningar har det tufft ekonomiskt just nu till följd av ökade el och foderpriser. För att stötta upp den ekonomiska biten finns det stöd från distrikten i form av olika utbildningar; ekonomi i ridsportföreningen, ridsportens affärsskola, driva ridskola och vår ridsportförening, är några av dessa. Hållbarhetsamordnaren lyfter även upp att det finns en förenings och ridskolerådgivare som kan hjälpa till med olika insatser, vilket skulle kunna

reducera kostnaderna hos föreningarna. SVRF försöker även bidra med rätt kompetens.

Allt från saker så som, vad ryms inom lektionstiden, vi kan vara fantastiska på hästar och barn och ungdomsverksamheten men inte säkert att alla är ekonomer. Här behöver man hjälpa till med rätt kompetens. (Gustavsson 2024)

Hon ser att flera kämpar och skulle behöva stöttning ekonomiskt från kommun eller liknande. Oron som lyfts upp grundar sig i att dagens barn och ungdomar inte skulle få vara i stallet om föreningarna behöver lägga ner, vilket är det mest förödande.

### *Socialt perspektiv*

Hållbarhetssamordnaren lyfter upp den sociala aspekten som den starkaste inom ridsporten. Här är det återigen viktigt att föreningarna utgår ifrån sin verksamhet och ser vad som fungerar samt vad som fungerar mindre bra och skulle kunna göras bättre.

Jag skulle säga att det mesta faktiskt finns. Då detta har varit ett otroligt prioriterat område hos SVRF, att jobba med den sociala hållbarheten. (Gustavsson 2024)

En punkt som hållbarhetssamordnaren lyfter upp är att föreningen inte sitter ensam med sitt problem utan att det finns flera föreningar med liknande, vilket också gör att det finns bra hjälp att få vid problem av distrikten och SVRF. En utmaning som hållbarhetssamordnaren lyfter upp inom föreningarna är hur hållbarhet kommuniceras.

Skulle vi kunna översätta att det vi gör faktiskt bidrar till hållbarutveckling i samhället då tror jag att vi har mycket att vinna. (Gustavsson 2024)

Hållbarhetssamordnaren tror att föreningarna skulle gynnas av att börja prata i sådana termer, då många i samhället pratar i dessa. Hon lyfter upp vikten att se utifrån andras glasögon, då många föräldrar arbetar med hållbarhet på olika sätt. Samt att dagens ungdomar har ett stort engagemang kring frågor om hållbarhet och kan behöva hjälp att översätta insatserna i stallet.

### *Miljömässigt perspektiv*

Tidigare nämnde hållbarhetssamordnaren att miljöaspekten är den som halkat efter i utvecklingen inom SVRF. Här finns det ett material som heter *koll på hållbarhetsläget*, som ger tips och tricks för att börja identifiera utvecklingsmöjligheter.

Man har försökt preparera hagar, funderat på det här med övergödning, hur man bygger hagar. Man mockar och så. Jag tycker det är otroligt många som är väldigt duktiga. Men det man kanske skulle behöva fokusera på är om vi berättar om de insatser vi gör. (Gustavsson 2024)



Men föreningarna gör ett fantastiskt jobb och de borde vara stolta över det beskriver hållbarhetssamordnaren.

## 4.2 Hållbarhet på ridskolorna

Hållbarhet och hållbarutveckling definieras på olika sätt hos ridskolorna. Studien utgår ifrån FN:s definition av hållbarhet som inkluderar alla tre perspektiven, socialt, ekonomiskt och miljömässigt. Detta är även något som syns hos föreningarna, att alla arbetar mot och med de tre perspektiven på olika sätt.

### 4.2.1 Uppsala Ponnyklubb

Hos Uppsala Ponnyklubb (UPK) handlar hållbarhet om att verksamheten skall kunna fortgå oberoende av vilka som sitter på vilka positioner samt att det är viktigt att planera för kommande händelser och vara med i svängningarna. Genom att planera för utgifter och hänga med i svängningarna kan ekonomin hållas i balans. Idag finns det ingen utarbetad hållbarhetspolicy, däremot finns det andra styrdokument såsom arbetsmiljö, miljöpolicy, sociala medier och sopsortering.

#### *Ekonomiska aspekter*

Ridskolechefen beskriver att de senaste åren varit väldigt konstiga, först kom ett år med torka och sen kom coronan, vilket i och för sig varit bra för ridsporten. Mycket av ridskolans aktiviteter kunde fortgå trots restriktioner samtidigt som föreningen fick stöd från staten vilket bidrog till ett ökat kapital.

De pengarna har varit superbra sen när kriget drog i gång, vilket har påverkat oss extremt mycket. Vi började med spånpellets då i stället för halm. Och spånpellets har ökat ungefär 3 gånger i pris sedan dess. Så de var en dum växling. Sen var det så att vi alltid haft halm men vi kunde inte få bort dyngan. Det var ingen som vill ta den, så vi hade inget val. (Pernler 2024)

Ridskolechefen berättar även att el-priserna likväl som hästpriserna ökat. Hon beskriver att vissa ökningar så som hästpriserna inte varit någon överraskning och kunnat planerat utefter detta. En viktig aspekt inom det ekonomiska perspektivet är långsiktiga samarbeten med leverantörer.

Vi har långsiktiga samarbeten med leverantörer vilket gör att det tänker på att hålla ner priserna. Vår foderleverantör har vi haft i 25 år. (Pernler 2024)

När torkan var 2018 så hade alla panik, jag hade ingen panik. Jag visste att han höjde men långt ifrån så mycket som alla andra. Han ser även till att vi fick foder. Vi blir en prioriterad kund. (Pernler 2024)

Ridskolechefen beskriver att föreningen har blivit en prioriterad kund hos dessa leverantörer och att de långsiktiga samarbetena gynnar förtenningen i tuffa och osäkra tider.

### *Sociala aspekter*

Föreningen tycker det är viktigt att eleverna ska känna att de kan rida kvar trots tuffare tider. Detta har gjort att föreningen inte höjt priserna, utan hellre ser att så många som möjligt ska kunna rida kvar. Detta är något som ridskolechefen tror att föreningen tjänar på. En annan viktig aspekt i den sociala hållbarheten är att ha ett öppet klimat. Ridskolechefen berättar att ridskoleeleverna ofta kommer förbi kontoret och knackar på för att berätta om någon varit taskig eller om de haft frågor. En annan bidragande del till det öppna klimatet är personalgruppen på anläggningen.

Det kryllar av barn och ungdomar och tjejer kan vara jänkliga. Men jag tycker att eftersom vi jobbar i väldigt många åldrar i personalgruppen (16–66 år) det finns alltid någon man kan gå till. En styrka skulle jag säga. (Pernler 2024)

En utmaning som ridskolechefen lyfter upp är elevernas respekt mot fritidsledarna på stallfritiset. Fritiset har flera fördelar men det finns en trend att eleverna är mer på fritiset än i stallet samt att de finns en utmaning i respekten gentemot ledarna.

Barn och ungdomsverksamheten är ett uttalat mål som föreningen har och innefattar att verksamheten ska bestå av 75 procent barn och ungdomar. Vilket gör att de vuxna inte får ta mer plats än så. På läger och kurser finns det ett antal platser reserverade för barn och ungdomarna vilket gör att föreningen inte låter de vuxna ta för mycket plats.

Barn och ungdomar är pelaren i vår verksamhet. Vi har mycket aktiviteter. Vi jobbar mycket i projektform. (Pernler 2024)

US arrangerar tillsammans med personalen stora kompisdagen. Under stora kompisagen är deltagarantalet runt 100 och mellan åldrarna 7–20 år. Under stora kompisdagen består förmiddagen av workshops av olika slag och dagen avslutas med 5-kamp.

Det går på ”vår egen konkurs” och att vi tycker det är viktigt. (Pernler 2024)

Aktiviteten är gratis och deltagarna får lika dana t-shirt, vilket skapar samhörighet. Under detta projekt har föreningen bland annat valt att prata om självskadebeteende, sociala medier, trygg i stallet och kamratskap för att informera och fånga upp. Föreningen har tagit hjälp av organisationen Frisk och kry under dessa workshoppar.

### *Miljömässiga aspekter*

När det kommer till miljöaspekten så har föreningen en utarbetad policy. Ridskolechefen beskriver även att mycket hållbarhetsarbete sker utan att det är nedskrivet.

Men vi har inte kunnat dra i gång det då vi står i begrepp att sälja anläggningen. Kommer vi vara kvar eller bli flyttade på. (Pernler 2024)

En utmaning som lyfts upp under intervjun är markerna runt om anläggningen. Idag finns det tillgång till ca 16 hektar betesmark, vilket är lite litet för att hålla 42 hästar. När föreningen började köpa in spånpellets investerade de i en silo vilket har underlättat arbetet för personalen. Silon möjliggör att det kommer en storstädning varannan månad. Silon medför mindre plastanvändning och sparar plats.

### *Utmaningar*

Brist på resurser och det ideella arbetet beskriver ridskolechefen som en begränsning i hållbarhetsarbetet. De anställda hos föreningen får betalt för att utföra arbetet vilket skiljer sig från de som arbetar ideellt inom föreningen. En annan viktig aspekt i det hela är tiden.

Det finns nog mycket stöd men det gäller att man vet vart man ska vända sig. Lika så tar sig tiden att sätta sig in i det. (Pernler 2024)

Tid är pengar och personal kostar pengar vilket kräver prioriteringar och gör att föreningen kan stöta på vissa hinder. Ridskolechefen lyfter att den sociala hållbarheten och hästvälfärden är en prioritet för föreningen och någonting som inte får ses som ett hinder.

Ridskolechefen lyfter även upp en viktig aspekt kring utbildning av personal och personlig utveckling. Idag finns det ett system där individen går en utbildning och diplomerar sig inom olika nivåer. Då det finns 450 ridskolor i Sverige och ungefär 40 nya ridlärare examineras varje år. Detta skapar det en klyfta som försvårar att anställa utbildad personal. Hon önskar att det hade funnits ett valideringssystem där individer som visat på likvärdig kunskap skulle kunna få en level. Ridskolechefen lyfter även upp att kunskap och rätt person på rätt plats är viktigt och minst lika bra.

Tabell 2. Uppsala Ponnyklubb 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna.

<b>Nyckelresurs</b>	<b>Sociala hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Kunskap	Utbildning och kompetensutveckling	Föreningens sätt att arbeta med personalens utbildning och se till att de besitter rätt kompetens.
Drivkraft	Medlemmars och personalens engagemang	Föreningens sätt att skapa förutsättningar för medlemmarnas utveckling och engagemang.
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Ekonomiska hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Ekonomi	Föreningens välmående	Hur föreningen finansierar sin verksamhet
Föreningsledning	Effektivisering	Hur föreningen arbetar med de resurser de har för att dra ner på kostnader.
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Miljömässig hållbarhetsaspekt</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Marken	Övergödning	Hur föreningen arbetar för att minska övergödning
Foder	Transportsträckor	Hur föreningen arbetar med minskade utsläpp

#### 4.2.2 Tierps Ryttarklubb

Hos TIRK handlar hållbarhet om att saker ska hålla. Men föreningen kopplar även ordet mycket till miljö. Stallansvariga beskriver det som att det ska fungera i många år framöver utan att det förstörs. Föreningen har idag ingen utarbetad hållbarhetspolicy men har andra policys och regler utarbetade på anläggningen.

##### *Ekonomiska aspekter*

De senaste åren har blivit dyra, alla kostnader har gått upp, vilket är försåtligt med tanken på dagens ekonomiska världsläge. Föreningen arbetar med att söka olika bidrag som kan stötta föreningens ekonomi. Stallansvariga beskriver även att de försöker rensa upp på anläggningen men i stället för att slänga skräpet försöker de återvinna det alternativt sälja det.

Så som förra veckan tog vi hit en container genom ett samarbete med Tierps järnskrot. Vi slängde allt järn vi hade och så får vi ut pengar för det. (Mohlén 2024)

Kommunen hjälper även till och är en viktig medspelare i ekonomin. Föreningen hyr anläggningen av kommunen vilket innebär att det har det yttersta ansvaret för anläggningen. Stallansvariga beskriver även att ju mer föreningen anstränger sig och arbetar för att driva ridskolan framåt, ju mer hjälp och stöd får de. Men det kan även vara lite frustrerande, då föreningen inte kan få göra vissa grejer på

anläggningen då det ligger i kommunens ansvar. Vidare beskriver stallansvariga hur ett ganska enkelt projekt tar längre tid och blir mer omständligt.

Vi vill sätta upp sådana ICB-tankar vid varje hörn och vattenrännor för att fånga upp regnvatten. Men innan vi når dit behöver man röja träd och buskar, vilket ligger på kommunen. (Mohlén 2024)

Föreningen har också fått tänka om kring personalens och hästarnas semester. TIRK har fått minska hästarnas semester med 3 veckor och starta i gång terminen 3 veckor tidigare än vanligt för att få till fler ridtillfällen.

Våra får vila vissa lov och vid jul och så, vi har nog färre aktiviteter. Det kanske är en nackdel ekonomiskt men en fördel för våra hästar. (Mohlén 2024)

En annan viktig ekonomisk bidragande aspekt är föreningens extra aktiviteter. Varje månad anordnas en pay and jump (P&J) och nu sist slog föreningen ihop P&J tillsammans med KM. TIRK brukar även anordna aktiviteter så som löshoppning, öppen bana och träningar för olika gästtränare.

#### *Sociala aspekter*

TIRK anordnar ett flertal dagar för alla medlemmar, personal, styrelse och US. Under dessa träffar är åldersspannet stort vilket är väldigt roligt tycker stallansvariga. Föreningen försöker även skicka flertalet medlemmar på SVRF:s utbildningar, ungdomsledar-kurser mm. Idag arbetar två anställda i stallen med de vardagliga sysslorna. Stallpersonalen få hjälp av ett glatt gäng från kommunens dagliga verksamhet. De hjälper till med de vardagliga stallsysslorna såsom att packa hö-påsar, mocka och hålla fint på anläggningen.

De gör ett sådant otroligt jobb. Utan dem hade vi aldrig klarat oss. Detta hjälper oss även att hålla ner kostnaderna. (Mohlén 2024)

Samtidigt som samarbetet skapar nytta för brukarna, gynnar det föreningen ekonomiskt genom minskade arbetskostnader och tidseffektivisering.

#### *Miljömässiga aspekter*

Föreningen arbetar med många miljögynnande insatser även om huvudfokus för insatsen inte varit att miljömässig utan ekonomiskt. Ett sådant exempel är dränering av hagmarken.

Vi har haft jätteproblem med leriga hagar framför allt denna vår har varit vidrig efter vintern. Våra vinterhagar, är ganska små om man jämför med våra sommarhagar. Sen när de kan gå ut i sina sommarhagar har vi faktiskt tagit hjälp av en agronom. Så vi ska odla väldigt många olika sädeslag, växter och blommor. För att kunna binda kväve och fosfor i marken. (Mohlén 2024)

Skulle föreningen dränera och grusa hagarna skulle utgifterna vara väldigt höga. Växterna ger även hästarna lite sysselsättning samt att det kommer gynna den biologiska mångfalden.

Ett projekt som föreningen kommer börja arbeta med inom en snar framtid är att renovera ena utebanan. Idag är banan ojämn och kräver enormt mycket vatten, vilket har gjort att den inte används. Genom att fräsa upp underlaget, plana ut marken och även sätta upp ett befintligt sprinklersystem, hoppas stallansvariga att banan kommer kunna användas inom snar framtid.

Idag kör vi vatten i en tank efter traktorn, vilket tar 3h att fylla på som endast täcker 1/6 del av banan. (Mohlén 2024)

Det kommer även att spara enormt mycket tid och indirekt minska kostnaderna. Genom att samarbeta med en bonde i närområdet kan föreningen hålla nere transportkostnaderna. Det skapar även ett kretslopp genom att köpa in foder och sälja tillbaka gödseln till samma bonde. En önskan om förbättrad sopsortering finns även.

De enda vi har är för matavfall. Annars är allt i brännbart. Sen har vi en container som vi slänger allt i sen kommer kommunen och hämtar den och sorterar det på plats. Så på så sätt så blir det sorterat men det är inte vår förtjänst. (Mohlén 2024)

Stallansvariga beskriver även två insatser som bidrar till minskat svinn av sädprodukter.

Disktrasor, i stället för att slänga smutsiga så tvättar vi dem. Sen soppåsar, kan vi ibland tömma ut innehållet om påsen fortfarande är okej, för att kunna återanvända den en gång till. (Mohlén 2024)

Dessa insatser beskriver den stallansvariga utifrån ett ekonomiskt perspektiv men som gynnar det miljömässiga perspektivet.

### *Utmaningar*

Stallansvariga beskriver att hon ser flertal utmaningar för att kunna arbeta hållbart inom en ideell förening. En aspekt som gör det svårt är att det är tufft ekonomiskt för föreningen.

Men det är enormt svårt och det är över lag svårt när det är ideellt. Det är färre som hjälper till ideellt idag än var det var förut. Idag hamnar oftast uppgifterna på samma personer och man orkar göra att på sin fritid, sen har man ett jobb på sidan av. (Mohlén 2024)

Stallansvariga beskriver även att det finns mycket som föreningen och de anställda vill arbeta mot men till följd av en turbulent historia har det inte varit möjligt innan.

Tabell 3. Tierps Ryttarklubbs 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna.

Nyckelresurs	Sociala hållbarhetsaspekter	Föreningens påverkan
Drivkraft	Medlemmars personalens engagemang	Föreningens sätt att skapa förutsättningar för medlemmarnas utveckling och engagemang.
Utbildning	Utbildning och kompetensutveckling	Föreningens sätt att arbeta med personalens utbildning och kompetensutveckling
Nyckelresurs	Ekonomiska hållbarhetsaspekter	Föreningens påverkan
Ekonomi	Föreningens välmående	Hur föreningen finansierar sin verksamhet
Föreningsledning	Effektivisering	Hur föreningen arbetar med de resurser de har för att dra ner på kostnader.
Nyckelresurs	Miljömässig hållbarhetsaspekt	Föreningens påverkan
Naturrensurs	Biologisk mångfald	Hur föreningen arbetar för att gynna den biologiska mångfalden
Marken	Övergödning	Hur föreningen arbetar för att minska övergödning

#### 4.2.3 Sigtunabygdens Ryttarförening

Hållbarhet är något som beskrivs som långsiktighet på SBRF. Ur det ekonomiska perspektivet ska ridskolan drivas på ett sätt som gör att verksamheten ska kunna fortleva till nästa generation beskriver ridläraren. Ur miljösynpunkt finns det en del att arbeta mot, då företaget inte prioriterat det tidigare beskriver ridläraren och administratören.

##### *Ekonomiska aspekter*

Eftersom ridskolan drivs av ett privat aktiebolag så skiljs den ekonomiska situationen åt jämfört med de kommunala anläggningarna. När aktiebolaget investerar pengar i anläggningen och ju mer personalen arbetar desto bättre blir anläggningen och ridskolan blir eftertraktad. Ridläraren beskriver att det även skiljer sig åt när det kommer till stöd och bidra och att den privatdrivna ridskolan inte har samma möjligheter.

Ekonomiskt sett så har alla det tufft idag beskriver ridläraren. Foderkostnader, banunderlag samt spån har ökat vilket påverkar lektionspriserna. Det märks även att fler hör av sig för att rida igen den missade lektionen, berättar ridläraren.

Ja därför att de som har det bättre ställt, börjar höra av sig och måste få rida igen sitt pass då de lagt ut så mycket pengar på de. (Edin 2024)

Tidigare har föreningen inte haft det problemet men nu märks det. En annan ekonomisk post som företaget varit skonade från är transportkostnader på grovfoder. Det är inget företaget sett som ett problem utan endast hört andra föreningar prata om beskriver ridläraren/administratören. Detta beror på att företags leverantör bor på gården bredvid. Detta skapar en win-win situation, företaget slipper transportkostnader och bonden sparar både tid och plats på sin gård.

En investering som företaget gjorde var att installera solceller på det stora stallet, för att sänka energikostnaderna. Företaget sökte även genom SVRF bidrag för att bygga en para-anpassad ridstig. Rid stigen möjliggör uteritter för personer med funktionsvariationer och underlätta för para-elevernas medhjälpare.

### *Sociala aspekter*

SBRF har för att gynna para-verksamheten investerat i ett funktions anpassat stall berättar ridläraren/administratören. I stallet finns det inga trösklar, det finns dörrknappar som öppnar dörrarna elektriskt samt att varje häst har fått en ”kundkorg” som är smidig att transportera i knät om eleven är rullstolsbunden.

Det finns lyft och ramp. Det är byggt så man ser in och fodra, det finns inga kanter, det är tryckknappar till dörrarna osv. Den delen har vi satsat ganska hårt på. (Nordberg 2024)

Ridläraren/administratören beskriver att de är stora inom para-ridning och att det även finns elever med psykiska diagnoser som klarar av att rida i ordinarie verksamhet. Men utöver det är det minst en elev varje dag som kommer och rider med ett multihandikapp som kräver instruktörens fulla uppmärksamhet, beskriver ridläraren/administratören. Sen jobbar föreningen och företaget ständigt med den sociala aspekten genom alla grenar och på alla nivåer. Ridläraren beskriver att det är en ridskola som tror på bredden och att alla ska få plats på anläggningen och känna sig välkomna där.

### *Miljömässiga aspekter*

Föreningen och företaget ligger lite efter i miljöarbetet beskriver ridläraren/administratören. Vilket grundar sig i att det inte har varit ett prioriterat område, men är något företaget verkligen vill förbättra. Ridläraren beskriver att underlaget i ridhuset byttes förra veckan.

Det gick direkt till en jordförädlare. Han har en jordtrumma. Han fick hämta underlaget förhoppningsvis gratis mot att han fick materialet. (Edin 2024)



En annan aspekt, föreningen och företaget arbetat med är hagarna och övergödning. Hagarna mockas efter ett schema samt att de precis är iordninggjorda. Företaget har valt att grusa halva delen av hagen för att minska leran men också bidra till minskad skaderisk. Gården består av 50 ha mark vilket medför att de flesta hästarna har bete på gården över sommaren, vilket gör att företaget undviker transporter.

### *Utmaningar*

En utmaning som ridläraren och ridläraren/administratören beskriver är att få till en fungerande sopsortering. US har ett projekt att ställa upp olika sopkärl i cafét så arbetet är på gång. En annan utmaning som företaget och föreningen vill ta tag i är bal-plast hanteringen. Bal-plasten packas idag i soppåsar och sorteras som brännbart. Här lyfter ridläraren upp att bonden har pant på bal-plasten och skulle kunna panta in den, för att återvinna plasten på rätt sätt. Denna insats är något som föreningen och företaget arbetar med att lösa idag.

*Tabell 4. Sigtunabygdens ryttaförening 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna.*

<b>Nyckelresurs</b>	<b>Sociala hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Utbildning	Utbildning och kompetensutveckling	Hur föreningen arbetar med personalens utbildning och kompetensutveckling
Tillgänglighet	En bred ridskola där alla är välkomna	Hur föreningen arbetar med verksamhetens bredd, anpassar och utvecklar verksamheten.
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Ekonomiska hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Ekonomi	Föreningens välmående	Hur föreningen arbetar med att finansiera verksamheten
Föreningsledning	Effektivisering	Hur föreningen arbetar med de resurser som finns för att dra ner konstanterna
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Miljömässig hållbarhetsaspekt</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Marken	Övergödning	Hur föreningen arbetar för att minska övergödning
Solceller	Energisparande	Hur föreningen arbetar med att effektivisera energianvändningen på anläggningen.

#### 4.2.4 Lurbo Ridklubb

Hos Lurbo Ridklubb (LRK), så handlar hållbarhet om att allt hänger ihop, det sociala, ekonomiska och ekologiska, beskriver sport och hållbarhetsutvecklaren. Föreningen har idag ingen utarbetad hållbarhetspolicy men håller i dagsläget på att utforma en där de tre aspekterna är integrerade samt hästvälståndsaspekten.

##### *Ekonomiska aspekter*

Sport och hållbarhetsutvecklaren beskriver att det är viktigt att ha stenkoll på ekonomin. Styrelsen har valt att delegera stora delar av det ekonomiska ansvaret till verksamhetschefen och stallchefen.

Grunden är den här medvetenheten om kostnader och intäkter. Där är det jättebra just nu, det är full koll. Personalen jobbar med det hela tiden. (Jonson 2024)

En annan viktig ekonomisk insats är att föreningen söker bidrag för att utveckla verksamheten. Föreningen arbetar även aktivt med att energieffektivisera anläggning vilket har resulterat i minskade elkostnader och minskad vattenförbrukning.

Ett projekt som föreningen är med i heter ”gödseltinder”, vilket är under utveckling. Som aktör kan föreningen publicera att det finns gödsel på en sammanställd karta där brukarna ser och genom systemet kan komma i kontakt med aktören för vidare information.

Sen vill vi ju försöka utveckla det här med gödsel, att man ser det som en resurs. (Jonson 2024)

Vidare har föreningen deltagit i ett projekt gällande bearbetning av hagmarken. Genom projektet dränerades och hårdgjordes hagarna. Detta har förutom en positiv inverkan på miljön bidragit till minskade veterinärkostnader, tids-effektiviserat mockningen och bidragit till mindre fodersvinn.

##### *Sociala aspekter*

Värdegrunden är en viktig del i den sociala aspekten hos LRK. Föreningen arbetar aktivt med att delge sin värdegrund till medlemmar och besökare. Enligt sport och hållbarhetsutvecklaren är värdegrunden en färskvara och något som behöver arbetas med hela tiden på en anläggning som har en omsättning på medlemmarna. En stor bidragande faktor till stämningen på anläggningen är ”stallmormor” beskriver sport och hållbarhetsutvecklaren. Det är 6 pensionärer som har valt att engagera sig i verksamheten.

De tillför jättemycket till, värdegrundsfrågor, vilken effekt de får på föreningen. (Jonson 2024)

En annan social aspekt som föreningen arbetar med i liten skala är para-verksamheten. I dagsläget är anläggningen anpassad för att en rullstolsbunden elev ska kunna ta sig fram. Det finns även en installerad lift i ett av ridhusen. Idag finns det endast en häst som är utbildad och som klarar av liften. Men föreningen vill utveckla och fortsätta arbeta med para-verksamhet då det är en stor samhällsnytta då hästar har en stärkande samt läkande effekt.

### *Miljömässiga aspekter*

På LRK har föreningen tillsammans med de anställda arbetat aktivt med olika miljöinsatser som gynnat verksamheten positivt ur flera synvinklar. Redan år 2017 tog föreningen beslutet att arbeta med alla tre hållbarhetsperspektiven. Sport och hållbarhetsutvecklaren beskriver att de försöker hitta lösningar som gynnar miljön men också bidrar till en ekonomisk hållbarhet. En investering föreningen har gjort är att anställa en sport och hållbarhetsutvecklare som ska driva och utveckla arbetet operativt. Samt vara med och kommunicera ut föreningens insatser till utomstående intressenter.

Då anläggningen ligger nära vattendrag har det varit viktigt att minimera näringsläckaget. Detta har föreningen fått hjälp med via en vattenplan, vilket har lett till kalkfyllda diken som ska fånga upp gödseln för att undvika övergödning.

Vi har dränerat hagar, ridvägar, anlagt kalkfyllda diken, brunnar. Vi har även två fosfor dammar. (Jonson 2024)

Insatserna i marken har minskat leran i hagarna vilket har underlättat mockning, bidragit till bättre hovhälsa och minskade skador samt veterinärkostnader. Idag försöker föreningen använda sig av regnvatten i den mån det går när det kommer till att vattna banor och liknande.

Vi samlar in regnvatten från våra tak och vattnar våra ridbanor med. Det vill vi utveckla, att samla in regnvatten. Och inte bara vattna ridbanor med utan att man faktiskt få in det i våra system. (Jonson 2024)

Sport och hållbarhetsutvecklaren har en önskan om att kunna gräva ner en större tank i marken för att kunna bevara vatten i en större mängd för att kunna använda det vid behov. Hon lyfter även upp en önskan om att kunna använda snön under vinterhalvåret som vatten, men det är ett projekt under utveckling. En annan viktig insats när det kommer till miljön är gödselhanteringen, vilket föreningen arbetat mycket aktivt med. Föreningen försöker även att se gödsel som en resurs och inte bara en kostnad, även om det idag går till en bonde i närheten.

### Utmaningar

Sport och hållbarhetsutvecklaren nämner att hon ser flertalet utmaningar när det kommer till att arbeta hållbart inom en ideell förening. Det första hon lyfter upp är den ideella föreningsformen med ett stort utbyte av människor i omgångar, vilket kräver bra riktlinjer och policys som håller över tid. Det andra är att föreningen hyr anläggningen i andrahand av kommunen, vilket ibland försvårar utvecklingen av anläggningen.

En annan utmaning som sport och hållbarhetsutvecklaren lyfter fram är att föreningen måste våga att börja arbeta med hållbarhet och att se arbetet som en utvecklingsprocess. Men det behövs stöttning och trygghet, för att föreningar ska våga ta sig an utvecklingsprocessen avslutar hon.

Tabell 5. Lurbo Ridklubb 6 viktigaste hållbarhetsaspekter sett utifrån nyckelresurserna.

<b>Nyckelresurs</b>	<b>Sociala hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Drivkraft	Medlemmars personalens engagemang	Föreningens sätt att skapa förutsättningar för medlemmarnas utveckling och engagemang.
Trygghet	Trygg miljö att vistas i	Hur föreningen arbetar med att skapa trygghet i stallet
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Ekonomiska hållbarhetsaspekter</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Ekonomi	Företagets välmående	Att aktivt arbeta med föreningens finansiering
Projektledning	Projekt som gynnar föreningen	Hur föreningen arbetar i olika projekt för att gynna den finansiella posten
<b>Nyckelresurs</b>	<b>Miljömässig hållbarhetsaspekt</b>	<b>Föreningens påverkan</b>
Engagemang	Ständigt utvecklas	Hur föreningen arbetar med att ständigt utveckla föreningens hållbarhet
Mark	Övergödning	Hur föreningen arbetar med att minimera övergödningen

## 5. Analys

Detta kapitel kommer att behandla den insamlade empirin. Empirin kommer att kopplas samman med det teoretiska ramverket, vilket bygger på RBT. Kapitlet kommer att vara uppdelat och strukturerat utefter strategierna ur RBT, förebyggande av föroreningar, produktionsförvaltning och hållbar utveckling. Där fokuset kommer att ligga på strategin hållbar utveckling.

### 5.1 Förebyggande av föroreningar

Hos UPK och SBRF framkommer det att föreningarna värdesätter långvariga samarbeten med foderleverantörer samt gödselhanteringen. Fodret som transporteras till anläggningen kommer från bönder i närområdet som även tar hand om gödseln och använder den i sin produktion. Liknande information kommer fram under intervjun med TIRK.

Det går verkligen runt precis som ett kretslopp. (Mohlén 2024)

Genom minskade fodertransportsträckor till och från anläggningen arbetar föreningarna mot minskade utsläpp vilket indirekt även minskar transportkostnaderna. Genom att återföra gödseln till jordbrukarens produktion skapas ett kretslopp vilket också är ett steg mot minskade föroreningar och övergödning av marker. Under alla fyra intervjuer framkommer det att hagmarken och den kringliggande marken behöver göras eller redan har gjorts i ordning.

Ska vi vara kvar här kommer vi behöva åtgärda hagarna med bättre avrinning, vi har ett stort dike som gör det blött och lerigt. (Pernler 2024)

Även under intervju med TIRK framkommer det att hagarna är leriga vilket gör det svårt mockat framför allt under vinterhalvåret. Men föreningen jobbar på att göra i ordning vinterhagarna, för att minska leran och underlätta arbetet.

Våra vinterhagar, är ganska små om man jämför med våra sommarhagar. Sen när de kan gå ut i sina sommarhagar har vi faktiskt tagit hjälp av en agronom. Så vi ska odla väldigt många olika sädesslag, växter och blommor. (Mohlén 2024)

Sophantering är också en punkt som skulle kunna bli bättre, vilket framkommer från intervjuerna med TIRK, SBRF och LRK. Hos TIRK har man endast en typ av sortering som sedan hämtas upp av kommunen och som sorteras på plats där. Under intervju med SBRF framkommer det att bal-plasten inte sorteras, vilket kommer fram som en önskan att de borde göras.

Bonden har även pant på bal-plasten så det borde inte vara så svårt. (Edin 2024)

Hagmarkerna och näringsläckage lyfts upp under samtliga intervjuer. Hos UPK har föreningen inte ännu tagit tag i preparering utav dessa, då föreningen ligger i förhandling om att sälja anläggningen till kommunen. Däremot mockar alla föreningar hagarna, för att ta vara på gödseln och minimera näringsläckaget. Från intervjun med TIRK, SBRF och LRK, framkommer det att hagmarkerna är något dem aktivt arbetat med att förbättra. Hos TIRK har föreningen valt ett billigare alternativ vilket innebär sådd av olika fröer för att minimera leran.

För att kunna binda kväve och fosfor i marken. För att se om de blir mindre lera sen till hösten. (Mohlén 2024)

Både i intervjun med SBRF och LRK nämner de att hagarna är hårdgjorda för att underlätta mockningen i hagen under den leriga perioden men att det även bidragit till minskad sakerisk för hästarna och till följd av det minskade veterinärkostnaderna. Detta visar på att omsorg och ekonomin hänger ihop.

Det har blivit mycket bättre hov-hälsa och mycket mindre skador, vilket har lett till minskade veterinärkostnader. (Jonson 2024)

Under intervju med LRK lyfts det även upp att föreningen ingått i ett projekt och fått en vattenplan utarbetad. Vattenplanen har också lett till att föreningen haft möjlighet att stärka upp och kalkfylla dikena, för att minimera näringsläckaget. Detta visar på att föreningarna aktivt arbetar med att förbättra och förebygga föroreningar. Men också att det finns en medvetenhet om verksamheternas påverkan på miljön, vilket SVRF:s hållbarhetssamordnare beskrev.

## 5.2 Produktionsförvaltning

Då föreningens inkomst genereras från medlemmarna och kunderna som köper ridskolans tjänster är denna strategi väsentlig. Hart & Dowell (2011) beskriver att strategin ska omfatta hela värdekedjan.

Under samtliga intervjuer framkommer det att föreningarna inte marknadsför sig hållbara men att de har utarbetade miljöpolicy vilket ingår i SVRF:s kvalitetsmärkning. Vilket indikerar på att föreningarna arbetar med miljöaspekten

inom verksamheterna. Kvalitetsmärknigen beskriver hållbarhetsamordnaren som ett sätt att skapa marknadsvärde och synlighet för intressenter.

Jag tycker fortfarande att rätt person på rätt plats är viktigare och att utbildning och erfarenhet ihop är absolut viktigast. Vi har många år jobbat så, många som jobbar här är uppväxta på anläggningen vilket gör att de verkligen kan verksamheten och allt vi gör innan och utantill, vilket är en väldig trygghet. (Pernler 2024)

Även om kvalitetsmärknigen är bra så är det också viktigt med rätt person på rätt plats, framkommer i intervjun med UPK. UPK:s ridskolechef beskriver att det kan vara svårt att hitta personal med rätt utbildning vilket gör att erfarenhet värderas högt. Det finns en önskan om ett valideringssystem för att kunna skapa bättre förutsättningar för anställda inom ridskoleverksamheten samt att det skulle bidra till att fler stannar inom branschen.

Förutom att se till verksamheten är det även viktigt att ha koll på hur samhället utvecklas och vad kunden vill ha beskriver sport och hållbarhetsutvecklaren Jonson på LRK. Det är viktigt att kunna följa trenderna och anpassa aktiviteterna utefter kundernas önskemål för utan dem har vi ingen verksamhet.

Det vi sett nu är att man kanske mer hakar på dropp-in-lektioner. I stället för att binda upp sig på en hel termin. Det blir mer kortsiktiga rid beslut. (Jonson 2024)

Det är verkligen viktigt att ta reda på hur eleverna, föräldrarna och andra intressenter ser på ridningen. Sport och hållbarhetsutvecklaren på LRK beskriver att det är viktigt att upplysa kunden vad som ingår i ridavgiften och vad eleverna får för ridlektionen, då det är mycket pengar.

Att skapa en trygg miljö, utbildad personal, trygga och välskolade hästar, sen så är de omfattande kostnader med veterinär, skoning, bra foder mm. (Jonson 2024)

Arbetet som föreningarna lägger ner visar på att föreningarna värnar om sina verksamheter och att utveckla dem. Samt att föreningarna arbetar mot att möta upp kundernas önskemål och visa på vad kunden får i utbyte.

### 5.3 Hållbar utveckling

Från intervjuerna framkommer det att föreningarna arbetar med hållbarhet på olika sätt även om det primära syftet inte är hållbarhet. Vidare syns det även hur föreningarna arbetar inom en aspekt som resulterar i en utveckling av en annan aspekt. Nedan kommer perspektiven att presenteras som är viktiga att integrera för att nå en stark hållbarhet.

### 5.3.1 Ekonomisk hållbarhet

Den ekonomiska hållbarheten är något som under intervjuerna kommer upp flertalet gånger. En av föreningarna har ett aktivt samarbete med ett aktiebolag, aktiebolaget driver ridskolan och har personalansvaret, vilket gör att den ekonomiska hållbarheten ser annorlunda ut tillskillnad från de föreningsdrivna även om det är tuffa tider. På UPK och LRK har föreningarna valt att delegera delar av det ekonomiska ansvaret till verksamhetscheferna och indirekt efterlikna företagsdriven form. Detta gör att föreningarna har bra koll på ekonomin.

Behöver vi köpa en häst så behöver vi inte ställa frågan till styrelsen utan vi bara gör det. Det tycker jag är ekonomisk hållbarhet. Det finns idag många föreningar som inte har den ekonomin där och det måste till styrelsebeslut för och de drar ut på tiden. Det knaprar på hästvården. Vilket är det viktigaste vi har. (Pernler 2024)

Genom att kunna ta snabba beslut och veta vem som har det ansvaret sker besluten snabbare vilket är till fördel och gynnar flera aspekter så som hästvården, ekonomi och tid. Detta är även en aspekt som SBRF lyfter upp som en fördel med att vara aktiebolagsdrivna.

Snabbare beslutsgång. Alla vet vem man ska fråga, det blir inte att man ska leta upp den ansvariga. Utan vi har en ansvarig vilket underlättar. (Nordberg 2024)

Från intervjuerna med UPK, TIRK och LRK framkommer det att föreningarna kommit till en punkt där det varit turbulent både på den ekonomiska sidan och på den sociala sidan. Då har föreningarna valt att arbeta med alla tre aspekter (ekonomiska, sociala och miljömässiga) även om den ekonomiska och sociala varit en prioritet för att rädda verksamheten. Under alla intervjuer framkommer det att åren som passerat varit tuffa, dels på grund av coronan, dels till följd av inflationen, höga elpriser och ökade foderpriser till följd av torkan som varit. Vilket har påverkat föreningarnas ekonomi. En lång skitig konsekvens av det tuffa läget kan innebära nedläggning, vilket inte är aktuellt för studiens föreningar, men det är en aspekt som hållbarhetsamordnaren på SVRF lyfter upp och oroar sig kring.

Då kan framför allt våra barn och unga inte vara i föreningslivet, vilket är det mest förödande tycker jag. Alltså att vi inte ska kunna erbjuda de som vill komma och rida, erbjuda dem att få göra det. (Gustavsson 2024)

Intervjuerna visar även på att många ekonomiska insatser även gynnar miljön och det sociala på anläggningen. Hos TIRK, som är en mindre förening jämfört med de andra föreningarna, arbetas det aktivt med att reducera kostnader och ta vara på anläggningens resurser.



Vi håller på att rensa på gården. Så som förra veckan tog vi hit en container genom ett samarbete med Tierps järnskrot. Vi slängde allt järn vi hade och så fick vi ut pengar för det. (Mohlén 2024)

En sådan insatts gynnar föreningen ekonomiskt men det gynnar också miljön att ta vara på gårdens resurser och att återbruka dessa. Både hos TIRK och LRK hyr föreningarna anläggningarna av kommunen. Detta är ett sätt som gynnat verksamheterna men ibland tar beslut om förändring lång tid vilket även är en aspekt som hållbarhetsamordnaren lyfter upp. Förutom tid så kan det även vara svårt att avgöra vem som ansvarar för att den ekonomiska aspekten i de olika situationerna, vilket även UPK lyfter upp då marken arrenderas av kommunen.

### 5.3.2 Social hållbarhet

Den sociala hållbarheten är något som ligger i ridsportens grund beskriver hållbarhetsamordnaren. Vidare beskriver hon att det sociala är något som både föreningarna och SVRF arbetat mycket med. Ridsporten möjliggör träning och tävling på lika villkor och välkomnar alla individer precis som man är. Detta är även något som tydligt syns ute hos föreningarna.

Styrkor – Det är en stor organisation, det finns utrymme för alla personligheter. Styrkan är att vi är olika och många olika individer. Vi får vara det. Det är bra. Det är jätteskönt. (Edin 2024)

Att skapa en trygg miljö med bra förebilder är något som alla föreningar lyfter upp. De nämner även att coronan till viss del påverkade ungdomsarbetet vilket har lett till att det blev något släpande men är på god väg igen. Hos UPK och LRK finns det stallvärdar som hjälper till vid behov i stallet. Hos LRK har föreningen även kompletterat med ”stallmormor” som trygghetspersoner.

Vi har stallmormors, 6 damer som pensionerat sig. De är tillsammans i stallet med stallvärdarna och hjälper till. Speciellt vid nybörjargrupper. Det har gjort att det har blivit en väldigt härlig stämning i stallet. Trygg och roligt både föräldrar, barn och stallvärdar. De är så bra de här damerna. De har den pedagogiska sunda. Det lägger sig en sundhet i stallet som påverkar alla. (Jonson 2024)

Genom intervjuerna framkommer det även att alla föreningar arbetar med paraverksamhet på olika nivåer. Hos SBRF har företaget valt att investera i ett nytt para-anpassat stall, likaså finns det en lyft hos LRK. Medan hos UPK och TIRK så finns verksamheten i liten utsträckning och integrerad i den vanliga verksamheten. Men det framkommer tydligt att den sociala hållbarheten hos föreningarna inte får komprimeras och bortprioriteras.

Men jag tänker att den sociala hållbarheten aldrig får bli ett hinder. Den ska vara prioritet. (Pernler 2024).

Det framkommer även att den sociala hållbarheten är något som föreningarna måste jobba med hela tiden, det är en färskvara. Hållbarhetsamordnaren beskriver även att det är viktigt att utgå ifrån den egna verksamheten för att kunna utveckla och förbättra den.

### 5.3.3 Miljömässig hållbarhet

Från intervjuerna framkommer det är flera insatser som gynnar den miljömässiga hållbarheten, även om det primära syftet inte varit att förbättra miljöaspekten. Lika så beskriver hållbarhetsamordnaren att föreningarna har bra koll på sina anläggningar och gör väldigt mycket bra för miljön.

Föreningarna lyfter upp flertalet insatser som gynnar miljön, men en insats som TIRK, SBRF och LRK lyfter upp är svårigheten att få till en bra sopsorteringen. Även om insatsen ses som en självklarhet har den utvecklingspotential hos föreningarna.

Det har vi jättesvårt att få till. Det känns som att källsortera ska vi göra och något vi tänkte att vi kunde checka av fort, men nej, vi har hållit på i flera år för att försöka få till en bra sortering och med hämtning av kärll osv. kostnader. En evighetsfråga och jättesvår. (Jonson 2024)

En insats som alla föreningar arbetar med är övergödning och näringsläckage. Detta genom att mocka hagar, dränera hagmarken och hård-göra marken. Både SBRF och LRK har hagmarkerna dränerats och hårdgjorts för att minimera leran i hagen. Hos TIRK har föreningen tagit hjälp för att hitta ett billigare alternativ som fortfarande minimerar leran i hagarna.

Så vi ska odla väldigt många olika sädeslag, växter och blommor. För att kunna binda kväve och fosfor i marken. För att se om de blir mindre lera sen till hösten. (Mohlén 2024)

Solenergi är även något som UPK och LRK lyfter upp som potentiella investeringar för att minska energikostnaderna. SBRF har redan installerat solceller på ett av stalltaken och är väldigt nöjda över investeringen som minskat elkostnaderna. Vatten är också en resurs som diskuteras i flera intervjuer. Visa av föreningarna har idag regnvattenstunnor längst taken på vissa byggnader. Vattnet används till bevattning av banor mm. Hos LRK har föreningen en önskan om en regnvattentank att fylla upp, för att kunna ta vara på vattnet även när det inte ska används inom några dagar.

När det kommer till vatten så har vi tills för några år sedan vattna ridbanorna med kommunalt vatten. Det är inte okej. Vi samlar in regnvatten från våra tak och vattnar våra ridbanor med. Det vill vi utveckla. Att samla in regnvatten. Och inte bara vattna ridbanor med utan att man faktiskt få in det i våra system. (Jonson 2024)

De nämnda insatserna visar på att föreningarna är väldigt miljömedvetna och vill arbeta med miljöaspekten, men det finns begränsningar som framför allt grundar sig i det ekonomiska. En uppmuntran från SVRF hållbarhetssamordnare är att börja visa insatserna inom hållbarhet (ekonomiska, sociala och miljömässiga) och kommunicera ut dessa till medlemmar, kommun, sponsorer och övriga intressenter.

## 6. Resultat

Nedan presenteras studiens resultat som har sin grund i den insamlade empirin och analysen. Först presenteras nyckelresurserna, dessa finns även sammanställda i empirikapitlet under varje ridskola. Därefter kommer de framtagna styrverktygen att presenteras.

### 6.1 Nyckelresurser

Under intervjuerna har det framkommit svårigheter att arbeta med hållbarhet, vilket har olika grund beroende på läget i föreningarna. Nyckelresurserna kommer utgå ifrån SVRF:s hållbarhetsmål och prioriteringsområden; *ridsport för alla hela livet*, *klimatsmart ridsport* och *ridsport på naturens villkor*. SVRF har förutom sina utarbetade mål, hållbarhetsstrategin och tips och tricks med hållbarhetsarbete inom föreningarna att utgå ifrån. Det finns ingen utarbetad arbetsgång för föreningarna att gå när det kommer till hållbarhet förutom de tidigare nämnda dokumenten. Sveriges byggindustrier (2018) nämner att det viktigaste är att utgå ifrån sin verksamhet och se till ens egna resurser, situation och möjligheter.

Genom att använda sig av en väsentlighetsanalys som utgår ifrån de tre hållbarhetsperspektiven; socialt, ekonomiskt och miljömässigt, kan föreningar utforma ett system utan att belastas av kostnaderna för ett liknande arbete. Väsentlighetsanalysen är framtagen av studiens författare med utgångspunkt ifrån den insamlade empirin. Strukturen från väsentlighetsmallen kan vara missgynnande om föreningen jämför den med ett vinstdrivande stort företag, då dessa besitter en annan storlek av resurser och har ett annat syfte. Det är därför av yttersta vikt att föreningen utgår ifrån sin verksamhet. Väsentlighetsanalysen ska bestå av föreningens viktigaste resurser vilket utgör det långsiktiga målet. När resurserna definierats, prioriteras dessa och mål kan sättas upp. Sveriges Byggindustrier (2018) beskriver att minst ett mål per aspekt bör sättas upp och att alla aspekter är inkluderade (Bonn & Fishers 2011). Målen som sätts upp bör vara av sorten som föreningen kan påverka. Föreningarnas väsentligaste resurser finns under empirikapitlet som avslutning för varje delkapitel som beskriver föreningarnas hållbarhetsarbete.

## 6.2 Styrverktyg

Ett sätt att förändra och leda människors beteenden mot uppsatta mål är genom styrverktyg (Ammenberg 2012). Styrverktyg kan ha olika utformningar och vara svårdefinierat. Från intervjuerna framkommer det att det finns olika typer av styrdokument och policys hos föreningarna. Dock besitter ingen föreningen en ren hållbarhetspolicy. Men i de föreningarna finns det tydliga policys när det kommer till miljö, sociala medier och rutiner för olika moment i verksamheten. Det framkommer även att föreningarna har mål som de arbetar mot vilket enligt Malmi & Brown (2008) också klassificeras med ett styrverktyg. Förutom kvalitetsmärkningen har SVRF tagit fram en hållbarhetsstrategi med hållbarhetsmål. Målet är att alla inom ridsporten aktivt ska arbeta med hållbarhet till 2025.

Styrverktyg är en form av indikator som bör användas internt inom föreningen. Dessa indikatorer bör inkludera både finansiella och icke finansiella vilket klassas som cybernetiska kontroller (Malmi & Brown 2008). De cybernetiska kontrollerna kan användas både till informationssystem eller som styrsystem och utgår ifrån föreningens väsentlighetsanalys som definierat nyckelresurserna. Följande tabeller föreslår möjliga mål och kontroller för varje förening framtagna av studiens författare.

### 6.2.1 Uppsala Ponnyklubb

Tabell 6. Uppsala Ponnyklubb arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.

<b>Väsentliga aspekter</b>	<b>Mål kring detta i dagsläget</b>	<b>Rekommenderade kontroller under året</b>	<b>Rekommenderade mått till internredovisningen</b>	<b>Mäts detta idag?</b>
Föreningens välmående	Uppföljning och omvärldsanalys	Bokföring och följa upp med omvärldsanalys	Likviditet	Ja
Ungdomarnas förening	75 % av verksamheten ska bestå av ungdomar	Kartlägga ungdomarnas aktiviteter	Antalet ungdomar jämfört med antalet vuxna i verksamheten	Ja
Marken	Mocka hagar regelbundet	Fortsätta arbetet för att minimera övergödning och näringsläckage.	Följa upp om det satta schemat följs	Nej

### *Ekonomiska styrverktyg*

Även om en ideell förening inte ska vara vinstdrivande är det viktigt att ha ekonomin i balans. Ett sätt att mäta företagets betalningsförmåga är att beräkna föreningens likviditet. Likviditet beskrivs som föreningens kortsiktiga betalningsförmåga (Visma spcs 2021). Likviditeten är avgörande för en förenings överlevnad, då de behöver kunna betala räkningar för fortlevnad. Likvida medel är tillgångarna som föreningen direkt kan använda.

Beräknas följande:

$$\text{Likviditet [\%]} = (\text{Omsättningstillgångar} / \text{Kortfristiga skulder}) * 100$$

### *Sociala styrverktyg*

Hos UPK har föreningen som mål att 75% av deltagarna inom föreningens aktiviteter skall vara ungdomar. Detta gör att föreningen valt att reservera platser för ungdomar på aktiviteterna. Valet att reservera platser grundar sig i att det tar längre tid för barnen och ungdomarna att anmäla sig då de behöver målsmans godkännande. Medan en vuxen slipper det steget och kan anmäla sig själv. Därför är detta nyckeltal relevant för föreningen om de vill säkra målet på 75% barn och ungdomar.

Beräknas följande:

$$\text{Barn och ungdomar [\%]} = (\text{barn och ungdomar i verksamheten} / \text{totala elever}) * 100$$

### *Miljömässiga styrverktyg*

Övergödning är ett stort problem som lätt kan påverkas genom att ta hand om gödseln i hagarna. Det minskar även risken att hästarna får mask genom att hålla rent och fint. Hos UPK finns det idag ett schema som berättar hur ofta och när hagarna ska mockas. Genom att följa upp detta schema och jämföra med de planerade får föreningen ut en procentsats som kan jämföras över flera år samt att föreningen kan jämföra skillnaden på antal hästar som behöver avmaskas.

Beräknas följande:

$$\text{Mockning intervall [\%]} = (\text{Genomförda pass} / \text{Antal schemalagda pass}) * 100$$

## 6.2.2 Tierps Ridklubb

Tabell 7. Tierps Ridklubbs arbete i dagsläget och förslag på resultatindikatorer samt mätning för kommande årsarbete.

Väsentliga aspekter	Mål kring detta i dagsläget	Rekommenderade kontroller under året	Rekommenderade mått till internredovisningen	Mäts detta idag?
Föreningens välmående	Uppföljning	Bokföring och omvärldsanalys	Likviditet	Ja
Utbildning	Inneha välutbildad personal	Kartlägga personalens kunskapsnivå	Antalet utbildningstimmar förhållande till schemalagda timmar	Nej
Marken	Mocka hagarna reglerbundet	Fortsätta arbetet med minskad övergödning	Följa upp om schemat följs samt utvärdera insatserna	Nej

### *Ekonomiska styrverktyg*

Det är viktigt för föreningens överlevnad att kunna betala räkningar i tid och ha koll på ekonomin i tuffa samt osäkra tider. Föreningen har haft det tufft ekonomiskt men försöker genom olika insatser stärka föreningens ekonomi. Ett sätt att mäta föreningens betalningsförmåga är genom likviditet.

Beräknas följande:

$$\text{Likviditet [\%]} = (\text{Omsättningstillgångar} / \text{Kortfristiga skulder}) * 100$$

### *Sociala styrverktyg*

Föreningen har även som mål att ha välutbildad personal på anläggningen. Det är därför viktigt att kartlägga personalens kunskapsnivå samt utbildningsnivå. Fortbildning är även en viktig sak vilket påverkar de anställdas utbildningsnivå.

Beräknas följande:

$$\text{Utbildningsnivå [\%]} = (\text{utbildningstimmar} / \text{schemalagda timmar}) * 100$$

### *Miljömässiga styrverktyg*

Hos TIRK har föreningen precis som UPK ett schema för mockning av hagarna. Detta kan mätas precis på samma sätt.

Beräknas följande:

$$\text{Mockningsintervall [\%]} = (\text{Genomförda pass} / \text{Antal schemalagda pass}) * 100$$

### 6.2.3 Sigtunabygdens Ryttarförening

Tabell 8. Sigtunabygdens Ryttarförening arbete i dagsläget och förslag på resultatindikatorer samt mätning för kommande årsarbete.

Väsentliga aspekter	Mål kring detta i dagsläget	Rekommenderade kontroller under året	Rekommenderade mått till internredovisningen	Mäts detta idag?
Föreningens välmående	En välmående förening	Uppföljning av budget och bokföring	Vinstmarginal och soliditet	Ja
Tillgänglighet	En bred förening	Utvärdera och utveckla företagets aktiviteter	Jämföra antal deltagare inom varje gren	Nej
Marken	Mocka hagarna reglerbundet	Fortsätta arbetet med minskad övergödning	Följa upp om schemat följs samt utvärdera insatserna	Nej

#### *Ekonomiska styrverktyg*

Eftersom ridskolan drivs av ett företag är företagets soliditet och vinstmarginal väsentligt att mäta. Nyckeltalen visar på företagets ekonomiska hälsa och stabilitet. Soliditeten beskriver hur mycket eget kapital företaget har av det totala kapitalet som tidigare nämnt. Vinstmarginalen beskriver företagets vinst förhållande till nettoomsättningen (Almqvist et al. 2018).

Beräknas följande:

$$\text{Vinstmarginal [\%]} = (\text{Rörelseresultat} + \text{finansiella intäkter}) / \text{Nettoomsättning} * 100$$

$$\text{Soliditet [\%]} = (\text{Justerat eget kapital} / \text{Totalt kapital}) * 100$$

#### *Sociala styrverktyg*

Föreningen och företaget vill bedriva en bred ridskola för alla på alla nivåer. För att mäta detta styrverktyg kan föreningen använda sig av en procentsats vilket jämför antal deltagare i varje gren jämt mot totalen. Nyckeltalet visar även på grenens storlek och utvecklingsmöjligheter.

Beräknas följande:

$$\text{Tillgänglighet [\%]} = (\text{antal deltagare per gren} / \text{totala summan deltagare}) * 100$$

#### *Miljömässiga styrverktyg*

Föreningen och företaget arbetar även med minskat näringsläckage och övergödning. Precis som tidigare nämnt har även de ett schema för att mocka hagarna. Mocknings intervallen räknas ut som för tidigare nämnda ridskolor.



Beräknas följande:

$$\text{Mockningsintervall [\%]} = (\text{Genomförda pass} / \text{Antal schemalagda pass}) * 100$$

## 6.2.4 Lurbo Ridklubb

Tabell 9. Lurbo Ridklubb arbete i dagsläget och förslag på resultatindikationer samt mätning för kommande årsarbete.

Väsentliga aspekter	Mål kring detta i dagsläget	Rekommenderade kontroller under året	Rekommenderade mått till internredovisningen	Mäts detta idag?
Projektledning	Delta i projekt som gynnar föreningen	Kartlägga projekt som gynnar verksamheten	Antal projekt jämfört med arbetsinsats	Nej
Trygghet	Trygg miljö att vistas i	Skapa en trygghetsenkät och skicka ut till medlemmar, personal mm.	Skala på trygghetskänsla i stallet	Nej
Engagemang	Städning utvecklas och bli bättre	Skicka ut en uppföljningsblankett kring hållbarhetsarbetet och förbättringsmöjligheter	Antal miljömässiga projekt jämfört med alla projekt	Nej

### *Ekonomiska styrverktyg*

Ett sätt att utveckla verksamheterna är att medverka i projekt. Vilket LRK har gjort och fortsätter göra för att kunna förbättra anläggningen mot det hållbara hållet. Detta mäts genom att jämföra projekts kostnad mot den egna prestationen.

Beräknas följande:

$$\text{Projekteffektivitet [\%]} = (\text{Egna kostanden} / \text{Projektets kostnad}) * 100$$

### *Sociala styrverktyg*

Trygghet är en viktig aspekt på ridskolan. Alla som befinner sig på anläggningen ska kunna göra det tryggt och känna sig trygga. För att mäta om besökarna på anläggningen känner sig säkra skickas en blankett ut som sedan sammanställs.

Beräknas följande:

$$\text{Trygghetsprocent [\%]} = (\text{antal som anser att det är tryggt} / \text{antal svarande}) * 100$$

### *Miljömässiga styrverktyg*

Att ständigt utvecklas och arbeta med miljön, anläggningen och kringliggande natur ligger LRK varmt om hjärtat. Föreningen är ständigt i utveckling och deltar i

flertalet projekt som bidrar till bättre miljömässiga förutsättningar. Genom att mäta antal miljöförbättrande projekt med totala projekt kan detta nyckeltal mätas.

Beräknas följande:

Miljöprojekt [%] = (andelen miljöprojekt / totala projekt) \* 100

## 7. Diskussion

Studien presenterar relevanta styrverktyg som kan implementeras i internredovisningen, vilket hjälper föreningarna att arbeta och kommunicera i hållbara termer. Nedan kopplas studiens resultat ihop med tidigare forskning. Därefter följer kritisk reflektion och förslag till vidare forskning.

### 7.1 Resultat relaterat till tidigare forskning

Studien visar på att det är svårt för föreningarna att skapa kontinuitet i hållbarhetsarbetet på grund av den ideella föreningsformen och rulljans på medlemmar. Studien visar även på att föreningarna arbetar med olika hållbara insatser och att de värnar om miljön då verksamheterna ligger i linje med naturen. Dock saknar föreningarna förhållningssätt och en önskan om någon form av uppföljning framkommer under studien. Samtidigt lyfter de upp att det säkert finns information men att det tar tid att hitta informationen och sätta sig in i det. Samt att det är svårt att avgöra hur mycket tid som ska läggas på insatserna, då ”tid är pengar”.

Vidare visar studien på hur ideella föreningar kan arbeta med att implementera styrverktyg i föreningens internredovisning, för att på ett lättare sätt kunna följa upp insatserna. Precis som Ceptureanu et al. (2017) beskriver är ideella förenings största dilemma att säkerhetsställa hållbarhet samt verksamhetens överlevnad på lång sikt. Föreningarna visar på flera svårigheter när det kommer till hållbarhetsarbete. Bland annat att det är en ideell förening med begränsade resurser vilket försvårar ett kontinuerligt arbete. Ekonomin hos föreningarna är en prioritet vilket de har bra koll på. Men när omvärlden påverkar ekonomin med ökning i olika former behöver ridskolorna också följa efter, vilket är i linje med den ekonomiska verkligheten. Detta är något som kan påverka relevanta delar negativt samt föreningarnas förutsättningar.

Under studiens gång framkommer det att föreningarna har ett engagemang för hållbar utveckling. Men att beslutsprocessen för hållbara investeringar kan vara lång och ibland lite krånglig då anläggningar eller marken ägs av kommunen i vissa fall. Detta är något som Hedenborg et al (2023) även beskriver i sin forskning, att

vilja och engagemanget för hållbarhetsarbete finns men att många känner sig handlingslösa. Hållbarhetsamordnaren håller inte med utan menar på att föreningarna inte är handlingslösa då de redan genomför många insatser.

Ceptuneanu et al. (2017) beskriver att det är en process som involverar hela föreningen. Vilket även Manetti (2011) lyfter upp och understryker vikten av att involvera intressenterna i beslutsprocessen. Tre av fyra föreningar har under en period i föreningens historia haft det tumult och riskerat nedläggning, men genom nya krafttag och ett planerat arbete kunnat vända runt en nedåtgående trend. Detta genom att involvera alla tre perspektiv (ekonomiskt, socialt och miljömässigt) i verksamheten även om den ekonomiska och sociala aspekten har varit en prioritet. Många insatser som föreningarna utför grundar sig oftast i det ekonomiska perspektivet men gynnar och utvecklar även det miljömässiga perspektivet.

Studien håller inte med Bonaccris (1992) att större företag har det lättare att avvara resurser till hållbarhetsarbete. Men studien visar på att ideella föreningar inte besitter samma mängd finansiella resurser vilket påverkar hållbarhetsarbetet. Studien visar i linje med Khoja et al. (2022) tankebana och har visat på att föreningar kan analysera sina inre resurser med hjälp av RBT för ett lyckat hållbarhetsarbete. Studien motsäger även Ceptuneanu et al. (2017) påstående att det är missvisande att använda sig av hållbarhetsteorier då de är formade ifrån vinstdrivande företag. Men likt Khoja et al (2022) anser författaren för denna studie att det går att anpassa teorin utefter icke vinstdrivande föreningar och en analys av föreningens inre resurser kan genomföras (immateriella och materiella). Detta understryker även Rodriguez (2007) att mängden resurser inte behöver påverka hållbarhetsarbetet negativt, utan att det kan skapa möjligheter och utveckla verksamheten.

En annan aspekt som Russo & Fouts (1997) pekar på är kunskapen kring verksamheternas resurser. De anser att det nödvändigt att besitta kunskap för att en resurs ska vara produktiv. Detta är även något som denna studie understryker. Studien visar att föreningarna besitter kunskap om de innehavda resurserna och att de arbetar aktivt med att utveckla verksamheten. Detta är även något som hållbarhetsamordnaren på SVRF understryker. Saknas det kunskaps erbjuder SVRF flertalet utbildningar kring att driva förening samt att de erbjuder rådgivning kring detta.

Studien visar på att föreningarna inte har några krav kring hållbarhetsarbete men det framkommer under studiens gång att föreningarna arbetar med hållbarhet. Intervjuerna visar även att endast två av fyra föreningar kände till SVRF:s hållbarhetsmål. Det framkommer även att uppföljningsarbetet är begränsat och sker

genom redan fungerande funktioner så som besöksgruppen och TDB. I linje med Ceptureanu et al. (2017) försvårar tidigare avsaknad av forskning hållbarhetsarbetet vilket även Gulliksson & Holmgren (2021; Kotler et al., 2017) understryker.

Likt Johnstone (2021) beskriv krävs det formella styrverktyg för att nå långsiktig hållbarhet och att de informella styrverktygen inte räcker till. Detta är något som syns ute hos föreningarna. Det finns formella styrverktyg framför allt när det kommer till det ekonomiska perspektivet medan de sociala och miljömässiga perspektiven beskrivs med informella styrverktyg. För att nå en stark hållbarhet behöver även det finnas formella styrverktyg integrerat i alla tre perspektiven.

Under studiens gång framgår det tydligt att det sociala perspektivet har varit prioriterat och en grundsten i ridsporten. Det framkommer även att ridsporten är en ungdomssport där ungdomarna får ta plats och vara en stor del i föreningarna. Samtidigt som ridskolorna erbjuder ridning för alla på olika nivåer. Studien visar också på att de miljömässiga insatserna ligger efter och inte varit en prioritet till följd av ekonomiska svårigheter, intresse och tid.

## 7.2 Kritisk reflektion

Studien har ett antal begränsningar. Då studien endast behandlar 4 ridskolor i mellersta Sverige med olika storlek kan det skilja sig ytterligare beroende på geografi samt storlek på föreningen. 3 av 4 ridskolor drivs via ideella föreningar vilket kan påverka resurshanteringen jämfört med den privatägda ridskolan. Storleken kan vara avgörande för hur mycket tid en förening kan lägga på hållbarhetsarbetet. Nästa begränsning studien rör är antal väsentliga resurser som studien behandlar. Endast sex resurser per förening har definierats vilket kan reduceras samt ökas på. Då föreningarna är ideellt drivna påverkar det kulturen samt medlemsflödet inom föreningen. Kulturen har en stor påverkan för verksamhetens arbete och påverkas av medlemmarna. Finns det inte en tydlig värdegrund som alla arbetar mot, kan kulturen påverkas åt olika håll och riktlinjerna suddas ut.

En annan kritisk punkt i studien är att hållbarhet definieras och tolkas på olika sätt hos föreningarna. Detta är även något som kan påverka hur föreningarna arbetar med hållbarhet på anläggningarna. Under intervjuerna med föreningarna framkommer det även att det finns informella styrverktyg men också formella. Många av insatserna som gör på anläggningarna sker utan att personal, medlemmar och besökare reflekterar över det. Ytterligare en kritisk punkt är att endast ett besök på anläggningarna gjorts. Detta kan begränsa för författarna att fånga upp kulturen samt de informella styrverktygen.

Studien utgår endast från RBT vilket kan sätta begränsningar och vidare forskning kan behöva tillämpa fler teorier för att utveckla ämnet. Vidare forskning skulle kunna inkludera lönsamhet och nyttomaximering för hållbarhetsarbetet. Teorivalet för studien utgår ifrån att flera teorier kan motsäga varandra ut en ontologisk synvinkel trots att fler aspekter skulle kunnat vara intressanta att undersöka (Modell et al. 2017). Med detta som bakgrund har författaren för studien endast valt att tillämpa en teori för att bidra med kunskap om hur ideella föreningar arbetar med hållbarhet och hur föreningarna kan identifiera och tillämpa styrverktyg med utgångspunkt i föreningens resurser.

Som tidigare nämnt är hållbarutveckling svårdefinierat och ett brett begrepp. Detta är viktigt att ha med i beaktande under analysen av empiri och teorin då ena strategin i RBT bygger på hållbar utveckling. Då resurser kan vara en begränsning hos ideella föreningar är det viktigt att inkludera alla resurser (finansiella, materiella och immateriella) trots att kritik mot definitionen av resurser i RBT (Kraaijenbrink et al. 2010). Kritiken grundas i att immateriella och materiella resurser räknas som likvärdiga trots att de skiljer sig åt.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

Med beaktande av denna studies begränsningar finns det möjligheter att utveckla studien. Studier skulle kunna jämföra hur föreningars storlekar påverkar hållbarhetsarbetet eller om hållbarhetsarbetet skiljer sig från föreningsdrivna och privatdrivna ridskolor. En annan intressant aspekt att forska vidare på är vart gränsen för nytta respektive kostnad går hos de ideella föreningarna. Förslag på framtida forskningsfrågor:

- Skiljer hållbarhetsarbetet sig från föreningsdrivna och privatdrivna ridskolor?
- Påverkar föreningens storlek hållbarhetsarbetet? Hur?
- Hur kan ideella föreningar balansera formell och informell styrning?
- Finns det skillnad i hållbarhetsarbete mellan olika typer av föreningar?

Vidare kan de nämnda forskningsfrågorna avgränsas och utvecklas med föreningar inom olika grenar och sporter för att bidra till ett minskat forskningsgap. Forskningen kan även bidra med kunskap och upplysningar om hur ideella föreningar kan implementerar hållbara styrverktyg samt hur SVRF kan stötta föreningarna och följa upp deras arbete.

## 8. Slutsatser

Studien har undersökt hur ridskolor drivna av ideella föreningar med hänsyn till föreningens resurser arbetar med hållbarhet. Studien visar på att föreningarna aktivt arbetar med hållbarhet inom de tre perspektiven. Med utgångspunkt i föreningarnas resurser visar studien på att insatser som ofta grundar sig i det ekonomiska perspektivet även gynnar det miljömässiga och sociala. Mycket av arbetet som sker hos föreningarna är en självklarhet att utföra men det definieras inte som hållbarhet, vilket visar på många informella mål och styrverktyg.

Studien har utgångspunkt i den RBT samt tidigare forskning visat på att ideella föreningar arbetar med hållbarhet. Författaren för denna studie anser precis som viss tidigare forskning att resurserna inte bör ses som begränsande utan som möjligheter att utveckla arbetet. Genom att utgå ifrån föreningens resurser kan en analys genomföras och därefter kan relevanta styrverktyg och mål utvecklas. Dessa möjliggör sedan kontroller som kan implementeras och utvärderas allt eftersom verksamheten utvecklas. Mycket av arbetet som sker i verksamheten har mjuka värden vilket kan varas svår mätt men genom att sätta upp mål och hur föreningarna kan följa upp arbetet, kan de efterlikna strukturen som finns i det ekonomiska perspektivet.

Studien visar att föreningarna inte marknadsför sig hållbart eller kommunicerar ut insatserna som sker på anläggningen. De flesta föreningarna tror att medlemmarna skulle vara positiva till att beskriva och kommunicera ut hållbarhetsinsatserna, vilket även understryks av hållbarhetssamordnaren. I och med att det inte finns några krav på föreningarna att arbeta hållbart prioriteras det inte helt. Föreningarna själva föreslår att det borde finnas någon mer form av uppföljning för att motivera hållbara insatser ute hos föreningarna. Föreningarna beskriver att tid är pengar och att resurserna inom föreningarna är begränsade. Här står föreningarna inför ett val hur mycket får hållbarhetsarbetet kosta?

# Referenser

## Litteratur

- Andersén, J. (2005). Strategiska resurser och långvarig lönsamhet: En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag. (Doktorsavhandling). Eskilstuna: Mälardalen University.
- Anheier, H.K. (2000). *Managing non-profit organisations: towards a new approach*. Centre for Civil Society (London School of Economics and Political Science).
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 3. Stockholm: Liber
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell: om att verka med ideell logik*. Sober.
- Lundén, B. & Lindblad, J. (2002). *Ideella föreningar: [skatt, ekonomi och juridik]*. 5., [uppdaterade] uppl. Näsviken: Björn Lundén information.

## Forskningsartiklar

- Bahmani, S., Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38, 271–281.
- Barney, J. (1991). Fasta resurser och hållbar konkurrensfördel. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2011) 'The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?', *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299–1315. doi: 10.1177/0149206310391805.
- Biesta, G. (2010) "Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research1". *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2. ed Thousand Oaks: SAGE Publica
- Bonn, I. & Fisher, J (2011) Sustainability; The missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32 (1) 5-14
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N. & Menichini, T. (2016). A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal of cleaner production*, 121, 248–264. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.005>
- Ceptureanu, S.I., Ceptureanu, E.G., Orzan, M.C. & Marin, I. (2017). Toward a Romanian NPOs sustainability model: Determinants of sustainability. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 9 (6), 966-. <https://doi.org/10.3390/su9060966>



- Gulliksson, H., Holmgren, U. (2021). Hållbar utveckling: Livskvalitet, beteende och teknik. Uppl. 4:1. Studentlitteratur AB: Lund.
- Harding, T. (2012). *Framtidens civilsamhälle: Underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen*
- Hart, S.L., (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), pp.986-1014.
- Hart, S.L. & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37 (5), 1464–1479.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hedenborg, S., Kronborg, M., Sätre, A., Radmann, A. & Andersson, P. (2023). Hästsportens miljöarbete: Viljan finns – men också stora utmaningar. *Ridskolan som framtida lärandecenter*, (231024)
- Kotler, P., Armstrong, G., Parment, A. (2017) *Marknadsföring. Teori, strategi och praktik*. Uppl. 2, Pearson Academic Computing.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. & Groen, A.J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 2 (11), 3436–3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- López, M.V., Garcia, A. & Rodriguez, L. (2007). Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of business ethics*, 75 (3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Lueg, R. & Radlach, R. (2016). *Managing sustainable development with management control systems: A literature review*. *European management journal*, 34 (2), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). *Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*. *Management accounting research*, 19 (4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Manetti, G. (2011). *The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 18 (2), 110–122. <https://doi.org/10.1002/csr.255>
- Modell, S., Vinnari, E., & Lukka, K. (2017). On the virtues and vices of combining theories: The case of institutional and actor-network theories in accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 62-78.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Schwaninger, M. (2018). *Systemic design for sustainability*. *Sustainability science*, 13 (5), 1225–1234. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0538-5>
- Ye, S. & Gong, X. (2021). Funding the present and the future: Drivers of NPO’s financial sustainability. *Nonprofit management & leadership*, 32 (2), 197–218.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21483>

## Internetkällor

- Företagarna. (2019). *Varför hållbarhet?*  
<https://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2019/mars/varfor-hallbarhet/>  
[2024-02-28]
- Jibréus, C. (2024). *Höga foderpriser – så fodrar du hållbart för både hästen och plånboken*. Hästnet. [Blogg]. 22 januari. <https://www.hastnet.se/artiklar/hoga-foderpriser-sa-fodrar-du-hallbart-for-bade-hasten-och-planboken-190.html>  
[2024-04-03]
- Lantbrukarnas riksförbund. (2022). *Det gröna näringslivets betydelse för ett hållbart samhälle*. Det gröna näringslivets betydelse för ett hållbart samhälle - LRF.  
[2024-02-12]
- Lantbrukarnas riksförbund. (u.å.). *Häst*. <https://www.lrf.se/sakomraden/hast/> [2024-02-01]
- Landbygdens Folk. (2023). *Tillgången på strö en aktuell utmaning för djurgårdarna*.  
<https://www.landsbygdensfolk.fi/nyheter/tillgangen-pa-stroe-en-aktuell-utmaning-foer-djurgardarna> [2024-03-26]
- SCB. (2020). *Tre av tio är aktiva i förening*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/levnadsforhallanden/levnadsforhallanden/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ulf-silc/pong/statistiknyhet/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-2018-2019/> [2024-01-31]
- Skatteverket. (u.å.). *Ideell förening*.  
<https://skatteverket.se/foreningar/driva/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html> [2024-01-31]
- Sveriges byggindustrier. (2018). *Dags att hållbarhetsredovisa! Vägledning för små- och medelstora företag i byggbranschen*.  
[https://byggforetagen.se/app/uploads/2020/01/Foretagets\\_hallbarhetsredovisning.pdf](https://byggforetagen.se/app/uploads/2020/01/Foretagets_hallbarhetsredovisning.pdf) [2024-03-26].
- Svenska Ridsportförbundet. (2023). *Statistik*. <https://ridsport.se/om-oss/statistik> [2024-01-29].
- Svenska Ridsportförbundet. (2022). *Hållbar ridsport*.  
<https://ridsport.se/download/18.5341ed6318d2a5f765f5d715/1706100786505/Ha%CC%8Allbarhetsrapport%202022.pdf> [2024-01-29]
- Svenska Ridsportförbundet. (2021). *Hållbar ridsport*.  
<https://ridsport.se/download/18.63569271833f889f9c14c/1663226562681/hallbar-ridsport-2021.pdf> [2024-01-29]
- Svenska Ridsportförbundet. (u.åa.). *Om ridsporten*.  
<https://utbildning.sisuforlag.se/ridsport/utbildning/hastkunskap/hastkunskapssajten/om-ridsporten/> [2024-03-13]
- Svenska Ridsportförbundet. (u.åb.). *Ridskolan*.  
<https://utbildning.sisuforlag.se/ridsport/utbildning/hastkunskap/hastkunskapssajten/om-ridsporten/ridskolan/> [2024-01-29]
- Svenska Ridsportförbundet. (u.åc.). *Svenska Ridsportförbundets hållbarhetsstrategi*.  
[https://ridsport.se/download/18.1a43fce4181a8b23ca8e26/1656448550070/hallbarhetsstrategi\\_svr.pdf](https://ridsport.se/download/18.1a43fce4181a8b23ca8e26/1656448550070/hallbarhetsstrategi_svr.pdf) [2024-02-23]

Globala målen. (u.å.). *Om globala målen*. <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> [2024-01-29]

Verksamhet. (2024). *Så fungerar en ideell förening*. <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ideell-forening> [2024-02-01]

Vismaspcs. (2021). Vad är likviditet? <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-likviditet> [2024-05-10]

## Lagar

SOU 2023:35. Slutberäkning av utredningen om hållbarhet. *Nya regler om hållbarhetsredovisning*.

<https://www.regeringen.se/contentassets/abb381d5c0774d2e9229367cdb4f38bb/nya-regler-for-hallbarhetsredovisning-sou-202335.pdf>

# Populärvetenskaplig sammanfattning

Att arbeta med hållbarhet är något som växer i dagens samhälle. Medvetenheten kring hållbarhet inom de tre perspektiven (ekonomiskt, socialt och miljömässigt) har ökat och samhället ställer alltmer krav på hållbara insatser, för att kommande generationer ska kunna leva vidare som tidigare generationer levt. Idag engagerar sig ungefär 30 % av Sveriges befolkningen i minst en ideell förening.

Svenska Ridsportförbundet (SVRF) är en medlemsdriven organisation, vilket innebär att det medlemmarna är med och påverkar i vilken riktning SVRF ska arbeta. Under 2021 arbetade SVRF fram en hållbarhetsstrategi med ett mål att alla inom ridsporten aktivt ska arbeta med hållbarhet fram till 2025. Föreningarna under SVRF är också medlemsdrivna vilket innebär att hållbarhetsarbetet behöver ligga i deras intresse samt i styrelsens intresse. Idag finns det 900 föreningar var av 450 av dessa bedriver ridskolor. Denna studie utgår därför ifrån föreningsdrivna ridskolor och hur dessa arbetar med hållbarhet. Hållbarhet kan ofta ses som något kostsamt och som kräver mycket resurser. Då ideella föreningars syfte inte är att vara vinstdrivande, är det viktigt att utgå ifrån förenings resurser. Det är därför viktigt att se till hur ridskolor arbetar med hållbarhet med hänsyn till föreningens resurser.

Studien visar på att det idag sker många insatser som gynnar hållbarhet. Men att insatserna inte är tänkta som hållbara. Insatserna grundas oftast i den ekonomiska aspekten men som gynnar det sociala och miljömässiga perspektivet. Föreningarna ser även flera svårigheter när det kommer till att arbeta hållbar så som, resurser, tid, ideella föreningsformen och engagemang. Studien syftar till att visa på hur föreningarna arbetar med verksamhetens resurser för att nå hållbarhet samt hur alla tre perspektiven hänger samman i föreningen. Studien ämnar även att visa på hur föreningar kan arbeta med hållbarhet och implementera styrverktyg med beaktande till resurserna för att skapa en tydligare struktur med uppföljning och mål för att nå hållbarhet på lång sikt.

Studien grundar sig i den kvalitativa metoden, vilket innebär att respondenternas erfarenheter skapar en djupare förståelse för hållbarhetsarbetet på ridskolorna. I studien instuvades fyra ridskolor och hållbarhetsamordnaren på SVRF, vilket ger en dynamisk bild av hållbarhetsarbete.

# Tack

Först och främst vill jag tacka respondenterna från klubbarna, Uppsala Ponnyklubb, Tierps Ryttarklubb, Sigtunabygdens Ryttarförening och Lurbo Ridklubb. Jag vill även tacka hållbarhetsamördnar Elin på SVRF. Tack för att ni tagit er tiden och bidragit med er kunskap och erfarenheter kring hållbarhet på ridskolan.

Sen vill jag tacka min handledare Gustav Johed, universitetslektor och docent vid företagsekonomiska institutionen på SU, tack för all tid, feedback och konstruktiv kritik under studiens gång.

Jag vill också tacka Thea Lempiäinen. Tack för att du varit mitt bollplank under studiens gång, för all konstruktiv kritik och för stöttandet samt peppandet att fortsätta skriva även om det stundtals varit tufft.

Utan ert engagemang för hållbarhet hade inte studien varit lika givande och utvecklad. Jag uppskattar all tid ni lagt ner och tackar återigen för alla givande samtal jag fått ha med er!

Hälsningar,  
Carolina Witell

# Bilaga 1

Nedan ligger intervjuguiden ut till föreningarna.

## Intervjufrågor - Ridskolors hållbarhetsarbete

*Får inspelning ske av intervjun? Det är endast jag som kommer ha tillgång till den och det är för att jag ska kunna citera korrekt. Samt kunna fokusera på vårt samtal och inte sitta och ta anteckningar.*

### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat på ridskolan/styrelsen?
2. Hur kommer det sig att du började arbeta där?
3. Får jag publicera ditt namn i uppsatsen? Eller klubbens namn?

### Allmän info

1. Hur många uppsittningar per vecka har ni?
2. Hur många lektionshästar har ni?
3. Hur många anställda har ni?
4. Vad besitter du/ni för roll i verksamheten?
5. Har ni SVRF:s kvalitetsmärkning? Om inte är det något ni jobbar mot?
6. Hur är verksamheten organiserad?
7. Hur skulle du beskriva verksamhetens styrkor och svagheter?

### Hållbarhet

1. Hur skulle du definiera hållbarhet och hållbar utveckling?
2. Har ni idag en utarbetad hållbarhetspolicy? Finns det styrdokument/medel?
3. Vem/vilka är det som driver hållbarhetsarbetet?
4. Vart kommer initiativet på hållbarhetsarbete ifrån?
5. SVRF har tagit fram hållbarhetsmål, känner ni till dessa?
6. Om ni gör det, är det något ni arbetar mot och hur?
7. Har ni någon skyldighet att rapportera in om hållbarhetsarbete till SVRF?
8. Anser du att ni arbetar med sociala hållbarhet? Berätta hur ni gör de? ex:  
*Hur arbetar ni med barn och unga? Bedriver ni FU-verksamhet? personalutveckling?*
9. Anser du att ni arbetar med ekonomiska hållbarhet?  
*ex: Hur arbetar ni med ridavgifterna när priserna på foder, strö mm. ökar? Ser ni någon gräns för när avgiften blir för hög och ni får färre ridande?*

10. Anser du att ni arbetar med miljötank? (Berätta om er miljömässiga hållbarhet) ex: *Hur tänker ni vid inköp av foder? Hur tänker ni vid inköp av sädprodukter mm. Hur tas gödsel mm, hand om?*
11. Ser du några begränsningar/svårigheter att arbeta hållbart inom en ideell föreningsform?
12. Känner ni som förening att ni har tillgång till rätt resurser (finansiella, materiella och immateriella) för att arbeta hållbart?
13. Skulle ni som förening, önska mer stöd och hjälp med hållbarhetsarbete?
14. Hur ser föreningen/medarbetarna på förändring kring hållbarhet?
15. Hur tycker du att föreningen skulle kunna förbättra den sociala hållbarheten?
16. Hur tycker du att föreningen skulle kunna förbättra den miljömässiga hållbarheten?
17. Hur tycker du att föreningen skulle kunna förbättra den ekonomiska hållbarheten?
18. Tror du att era medlemmar/blivande medlemmar hade sett på att ni arbetar hållbart?

Sen kan de komma följdfrågor på de ovannämnda frågorna :)

## Bilaga 2

Nedan presenteras intervjuguiden till SVRF hållbarhetsamordnare.

### Intervjufrågor - Ridskolors hållbarhetsarbete

*Får inspelning ske av intervjun? Det är endast jag som kommer ha tillgång till den och det är för att jag ska kunna citera korrekt. Samt kunna fokusera på vårt samtal och inte sitta och ta anteckningar.*

#### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat som hållbarhetsansvarig?
2. Hur kommer det sig att du började arbeta där?
3. Får jag publicera ditt namn i uppsatsen?

#### Allmän info

4. Hur skulle du definiera hållbarhet?
5. Hur kommer det sig att ni började arbeta med hållbarhet?
6. Hur har ni gått tillväga för att ta fram hållbarhetsmålen?

#### Hållbarhet på ridskolorna

7. Finns det något styrdokument för föreningarna att följa?
8. Följs hållbarhetsmålen och hållbarhetsarbetet upp hos föreningarna?
9. Hur kommuniceras hållbarhetsmålen ut till föreningarna?
10. Vad är nästa steg i hållbarhetsarbetet för SVRF?
11. Kommer SVRF:s hållbarhetsmål att följas upp och kommer nya sättas?
12. Vem är ansvarig för att driva arbetet framåt, både centralt och distrikt och föreningsnivå?
13. Hur kan de ideella föreningarna arbeta med social hållbarhet?  
*Finns det tips, idéer och stöd för hur föreningarna kan arbeta socialt?*
14. Hur kan de ideella föreningarna arbeta med ekonomisk hållbarhet?  
*Finns det tips, idéer och stöd för hur föreningarna kan arbeta ekonomiskt?*
15. Hur kan de ideella föreningarna arbeta med miljömässig hållbarhet?  
*Finns det tips, idéer och stöd för hur föreningarna kan arbeta miljömässigt?*
16. Tror du att de ideella föreningarna besitter tillräckligt med resurser för att arbeta hållbart? Både, materiella, immateriella och finansiella.
17. Ser du några begränsningar/svårigheter för de ideella föreningarna att arbeta hållbart?



18. Tror du att föreningarna skulle, önska mer stöd och hjälp med hållbarhetsarbetet?
19. Hur tror du att föreningen/medarbetarna ser på att arbeta mot hållbarhetsmålen och en hållbarframtid?

Sen kan de komma följdfrågor på de ovannämnda frågorna :)

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.