

Kandidatuppsats
Handelshögskolan i Stockholm
Handledare: Johnny Lind

Krav på redovisning och prestation

En studie om hur en insamlingsorganisation hanterar externa krav

Jeanette Kazinczy och Julia Persson
18 maj 2010

Abstract

Much attention has been directed to Charity Foundations and how they use the donations given to them. Donators and external organisations put pressure on and evaluate the performance of Charity Foundations. The purpose of this thesis is to increase the understanding of how Charity Foundations handle the pressure from external parties through a qualitative case study of one Swedish Charity Foundation. The most important external factors have been identified and the accountability relationships between each party and the Charity Foundation have been examined. The empirical material was collected through semi-structured interviews and from written sources. Institutional theory, theories of accountability and decoupling theory are presented and used in the analysis. We conclude that the accountability relationships are not functioning to their full extent, which enables the organisation to decouple the internal accounting information from the information requested externally. The study also shows that the Charity Foundation is imitating business rhetoric in order to achieve legitimacy and gain more donators.

Key Words: Non-profit organisation, Charity Foundation, accountability, decoupling

Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	SYFTE.....	2
1.3	AVGRÄNSNING	2
1.4	BEGREPP OCH DEFINITIONER.....	3
1.4.1	<i>Charity Rating</i>	<i>3</i>
1.4.2	<i>Svensk Insamlingskontroll, SFI</i>	<i>3</i>
1.4.3	<i>Frivilligorganisationernas Insamlingsråd, FRII</i>	<i>3</i>
1.4.4	<i>Ansvarighet.....</i>	<i>4</i>
1.5	DISPOSITION	4
2	METOD	5
2.1	VAL AV FORSKNINGSANSATS	5
2.1.1	<i>Koppling mellan metod och teori.....</i>	<i>5</i>
2.2	EMPIRIMETOD	6
2.2.1	<i>Val av studieobjekt.....</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>Val av ansvarighetsrelationer</i>	<i>6</i>
2.2.3	<i>Datainsamlingsmetod.....</i>	<i>7</i>
2.3	INSAMLING OCH URVAL AV TEORIER OCH TIDIGARE FORSKNING.....	8
2.4	ANALYSMETOD	8
3	TEORI.....	9
3.1	ORGANISATIONSTEORI	9
3.2	TEORI KRING ANSVARIGHET OCH ANSVARIGHETSRELATIONER.....	10
3.2.1	<i>Definitioner av ansvarighet.....</i>	<i>11</i>
3.2.2	<i>Numerisk och narrativ redovisning</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Ett meningsfullt ramverk för ansvarighet</i>	<i>12</i>
3.3	TEORI KRING SÄRKOPPLING	13
3.3.1	<i>Definition av särkoppling</i>	<i>13</i>
3.3.2	<i>Avsaknad av lämpliga finansiella resultatmått</i>	<i>13</i>
3.3.3	<i>Effectiveness och efficiency.....</i>	<i>14</i>
3.3.4	<i>Manipulation – En möjlig följd av särkoppling</i>	<i>14</i>
4	EMPIRI.....	15
4.1	KLASSIFICERING AV KOSTNADER.....	15
4.2	INSAMLINGSORGANISATIONEN SOS-BARNBYAR	15
4.3	FÄDDRAR OCH CHARITY RATING	17
4.4	FÖRETAG SOM BIDRAGSGIVARE	19
4.5	SVENSK INSAMLINGSKONTROLL.....	20
5	ANALYS	22
5.1	ANALYS AV SOS-BARNBYAR I EN INSTITUTIONELL OMVÄRLD	22
5.2	ANALYS AV ANSVARIGHETSRELATIONER OCH RAMVERKET FÖR ANSVARIGHET	24
5.2.1	<i>Kriterium 1; Gemensamma förväntningar gällande beteende och prestation</i>	<i>24</i>
5.2.2	<i>Kriterium 2; Ett gemensamt språk eller mått för hur uppfyllande av dessa förväntningar ska beskrivas.</i>	<i>26</i>
5.2.3	<i>Kriterium 3; Gemensamma kriterier för vad uppfyllande innebär, formulerade på det gemensamma språket.</i>	<i>30</i>

5.2.4	<i>Kriterium 4; Ett system för att kommunicera informationen om beteende och prestation, formulerade på det gemensamma språket och i termer av de gemensamma kriterierna.</i>	31
5.3	ANALYS AV SOS-BARNBYARS SÄRKOPPLING TILL OMVÄRLDEN	32
5.3.1	<i>Särkoppling mellan extern och intern redovisning.....</i>	32
5.3.2	<i>Särkoppling genom kostnadsklassificering</i>	33
6	SLUTSATSER	35
6.1	ATT HANTERA KRAV GENOM ATT ANAMMA ETT MARKNADSTÄNK	35
6.2	ATT HANTERA KRAV GENOM SÄRKOPPLING	35
7	DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	36
8	STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH ALLMÄNGILTIGHET	37
	LITTERATURFÖRTECKNING	38
	APPENDIX	41

1 Inledning

1.1 Bakgrund

När Roger Akelius valde att skänka 100 miljoner kronor till SOS-Barnbyar istället för till Röda Korset, som han tidigare varit lojal mot, bröt en häftig diskussion ut i media där granskningen av samtliga insamlingsorganisationers effektivitet och prestation ifrågasattes. En orsak till debatten var att bidragsgivare vill försäkra sig om att en så stor del som möjligt av pengarna går till organisationens ändamål. Vad som menas med begreppet ändamål är dock inte självklart för alla. Det föreligger en osäkerhet kring hur insamlingsorganisationer använder bidragen och om de uppfyller de krav som ställs av omvärlden. Intresset för dessa organisationer ökar på många håll i samhället och kommer helt säkert att påverka utrymmet för handlingsfrihet för dem och deras verksamheter (Wijkström & Einarsson, 2007).

Redovisningen i ideella organisationer, vilka inkluderar insamlingsorganisationer, är mindre utvecklad än redovisningen i vinstdrivande företag. Som en följd av detta har det inte funnits några allmänna krav på insamlingsorganisationers externa redovisning förrän år 2001, då årsredovisningslagen började gälla även för dem (Wijkström & Lundström, 2002). Det har dock visat sig svårt att överföra redovisningspraxis som är avsedd för vinstdrivande företag på ideella organisationer som saknar vinstsyfte. Ett vinstdrivande företag har till syfte att *generera resurser* till skillnad från en ideell organisation som måste *använda resurser* för att möjliggöra verksamheten (Gustafson, 2006). Därmed blir det svårare att utvärdera en ideell organisation eftersom näringslivets redovisningspraxis inte är anpassad för att appliceras på en organisation som inte genererar några resurser. Traditionellt sett så bygger den externa redovisningen på att en organisations resultat utan större svårigheter går att kvantifiera och därmed användas som underlag för bedömning av dess prestation.

De som bidrar med resurser till en ideell organisation har ingen koppling till dem som mottar resurserna, vilket innebär att verksamheten är förtroendebaserad (Gustafson, 2006). Den externa redovisningen som organisationen lämnar ut blir ett medel för att visa upp och behålla förtroendet från bidragsgivarna som annars inte får någon direkt information om verksamheten (Gustafson, 2006). Därför möjliggör den externa redovisningen utvärderingen av organisationen och det blir intressant att se hur en insamlingsorganisation förhåller sig till och eventuellt påverkas av denna utvärdering.

Utvärderingen av ideella organisationers prestation har inneburit ett ökat fokus på utfall och mätbara resultat (Power, 1997). Idag finns det inte några resultatmått som på ett övertygande sätt kan mäta hur bra en insamlingsorganisation presterar. Enligt Pia Watkinson, som är chef för relationer gentemot företagsgivare på SOS-Barnbyar Sverige, har de en ambition att närma sig näringslivet genom att rekrytera personer därifrån som är vana att kunna redovisa både hur organisationens resurser har använts och vilka resultat som har uppnåtts. Hur redovisning och prestationsbedömning inom insamlingsorganisationer fungerar är fortfarande ett relativt outforskat ämne i jämförelse med redovisning inom vinstdrivande organisationer. Med bakgrund i det ökande intresset för insamlingsorganisationer i kombination med en begränsad forskning på hur dessa svarar på omvärldens krav, har vi valt att studera detta djupare i denna uppsats.

1.2 Syfte

Studien avser att analysera den omvärld som en insamlingsorganisation befinner sig i och att identifiera de externa aktörer som påverkar organisationen. Meningen är att se hur de externa aktörerna påverkar en insamlingsorganisation och hur organisationen förhåller sig till aktörernas krav. För att förstå det är det viktigt att kartlägga hur ansvarighetsrelationerna mellan en insamlingsorganisation och de externa aktörerna fungerar. Analysen har som mål att undersöka vilka förväntningar som finns på en insamlingsorganisations prestation och hur dessa kommuniceras mellan parterna. Genom att först förstå ansvarighetsrelationerna är förhoppningen att kunna förklara hur en insamlingsorganisation agerar för att erhålla förtroende och legitimitet i den omvärld som organisationen befinner sig i.

Syftet är att besvara hur en insamlingsorganisation hanterar de krav som externa aktörer (externa ansvarighetsrelationer) ställer på dess redovisning och prestation.

För att uppfylla syftet kommer en fallstudie av insamlingsorganisationen SOS-Barnbyar Sverige att genomföras.

1.3 Avgränsning

En avgränsning har gjorts till att endast analysera en insamlingsorganisation, SOS-Barnbyar Sverige, härnåfter även kallad organisationen eller SOS-Barnbyar. Endast dess verksamhet i Sverige kommer att beaktas. Vi har valt att analysera SOS-Barnbyars relationer till de privata givarna som organisationen kallar faddrar, Charity Rating, företagsgivare och Svensk

Insamlingskontroll. Därmed utesluter vi relationerna till den internationella organisationen¹ och till media. Varför dessa begränsningar har gjorts motiveras mer ingående i metodavsnittet.

Ansvarighetsrelationerna kommer att analyseras på organisationsnivå istället för på individnivå. Syftet med detta är att kunna dra slutsatser kring hur externa aktörer påverkar SOS-Barnbyars agerande som organisation. Uppsatsens fokus ligger på de ansvarighetsrelationerna mellan SOS-Barnbyar och de externa aktörer som påverkar organisationen. Följaktligen kommer inte några interna ansvarighetsrelationer inom SOS-Barnbyars organisation att undersökas. För att underlätta denna form av analys har vi valt att låta enskilda personers berättelser och åsikter representera hela organisationens.

Vidare avser vi inte att mäta hur bra SOS-Barnbyar presterar, vi kommer inte att lägga några värderingar i deras arbete eller undersöka deras prestation. För att kunna göra det krävs en jämförande studie där fler insamlingsorganisationer granskas, vilket ligger utanför vår avgränsning.

1.4 Begrepp och definitioner

1.4.1 Charity Rating

Som ett led i givarnas bristande insyn i biståndsorganisationer startade intresseföreningen Charity Rating sin verksamhet år 2005. Charity Rating är en organisation som vill representera givarnas röst och de arbetar för ökad insyn i biståndsorganisationerna. Det är en ideell förening som är religiöst, politiskt och ekonomiskt obunden och de är även obunden till andra ideella organisationer, Svensk Insamlingskontroll och Frivilligorganisationernas Insamlingsråd. (Charity Ratings VD Thomas Sundén)

1.4.2 Svensk Insamlingskontroll, SFI

SFI är en stiftelse som bevakar givarens intressen och har tillkommit för att givaren ska kunna känna sig trygg. De ideella föreningar, stiftelser och trossamfund som blivit godkända av SFI får använda ett 90-konto för insamlingar bland allmänheten. (SFI:s kanslichef Eva Birath)

1.4.3 Frivilligorganisationernas Insamlingsråd, FRII

För att underlätta redovisningen och rapporteringen för insamlingsorganisationerna har branschorganisationen FRII skapats där alla Sveriges stora insamlingsorganisationer är

¹ SOS-Kinderdorf International

medlemmar. FRII verkar för ett gynnsamt klimat för frivilligarbete och insamling bland allmänheten (FRII, 2010).

1.4.4 Ansvarighet

En stor del av litteraturen och teorierna kring ansvarighet är skriven på engelska och benämns då *accountability*. Det finns ingen perfekt översättning till svenska, men *accountability* kommer härnäst att översättas med ansvarighet i överensstämmelse med Lindholm (2003). Utifrån detta kommer även relationen mellan två parter, där en part allokerar ansvarighet och en part accepterar detta, att beskrivas som ansvarighetsrelationer.

1.5 Disposition

Inledningsvis redogörs för den metod som förklarar hur vi gått tillväga vid genomförandet av studien. Metodavsnittet omfattar valet av forskningsansats, empirimetod, insamlingen av teorier och tidigare forskning, samt analysmetod.

Därefter följer ett teoriavsnitt som består av tre teoridelar. Den första delen behandlar organisationsteori som är aktuell för att förstå den omvärld som SOS-Barnbyar befinner sig i och för att kunna identifiera de externa aktörer som påverkar organisationen. Den andra teoridelen handlar om ansvarighet och blir relevant eftersom SOS-Barnbyar etablerar ansvarighetsrelationer till de externa aktörerna som ställer krav på organisationens redovisning och prestation. Här presenteras de kriterier framtagna av Cutt & Murray (2000) som beskriver vad ett meningsfullt ramverk för ansvarighet bör innehålla och som sedan ligger till grund för analysdelen. I den tredje och sista teoridelen presenteras fenomenet särkoppling, som ibland är en följd av en organisations strävan efter att upprätthålla legitimitet.

Empirin inleds med en presentation av SOS-Barnbyar och den omvärld som organisationen befinner sig i. Därefter beskrivs de externa aktörerna och deras krav på SOS-Barnbyars redovisning och prestation, samt hur SOS-Barnbyar hanterar dessa.

Analysen är liksom teoriavsnittet uppdelat på tre delar. Den första delen är en analys av organisationsteorin applicerat på SOS-Barnbyar. Därefter följer analysen av ramverket för ansvarighet som utgör den största delen av analysen då det är centralt att förstå relationerna mellan SOS-Barnbyar och de externa aktörerna för att kunna besvara hur kraven hanteras. Den tredje analysdelen behandlar eventuell särkoppling mellan SOS-Barnbyar och omgivningen.

Uppsatsen avslutas med slutsatser, följt av en diskussion kring dessa samt om studiens kvalitet. I appendix finns de intervjumallar som använts vid intervjuerna.

2 Metod

2.1 Val av forskningsansats

I denna studie har vi arbetat med en hermeneutisk grundsyn då vi använt tolkningen som huvudsaklig forskningsmetod. Det som studerats är hur en samlingsorganisation hanterar externa aktörers krav på redovisning och prestation. Detta har sedan tolkats för att förstå vad det är vi ser och varför en samlingsorganisation agerar som den gör. Det måste ses i den kontext det förkommer i, det vill säga i det samhälle och den tid vi befinner oss i idag. Vi försöker inte söka efter en absolut sanning och det finns inte heller någon sådan enligt den hermeneutiska grundsynen.

Då studien avser att gå på djupet med hjälp av riklig information om ett fåtal undersökningsenheter är en kvalitativ studie att föredra enligt Homle och Solvang (1997). Ett kvalitativt tillvägagångssätt ligger således till grund för empiriinsamlingen eftersom det innebär en närhet till den verklighet vi vill undersöka och möjliggör en djupare förståelse. Syftet är att få en helhetsbild av studien i relation till frågeställningen och skapa en ökad förståelse för det område vi arbetar med.

Vi har valt att göra en fallstudie då detta är lämpligt när vår frågeställning är av typen ”hur”. Ytterligare anledningar till varför en fallstudie valts ligger i svårigheten i att definiera tydliga gränssnitt kring det studerade området, samt att det kännetecknas av begränsad teoretisk bas. Vi vill bidra med en ökad begreppslig och analytisk förståelse av området vilket enligt Yin (2003) är det främsta syftet med en fallstudie.

2.1.1 Koppling mellan metod och teori

Studien har varit driven av såväl teori som empiri vilket innebär att vi använt oss av en abduktiv forskningsansats. Teori om legitimitet och ansvarighetsrelationer studerades innan frågorna till den empiriska studien formulerades. Därefter har utgångspunkten för studien varit insamling av empiriska data för att kunna förklara verkligheten med hjälp av befintliga teorier. Det empiriska resultatet utgör grunden för den teoretiska bilden som är nära kopplad till det område som studerats. För att analysera verkligheten har vi använt redan utvecklat teoretiskt material där olika teorier har sammanställts för att testas på den empiriska undersökningen. Teorier som kan förklara verkligheten har således upptäckts under den

empiriska studiens gång. Vi har inte någon ambition om att skapa en ny teori som förklaring av det studerade området, då vi funnit att befintliga teorier kan förklara vårt studerade område. Studien ska heller inte bevisa eller motbevisa regelrätta hypoteser som skulle ha kunnat formuleras utifrån det teoretiska ramverket, utan teorin används istället för att förklara och beskriva verkligheten såsom vi har uppfattat den.

2.2 Empirimetod

2.2.1 Val av studieobjekt

Det finns många insamlingsorganisationer i Sverige som skulle kunna fungera som potentiella studieobjekt. Enligt Langemar (2008) är en kvalitativ studie inte lika beroende av mängden studieobjekt, det väsentliga är vilka kvalitéer som innehas. Detta innebär att man i en kvalitativ studie selektivt skall välja de deltagare som kan ge den bästa informationen, istället för att göra ett slumpmässigt urval. Vid valet av studieobjekt fanns kriterier som insamlingsorganisationen skulle uppfylla, vilket innebär att vi använde oss av ett målinriktat, ändamålsenligt urval (Merriam, 1994). Organisationen skulle inneha ett 90-konto, vara medlem i FRII och kunna delge intern information. Mindre insamlingsorganisationer uteslöts då vi ansåg att dessa inte skulle kunna ge lika djupa och givande resultat till vår studie. I inledningsskedet gjordes en undersökning av de största svenska insamlingsorganisationerna och av dem som kontaktades var SOS-Barnbyar mest positivt inställda till att vara transparent och ge ut information rörande verksamheten. Efter en intervju med Thomas Sundén, VD för Charity Rating, framkom det även att SOS-Barnbyar är en av de svenska insamlingsorganisationer som ligger i framkant angående redovisning och rapportering, vilket ansågs vara intressant för att få en djupare förståelse för problemområdet.

2.2.2 Val av ansvarighetsrelationer

Då SOS-Barnbyar är en organisation inom den ideella sektorn, kan de ses som inbäddad i och beroende av vad som händer i resten av samhället, såväl i Sverige som utanför landets gränser (Wijkström & Lundström, 2002). Som tidigare nämnts kommer studien inte att analysera samtliga externa faktorer, strömningar och händelser som påverkar organisationen, utan kommer istället att fokusera på ett fåtal viktiga relationer till externa parter.

De relationer som har valts ut är de relationer som gör att organisationen kan existera, nämligen de till bidragsgivare, både faddrar och företagsgivare. Ansvarighetsrelationen till enskilda faddrar blir inte relevant att analysera då en enskild fadder inte kan påverka organisationen i någon större utsträckning. Givare som ett kollektiv skulle dock kunna ha

större möjlighet att påverka och eftersom att Charity Rating säger sig representera givarnas röst har vi istället valt att undersöka denna aktör närmre. Relationen till företagsgivarna kommer att behandlas då dessa givare ger betydligt större bidrag än faddrarna och därmed kan de tänkas ha möjlighet att i högre grad påverka SOS-Barnbyar. Vidare kommer ansvarighetsrelationen till SFI att utforskas då det redan under de inledande intervjuerna framkom att detta är en aktör som har stor makt över insamlingsorganisationer.

Ansvarighetsrelationen mellan SOS-Barnbyar Sverige och den internationella organisationen skulle vara intressant att analysera. Den internationella organisationens anspråk på den svenska verksamheten handlar främst om mängden insamlade medel och en ordentlig rapportering till huvudkontoret. På grund utav det geografiska avståndet till huvudkontoret i Innsbruck blir det svårt att skapa en djupare insikt i denna relation, varför vi valt att utesluta denna i studien.

Media är en extern faktor som i högsta grad kan påverka SOS-Barnbyar, men detta är en aktör som har många ansikten och det blir därför svårt att definiera till vem på mediasidan som relationen gäller, så denna relation kommer inte att analyseras noggrannare.

2.2.3 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen har i huvudsak skett i form av intervjuer då detta ansågs vara en passande metod för vår studie där vi söker information som inte finns dokumenterad eller tillgänglig för externa parter. Detta överrensstämmer med Langemar (2008) som menar att intervjuer generellt anses vara den mest lämpade datainsamlingsmetoden för en kvalitativ studie. SOS-Barnbyars organisation är indelad i fyra olika områden; kommunikation, insamling privata, insamling företag och ekonomi/administration. Vi har intervjuat cheferna för samtliga områden för att lyfta fram olika perspektiv. Intervjuer har även genomförts med VD:n för Charity Rating samt kanslichefen på SFI. Samtliga intervjuer har varit cirka en timme långa.

Enligt Dahlberg (2008) är ett öppet förhållningssätt att föredra framför en mer teknisk metod när studien har en hermeneutisk grundsyn. Vi har därför använt oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor för att intervjuobjektet ska kunna tänka fritt och förklara sitt synsätt utan att bli ledd till ett visst svar. Intervjumallen har skilt sig mellan SOS-Barnbyar, SFI och Charity Rating, men samtliga har varit kopplade till den teoretiska bakgrund vi studerat. SOS-Barnbyars intervjumall har varit standardiserad förutom några specifika frågor relaterade till intervjuobjektets position. När det efterfrågades skickade vi ut information om övergripande ämnesområden som skulle diskuteras, intervjumallen i sin helhet skickades

dock aldrig ut i förhand. Vi ville inte att de intervjuade skulle ta del av samtliga frågor i förväg då spontana svar ger en trovärdigare bild av verkligheten. Under intervjuernas gång har följdfrågor ställts och den intervjuade har tillåtits att hoppa i intervjumallen för att skapa en djupare diskussion och förståelse vilket Holme och Solvang (1997) anser vara viktigt vid denna intervjumetod. Då inspelning av intervjun inte önskades av ett intervjuobjekt beslutades det att genomgående inte spela in intervjuerna utan istället noggrant anteckna under samtalets gång. Detta har ansetts bidra till avslappnade diskussioner där samtliga intervjuobjekt har haft samma förutsättningar. Samtliga intervjuer har även kompletterats med ytterligare frågor och förtydliganden över e-post. Vi har även fått ta del av SOS-Barnbyars interna dokument gällande policy för klassificeringar av kostnader, nyckeltalsammanställning, organisationsstruktur och nyckeltalsberäkning enligt SFI. Utöver detta har SOS-Barnbyars årsredovisning granskats, samt publicerad information på SOS-Barnbyars, SFI, FRII och Charity Ratings hemsidor.

2.3 Insamling och urval av teorier och tidigare forskning

En omfattande teoriinsamling har genomförts där databaser med forskningsartiklar och litteratursökningar via bibliotek har använts. Vi har sökt på nyckelord som är relevanta för vårt studieobjekt och fått fram artiklar samt böcker som använts. Dessa har även innehållit referenser som lett oss vidare till ytterligare verk. Till en början var teoriinsamlingen inriktad mot *accountability*-teorier som behandlar ansvarighetsrelationer mellan olika parter. Eftersom relationer skapas i den omvärld som organisationerna befinner sig i blev även organisations- och legitimitetsteori relevant för vår frågeställning. Efter att intervjuerna inletts och vi diskuterat med vår handledare, professor Johnny Lind, kom teoriinsamlingen även att fokusera kring teorier om särkoppling. Då det finns mycket teori kring samtliga av dessa områden har vi blivit tvungna att begränsa oss för att inte få ett alltför brett och omfattande teoriavsnitt. Teorin som ligger till grund för större delen av vår analys har framtagits av Cutt & Murray (2000) och behandlar vad ett meningsfullt ramverk för ansvarighet bör innehålla.

2.4 Analysmetod

Strukturering och organisering av information skedde efter det att intervjuerna avslutats. För att kunna analysera materialet skrevs viktiga delar i intervjuerna ned ordagrant medan andra delar sammanfattades för att ge oss en överblick över det insamlade materialet. Vid genomläsning av materialet återkom vissa teman och problem som kom att ligga till grund för de frågeställningar vi ville fortsätta att analysera. Detta ledde till en systematisk analys av intervjuerna och övriga dokument utifrån de frågor vi ställt upp. Vi kunde gruppera det

empiriska materialet i områden som kan kopplas till organisationsteori, ansvarighetsteori och teori om särkoppling. Dessa områden är ofta starkt kopplade till varandra och fokus för att förstå hur insamlingsorganisationen påverkas av externa aktörers krav har rört ansvarighetsrelationerna mellan parterna och därför dominerar denna del analysen. Det ligger i den kvalitativa metodens natur att områdena beror av varandra och en del överlappningar kan ske i analysen vilket krävs för att förstå den komplexa situation som organisationen befinner sig i.

3 Teori

3.1 Organisationsteori

För att kunna analysera SOS-Barnbyar är det lämpligt att först förstå den teori som behandlar organisationer i förhållande till dess omvärld. Det första teoriavsnittet behandlar därför organisationsteori som är ett lämpligt ramverk för att förstå SOS-Barnbyars kontext och för att kunna identifiera de externa aktörer som påverkar organisationen. Organisationsteorin förklarar därtill även vikten av att uppnå legitimitet för att överleva som organisation.

”Det enda sättet att förstå redovisningspraxis är att förstå organisationens verklighet som är kontexten till redovisningen” (Roberts & Scapens, 1985, s. 444). För att kunna redovisa används redovisningssystem som utgörs av till exempel kontoplaner, klassificeringar av kostnader och regler för hur intäkter får redovisas (Ahrens & Chapman, 2002). Insamlingsorganisationer befinner sig i en miljö som på många sätt skiljer sig ifrån kontexten för vinstdrivande företag, delvis på grund av att de inte säljer en produkt eller tjänst där resultatet av försäljningen enkelt går att mäta. Även redovisningssystemen är anpassade till den verklighet som organisationen befinner sig i (Roberts & Scapens, 1985).

Redovisningssystem kan, genom att visa på en viss version av verkligheten, användas för att en organisation ska uppfattas som legitim (Richardson, 1987). Det innebär även att redovisningssystemet kan påverka tillvägagångssättet för hur en organisation försöker uppnå legitimitet.

Organisationsteori verkar i en interorganisatorisk miljö, med andra ord där det finns ansvars- och maktförhållanden mellan organisationer, vilka kännetecknas av ett stort behov av legitimitet. Dessa miljöer bestämmer att organisationernas överlevnad kan förutspås i dess framgång att anpassa sig till rådande värderingar och standarder för vad som är ett accepterat

beteende (Fogarty, Zucca, Meonske, & Kirch, 1997). Genom att anpassa sig till externa krav och därmed erhålla legitimitet från omgivningen kan en organisation överleva (Meyer & Rowan, 1977).

Institutionella miljöer frodas där det finns en brist på mätbara resultat som summerar en organisations prestation. När resultatet är ytterst kvalitativt istället för kvantitativt, eller när det saknas en gemensamt accepterad beräkningsgrund för utvärdering, blir framgång beroende på om kritiker långsiktigt tror på verksamheten (Fogarty, Zucca, Meonske, & Kirch, 1997).

För att uppnå legitimitet i det sociala landskapet är det viktigt att komma ihåg att ideella organisationer inte existerar i ett vakuum, de interagerar med andra organisationer (Wijkström & Einarsson, 2007). Det finns olika sätt att uppnå legitimitet och DiMaggio & Powell (1983) menar att organisationer imiterar framgångsrika organisationers kännetecken och tillvägagångssätt för att kunna framstå som legitima och rationella. Även Wijkström och Lundström (2002) beskriver att organisationer inom den ideella sektorn lånar över en språkdräkt och ett tankesätt från företag in i den egna verksamheten. Exempel på sådana lån av näringslivets språkbruk kan vara att organisationer beskriver sin verksamhet som en ”marknad”, att de talar om ”varumärke” och att de beskriver sina medlemmar som ”kunder”. En anledning till att detta sker förmodas vara att man inom organisationerna inte vill framstå som gammalmodig eller alltför långt efter i samhällsutvecklingen (Wijkström & Lundström, 2002).

Relationerna till andra organisationer är en viktig kanal för förändring inom ideella organisationer (Wijkström & Einarsson, 2007). Vissa ideella organisationer har börjat anpassa sig till ett mer marknadsbaserat tänkande i dessa relationer (Wijkström & Einarsson, 2007). *”Till exempel gäller detta insamlingsorganisationer inom vilka man nu allt oftare konstruerar sin verklighet som att organisationerna nu befinner sig på en ’insamlingsmarknad’. På denna marknad konkurrerar de om givare.”* (Wijkström & Einarsson, 2007, s. 49).

3.2 Teori kring ansvarighet och ansvarighetsrelationer

En insamlingsorganisation etablerar relationer till externa aktörerna som ställer krav på organisationens redovisning och prestation. För att förstå hur en insamlingsorganisation kan agera i relation till de externa aktörerna blir det relevant att först behandla teorier kring ansvarighet. Här presenteras de kriterier framtagna av författarna Cutt & Murray (2000), som

beskriver vad ett meningsfullt ramverk för ansvarighet bör innehålla och som sedan ligger till grund för analysdelen.

3.2.1 Definitioner av ansvarighet

”Att aktörer uppfattar ansvarighet i relationer med andra aktörer är grundläggande för mänskliga aktiviteter i alla sociala sammanhang” (Lindholm, 2003, s. 48). Ansvarigheten ligger till grund för att aktörer förklarar och rättfärdigar sitt agerande, vilket resulterar i olika former av redovisning. Då redovisningen även är ett medel för att uppnå legitimitet blir ansvarighet ett ytterst centralt begrepp och olika författare har kommit med många olika definitioner av begreppet.

En bred definition är att ansvarighet innebär att ge ut och kräva anledningar och förklaringar till handlande (Roberts & Scapens, 1985). Alla ramverk för ansvarighet är uppbyggda kring kärnmodellen, den hierarkiska modellen där det förutsätts att det existerar åtminstone två parter, en som kan allokera ansvar och en part som accepterar det med ett åtagande om att rapportera och redogöra för på vilket sätt det har avklarats (Cutt & Murray, 2000). Många moderna ramverk utvidgar denna kärnmodell så att den även innehåller ett beslut, taget av parten som är ansvarig att rapportera, att frivilligt eller genom förpliktelse möta informationskraven från organisationens interna och externa omgivning (Cutt & Murray, 2000).

Ansvarighet definierat som att uppfylla ett informationskrav är inte att mål i sig. Informationskravet är snarare ett medel för att nå målet, vilket alltid är utvärdering och beslutsfattande av de som tillhandahåller informationen (Cutt & Murray, 2000).

Begreppet ansvarighet har också definierats utifrån synlighet och förmåga att synliggöra, där Munro (1996) definierar begreppet som att ansvarighet handlar om att synliggöra det osynliga. *”Genom att synliggöra sin ansvarighet har aktören möjlighet att påverka hur denna uppfattas av andra”* (Lindholm, 2003, s. 27). Organisationer kan med andra ord påverka hur de uppfattas av andra aktörer beroende på hur de framställer sin redovisning.

Ansvarighet är följaktligen ett vanligt förekommande uttryck när det gäller redovisnings- och organisationsteori som innefattar rättigheter och skyldigheter mellan olika aktörer.

3.2.2 Numerisk och narrativ redovisning

Den finansiella redovisningen synliggör händelser och processer, vilket gör att den blir viktig när man vill etablera ansvarighet. Numerisk redovisning uppfattas som mer övertygande än narrativ redovisning i form av berättande text (Lindholm, 2003).

3.2.3 Ett meningsfullt ramverk för ansvarighet

Ett tydligt definierat ramverk för ansvarighet är grunden för utvärdering, nyckeltal och rapportering inom en ideell organisation (Cutt & Murray, 2000). Det blir följaktligen viktigt att ha tydliga ramar för sina ansvarighetsrelationer för att detta ska kunna leda vidare till väl utformade nyckeltal och bra utvärdering inom den ideella sektorn. Enligt Cutt & Murray (2000) måste ett meningsfullt och fungerande ramverk för ansvarighet innehålla:

1) Gemensamma förväntningar gällande beteende och prestation.

Det första kriteriet för att uppnå ett fungerande ramverk för en ansvarighetsrelation innebär att båda parter måste vara eniga gällande hur verksamhetens ska skötas och hur dess mål skall nås. De måste alltså ha samma uppfattning om vad som är rätt sätt att driva verksamheten på. Enligt samma författare kommer givare förvänta sig att deras bidrag ska göra så stor nytta som möjligt.

2) Ett gemensamt språk eller mått för hur uppfyllande av dessa förväntningar ska beskrivas.

Båda parter måste vara överens om ett språk som kan beskriva parternas förväntningar på hur verksamheten bör bedrivas. Detta språk kan vara uttryckt i olika former av nyckeltal, mått, standarder eller liknande parametrar, men språket måste ha förmågan att säga något om till vilken grad verksamheten har uppfyllt målen.

3) Gemensamma kriterier för vad uppfyllande innebär, formulerade på det gemensamma språket.

Det är inte tillräckligt att först ha gemensamma förväntningar på beteende och prestation, som sedan uttrycks genom ett gemensamt språk där parterna är överens om vilka mått som ska användas. Det krävs även att båda parter måste vara överens vid vilken nivå, kvot eller kvantitet som målet är uppfyllt. Principen är att detta ska vara så konkret som möjligt för att undvika missförstånd och tvister. Avsaknad av tydliga kriterier försvårar för utvärdering och styrning.

4) Ett system för att kommunicera informationen om beteende och prestation, formulerade på det gemensamma språket och i termer av de gemensamma kriterierna.

Detta kriterium innebär att det måste finnas en metod som skapar gynnsamma förutsättningar för kommunikation mellan aktörerna beträffande hur verksamheten fortlöper. Exempel på detta kan vara bra informationssystem, regelbundna rutiner för rapportering eller fungerande mötesrutiner. För att denna kommunikation ska fylla sin funktion måste de andra tre kriterierna redan vara uppfyllda.

3.3 Teori kring särkoppling

I detta tredje och sista teoriavsnitt presenteras teorier kring fenomenet särkoppling som ibland är en följd av en organisations strävan efter att upprätthålla legitimitet. Därefter följer teorin kring vad särkoppling kan leda till.

3.3.1 Definition av särkoppling

Organisationsteorin i det första teoriavsnittet konstaterade att en organisation kan överleva genom att anpassa sig till externa krav och därmed erhålla legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). När en organisation inte har förmåga att leva upp till det som anses vara legitimt resulterar det i en särkoppling från omgivningen (Meyer & Rowan, 1977). *”Särkoppling möjliggör för organisationerna att upprätthålla standardiserade, legitimerande, formella strukturer, samtidigt som deras faktiska verksamhet kan skilja sig från dessa.”* (Meyer & Rowan, 1977, s. 357). Särkopplingen innebär att en organisation kan tillgodose de externa kraven utan att den operationella delen av verksamheten påverkas. Genom särkoppling kan en organisation uppfattas som legitim och professionell, vilket leder till att ett gott förtroende upprätthålls och inspektioner kan undvikas (Meyer & Rowan, 1977). En möjlig förklaring till varför särkoppling äger rum är den stora expansionen av redovisning i det moderna samhället (Scott & Meyer, 1994).

3.3.2 Avsaknad av lämpliga finansiella resultatmått

Särkoppling kan vara en följd av svårigheten att mäta resultat inom offentlig sektor, då traditionella resultatmått som vinst eller avkastning på kapital är bättre anpassade för att mäta den privata sektorns effektivitet (Kurunmaki, Lapsley, & Melia, 2003). Detta resonemang går även att applicera på samlingsorganisationer som likt offentliga företag saknar lämpliga finansiella mått för att mäta värdet av organisationens verksamhet.

Trots avsaknaden av lämpliga finansiella resultatmått har det inom ideell sektor uppfattats som legitimt att följa de kommersiella redovisningsnormerna enligt Gustafson (2006). Det kommersiella redovisningsspråket kan dock inte kommunicera de ideella verksamheternas mål eftersom grunden för dessa redovisningsprinciper inte finns i dessa organisationer. Principerna är inte grundade på de förhållanden som råder i ideella föreningar och därför får inte redovisningsbegreppen några klara definitioner (Gustafson, 2006).

3.3.3 Effectiveness och efficiency

De finansiella nyckeltal som mäts i vinstdrivande företag har möjlighet att visa på *effectiveness*. Effectiveness refererar till hur väl en organisation lyckats uppfylla sina målsättningar (Cutt & Murray, 2000). Eftersom en ideell organisations mål sällan är uttryckt i termer som lätt går att kvantifiera, då det till exempel är svårt att avgöra hur mycket bättre barnen i en barnby har fått det, är det problematiskt att mäta *effectiveness*. I icke-vinstdrivande organisationer är det bättre att endast mäta *efficiency* (Charnes & Cooper, 1980). *Efficiency* refererar till att maximera resursutnyttjandet. Det innebär att antingen använda så lite resurser som möjligt för att uppnå ett visst resultat eller att åstadkomma så mycket som möjligt med de givna resurserna (Cutt & Murray, 2000). Sammanfattningsvis så har den privata sektorn redan ett mått, *net profit*, som både visar på *effectiveness* och *efficiency*, medans det i icke-vinstdrivande organisationer är bättre att endast mäta *efficiency* eftersom *effectiveness* blir svårt att utvärdera (Charnes & Cooper, 1980).

Enligt Cutt & Murray (2000) borde gemensamma förväntningar uttryckas i de två begreppen som diskuterats ovan. Även språket och kriterierna för att definiera måluppfyllelse borde vara uttryckta i dessa termer och anpassade till vad som är lämpligt för organisationen.

3.3.4 Manipulation – En möjlig följd av särkoppling

Enligt Oliver (1991) är manipulation ett strategiskt beteende som en organisation kan ta till som svar på den institutionella omvärldens krav. Manipulation är ett sätt att hantera krav och utvärdering för att uppnå acceptans av externa aktörer. Det är större sannolikhet att en organisation manipulerar mått om den faktiska verksamheten skiljer sig mycket från dessa krav (Oliver, 1991). Låg överensstämmelse mellan organisationens mål och omvärldens krav kan därför leda till kompromisser och undvikande strategier. Om en organisation använder sig av manipulativa strategier som svar på omvärldens krav kan det bidra till att forma definitionerna av effektivitet och påverka de kriterier, mått och standarder som används för att utvärdera dess prestation (Oliver, 1991).

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras det empiriska material som samlats in dels genom intervjuer och dels genom granskning av skrivna dokument som publicerats för en extern publik eller för att användas internt. Först beskrivs hur riktlinjerna för klassificering av kostnader ser ut. Därefter beskrivs SOS-Barnbyar, faddrar och Charity Rating, följt av en beskrivning av företagsgivare och till sist SFI.

4.1 Klassificering av kostnader

Ändamålskostnader: Enligt SFI ska ändamålskostnader ha direkt samband med organisationens ändamål i överensstämmelse med dess stadgar eller föreskrifter vilket innebär att de kan inkludera löner, kostnader för lokaler, opinionsbildning och upplysningsverksamhet (SFI, 2009). Ändamålskostnader är med andra ord de medel som går till ändamålet. Kanslichefen på SFI, Eva Birath, förklarar att detta kan innebära att ändamålskostnaderna för en organisation som har till syfte att väcka opinion, uteslutande kan vara kostnader för reklam och marknadsföring.

Administrationskostnader: Administrationskostnader är sådana kostnader som är nödvändiga för att administrera själva insamlingsorganisationen. Kostnaderna krävs för att säkerställa en god kvalitet på organisationens kontroll och rapportering, såväl externt som internt. Hit räknas således kostnader för till exempel redovisning och revision, styrelsearvoden, hyra och löner för administrativ personal, samt avgifter till SFI. (SFI, 2009)

Insamlingskostnader: Med insamlingskostnader menas direkta kostnader för insamlingar bland allmänheten, det vill säga för insamlingsarbete som riktar sig mot givare (SFI, 2009).

Gemensamma kostnader: Insamlingsorganisationer har även kostnader som är gemensamma för ändamål, insamling och administration. Dessa bör klassificeras så att de fördelas på respektive verksamhetsdel. Fördelningsprincipen ska vara relevant för organisationens verksamhet och organisationen ska kunna redovisa enligt vilka principer fördelning är gjord. (FRII, 2009)

4.2 Insamlingsorganisationen SOS-Barnbyar

”Öppenhet och ärlighet kommer att vara viktiga konkurrensfaktorer inom insamlingsbranschen framöver.” (Ekonomichefen Marcus Norberg)

SOS-Barnbyar Sverige är en partipolitisk och religiöst obunden organisation och de är en del av den internationella paraplyorganisationen SOS-Kinderdorf International, som har sitt

huvudkontor i Innsbruck, Österrike (SOS-Barnbyar, 2008). Ändamålet enligt SOS-Barnbyar Sveriges stadgar lyder:

”Föreningen har till ändamål att främja och understödja verksamheten vid av SOS-Kinderdorf International eller föreningen upprättade SOS Barnbyar och därtill anslutna sociala inrättningar, i synnerhet i utvecklingsländer, såsom verksamheten och syftet därmed angivits i SOS-Kinderdorf Internationals föreskrifter... samt att sprida kunskap om verksamhetens idé.” (SOS-Barnbyar, 2010C)

SOS-Barnbyar Sverige arbetar med andra ord med insamling och detta innebär att organisationen i Sverige kan liknas vid ett säljdrivet företag då arbetet består av att samla in pengar som sedan skickas vidare till den internationella organisationen (Ekonomichefen). För att kunna samla in bidrag blir SOS-Barnbyars varumärke viktigt enligt kommunikationschefen Elisabet Stahlenius och hon anser att detta byggs på hur väl ekonomin sköts. Hon uttrycker det på följande sätt: *”Till skillnad från i näringslivet så är det lite fokus på vår själva verksamhet och det är istället större fokus utifrån på kostnadsparametern där granskningen sker på detaljnivå.”* (Kommunikationschefen).

Även om organisationen har till ändmål att stödja den internationella organisationen så ser Pia Watkinson, chefen för företagssamarbeten på SOS-Barnbyar, de utsatta barnen som organisationens uppdragsgivare. Ekonomichefen ser det internationella huvudkontoret som en tänkbar uppdragsgivare för SOS-Barnbyar, men han ser även bidragsgivarna som en form av uppdragsgivare då verksamheten inte skulle kunna pågå utan dem.

På en öppen fråga angående SOS-Barnbyars målsättningar gavs svaret att de internt arbetar utefter målsättningar uttryckta i termer som totala verksamhetsintäkter, antal aktiva faddrar, samt hur många barn organisationen lyckas nå och hjälpa (Ekonomichefen). En målsättning som chefen för fadderfrågor arbetar utefter är även att ge så god service som möjligt till alla faddrar. Enligt hemsidan uttrycks målsättningarna även i andra termer *”Föreningen hade under året som mål att sänka sina insamlings- och administrationskostnader från 18,1 % 2008 till 15,5 % 2009. Detta mål får anses som uppnått då utfallet blev 15,6%”* (SOS-Barnbyar, 2010A). Som svar på en direkt fråga gällande huruvida organisationen har som målsättning att sänka sina administrationskostnader förklarades det av chefen för fadderfrågor, Erika Sunnemark, att de ständigt arbetar med att få ned kostnaderna. Ett projekt har varit att de anställda har fått skriva listor med förslag till hur kostnader kan sänkas. Förslagen rörde allt från att stänga av kopian när man går hem för dagen till att skicka ut

större volymer brev på en gång för att minska portokostnaden (Chefen för fadderfrågor). Ekonomichefen förklarar att det är relativt enkelt att mäta hur väl den svenska organisationen har nått målsättningarna, men att det är betydligt svårare för den internationella organisationen då det handlar om att mäta hur mycket bättre barnen har fått det; *”vi kan inte mäta hur mycket bättre barnen har fått det, men vi önskar att vi kunde mäta hur mycket ’value for money’ en givare får per krona... om ni kan komma på ett bra sätt att jämföra olika organisationer är alla tacksamma”*. (Ekonomichefen)

Ekonomichefen förklarar även att det medför kostnader, det vill säga administrationskostnader, att se till att pengarna används på rätt sätt. I ett internt dokument om kostnadsklassificering (SOS-Barnbyar, 2010B) finns detta beskrivet som att *”Administrativa kostnader är sådana som behövs för att administrera organisationen och administrationen utgör en kvalitetsgaranti för ändamålet och för givaren.”*

Kommunikationschefen berättar under intervjun att det traditionellt sett har ansetts vara fint att jobba med välgörenhet i Sverige, vilket skulle kunna innebära att man arbetar obetalt för den goda sakens skull. Själv anser hon dock inte att gratisarbete är funktionellt då detta innebär att bara rika människor kan arbeta med välgörenhet. Hon tycker istället att det är viktigt att ha rätt människor inom organisationen och att det är bra att SOS-Barnbyar betalar en skälig ersättning för utfört arbete. Ingen ska vara anställd utan ersättning av välgörenhetsskäl, då det är viktigt med hög kompetens internt. Att SOS-Barnbyar har anställt flera personer med erfarenhet från näringslivet menar hon även kan vara en konkurrensfördel i framtiden. SOS-Barnbyar betalar dock inte ut något styrelsearvode, vilket var anledningen till att Roger Akelius valde att skänka 100 miljoner kronor till SOS-Barnbyar istället för till Röda Korset (Kommunikationschefen).

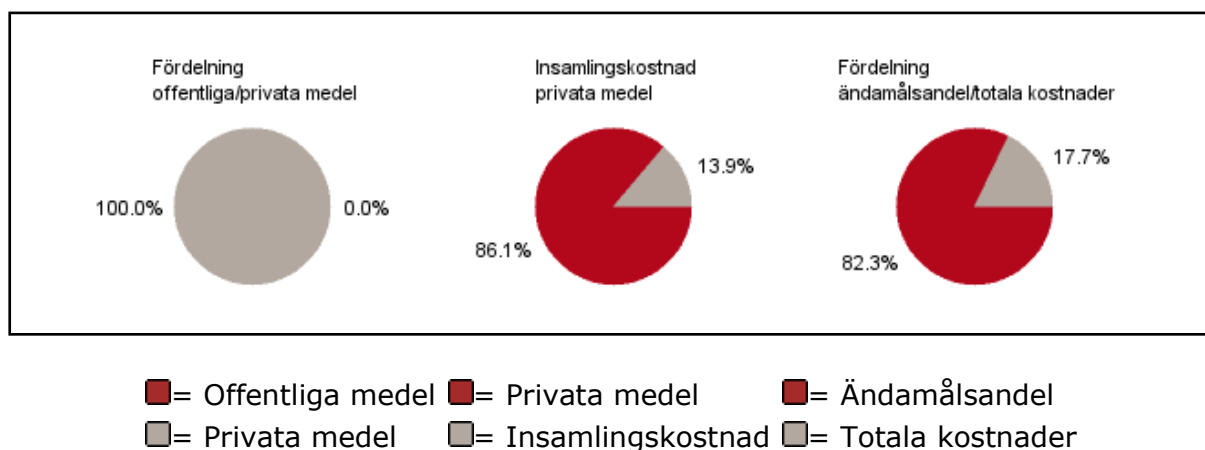
4.3 Faddrar och Charity rating

Fadderverksamheten står för cirka 60 procent av intäkterna för SOS-Barnbyar och de är cirka 60 000 till antalet (Ekonomichefen). Faddrarna uppskattar bilder och brev från sina fadderbarn eftersom de vill veta att deras pengar har förbättrat förutsättningarna för barnen. Kommunikationschefen berättar att givarna oftast hör av sig efter att något har uppmärksammats i media och hon berättar vidare att givarnas vanligaste frågor handlar om kostnader, där bland annat höga löner många gånger ifrågasätts. Kommunikationschefen menar också på att en del givare inte förstår varför det måste finnas administrationskostnader, men att givarna brukar ha förståelse för detta när det förklaras för dem. Chefen för

fadderfrågor säger också att faddrar undrar hur mycket av just deras bidrag som kommer fram till ändamålet. Hon berättar dock att privata givare lätt kan tolka ändamålskostnad som den andel av bidraget som når fram till slutändamålet, det vill säga barnen.

Eftersom att Charity Rating är en organisation som ska representera givarnas röst kan de ses som en extern aktörer med krav som liknar faddrarnas. Charity Ratings primära fokus är att öka transparensen inom den ideella sektorn. Deras övergripande målsättning är att utveckla en metod för att utvärdera ideella organisationers interna effektivitet (Charity Rating, 2009). Thomas Sundén som är Charity Ratings VD anser inte att syftet med Charity Ratings analysmetod är att värdera organisationens målsättningar i sig, utan att det är givarens ansvar att definiera vilka mål som prioriteras i valet av organisation. Han konstaterar dock att *”många organisationer ifrågasätter ju vår kunskap och rätt att komma och ställa krav”*. Han berättar vidare att vissa insamlingsorganisationer vägrar att respondera till informationskraven.

Charity Rating samlar in information från cirka 100 ideella organisationer och en sammanställning av deras information publiceras på deras hemsida, för att givarna ska kunna jämföra olika organisationer. Det är i huvudsak organisationens kostnader som är centrala i de tre diagram som Charity Rating tar fram för respektive organisation. Som framgår av figur 1 nedan uppgår exempelvis ändamålsandelen, vilket är detsamma som medel till ändamål, till 82.3% år 2008 (CharityRating, 2010).



Figur 1. Charity Ratings analys av SOS-Barnbyar

Figuren visar data från år 2008 då SOS-Barnbyars insamlings- och administrationskostnader uppgick till 17,7 procent vilket överrensstämmer med SOS-Barnbyars årsredovisning från 2008. Charity Rating väljer att uttrycka samma nyckeltal i termer av de kostnader som inte är ändamålsmedel. De totala kostnaderna består av en ändamålsandel och en insamlings- och

administrationsdel. Charity Ratings diagram blir dock något otydligt när totala kostnader ser ut att exkludera ändamålsandelen. De totala kostnaderna borde representeras av hela cirkeln. När SOS-Barnbyar talar om sina mål med att sänka insamlings- och administrationskostnaderna motsvaras dessa kostnader av de 17,7 procenten i figuren ovan.

Baserat på hur utförligt organisationerna tillhandahåller Charity Rating med den information som de efterfrågar blir organisationerna sedan även märkta med symboler i tre olika färger, där grön är bäst och röd är sämst, som indikerar hur samarbetsvilliga de har varit mot Charity Rating, samt hur väl de har verifierat den information som publiceras. Givarna kan därefter gå in på hemsidan och bilda sig en uppfattning om vilken organisation de vill stödja.

Trots att SOS-Barnbyars ekonomichef tycker att Charity Rating fyller en viktig funktion, så är han är kristik till de mått som de använder för att utvärdera insamlingsorganisationer. Kommunikationschefen anser inte att Charity Rating har påverkat SOS-Barnbyars verksamhet och säger även att *”de är en organisation som behövs men de mäter inte alltid rätt saker... de har frivilligt tagit på sig en moralisk höghatt”*. Att titta på hur stora administrationskostnader är i förhållande till pengar som går till ändamålet anser inte SOS-Barnbyar vara ett bra mått då det är svårt att jämföra olika organisationer med varandra. Ekonomichefen uttrycker det som att måttet är *”godtyckligt och manipulerbart”* och att organisationer därför *”kan göra lite som de vill”*. Chefen för företagssamarbeten tycker också att det är ett problem att branschen räknar olika och hon önskar att det istället fanns mått som var bättre lämpade för att jämföra olika insamlingsorganisationer.

4.4 Företag som bidragsgivare

Utöver faddrarnas bidrag kommer organisationens intäkter från olika företag. Chefen för företagssamarbeten anser att företag idag är mer insatta i CSR, Corporate Social Responsibility, och att det är främst företagets anställda och dess kunder som utövar påtryckning för att företagen ska intressera sig för dessa frågor. Stora företag som är givare har traditionellt sett inte haft lika höga förväntningar på låga administrationskostnader som faddrarna har och företag har en naturlig förståelse för att det krävs administrationskostnader för att bedriva en verksamhet, enligt chefen för företagssamarbeten. Hon förklarar dock att *”Företagen är dåligt pålästa när det gäller hur man räknar fram de mått som vi utvärderas efter”*. Hon upplever att företag ibland inte förstår varför administrationskostnaderna skiljer sig åt mellan olika insamlingsorganisationer och hur dessa nyckeltal kan påverkas av organisationens verksamhet och syfte.

Chefen för företagssamarbeten brukar därför förflytta fokus från kostnadsgranskningen för att visa på andra sätt att vara effektiv. Hon talar i termer av ”sales” som traditionellt inom ideell sektor annars kallas ”fund-raising”. *”När vi berättar att vi har en omsättning på över 10 miljoner per anställd per år här på kontoret talar vi ett språk som företagen verkar förstå och uppskatta. Många företag brukar se det som ett mått på effektivitet och inte ifrågasätta något mer sen”* (Chefen för företagsamarbeten). Kommunikationschefen förklarar även att organisationens varumärke är viktigt för att få givare och hon tror att SOS-Barnbyar uppfattas som *”snabbfotad och effektiv”* delvis för att de inte får medel från SIDA. Hon anser även att det är positivt för varumärket att ekonomichefen är auktoriserad revisor.

4.5 Svensk Insamlingskontroll

SOS-Barnbyar är en av de organisationer som är godkända av SFI och därmed utgör de regler och krav som gäller för insamlingsorganisationer med 90-konto ett externt tryck som SOS-Barnbyar måste anpassa sig efter.

SFI strävar efter att insamlingsorganisationerna ska ha bra rutiner gällande administration, extern rapportering och den löpande bokföringen, enligt SFI:s kanslichef Eva Birath. Insamlingarna ska ledas av lämpliga personer som är kunniga i ekonomiska frågor vilket SOS-Barnbyar har då många anställda tidigare arbetat inom näringslivet. Enligt SFI:s föreskrifter måste samtliga organisationer upprätta en årsredovisning enligt årsredovisningslagen, samt ha minst en egen auktoriserad eller godkänd revisor som kontinuerligt ska granska organisationens ekonomi och förvaltning. Av årsredovisningen ska det framgå hur ändamålet har främjats (SFI, 2010A). Kanslichefen på SFI anser att det är viktigt att insamlingsorganisationernas medel verkligen går till rätt ändamål och att kontrollen av detta därför blir centralt i SFI:s granskning. SFI ses som en garant för att de siffror som kommuniceras av respektive organisation är rättvisande (SOS-Barnbyar, 2010B).

SFI granskar även att organisationens verksamhet inte belastats med oskäligen kostnader, vilket innebär att minst 75 procent av de totala intäkterna ska gå till ändamålet (SFI, 2009). Om detta inte uppnås dras 90-kontot in eftersom att det är centralt för allmänhetens givarvilja att kravet uppfylls. Organisationerna har dock möjlighet att förklara för SFI varför kostnaderna blivit för höga ett år, för att kunna behålla sitt 90-konto (Kanslichefen för SFI).

Till skillnad från Charity Rating har inte SFI som syfte att jämföra insamlingsorganisationerna med varandra. *”Vi vill inte säga att en organisation är bättre än en annan eller avgöra vilken organisation som är bäst”* (Kanslichefen för SFI).

Administrationskostnader måste finnas för att insamlingsorganisationerna ska kunna bedriva och kontrollera sin verksamhet. Det är viktigt att givarna förstår varför dessa kostnader finns och att noll procent administrationskostnader inte är att eftersträva. ”Vi måste tjata om hur viktigt det är med kontroll” (Kanslichefen för SFI).

Kanslichefen ställer sig kritisk till vissa av Charity Ratings uttalanden i media gällande huruvida en insamlingsorganisation med lägre administrationskostnader och arvoden är mer effektiv än en annan (Kanslichefen för SFI). Det är svårt att mäta och jämföra insamlingsorganisationer med varandra då administrationskostnader kan variera beroende på hur organisationsstrukturen ser ut och i vilket land verksamhet bedrivs. ”Charity Rating jämför ju äpplen med päron ibland” (Kanslichefen för SFI). Hon anser att Charity Rating eventuellt kan få större makt och utrymme i media eftersom att media ofta söker efter skandaler vilket Charity Rating kan ge genom uttalanden som kritiserar insamlingsorganisationernas administrationskostnader och arvoden.

För att underlätta redovisningen och rapporteringen till SFI för insamlingsorganisationerna har branschorganisationen FRII skapats där alla Sveriges stora insamlingsorganisationer är medlemmar, däribland SOS-Barnbyar. FRII ger ut ett dokument som heter ”Styrande riktlinjer för årsredovisning” som innehåller bland annat en beskrivning av de regler och normer som tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och hur kostnader kan klassificeras (FRII, 2009). Tabellen nedan visar hur SOS-Barnbyar har valt att klassificera de gemensamma kostnaderna till ändamålskostnad, insamlingskostnad eller administrationskostnad.

Befattning	Avdelning	PROCENT AV ARBETSTID		
		Ändamål	insamling	admin
Biståndshandläggare	Bistånd	50%	0%	50%
Redovisningsansvarig	Ekonomi/administration	0%	0%	100%
Receptionist 1	Ekonomi/administration	0%	0%	100%
Ekonomi/admin-chef	Ekonomi/administration	20%	0%	80%
Receptionist 2	Ekonomi/administration	0%	0%	100%
Redovisningsassistent	Ekonomi/administration	0%	0%	100%
Medhjälpare företagssamarbeten	Företag	10%	80%	10%
Ansvarig för företagssamarbeten	Företag	10%	80%	10%
Ansvarig för givarservice	Givarservice	50%	0%	50%
Fadderansvarig 1	Givarservice	50%	0%	50%
Fadderansvarig 2	Givarservice	50%	0%	50%
Projektledare marknad 2	Marknad	0%	100%	0%
Projektledare marknad 1	Marknad	0%	100%	0%
Marknadsansvarig online	Marknad	0%	100%	0%
Marknadsassistent	Marknad	0%	100%	0%
Marknadschef	Marknad	0%	100%	0%
Marknad - analytiker	Marknad	0%	100%	0%
Redaktör	PR/Info	50%	50%	0%
PR/Info-chef	PR/Info	50%	50%	0%
Ansvarig för stora privata givare	Stora privata givare	10%	80%	10%
Generalsekreterare		30%	40%	30%
TOTAL		18,1%	46,7%	35,2%

Tabell 1: Beräkning för fördelning av gemensamma kostnader inom SOS-Barnbyar (SOS-Barnbyar, 2010B)

SOS-Barnbyar har valt att klassificera de gemensamma lönekostnaderna på basis av hur stor del av personalens tid som ägnas åt respektive kostnadsslag (SOS-Barnbyar, 2010B). Som framgår av tabellen klassificeras exempelvis chefen för företagssamarbetens arbetstid som 10 procent vardera som ändamålskostnader och administrationskostnader, samt 80 procent som insamlingskostnader. Kommunikationschefen på SOS-Barnbyar upplever dock att kostnadsklassificeringen resulterar i mycket onödigt arbete på grund av att riktlinjerna är otydliga.

5 Analys

Analysen har likt teoriavsnittet delats in i tre delar. Först kommer organisationsteorin att appliceras på SOS-Barnbyar för att förstå den omvärld som en insamlingsorganisation befinner sig i. Den andra delen analyserar ramverket för ansvarighet enligt Cutt & Murray's (2000) teori för att kunna avgöra om kriterierna för ett meningsfullt ramverk är uppfyllda då det är centralt att förstå relationer för att analysera vilka krav som ställs. Slutligen undersöks hur SOS-Barnbyar förhåller sig till eventuell särkoppling från omgivningen.

5.1 Analys av SOS-Barnbyar i en institutionell omvärld

Eftersom att resultatet av en insamlingsorganisations arbete är svårt att utvärdera agerar SOS-Barnbyar i en institutionell omvärld enligt Fogarty, Zucca, Meonske, & Kirch's (1997) resonemang. Därför är det ytterst centralt för organisationens framgång att skapa och

upprätthålla legitimitet gentemot externa parter för att få in bidrag och på så sätt överleva. Genom att anpassa sig till de externa krav som ställs kan SOS-Barnbyar erhålla sin legitimitet enligt Meyer & Rowan (1977). SOS-Barnbyar uppfyller de krav som kan anses vara grundläggande för att uppfattas som en legitim insamlingsorganisation då de bland annat upprättar verksamhetsberättelse och årsredovisning som revideras.

Eftersom upprätthållandet av legitimitet är så viktigt borde SOS-Barnbyar vara angelägna om att anpassa sig till rådande värderingar och standarder för vad som är ett accepterat beteende enligt Fogarty, Zucca, Meonske, & Kirch's (1997). Detta visar organisationen olika tecken på att göra, bland annat genom att redovisa de nyckeltal som externa aktörer använder sig av för att utvärdera organisationen. Dessa nyckeltal redovisas trots att SOS-Barnbyar inte anser att de är lämpliga för utvärdering av organisationens prestation, vilket tyder på hur viktigt det är för dem att uppfattas som en legitim aktör. Ett sådant agerande stämmer överrens med Richardsons (1987) uppfattning om att redovisningssystemet används för att uppfattas som legitim. SOS-Barnbyar vill också vara en transparent och öppen organisation för att visa att de inte har något att dölja. Genom öppenhet kan de få kritiker att långsiktigt tro på verksamheten, vilket är viktigt när resultatet är av kvalitativ art enligt Fogarty, Zucca, Meonske, & Kirch (1997).

SOS-Barnbyar säger sig inte påverkas av Charity Ratings verksamhet och krav, men flera tecken som tyder på det motsatta har identifierats. För det första så lämnar SOS-Barnbyar ut all den information som Charity Rating efterfrågar vilket indikerar på en acceptans. Om SOS-Barnbyar inte alls godtog Charity Ratings verksamhet hade de kunnat vägra dela med sig av de uppgifter som begärts likt vissa andra insamlingsorganisationer. De är även tyliga med att externt kommunicera sina mål gällande att sänka sina administrationskostnader, vilket bland annat görs genom deras hemsida. Ytterligare tecken på en anpassning till Charity Ratings krav om låga kostnader är de projekt som chefen för fadderfrågor berättar om då de anställda fick komma med förslag på hur kostnaderna kunde sänkas.

Det har även framkommit att SOS-Barnbyar försöker erhålla legitimitet genom att efterlikna vinstdrivande företag. Att ekonomichefen är auktoriserad revisor är ett exempel på hur organisationen närmar sig näringslivet och implementerar ett marknadstänk. Mer om hur SOS-Barnbyar använder ett företagsliknande språkbruk för att erhålla legitimitet analyseras i ett senare avsnitt.

***Slutsats efter analys av organisationsteori:** SOS-Barnbyar redovisar de uppgifter och den information som krävs för att uppfattas som legitim, trots att de anser att utvärderingsmått som externa aktörer använder inte är optimala för att bedöma verksamheten. Organisationen påverkas även mer än de kanske inser av externa aktörers krav, såsom de från Charity Rating.*

5.2 Analys av ansvarighetsrelationer och ramverket för ansvarighet

Enligt Cutt & Murray's (2000) definition av ansvarighet måste det finnas minst två parter, en som kan allokera ansvar och en som accepterar ansvaret. I ett vinstdrivande företag är aktieägarna uppdragsgivarna. För den ideella sektorn blir det mer diffust att definiera uppdragsgivaren på grund av avsaknaden av aktieägare. Chefen för företagssamarbeten på SOS-Barnbyar ser de utsatta barnen som organisationens uppdragsgivare. Barnen kan dock inte allokera ansvar eller utöva sin makt likt aktieägare, vilket leder till att denna relation blir svår att definiera som en ansvarighetsrelation.

För SOS-Barnbyar skulle bidragsgivarna kunna ses som en form av "stakeholders", eller uppdragsgivare eftersom verksamheten inte kan fortgå utan dem. Bidragsgivarna får dock en dubbelbottnad roll eftersom att de både kan ses som uppdragsgivare och kunder. Enskilda faddrar har begränsat utrymme att utdela ansvarighet i större utsträckning då det är svårt att göra sin röst hörd, vilket Charity Rating har större möjlighet att lyckas med. De utövar påtryckningar mot organisationen att uppfylla informationskrav, vilket överrensstämmer med Cutt & Murray's (2000) definition av ansvarighet som ett informationskrav. Det är sedan upp till givarna som tar del av denna information att utvärdera och fatta beslut om vilken organisation de vill stödja.

För att kunna förstå hur en insamlingsorganisation hanterar externa aktörers krav på redovisning och prestation blir det centralt att analysera ansvarighetsrelationerna mellan dessa aktörer. Med hjälp av Cutt & Murray's (2000) fyra kriterier för att ett ramverk för ansvarighet ska vara meningsfullt kommer detta avsnitt att analysera hur ansvarsrelationerna mellan SOS-Barnbyar och dess externa parter ser ut.

5.2.1 Kriterium 1; Gemensamma förväntningar gällande beteende och prestation

De förväntningar som är gemensamma för samtliga parter är att SOS-Barnbyars arbete i Sverige i slutändan ska leda till att förbättra förhållandena för utsatta barn runt om i världen. Det finns en önskan om en transparent och öppen organisation som kan minska

informationsasymmetrin och verka för ökad effektivitet. Hur dessa målsättningar ska nå råder det dock delvis skilda meningar om.

Förväntningarna på SOS-Barnbyar skiljer sig något åt mellan organisationen och dess externa intressenter. Då SOS-Barnbyar kan liknas vid en säljdrivande företag utvärderar de själva sin prestation i termer av summan insamlade medel och de har uttryckta målsättningar beträffande hur mycket intäkter och antal faddrar ska öka under de närmsta åren. De anser att målet med att hjälpa fler barn bäst kan nås genom att så stora summor som möjligt samlas in, inte enbart genom att hålla så låga kostnader som möjligt. Fokus internt ligger därför på att samla in så mycket medel som möjligt och att samtidigt vara den mest transparenta insamlingsorganisationen i Sverige. SOS-Barnbyar vill hålla nere kostnaderna, men ser det inte som något självändamål att ha så låga kostnader som möjligt då de säger att det krävs resurser för att förhindra korruption och för att kontrollera att pengarna används korrekt. Kommunikationschefen på SOS-Barnbyar anser heller inte att gratisarbete skulle vara funktionellt då detta innebär att bara rika människor kan arbeta med välgörenhet.

Det råder alltså divergens mellan hur externa parter som Charity Rating och organisationen själva anser att de ska nå målet.

5.2.1.1 Faddrar och Charity Ratings förväntningar på prestation och beteende

Givare vill att deras bidrag ska göra så stor nytta som möjligt enligt Cutt & Murray (2000), men det är svårt att mäta SOS-Barnbyars resultat då det är svårt att säga hur mycket bättre barnen har fått det. Därför måste givarna förlita sig på andra mått som kan indikera på vilken nytta deras bidrag gör för barnen. Hur stor del av insamlade medel som går till ändamålet tycks ha blivit en sådan indikator då både SFI och Charity Rating utvärderar insamlingsorganisationer efter dessa mått. Faddrarna förväntar sig att så stor del som möjligt av just deras bidrag går till ändamålet och totala summan insamlade medel blir av mindre vikt. På grund av detta blir det starkt kostnadsfokus på SOS-Barnbyars verksamhet och det förväntas att administrations- och insamlingskostnader hålls låga då givarna anser att detta tyder på att organisationen använder medlen på ett effektivt sätt. Charity Rating som ska representera givarnas intressen betonar vikten av låga administrationskostnader genom sin utvärderingsmetod av insamlingsorganisationerna. Det är därför viktigt att SOS-Barnbyar kan mäta och kvantifiera hur de insamlade medlen har använts för att kunna utvärdera om organisationen är effektiv.

Här råder det delade meningar gällande var som är effektivitet, vilket resulterar i att förväntningarna divergerar.

5.2.1.2 Givande företags förväntningar på prestation och beteende

Företagen har större förståelse för att det krävs administrationskostnader för att bedriva en verksamhet i jämförelse med faddrar. Deras förväntningar på prestation överensstämmer därför till högre grad med SOS-Barnbyars egna förväntningar.

Företagen i sin tur känner påtryckningar från deras omvärld att vara en legitim aktör och ha ett väl utvecklat CSR arbete. Dessutom ser chefen för företagssamarbeten att företagen har blivit mer insatta i CSR än tidigare. Det kan därför komma att bli ännu viktigare för företagen att stödja en effektiv organisation, med låga administrationskostnader, för att inte riskera att framstå som att de ödslar med aktieägarnas pengar på ineffektiva ideella organisationer. Företagen förväntar sig således en effektiv insamlingsorganisation som håller låga kostnadsnivåer för att de ska vara villiga att skänka pengar. Genom att stödja en insamlingsorganisation som har ett starkt varumärke kan de själva uppfattas som ett mer legitimt företag.

***Slutsats efter analys av kriterium 1:** Förväntningarna på SOS-Barnbyars slutgiltiga resultat, att hjälpa utsatta barn, stämmer väl överens med organisationens eget syfte. Dock skiljer sig förväntningarna gällande beteende för hur organisationen ska agera för att nå dessa mål. SOS-Barnbyar vill hålla kostnaderna låga, men tycker själva inte att låga administrationskostnader alltid är optimalt, vilket dock externa aktörer verkar förväntar sig. Organisationen vill istället nå målet genom att maximera intäkterna, inte genom att minimera kostnaderna.*

5.2.2 Kriterium 2; Ett gemensamt språk eller mått för hur uppfyllande av dessa förväntningar ska beskrivas.

Eftersom förväntningar på hur SOS-Barnbyar ska arbeta för att uppfylla sina mål delvis skiljer sig åt mellan organisationen och de externa aktörerna är det svårt att hitta ett gemensamt språk som kan beskriva detta.

5.2.2.1 SFI:s nyckeltal och fokus på kostnader

Nyckeltalen som är framtagna av SFI fokuserar på att mäta *efficiency*, som refererar till att maximera resursutnyttjandet, då detta går att kvantifiera i finansiella termer. Dessa nyckeltal är inte avgörande för ur SOS-Barnbyar väljer att bedriva sin verksamhet, syftet med att redovisa dessa är snarare att tillfredställa SFI:s krav på redovisning för att erhålla ett 90-

konto. Nyckeltalen ser ut att formellt sett kunna säga något om graden av måluppfyllelse i verksamheten, men eftersom att organisationerna har stora möjligheter att själva klassificera vad som är ändamålskostnader, insamlingskostnader och administrationskostnader så kan det argumenteras för att så inte är fallet.

SFI och Charity Rating talar mycket om kostnader, kostnadseffektivisering och jämförelsetal. SOS-Barnbyar resonerar mer kring kärnan i verksamheten, att hjälpa utsatta barn runt om i världen och att samla in så mycket medel som möjligt för att möjliggöra detta. Språket i form av SFI:s nyckeltal har inte förmågan att säga något om till vilken grad verksamheten har uppfyllt målet att förbättra förhållandena för utsatta barn. Ett sådant mål är enligt Cutt & Murray (2000) uttryckt i termer av *effectiveness*. Då det finns uppenbara svårigheter i att mäta och utvärdera hur SOS-Barnbyar uppfyller målen uttryckt i termer av *effectiveness* leder detta till att kostnaderna istället för slutprodukten mäts. Att mäta kostnaderna blir alltså ett *efficiency*-mått i överensstämmelse med Charles & Coopers (1980) teori som säger att det inom ideella organisationer är svårt att mäta *effectiveness*.

5.2.2.2 Språket påverkas av olika begreppsdefinitioner

Hur centrala begrepp som till exempel vad som är ändamålskostnader definieras är något som skiljer sig åt mellan olika aktörer. Då SFI klassificerar ändamålskostnader som sådana kostnader som har direkt samband med uppfyllandet av organisationens ändamål enligt dess stadgar eller föreskrifter, öppnar det för egna tolkningar av organisationerna. Därmed skapas även en divergens i begreppets betydelse mellan SFI och insamlingsorganisationerna. Enligt SOS-Barnbyars stadgar är ändamålet främst att stödja den internationella organisationen, samt att sprida kunskap om verksamhetens idé. Privata givare kan lätt tolka ändamålskostnad som andelen av bidraget vilket når fram till slutändamålet, det vill säga barnen, enligt chefen för fadderfrågor. De är inte alltid medvetna om att ytterligare administrationskostnader tillkommer efter att de insamlade medlen har skickats vidare till det internationella kontoret. Detta gör att begreppen inte har samma innebörd för samtliga parter, de talar inte ett gemensamt språk.

5.2.2.3 Språk gentemot faddrar

Det språk som används för att kommunicera med faddrarna skiljer sig åt i jämförelse med den kommunikation organisationen har till exempelvis SFI. Mycket av SOS-Barnbyars kommunikation till externa parter förmedlas genom narrativ redovisning med bilder och berättelser istället för genom siffror. Detta gäller främst till faddrar då de efterfrågar beskrivningar om hur SOS-Barnbyar arbetat för att förbättra villkoren för just deras

fadderbarn. Narrativ redovisning är svår att använda för att utvärdera insamlingsorganisationer och det går inte heller att säga något om graden av måluppfyllelse i verksamheten. Numerisk redovisning uppfattas som mer övertygande enligt Lindholm (2003), men den narrativa redovisningen skapar ett språk som båda parter förstår och delar. Den narrativa redovisningen öppnar för ett gemensamt språk, men brister i att kommunicera graden av måluppfyllelse.

5.2.2.4 Språk gentemot företag

Flera av de anställda på SOS-Barnbyar kommer från tidigare anställningar inom näringslivet. De är därför vana att uttrycka sig i ekonomiska termer och att bli utvärderad därefter. Chefen för företagssamarbeten pratar i termer av "sales", som traditionellt inom ideell sektor annars kallas "fund-raising". SOS-Barnbyar anammar en mer företagsliknande retorik och kommunicerar i termer lånade från vinstdrivande företag som omsättning och försäljningsorganisation. I överensstämmelse med DiMaggio & Powell's (1983) teori kan SOS-Barnbyar genom att efterlikna framgångsrika organisationer, företag, även lättare framställa sig som rationella och legitima i sin relation främst till de givande företagen. *"När vi berättar att vi har en omsättning på över 10 miljoner per anställd per år här på kontoret talar vi ett språk som företagen verkar förstå och uppskatta. Många företag brukar se det som ett mått på effektivitet och inte ifrågasätta något mer sen"* (Chefen för företagssamarbeten). Genom denna företagsretorik närmar SOS-Barnbyar sig företagsgivarnas språkbruk och de får ett mer homogent språk. Denna utveckling överensstämmer också med Wijkströms och Lundströms (2002) resonemang att insamlingsorganisationer lånar näringslivets språkdräkt för att inte framstå som gammalmodiga. Rekryteringen från näringslivet gör även att SOS-Barnbyar anser att de skiljer sig från andra insamlingsorganisationer, vilket de själva tror kommer att vara en konkurrensfördel i kampen om att få fler företagsgivare i framtiden. Denna anpassning till företagets retorik gör att de närmar sig ett gemensamt språk och att de lättare kan förstå varandras förväntningar. Ett gemensamt språk kan bättre tillgodose båda parter förväntningar om hur SOS-Barnbyar ska beskriva till vilken grad verksamheten har uppfyllt målen.

Det kvarstår dock en problematik kring företagets tolkningar av de nyckeltal som SOS-Barnbyar redovisar. Chefen för företagssamarbeten berättar att företagen inte förstår hur nyckeltalen räknas ut; *"Företagen är dåligt pålästa när det gäller hur man räknar fram de mått som SOS utvärderas efter"*. Hon upplever att företag ibland inte förstår varför administrationskostnaderna skiljer sig åt mellan olika insamlingsorganisationer. En

insamlingsorganisation som till skillnad från SOS-Barnbyar bedriver verksamhet i form av slutändamål i Sverige har betydligt högre administrationskostnader än en organisation som skickar vidare alla insamlade medel till en internationell organisation. De administrationskostnader som tillkommer efter att pengarna skickas vidare framgår inte heller i den svenska redovisningen. Enligt chefen för företagssamarbeten har inte alla företagen kunskap om hur dessa nyckeltal kan påverkas av organisationens struktur. En möjlig förklaring till detta är att de företagen som ger bidrag till SOS-Barnbyar själva redovisar nyckeltal som är bättre utvecklade och anpassade till deras egen verksamhet och verklighet, där variationer i måtten indikerar på skillnader i prestation mellan de jämförda företagen. Detta stämmer överens med att redovisningen för ideella organisationer är sämre utvecklad (Wijkström & Lundström, 2002).

5.2.2.5 Viljan att utforma ett gemensamt språk

Ingen av parterna verkar helt nöjda med de resultatmått som finns idag och som organisationerna blir utvärderade enligt. Det tycks finnas svårigheter att utveckla resultatmått och utvärderingskriterier som gör det möjligt att jämföra olika insamlingsorganisationer när de bedriver olika typer av verksamhet. Både ekonomichefen på SOS-Barnbyar och Charity Ratings VD uttrycker en tydlig önskan att det fanns ett bättre sätt att utvärdera insamlingsorganisationer.

De intervjuade på SOS-Barnbyar har dock svårt att komma på ett lämpligt mått, men de tycks vilja ha ett mått som mäter någonting som ligger närmare deras syfte, i likhet med hur mycket bättre barnen har fått det. Eftersom att faddrar förväntar sig att deras bidrag ska göra så stor nytta som möjligt skulle ett sådant resultatmått möjliggöra för ett gemensamt språk till faddrarna och de skulle lättare kunna utvärdera olika organisationer. Än så länge har dock ingen av parterna lyckats formulera ett bra resultatmått som samtliga parter anser vara relevant och rättvisande. Problemet ligger i den ideella verksamheten natur där resultatet är svårt att mäta. På grund av svårigheterna appliceras istället ett *efficiency*-mått vilket resulterar i att samtliga parter blir missnöjda.

Slutsats efter analys av kriterium 2: *Det går att konstatera att det saknas ett gemensamt språk som tydligt kan förklara SOS-Barnbyars grad av måluppfyllelse. Detta grundar sig främst i verksamhetens natur då resultaten är svåra att mäta, samt i vaga begreppsdefinitioner som leder till att aktörer tolkar begreppen olika. Organisationen har dock anammat en företagsretorik för att närma sig företagens språk och för att framstå som*

legitima samt moderna. Alla aktörer har även en önskan om att anpassade resultatmått och utvärderingskriterier ska utvecklas.

5.2.3 Kriterium 3; Gemensamma kriterier för vad uppfyllande innebär, formulerade på det gemensamma språket.

För att erhålla ett 90-konto av SFI krävs det att administrations- och insamlingskostnaderna inte överstiger 25 procent. Detta är en konkret nivå, men eftersom att det gemensamma språket har tydliga brister så blir nivån inte exakt. Istället har insamlingsorganisationerna relativt stora möjligheter att själva klassificera sina kostnader på ett sådant sett att man uppfyller kraven. Om SFI upptäcker att organisationen inte uppfyller måttet är det även möjligt att ha en diskussion med dem och förklara varför resultatet inte var i linje med förväntningar.

Även om ett gemensamt språk skulle lyckas utformas, så är det tveksamt om SFI:s bedömningsgrunder klarar det tredje kriteriet för ett meningsfullt ansvarighetssystem. Deras nyckeltal för administrationskostnader är utformade för att vara en absolut nivå som ska rensa bort oseriösa organisationer med för höga kostnader. Det i sig skulle vara en tydlig nivå, men på grund av att detta mått även har blivit intressant för andra aktörer så har syftet med det förvrängts något. Charity Rating sätter inte en konkret nivå för när organisationen ska anses ha lyckats. De redogör istället samtliga insamlingsorganisationernas respektive kostnadsnivå och det är sedan upp till givarna att avgöra vad de anser vara en godkänd nivå. Givarna har då en tendens att fokusera på att kostnaderna ska vara så låga som möjligt och det blir omöjligt för organisationen att veta när målet är uppfyllt, eftersom att denna nivå kan förändras beroende på hur andra organisationer presterar eller redovisar. Att ha ett kriterium som syftar till att minimera administrationskostnaderna saknar även direkt koppling till SOS-Barnbyars syfte och alltför låga administrationskostnader skulle kunna innebära att kontrollen för hur insamlade medel hanteras i slutledet försämras enligt organisationen själva.

Slutsats efter analys av kriterium 3: *Det saknas en nivå i form av en kvot eller kvantitet som beskriver när målet är uppnått vilket främst beror på att det inte finns ett gemensamt språk som detta kan uttryckas på. Detta beror även på att olika aktörer formulerar olika kriterier för vad måluppfyllande innebär, trots att de använder sig av samma mått. Även om ett gemensamt språk skulle utvecklas kan därför inte kriterium tre uppfyllas.*

5.2.4 Kriterium 4; Ett system för att kommunicera informationen om beteende och prestation, formulerade på det gemensamma språket och i termer av de gemensamma kriterierna.

Det finns bra kanaler för informationsöverföring till olika externa parter, där organisationen till exempel har bra rapporteringsrutiner till SFI, även om detta inte sker särskilt ofta. Då de tre tidigare kriterierna är dåligt uppfyllda blir det dock mindre relevant att ha ett bra system för att kunna kommunicera och syftet med detta urholkas.

Informationsöverföring till SFI sker främst genom de rapporter som lämnas in. Det finns inget väl fungerande språk på vilket parterna kan uttrycka grad av måluppfyllelse och på grund av detta kan inga exakta kriterier ställas upp. Trots att det existerar bra kommunikationskanaler riskerar de att inte kunna fylla sitt syfte eftersom grundförutsättningarna för en diskussion inte klarats ut, då det saknas ett gemensamt språk som gör att aktörerna kan mötas.

SOS-Barnbyar kommunicerar mycket information till sina faddrar både gällande hur verksamheten fortskrider, samt hur det går för det enskilda fadderbarnet. Denna narrativa redovisning är nära ett gemensamt språk för hur verksamheten fortskrider och för detta finns det regelbundna rutiner och bra system. Denna kanal skulle dock kunna uppmuntra till en bättre tvåvägskommunikation, vilket hade krävts för att systemet ska vara fulländat enligt teorin.

SOS-Barnbyar delar med sig av den information som Charity Rating efterfrågar. Denna informationsöverföring saknar dock regelbundenhet och rutiner, vilket gör att systemet inte kan uppfylla kraven för en väl fungerande ansvarighetsrelation.

Slutsats efter analys av kriterium 4: Trots att det existerar bra kommunikationskanaler riskerar de att inte kunna fylla sitt syfte eftersom att grundförutsättningarna inte uppfyllts då de föregående kriterierna inte är helt infriade. Den narrativa redovisningen uppfyller dock de tre grundläggande kraven till en högre grad än den numeriska redovisningen. Detta grundar sig i den gemensamma förväntningen att organisationen ska hjälpa utsatta barn, vilket kan kommuniceras på ett fungerande sätt med bilder och berättelser. Eftersom den narrativa redovisningens målsättningar är vaga leder detta till att tydliga kriterier för måluppfyllande inte kan formuleras. Kriterium tre borde därmed inte vara helt uppfyllt, men en orsak till att ramverket för ansvarighet fungerar kan bottna i just de vaga formuleringarna.

I och med att ansvarighetsrelationerna till större uträkning har kommit att få ett finansiellt fokus, vilket syns då årsredovisningen blivit obligatorisk, Charity Rating har grundats och organisationens marknadstänk blivit tydligare, räcker det inte att ha en fungerande system för narrativ redovisning. Även den finansiella redovisningen måste därför uppfylla kraven för ett meningsfullt ramverk för ansvarighet.

5.3 Analys av SOS-Barnbyars särkoppling till omvärlden

Det går att konstatera att det inte finns ett helt fungerande system för ansvarighet mellan SOS-Barnbyar och dess externa aktörer. Då ett sådant ramverk utgör grunden för utvärderande och rapportering inom en organisation av SOS-Barnbyars karaktär (Cutt & Murray, 2000) torde verksamheten ha svårigheter att använda redovisningen som en legitimitetsfaktor. Det finns uppenbara problem när det gäller att hitta nyckeltal och resultatsmått som är anpassade till en insamlingsorganisations verksamhet. Trots detta har SOS-Barnbyar erhållit den legitimitet som krävs för att överleva som organisation. Hur detta är möjligt kan förklaras med hjälp av teori kring särkoppling.

Eftersom att de externa aktörerna efterfrågar resultatmått som SOS-Barnbyar inte tycker överensstämmer med hur deras organisation bör utvärderas leder det till en särkoppling mellan organisationen och dess omvärld. Särkopplingen grundar sig i att omgivningens förväntningar inte är anpassade till den verksamhet som SOS-Barnbyar bedriver. Med hjälp av särkoppling kan SOS-Barnbyar tillgodose de externa kraven och därmed uppnå legitimitet i enlighet med Meyer & Rowan (1977). Detta kan göras dels genom att skilja på den information som redovisas externt och den information som används internt och dels genom att klassificera kostnaderna enligt externa krav, trots att det inte anses vara relevant för verksamheten att lägga tid på att klassificera kostnader. Särkoppling blir således ett sätt för en insamlingsorganisation att hantera externa aktörers krav på prestation och redovisning. De två sätten att tillgodose de externa kraven kommer nedan att analyseras djupare var för sig.

5.3.1 Särkoppling mellan extern och intern redovisning

Vinstdrivande företag blir ofta utvärderade på *net profit*, medan ideella organisationer ofta blir utvärderade baserat på dess kostnadsnivåer. Företag har till syfte att generera resurser (Gustafson, 2006) och de drivs därmed av samma mått som de blir utvärderade efter. Ideella organisationer måste istället använda resurser för att möjliggöra verksamheten (Gustafson, 2006), men deras verksamhet drivs inte av att hålla låga kostnader vilket de dock ofta blir utvärderade efter. På grund av detta uppstår särkoppling.

Det saknas även en självklar koppling mellan måtten och hur verksamheten ska nå sin målsättning. Trots denna meningsskiljaktighet redovisar SOS-Barnbyar all den information som SFI kräver och de är även öppna och delger all den information som Charity Rating efterfrågar. I och med SOS-Barnbyars seriösa verksamhet, transparens och formella redovisning erhåller de ett 90-konto och den högsta klassificeringen i Charity Ratings utvärdering. SOS-Barnbyar uppfattas således som en legitim organisation med ett gott rykte då de kan samla in bidrag och bedriva sin verksamhet enligt de krav som omvärlden har ställt.

Enligt Meyer & Rowan (1977) innebär särkoppling att de externa kraven kan tillgodoses utan att den operationella delen av verksamheten påverkas, vilket SOS-Barnbyar visar indikationer på att lyckas med. De upprätthåller sin legitimitet externt genom den externa redovisningen samtidigt som den interna verksamheten inte verkar påverkas i någon större utsträckning av kraven från de olika ansvarighetsrelationerna. Ett sådant exempel är kravet och förväntningarna på låga kostnader. Visserligen redogör de intervjuade personerna för hur man arbetar internt med att sänka kostnaderna, men detta först efter specifika frågor och det nämns inte som ett sätt att uppfylla syftet med verksamheten. Målsättningarna uttrycktes istället i hur man på olika sätt kan öka intäkterna. Internt inom SOS-Barnbyar används mått som visar på exempelvis hur antalet faddrar och de totala insamlade medlen förändrats under året för att utvärdera organisationens prestation. Denna information intresserar varken givare, SFI eller Charity Rating i någon större utsträckning och därför har den externa och den interna redovisningen särkopplats.

På hemsidan förmedlar SOS-Barnbyar att de hade som mål att sänka sina insamlings- och administrationskostnader med en viss procentsats från år 2008 till år 2009 vilket ansågs bli uppnått. Målsättningarna som kommuniceras externt är följaktligen inte desamma som de anställda spontant beskriver när frågan ställs. En orsak till att denna särkoppling är möjlig kan vara de diffusa resultatmått som används inom ansvarighetsrelationerna. Om ramverket för ansvarsrelationerna fungerade bättre samt om det fanns strikta och mätbara kriterier skulle möjligtvis utrymmet för särkoppling minska.

5.3.2 Särkoppling genom kostnadsklassificering

Som tidigare konstaterats bedriver insamlingsorganisationer en verksamhet som till viss del skiljer sig från de externa aktörernas krav. Enligt Oliver (1991) är det större sannolikhet att en organisation manipulerar mått om den faktiska verksamheten skiljer sig från den

institutionella omvärldens krav. När det inte finns resultatmått som är anpassade till verksamheten skulle det kunna leda till incitament att klassificera kostnader på ett sätt som gynnar insamlingsorganisationen. Ekonomichefen på SOS-Barnbyar förklarar att måttet som SFI och Charity Rating använder sig av för att utvärdera insamlingsorganisationers prestation är *”godtyckligt och manipulerbart”*. När en organisation *”kan göra lite som de vill”* (Ekonomichefen) med kostnadsklassificeringen skulle det kunna leda till att mått manipuleras för att uppfylla externa aktörers krav. Det har inte framgått att någon form av manipulation har ägt rum inom SOS-Barnbyars organisation, men det har bekräftats att detta är möjligt. Det finns standarder och riktlinjer framtagna av SFI och FRII för hur klassificeringen ska gå till, men då ändamålet varierar för olika organisationer kan riktlinjerna därför tolkas på annorlunda sätt.

SOS-Barnbyar har valt att fördela de gemensamma lönekostnaderna på basis av hur stor del av personalens tid som ägnas åt respektive kostnadsslag, vilket visas i tabell 1. Om denna metod är lämplig för syftet kommer inte att behandlas, det väsentliga är att det inte finns någon tydlig standard för hur klassificeringen ska gå till på grund av att vad som innefattas i begreppet ändamål är en tolkningsfråga. Det är istället upp till varje insamlingsorganisation att avgöra hur stor del av kostnaderna som är ändamålskostnader, insamlingskostnader och administrationskostnader, eftersom att det utifrån sett är svårt att avgöra vad resurserna har använts till. Det är svårt för både SOS-Barnbyar och för SFI att med säkerhet veta att till exempel 10 procent av chefen för företagssamarbetets arbetstid ägnas till arbetsuppgifter som uppfyller kravet för ändamålskostnad. Om en insamlingsorganisation skulle manipulera de mått som redovisas externt skulle inte den interna verksamheten påverkas vilket överrensstämmer med Olivers (1991) resonemang. Vetskapen om detta gör att de externa aktörernas utvärderingskriterier kan ifrågasättas.

Slutsats efter analys av teori gällande särkoppling: *Genom att skilja på den information som redovisas externt och den information som används internt kan SOS-Barnbyar särkoppla mellan organisationen och omgivningen. Med hjälp av särkoppling kan de därför tillgodose de externa kraven och därmed uppnå legitimitet.*

6 Slutsatser

Syftet med studien har varit att besvara hur en insamlingsorganisation hanterar de krav som externa aktörer ställer på dess redovisning och prestation. Detta har undersökts genom att analysera några av de viktigaste ansvarighetsrelationerna mellan SOS-Barnbyar och dess externa aktörer. Beroende på att en insamlingsorganisations verksamhet till stor del är förtroendebaserad och att varumärket är ett viktigt konkurrensmedel i kampen om givare, blir det viktigt att uppfattas som en legitim aktör. Analysen av denna fallstudie kan sammanfattas i två slutsatser som presenteras nedan.

6.1 Att hantera krav genom att anamma ett marknadstänk

SOS-Barnbyar agerar på olika sätt för att uppfylla de externa kraven på legitimitet och det har framkommit att ett av dessa sätt är att efterlikna vinstdrivande företag. Det finns flera tecken som tyder på att SOS-Barnbyar lyckas erhålla legitimitet genom att anamma attribut som kännetecknar företag. Ett tecken är den företagsliknande retorik och språkdräkt som SOS-Barnbyar använder. De beskriver insamlingsverksamheten i termer av "sales", vilket traditionellt sett inom ideell sektor kallas "fund raising". De liknar även sin verksamhet med en säljorganisation och de beskriver sektorn som en bransch. Ytterligare tecken på att organisationen anammar ett marknadstänk är att de anställt personal från näringslivet som är vana att redovisa både hur organisationens resurser har används och vilka resultat som har uppnåtts. Dessutom betalar de ut vad som anses vara en skälig ersättning för att upprätthålla en hög kompetensnivå inom organisationen.

6.2 Att hantera krav genom särkoppling

Ansvarighetsrelationerna mellan SOS-Barnbyar och de externa aktörerna inte är fullt funktionella, främst därför att förväntningarna på organisationens beteende till viss del skiljer sig åt, samt att de inte har ett gemensamt språk. SOS-Barnbyar anser inte att de mått som externa aktörer utvärderar dem efter är anpassade för att bedöma en insamlingsorganisations verksamhet. De mått som redovisas externt fokuserar på låga kostnader, vilket inte är den mest avgörande drivkraften inom SOS-Barnbyars verksamhet.

På grund av de icke funktionella ansvarighetsrelationerna är det möjligt för organisationen att särkoppla den information som redovisas externt och den information som används internt. Om ansvarighetsrelationerna var helt funktionella skulle inte organisationen behöva hantera externa krav genom särkoppling, eftersom att funktionella ansvarighetsrelationer förutsätter gemensamma förväntningar och ett gemensamt språk.

Särkopplingen gör det således möjligt för organisationen att redovisa allt som efterfrågas av såväl SFI som Charity Rating för att erhålla den legitimitet som är så viktig för organisationens överlevnad. Genom att skilja på den externa och den interna informationen som redovisas kan SOS-Barnbyar särkoppla mellan organisationen och omgivningen. Med hjälp av särkoppling kan de därför tillgodose de externa kraven samtidigt som deras faktiska verksamhet kan skilja sig från dessa.

7 Diskussion och förslag till framtida forskning

Som framkommit i slutsatserna går organisationen mot att alltmer likna ett vinstdrivande företag. Inom näringslivet spelar utvärdering en central roll för en organisations verksamhet. Om insamlingsorganisationer som SOS-Barnbyar anpassar sig till näringslivet kan det därför leda till att utvärdering blir ett ännu vanligare inslag inom den ideella sektorn. De utvärderingskriterier som används idag är dock inte anpassade för att utvärdera verksamhetens resultat, eller för att kunna jämföra olika insamlingsorganisationer prestationer. Det är därför av yttersta vikt att bättre nyckeltal utformas för insamlingsorganisationer.

Om utvärderingen av insamlingsorganisationer till stor del kommer att baseras på de nyckeltal som i dagsläget fokuserar på kostnadsnivåer kan det leda till att organisationerna med lägst kostnader favoriseras av givarna. För att en insamlingsorganisation ska vara attraktiv på marknaden måste då låga administrationskostnader användas som en konkurrensfaktor. Alltför låga administrationskostnader kan dock leda till främst två oönskade effekter. För det första kan användandet av insamlade medel försämrats då förmågan att kontrollera minskar när resurserna inte längre riktas till detta, enligt både kanslichefen på SFI och ekonomichefen på SOS-Barnbyar.

Den andra effekten är att endast de människor som har ekonomiska förutsättningar att arbeta oavlönat eller till låg ersättning kan arbeta på en insamlingsorganisation. Detta torde begränsa antalet personer som kan engagera sig ideellt och organisationerna kan därmed gå miste om många kompetenta människor, vilket skulle vara negativt för sektorn, samt i slutledet även för de som tar del av bidragen.

För att undvika dessa sidoeffekter är det viktigt att bättre nyckeltal utformas för insamlingsorganisationer. Därför anser vi att vidare forskning inom området för utvärdering inom ideella sektorn vore av största intresse. Till exempel vore det intressant att se hur

sektorns resultatmått bör utformas för att kunna mäta *effectiveness* och för att kunna jämföra olika organisationer utan att åstadkomma negativa sideffekter.

8 Studiens trovärdighet och allmängiltighet

Forskare har hävdad att begreppen validitet och reliabilitet är obrukbara i kvalitativ forskning (Jacobsson, 2008). Jacobsson avråder därför från att använda dessa begrepp i kvalitativa studier, då de ursprungligen är framtagna för studier med kvantitativ ansats, men den metodologiska problematiken bör diskuteras.

Jämfört med kvantitativ forskning är möjligheten att erhålla samma resultat om studien upprepas med samma metoder lägre i en kvalitativ studie som den vi genomfört. Den främsta anledningen till detta är att forskarna inom en kvalitativ studie alltid väljer och tolkar material i större utsträckning än när kvantitativa data analyseras. Som källa för det empiriska materialet har främst intervjuer använts. Resultatet av genomförda intervjuer kan av naturliga orsaker förändras över tid då individuella personers uppfattningar och åsikter kan ändras. Detta kan bero på händelser i personens omvärld, men även intervjusituationen spelar in då förtroendet för intervjuaren kan leda till mer eller mindre utförliga redogörelser. Om samma frågor ställdes till de intervjuade personerna inom en snar framtid borde dock resultatet bli tämligen lika. Vi har vidare använt oss utav skriftliga källor, vilka är mer beständiga och lättillgängliga jämfört med intervjuer. Intern dokumentation som vi har använt oss av kan dock förändras och systematiseringen för att spara dessa dokument internt inom organisationen är troligtvis inte lika säkert som övriga skriftliga källor.

Eftersom att denna uppsats bygger på en fallstudie av endast en organisation är generaliserbarheten av resultaten begränsad. Att det ser ut på ett sätt på SOS-Barnbyar, behöver inte betyda att det ser likadant ut på andra insamlingsorganisationer av samma karaktär. Vi bedömer dock att vissa slutsatser torde kunnas appliceras på andra liknande svenska insamlingsorganisationer, då de utsätts för liknande externa krav.

Litteraturförteckning

Ahrens, T., & Chapman, C. (2002). The structuration of legitimate performance measures and management; day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain. *Management Accounting Research*, Vol. 13 , 151-171.

Charity Rating. (2009). *Utveckling och kvalitetssäkring av analysmetod*. Stockholm: Charity Rating.

CharityRating. (2010). *SOS-Barnbyar*. Hämtat från Charity Rating:
http://www.charityrating.org/organisationer_finansiellt.php?org=129 den 13 April 2010

Charnes, A., & Cooper, W. W. (1980). Auditing and accounting for program efficiency and management efficiency in not-for-profit entities. *Accounting, organizations and society*, Vol. 5, No. 1 , 87-107.

ChefenFadderfrågor. (den 28 April 2010). Sunnemark, Erika. (J. Kazinczy, Intervjuare)

ChefenFöretagssamarbeten. (den 11 Mars 2010). Watkinson, Pia. (J. Kazinczy, & J. Persson, Intervjuare)

Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*. London: Routledge.

Dahlberg, K., Dahlberg, H., & Nyström, M. (2008). *Reflective Lifeworld Research*. Lund: Studentlitteratur AB.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 , 147-160.

Ekonomiechefen. (den 2 Mars 2010). Norberg, Marcus. (J. Kazinczy, & J. Persson, Intervjuare)

Fogarty, T. J., Zucca, L. J., Meonske, N., & Kirch, D. P. (1997). Proactive practice review: A critical case study of accounting regulation that never was. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 8 , 167 – 187.

FRIL. (2010). *Om FRIL*. Hämtat från Frivilligorganisationernas Insamlingsråd:
<http://www.frii.se/index1.sthlm> den 2 April 2010

FRIL. (2009). *Styrande riktlinjer för årsredovisning*. Stockholm: Frivilligorganisationernas insamlingsråd.

Gustafson, A. (2006). *Normer och praxis – tre ideella föreningar och deras redovisning*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsson, K. (2008). Den svårfångade kvaliteten. i K. Sjöberg, & D. Wästerfors, *Uppdrag: Forskning - Konsten att genomföra kvalitativa studier* (ss. 162-183). Malmö: Liber AB.

Kanslichefen-SFI. (den 13 April 2010). Birath, Eva. (J. Kazinczy, & J. Persson, Intervjuare)

Kommunikationschefen. (den 10 Mars 2010). Stahlenius, Elisabet. (J. Kazinczt, & J. Persson, Intervjuare)

Kurunmaki, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization v. legitimation: a comparative study of the use. *Management Accounting Research*, Vol. 14 , 112-139.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi : att låta en värld öppna sig*. Stockholm : Liber.

Lindholm, C. (2003). *Ansvarighet och redovisning i nätverk. En longitudinell studie om synliggörande och osynliggörande i offentlig verksamhet*. Uppsala: Uppsala Universitet.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 , 340-363.

Munro, R. (1996). Alignment and identity work: the study of accounts and accountability. i R. Munro, & J. Mouritsen, *Accountability. Power, Ethos & the technologies of managing* (ss. 1-19). London: International Thomson Business Press.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* Vol. 16, No. 1 , 145-179.

Power, M. (1997). *The audit society, Rituals of Verifications*. Oxford: Oxford University Press.

Richardson, A. J. (1987). Accounting as a legitimating institution. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4 , 341-355.

Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Accounting systems and systems of accountability - understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 4 , 443-456.

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

SFI. (2009). *Föreskrifter för 90-konto*. Stockholm: Svensk Insamlingskontroll.

SFI. (2010A). *SFI:s kontrollarbete och regler*. Hämtat från SFI:
http://www.insamlingskontroll.se/1629_Regler den 1 Mars 2010

SOS-Barnbyar. (2010B). *Policy för klassificering av kostnader hänförliga till ändamål, insamling och administration inom SOS-Barnbyar*. Stockholm: SOS-Barnbyar.

SOS-Barnbyar. (2010A). *Redogörelse för måluppfyllelse 2009*. Hämtat från SOS-Barnbyar:
http://www.sos-barnbyar.se/Om-SOS-Barnbyar/var_verksamhet/Pages/Redogorelse.aspx den 30 April 2010

SOS-Barnbyar. (2010C). *Stadgar för SOS-Barnbyar Sverige*. Hämtat från SOS-Barnbyar: <http://www.sos-barnbyar.se/Om-SOS-Barnbyar/organisation/sverige/Pages/Stadgar.aspx> den 12 April 2010

SOS-Barnbyar. (2008). *Verksamhetsberättelse och årsredovisning 2008*. Stockholm: SOS-Barnbyar.

VD-CharityRating. (den 4 Februari 2010). Sundén, Thomas. (J. Kazinczy, & J. Persson, Intervjuare)

Wijkström, F., & Einarsson, T. (2007). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn, organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober förlag.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications.

Appendix

Appendix 1. Intervjumall SOS-Barnbyar

För intervjuerna med de anställda på SOS-Barnbyar har följande grundmall använts som utgångspunkt. Mer positionsspecifika frågor som rör respektive persons arbetsområde har kompletterat mallen inför varje intervju.

Intervjupersonen

Hur länge har du arbetat på SOS-Barnbyar och vilken arbetslivsbakgrund har du?
Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Uppsatsen

Vi berättar kort om syftet med vår uppsats

Målsättningar

Vilka målsättningar arbetar du efter?
Vilka målsättningar har SOS-barnbyar?
Hur gör ni för att uppnå målsättningarna?
Har organisationen som målsättning att sänka sina administrationskostnader?

Ansvarsrelationer

Vem anser du vara organisationens uppdragsgivare?
Vilka externa aktörer påverkar er verksamhet? (vilka förväntningar har de på er, hur tar sig detta uttryck, vilka krav ställer de, hur kommunicerar ni, hur hanterar ni kraven)
Vilka aktörer påverkar er externa redovisning? (både finansiell och icke-finansiell)
Vilken information efterfrågar de externa aktörerna?

Resultatmått

Vilka resultatmått används i er verksamhet?
Hur används dessa mått? (intern uppföljning och utvärdering, extern redovisning)
Varför används just dess mått?
Vilken betydelse har måtten för hur ni styr verksamheten?
Sätter ni upp mål för de enskilda måtten?
Vid vilken kvot anses de vara uppfyllda?
Vad vore det optimala nyckeltalet för att kunna jämföra olika insamlingsorganisationer?
Tycker du att det är bra för en insamlingsorganisation att ha så låga administrationskostnader som möjligt?

Övriga frågor

Vad tror du att faddrarna tänker när det gäller begreppet ändamål?
Vad anser du om Charity Ratings arbete och metoder?

Appendix 2. Intervjumall SFI

Intervjupersonen

Hur länge har du arbetat på SFI och vilken arbetslivsbakgrund har du?

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Uppsatsen

Vi berättar kort om syftet med vår uppsats

Målsättningar

Vilka målsättningar har SFI?

Hur gör ni för att uppnå målsättningarna? (Hur vill ni styra, vad vill ni uppnå?)

Krav

Vad har ni för förväntningar på insamlingsorganisationernas beteende och dess prestation?

Hur gick ni tillväga för att besluta vilka resultatmått ni vill använda er av?

Är ni nöjda med de måtten? (några problem?)

Hur uppfattar ni insamlingsorganisationernas attityd till måtten?

Hur kommunicerar ni med organisationerna?

Hur sker uppföljning av de krav ni ställer?

Vad vore det optimala nyckeltalet för att kunna jämföra olika insamlingsorganisationer?

Tycker du att det är bra för en insamlingsorganisation att ha så låga administrationskostnader som möjligt?

Övriga frågor

Vad anser du om Charity Ratings arbete och metoder?

Vilken möjlighet tror ni att Charity Rating har att påverka insamlingsorganisationerna?

Samarbeter ni något? (Stämmer deras vision överens med er?)

Hur tror ni att insamlingsorganisationernas externa redovisning kommer att utvecklas i framtiden?

Appendix 3. Intervjumall Charity Rating

Intervjupersonen

Hur länge har du arbetat på Charity Rating och vilken arbetslivsbakgrund har du?
Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Uppsatsen

Vi berättar kort om syftet med vår uppsats

Målsättningar

Varför grundades Charity Rating och fungerar verksamheten?
Vilka målsättningar har Charity Rating?
Hur gör ni för att uppnå målsättningarna? (Hur vill ni styra, vad vill ni uppnå?)

Krav

Vad har ni för förväntningar på insamlingsorganisationernas beteende och dess prestation?
Hur gick ni tillväga för att besluta vilka resultatmått ni vill använda er av?
Är ni nöjda med de måtten? (några problem?)
Hur uppfattar ni insamlingsorganisationernas attityd till måtten?
Hur kommunicerar ni med organisationerna?
Hur sker uppföljning av de krav ni ställer?
Vad vore det optimala nyckeltalet för att kunna jämföra olika insamlingsorganisationer?
Tycker du att det är bra för en insamlingsorganisation att ha så låga administrationskostnader som möjligt?
Till hur stor utsträckning upplever du att ni kan påverka organisationerna?