



Organisationsövergripande riskhantering och prestationsmätning inom tredje sektorn

En kvalitativ fallstudie i en finländsk
intresseorganisation

Anton Pajoslahti



Magisterarbete i redovisning
Handledare: Matti Skoog
Fakulteteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik
Åbo Akademi
2024

Författare: Pajoslahti Anton

Årtal: 2024

Arbetets titel: Organisationsövergripande riskhantering och prestationsmätning inom tredje sektorn: en kvalitativ fallstudie i en finländsk intresseorganisation

Ämne: Redovisning, Fakulteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik, Åbo Akademi

Handledare: Matti Skoog

Abstrakt:

Denna avhandling undersöker organisationsövergripande riskhantering (ERM) och prestationsmätning inom tredje sektorn, specifikt inom en finländsk intresseorganisation. Den teoretiska grunden bygger på strategisk styrning (SMA), prestationsmätning, och ERM samt intressentteorin. Studiens syfte är att utveckla en djupare förståelse för hur organisationers intressenter påverkar utformningen av de styrverktyg som organisationer inom tredje sektorn använder för att förverkliga sin strategi och uppnå sina målsättningar.

Med en kvalitativ metodologisk ansats genomförs en fallstudie där tio personer från organisationens ledningsgrupp intervjuas. Dessa respondenter representerar en mångfald av perspektiv och har varierande erfarenhet inom organisationen. Genom semistrukturerade intervjuer och analys av strategidokument, undersöker studien hur ERM och prestationsmätningens logiken påverkas av organisationens olika intressenter.

Resultaten visar att organisationen har sex betydande intressenter som även påverkar på hur dessa styrverktyg utformar sig. Dessa är organisationens medlemmar, potentiella medlemmar, de anställda, styrelsen, ägarna och samhället. Resultaten visar att intressenternas påverkan är omfattande och varierande. Studien bidrar med insikter om komplexiteten i att balansera mellan olika intressenters förväntningar och behovet av effektiv styrning och kontroll inom intresseorganisationer i tredje sektorn.

Slutsatserna pekar på att ERM och prestationsmätning inte enbart är tekniska eller mekaniska processer utan snarare dynamiska system som påverkas av organisationens unika ekosystem av intressenter. Denna förståelse är avgörande för att vidareutveckla och anpassa styrverktygen för att effektivt stödja organisationens strategiska mål. Forskningen lyfter fram behovet av fortsatt studier och diskussion kring anpassningen av styrverktyg till den specifika kontexten inom tredje sektorns intresseorganisationer.

Nyckelord: TSO, ERM, PM, SMA, Tredje sektorn, Organisationsövergripande riskhantering, Prestationsmätning, Strategisk styrning

Datum 15.2.2024

Sidantal: 58

Innehåll

1. Inledning	2
1.1. Introduktion.....	2
1.2. Problemområdet	3
1.3. Syfte och forskningsfråga	4
1.4. Avgränsning	4
1.5. Disposition	5
2. Teori	6
2.1. Strategisk styrning – SMA	6
2.2. Prestationsstyrning & Prestationsmätning	7
2.3. Organisationsövergripande riskhantering – ERM.....	8
2.4. COSO – ramverket.....	11
2.4.1. Organisationsstyre och kultur.....	12
2.4.2. Strategi och uppställande av mål.....	13
2.4.3. Organisationens ERM-funktioner	14
2.4.4. Granskning och revidering	15
2.4.5. Information, kommunikation och rapportering	16
2.5. Intressentteorin	17
2.6. Syntes	18
3. Tidigare studier	19
3.1. Prestationsmätning inom tredje sektorn	19
3.2. Risk, riskhantering och ERM inom tredje sektorn.....	20
4. Metod	22
4.1. Val av metod	22
4.2. Insamling data	24
4.3. Analys	25
4.4. Tillförlitlighet & Äkthet.....	26
4.5. Etik	27
5. Empiri.....	28
5.1. Respondenter och fallorganisationen	28
5.2. Organisationens intressenter	29
5.2.1. Medlemmar och potentiella medlemmar.....	30
5.2.2. De anställda	33
5.2.3. Styrelsen	36
5.2.4. Ägarna	38
5.2.5. Samhället.....	40
6. Analys	41

6.1. ERM i fallorganisationen	41
6.2. Prestationsmätning i fallorganisationen	42
6.3. Hur påverkas prestationsmätning och ERM av organisationens intressenter i fallorganisationen?	44
6.4. Respondenterna och deras professionella roller	46
7. Slutsatser och diskussion.....	46
7.1. Bidrag.....	48
7.2. Fortsatta studier	49
Källförteckning/Referenser	50
Bilagor.....	56

Tabeller

Tabell 1 Principerna i den första komponenten: Organisationsstyre och kultur	13
Tabell 2 Principerna i den andra komponenten: Strategi och uppställande av mål	14
Tabell 3 Principerna i den tredje komponenten: Organisationsstyre och kultur	15
Tabell 4 Principerna i den fjärde komponenten: Granskning och revidering	16
Tabell 5 Principerna i den femte komponenten: Information, kommunikation och rapportering	17
Tabell 6 Respondentlista	28
Tabell 7 fallorganisationens viktigaste intressenter	30
Tabell 8 fallorganisationens strategiska mätare	30
Tabell 9 orsaker till att man i organisationen mäter prestationer	34

Figurer

Figur 1 Organisationens riskkultur.....	39
---	----

Bilagor

Bilaga 1 Diskussionsteman vid intervjuerna	
--	--

Förkortningar:

ERM – Enterprise Risk Management

KPI – Key Performance Indicators

PMS – Performance Measurement System

SMA – Strategic Management Accounting

1. Inledning

1.1. Introduktion

Enligt Bull & Ridley-Duff (2019) består ett lands ekonomi av tre sektorer. Dessa är den offentliga sektorn, privata sektorn och den tredje sektorn. Tredje sektorn som begrepp myntades av Etzioni (1973). Med detta begrepp syftar man på de organisationer som varken hör till den offentliga eller den privata sektorn och som främst drivs av agerande på basen av värderingar och individers engagemang. Till tredje sektorn brukar man räkna olika föreningar och andra typer av icke-statliga organisationer (Corry, 2010). Dessa organisationer inom tredje sektorn skiljer sig märkbart från organisationerna inom privata och offentliga sektorn på många avgörande sätt. Enligt Corry (2010) hör en organisation till tredje sektorn ifall den primärt varken styrs av marknadslogiker eller en byråkratisk beslutsordning. Salamon (2010) identifierar organisationer inom tredje sektorn som icke-vinstutdelande, fristående från regeringen, självstyrande organisationer, där volontärarbete står för en betydande del av arbetskraften.

I Finland finns det ett rikt utbud av föreningar i förhållande till landets storlek. I början av år 2022 fanns det i Finland ungefär 108 000 registrerade föreningar. Detta innebär att det finns ungefär en halvmiljon förtroendeuppdrag inom dessa årligen. Med andra ord är det mycket troligt, att en stor del av landets befolkning vid någon tidpunkt, är engagerad i en förening och dess förvaltning (Sandberg, 2022). Av denna orsak är resultaten från denna studie, även någonting som kan vara av intresse för många.

Inom tredje sektorn kan föreningarnas storlek och karaktär varierar väldigt mycket. Det kan handla om stora föreningar med flera anställda, som till sin karaktär påminner om en aktiebolagskoncern. Det kan även handla om väldigt små föreningar, med endast några få medlemmar och minimal årlig omsättning. Eller så handlar det om föreningar som driver nästan myndighetsliknande verksamhet, inom till exempel social- och hälsovård, idrottsföreningar eller föreningar som driver en särskild människogrups intressen. Ett exempel på det sistnämnda är intresseorganisationer. Denna studie ger en djupare inblick i ERM och prestationsmätning i en intresseorganisation.

Oberoende av organisationstyp kan organisationer anses existera för att uppfylla mål, på ett eller annat sätt. Ett viktigt syfte med organisationers strategier är att hjälpa organisationer med att uppnå sina långsiktiga målsättningar. Detta gäller oberoende om det är frågan om en

organisation inom privata, offentliga eller tredje sektorn. En av de vanligaste orsakerna för prestationsmätning är implementering av strategi (Bititci et al., 2011; Davis & Albright, 2004; Kaplan & Norton, 1992). Enligt Ostrower och Stone (2006) går riskhantering och strategisk planering hand i hand i en organisation, eftersom bådasyfte är att hjälpa organisationen nå sina målsättningar.

1.2. Problemområdet

Organisationsövergripande riskhantering, hädan ERM, syftar till att koppla samman riskhantering med affärsstrategi och uppställandet av mål. Även om ERM uppstod inom området för intern kontroll har det utvecklats till en ledningsfilosofi som erbjuder en övergripande koppling mellan riskhantering, strategi, målsättning och beslutsfattande (Arena et al., 2010). Anton och Nucu (2020) menar att ERM:s betydelse som ett ledande paradig för stark organisationsstyrning har ökat under de senaste åren. Smith och Thomas (2023) menar att anpassandet av en organisations prestationsmått med dess strategiska målsättningar är grundläggande för effektiv verksamhetsstyrning. Detta bland annat motiverar de anställda att agera i enighet med organisationens strategi och målsättningar (Choi et al., 2012). Både ERM och strategisk styrning, hädan SMA, behandlar strategi och uppställandet av mål, men från olika perspektiv. Båda har även en stark koppling till organisationens värde. SMA handlar bland annat om hur organisationer genom strategiskt beslutstagande kan förstärka sitt organisationsvärde (Abdullah och Said, 2015). Enligt COSO (2017) ligger fokus i ERM även på att skapa värde men genom att optimera organisationens risktagande, så att man både undviker negativ risk men utnyttjar positiv risk. Det finns alltså en koppling mellan ERM och SMA. Framför allt är både ERM och SMA viktigt för att binda samman organisationens prestationsmål med dess strategi.

I denna studie ligger fokus på ERM och på prestationsmätning som är en viktig del av SMA. Hur dessa kan se ut inom tredje sektorn i en intresseorganisation är någonting som studien undersöker. Enligt Ebrahim och Rangan (2010) arbetar många av dessa organisationer mot komplexa mål. Dessa mål involverar flera aktörer vilket gör att det kan bli svårt att uttrycka hur mycket av det uppfyllda målet som beror på organisationen. Som ett resultat av alla dessa bidragande faktorer, anser Cordery och Sinclair (2013) att det finns ett stort behov av att meta prestationer i organisationer inom tredje sektorn även med kvalitativa mått. Majoriteten av studierna om ERM som utförts hittills är även av kvantitativ natur, därför finns det även ett stort

behov av att undersöka dessa båda fenomen ur ett kvalitativt perspektiv. Studien kan också bidra med exempel på hur prestationsmätning och ERM kan se ut i en intresseorganisation.

1.3. Syfte och forskningsfråga

Organisationer har en mängd lednings- och styrverktyg till sitt förfogande när de strävar efter att förverkliga sin strategi och uppnå sina strategiska målsättningar. Två av dessa verktyg är ERM och prestationsmätning. Denna avhandlings syfte är att utveckla förståelsen kring hur organisationers intressenter påverkar hur dessa styrverktyg utformar sig, i organisationer inom tredje sektorn och särskilt i intresseorganisationer.

Det finns ett kunskapsgap kring dessa lednings- och styrverktyg då det kommer till intresseorganisationer. Dessutom finns det över lag en brist på kvalitativa studier som behandlar ERM. Att undersöka hur tredje sektorns intressenter påverkar dessa styrverktyg är någonting som inte heller har gjorts tidigare. Det är framför allt dessa områden som studien bidrar till.

Avhandlingens syfte kommer att besvaras genom forskningsfrågan:

- Hur påverkas ERM och prestationsmätningens problematiken av fallorganisationens olika intressenter?

1.4. Avgränsning

Avhandlingens forskningsfråga besvaras genom en fallstudie i en intresseorganisation i Finland. Detta medför att den största begränsningen i avhandlingen är att man endast undersöker en organisation inom en väldigt specifik bransch. Detta innebär att det inte går att garantera att ERM eller prestationsmätningen i organisationen sker på samma sätt som i andra organisationer inom tredje sektorn, eller i andra intresseorganisationer. Det går inte heller att garantera att intressenterna i allmänhet påverkar övriga organisationer på samma sätt som i fallorganisationerna. Vidare begränsar sig studien till att behandla främst två lednings- och styrverktyg: riskhantering, med fokus på ERM och prestationsmätning. Valet av dessa två styrverktyg beror på att det är dessa som fallorganisationen jobbar med att utveckla för tillfället.

Det data som används i studien består av att kvalitativt data. Det är frågan om intervjusvar som samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer och analyser av

strategidokument som organisationens ledning delat med sig av. Resultaten av studien begränsar sig således till analysen av det data som organisationens ledningsgrupp delar med sig av.

1.5. Disposition

Framöver i avhandlingen presenteras teori och tidigare studier gällande problemområdet. I avhandlingens teorikapitel presenteras strategisk styrning, prestationsmätning och ERM. I kapitlet presenteras även COSO-ramverket, intressenteorin samt hur alla dessa delar hör ihop med varandra. Efter detta uppvisas tidigare studier gällande prestationsmätning och ERM i tredje sektorns organisationer. Efter detta presenteras och motiveras valet av avhandlingens metod samt verktyg för insamlingen av data. Utöver detta diskuteras tillförlitlighet och forskningsetik i samband med studien. Efter detta följer avhandlingens empiridel som inleds med en presentation av fallorganisationen, de tio respondenter som deltagit i studien samt en presentation av organisationens viktigaste intressenter. Empiri delen fortsätter med en sammanfattning av hur intresseorganisationens intressenter kommer fram i intervjuvären. Sedan följer en analys av empirin utifrån tidigare studier och teori. Slutligen sammanfattas studien i en avslutande diskussion och kopplingar görs till forskningsfråga, problemområde och syfte. Efter detta presenteras studiens bidrag och förslag på fortsatta studier ges.

2. Teori

I detta kapitel presenteras avhandlingens teori. I kapitlet presenteras SMA samt prestationsmätning som en del av SMA. Efter detta presenteras ERM och COSO-ramverket presenteras som ett exempel på hur ERM i teorin kan se ut i en organisation. Kapitlet avslutas med en presentation av intressentteorin sam med att bida ihop alla teorikapitlets delar.

2.1. Strategisk styrning – SMA

SMA användes första gången av Simmonds (1981) och definierades då som "tillhandahållandet och analysen av ekonomistyrningsdata om ett företag och dess konkurrenter, för användning i utvecklingen och övervakningen av företagets strategi. Efter detta har flera varierande definitioner av begreppet tillkommit. Bromwich (1990) har definierat begreppet som "tillhandahållandet och analysen av finansiell information om företagets produktmarknader och konkurrenters kostnader och kostnadsstrukturer samt övervakningen av företagets strategier och dess konkurrenters på dessa marknader över flera perioder". Dixon och Smith (1993) har definierat SMA som "tillhandahållandet och analysen av information relaterad till ett företags interna aktiviteter, dess konkurrenters samt nuvarande och framtida marknadstrender, för att bistå i processen för utvärdering av strategi".

Av ovan nämnda definitioner är det Dixon och Smiths definition som är den mest passande för denna studie. Detta beror på att denna, till skillnad från Bromwich definition, även inkluderar icke-finansiell information. Icke-finansiell information spelar en avgörande roll för verksamhetsstyrningen, framför allt då det kommer till organisationer inom tredje sektorn. Jämfört med Simmonds definition är Dixons och Smiths definition även aningen bredare då den innefattar information generellt i stället för ekonomistyrningsdata. Då det kommer till organisationer inom tredje sektorn saknas ofta de resurser och den expertis som behövs för att kunna producera mängder ekonomistyrningsdata (Cnaan och Kang, 2010) och därför är olika typer av information, mera lämplig definition då organisationer inom tredje sektorn undersöks.

De tidiga empiriska studierna inom SMA handlade främst om i vilken grad olika SMA-tekniker används bland företag (Cuganesan et al., 2012). Studier av bland annat Guilding et al. (2000) och Roslender och Hart (2003) fokuserade på att identifiera de mest använda teknikerna. Med tiden började tanken om SMA som en multidimensionell konstruktion i stället för en samling av tekniker växa fram. Här har framför allt Cadez och Guilding (2008) haft en viktig

roll. Cadez och Guildning (2008) undersökte och hittade empiriskt stöd för att SMA skulle bestå av fem kategorier. Till en av dessa kategorier hör även prestationsmätning.

2.2. Prestationsstyrning & Prestationsmätning

Tidigare studier inom prestationsstyrning och prestationsmätning har undersökt ett brett spektrum av ämnen. Detta spektrum varierar mellan studier om hur specifika konstruerade modeller används, till studier kring bredare perspektiv om hur olika ledningsstrategier påverkar verksamhetsstyrning och prestationsmätning (Conaty, 2012). Till dessa specifika konstruerade modeller hör bland annat prestationsstyrnings- och prestationsmätningssystem. Dessa har undersökts framför allt av Fitzgerald et al., (1991) och Otley (2001, 2003). I denna studie ligger fokus på prestationsmätning och prestationsmätningssystem, hädan efter PMS. Detta fokuseringsval har gjorts utgående från fallorganisationens behov då det är just PMS som organisationen arbetar med att utveckla just nu. Således är det här det området där studien även kan bidra med störst praktisk nytta.

Enligt Franco-Santos et al. (2007) har PMS åtminstone fem olika funktioner. Dessa är prestations mätning, strategiimplementering, kommunikation, att påverka beteende, samt en lärande och utvecklande funktion. För att implementeringen av PMS ska vara framgångsrikt och ha möjligheten att leda till att målsättningarna uppnås menar Munir och Baird (2016) samt Folan och Browne (2005) att PMS måste ha ledningens stöd, involvera de anställda i utvecklandet av måtten, vara relevanta för de anställdas dagliga arbete, ta del av feedbacken från utvärderingsprocessen, bidra till det strategiska beslutsfattandet, samt styra arbetsuppgifterna. Kennerley och Neely (2003) menar att ett PMS med en lyckad design följer en utvecklingscykel som har inbyggda processer för granskning, reagerande på förändring och mätande av implementering. Dessa ska även involverar människor med kompetens att använda, reflektera över, modifiera och implementera olika mått. Dessutom ska det bestå av system som är flexibla och som kan samla, analysera och bearbeta information. Förutom detta krävs även att organisationskulturen är sådan där man förstår sig på betydelsen av mätandet. Bourne et al (2005) igen identifierar sju kritiska processer för att en organisation ska vara framgångsrik i utnyttjandet av sin prestationsmätning. Dessa är sammankopplandet av mätarna till de strategiska målsättningarna, tillvägagångsättet som väljs för insamlandet av data, analysen av data, tolkandet och utvärderandet av analysen, att informationen tillgängliggörs och

kommuniceras vidare, beslutstagandet baserat på informationen och slutligen att man agerar enligt dessa beslut.

När man diskuterar prestationsmätning kommer man alltså väldigt snabbt in på nyckeltal, hädan KPI. Dessa KPI brukar delas upp i finansiella och icke-finansiella KPI. Enligt Grafton et al. (2010) kan tillgången till ett brett utbud av KPI som relaterar till organisationens strategi, förväntas leda till bättre utfall för organisationen. Detta eftersom ledningen nu har bättre information som är relevant för att ta beslut som är i linje med strategin. För organisationer inom tredje sektorn gäller oftast att verksamheten i sig är det viktiga, medan pengar fungerar som någonting som möjliggör verksamheten. Ett gott ekonomiskt resultat är alltså inte ett ändamål i sig själv. Av denna orsak är icke-finansiella KPI de som är mera relevanta ur ett strategiskt perspektiv för de flesta organisationer inom tredje sektorn.

En av de vanligaste orsakerna för prestationsmätning är implementering av strategi (Bititci et al., 2011; Davis & Albright, 2004; Kaplan & Norton, 1992). I detta fall är meningen med att mäta prestationer att detta ska hjälpa till med styrandet av verksamheten. I samband med detta blir det naturligt att organisationens strävan efter att uppnå de uppsatta målsättningarna blir en viktig komponent av prestationsmätning. Eftersom en organisation genom att mäta sina prestationer kan upptäcka de områden där man presterar svagare och förstärka dessa, kan detta fungera som ett effektivt verktyg då organisationer försöker prestera bättre. Då det kommer till planeringen av verksamheten stöder prestationsmätning övervakandet av att de planerade aktiviteterna blir implementerade. Detta förutsätter dock att mätarna uppdateras vid behov ifall man märker att de inte fungerar optimalt (Bourne et al., 2000).

I Organisationer är det viktigt att man lyckas med att kommunicera målsättningarna och strategin åt de anställda. Men lika viktigt är det att de anställda i organisationen upplever att de kan relatera sina egna arbetsuppgifter till organisationens målsättningar. Ifall detta inte är fallet menar Kaplan & Norton (2005) att det fungerar som en indikator på att det saknas ett tydligt samband mellan prestationsmätning och de projekt som organisationen driver.

2.3. Organisationsövergripande riskhantering – ERM

När ordet risk används i allmänt tal brukar man oftast syfta på sannolikheten för att någonting inträffar. Ifall man utgår ifrån hur begreppet används inom intern styrning och kontroll brukar man kombinera detta med konsekvenserna av ifall det inträffar. Definitionen av risk blir i detta

fall ”den samlade bedömningen av sannolikheten för en oönskad händelse och konsekvensen om händelsen skulle inträffa” (Wikland, 2014). COSO (2017) definierar risk som ”chansen att en händelse inträffar och påverkar förverkligandet av strategin och verksamhetsmålen.” Om man utvidgar begreppet risk och anammar en bredare syn på risk, då innefattar begreppet även positiva risker dvs. sannolikheten och konsekvenserna av att någonting positivt inträffar. Eller att man lyckas med en satsning eller annan åtgärd inom organisationen. Denna typ av positiv risk kallas även för affärsrisk (Wikland, 2014). Denna bredare syn på risk är starkt sammankopplad med ERM.

ERM definieras i litteraturen på flera sätt och med en viss variation. Här är några exempel på de beskrivningar som framkommit. Segal (2011) definierar ERM som en process genom vilken en organisation identifierar, mäter, hanterar och lyfter fram betydande risker för organisationen i syfte att öka värdet för intressenterna. Wikland (2014) menar att både internkontroll och ERM behandlar risk, med det är frågan om risk från olika perspektiv. Där intern kontroll främst ser risker som någonting som måste undvikas och minimeras, erbjuder ERM en mera nyanserad bild av begreppet risk. Positiva risker är någonting som vi starkt kopplar ihop med begreppet möjligheter. Till exempel en möjlighet att satsa på en ny marknad. Men en sådan satsning tillför även risker, både negativa och positiva. Dessutom arbetar man inom ERM oftast med strategiska frågor och de risker som hör ihop med dessa. Även enligt Meulbroek (2002) skiljer sig ERM från traditionell riskhantering, då den i förhållande till traditionell riskhantering integrerar eller aggregerar alla typer av risk genom hela organisationen. Någonting som är gemensamt i samtliga definitioner är att ERM erbjuder ett betydligt bredare perspektiv på risk som innefattar hela organisationen, och hur alla enskilda risker hänger ihop med varandra. Detta innebär att man ser på hur alla risker hänger ihop och vilka effekter de kan få på organisationen i sin helhet, i stället för att se på varje enskild risk skilt för sig (Razali & Tahir, 2011). Man förflyttar sig alltså till en holistisk syn på risk. Detta beror på att ERM bland annat går ut på att optimera risker i stället för att minimera dem och ser på risk i kontexten av verksamhetsstrategin, i stället för att se på risker som individuella hot (Banham, 2004).

ERM som koncept växte fram under 1990-talet (Razali & Tahir, 2011) och under 2000-talets första årtionde började även den akademiska litteraturen i ämnet ta fart på allvar (Paape & Speklé, 2012). En av pionjerna inom ERM-forskning var Kleffener et al. (2003) som undersökte hur stor andel av företag som använder sig av ERM. Cassidy (2005) upptäckte att ERM framför allt var en viktig del av planerandet, organiserandet, ledandet och kontrollen av organisationers aktiviteter för att minimera stora risker av finansiell, strategisk och operativ

karaktär. Enligt Paape & Speklé (2012) finns det flera faktorer som påverkar graden av ERM implementering i en organisation. Dessa orsaker är bland annat regleringsmiljön, organisationsinterna faktorer, ägarstrukturen och särskilda karaktärsdrag både på företags- och industri nivå. COSO (2017) hävdar att deras ERM – ramverk ska vara möjligt att ta i bruk oberoende av organisationens storlek. Ballou & Heitger (2005) menar dock att liknande ramverk kan vara svåra att implementera för mindre organisationer då det är så omfattande.

Att implementering av ERM påverkas av industri är även någonting som fått understöd från flera håll. Många studier inom ERM har kommit fram till att det finns industrieffekter samt att organisationer inom finanssektorn med större sannolikhet har implementerat ERM i sin verksamhet (Beasley et al., 2005; Kleffner et al., 2003; Liebenberg and Hoyt, 2003). Implementering av ERM förekommer dock även i många andra industrier och spelar även en stor roll bland annat inom industrin för utvinning av naturresurser så som olja och gas (Shad & Lai, 2019).

ERM tillämpas i såväl privatbolag som publika aktieföretag (Altanashat, 2019) och också inom den offentliga sektorn (Abah & ESC, 2019). Hoyt & Lindenberg (2006) kommer ändå fram till att organisationers ägarstruktur är någonting som påverkar beslutet att ta i bruk ERM. Enligt deras studie ökar institutionella ägare, internationell diversifiering samt ifall det är frågan om en stor organisation sannolikheten för ibruktage av ERM. ERM tillämpas i dagsläget över hela världen även fast tillämpningen i många utvecklingsländer ännu ligger i grundstadiet (Shad & Lai, 2019).

Trots att traditionell riskhantering också är mycket användbart då det kommer till förverkligandet av organisationens strategier, finns det indikationer på att en lyckad övergång från traditionell riskhantering till ERM skulle erbjuda organisationen ett bättre verktyg för strategiimplementering. ERM skapar värde för organisationer bland annat genom att förbättra organisationens prestationsstyrning, förbättra risk anpassat beslutstagande, förstärka styrelse tillsynen, öka kapitaleffektiviteten och höja kvaliteten på den strategiska planeringen (Milliman risk institute, 2014). Det finns ett flertal studier som tyder på att ERM leder till att organisationer presterar bättre dessa innefattar bland annat Baxter et al. (2013), McShane et al. (2021), Callahan & Soileau (2017), Florio & Leoni (2017) samt Bohnert et al. 2019.

ERM kan även hjälpa organisationer att utveckla sin verksamhet i en hållbar riktning (Shad och Lai, 2019). Enligt RIMS (2011) leder användningen av ERM-standarder och ramverk förutom till en hållbarare verksamhet, även till att organisationer bättre kan hantera motgångar och anpassa sig till förändringar. Detta får även stöd av Power (2009) som kommit fram till att organisationer inom den offentliga sektorn som har implementerat ERM har fått bättre

riskhanteringsförmåga. Detta eftersom ERM hjälpt organisationerna att förutse, hantera och dra nytta av utmaningar som uppstått. På grund av bland annat detta har Abah och ESC (2019) kommit med en stark rekommendation att alla organisationer inom den offentliga sektorn bör använda sig av ERM.

Någonting som skapar problem när ERM studeras är svårigheten med att avgöra vem som tillämpar ERM i sin verksamhet. Företag publicerar sällan information om, eller hur de verkställer sina ERM program i praktiken (Gatzert & Martin, 2015; Liebenberg & Hoyt, 2003; Pagach & Warr, 2010). På grund av detta har man i olika studier använt sig av olika metoder för att avgöra ifall och i vilken grad organisationer tillämpar ERM. Detta leder dock till vagare resultat, då de lämnar större möjlighet för tolkning (Bromiley et al., 2015).

Al-Subari et al. (2020) lyfter fram en annan stor utmaning för den som vill empiriskt undersöka ERM, nämligen det faktum att det saknas ett universellt definierat ramverk för vad ERM består av. Flera organisationer har gjort sina egna försök på att ta fram standardiserade ERM ramverk. Dessa är bland annat Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Institute of Internal Auditors (IIA), International Organization for Standardization (ISO), Open Compliance Executive Group (OCEG), Federation of European Risk Management Associations (FERMA) och British Standards Institution (BSI). Dessa ramverk skiljer sig ändå alla en del från varandra. För att komma runt detta problem har i denna studie COSO ramverket från 2017 använts som grund för de intervju frågor som relaterar till studiens ERM-del. Valet av COSO baserar sig främst på det att den även använts som kursmaterial vid Åbo Akademi och var bekant från tidigare.

2.4. COSO – ramverket

Hur ERM-tillämpas varierar från organisation till organisation och beror bland annat på organisationens storlek och de resurserna som finns tillgängliga för ändamålet. Det finns även en del olika modeller och ramverk för hur organisationer kan tillämpa ERM i sin verksamhet. Ett av dessa ramverk är COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance, vars nyaste version som även använts i denna studie, är från 2017. COSO är en förkortning av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Organisationen grundades 1985 och har som syfte att stödja forskning och organisationer kring motarbetandet av bedrägeri, intern kontroll och riskhantering. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance, är ett ramverk som är skapat för att

tydliggöra betydelsen av ERM och hjälpa organisationer med en övergång från traditionell riskhantering till ERM. I ramverket ligger stort fokus på det strategiska perspektivet av riskhantering och hur man i samband med den strategiska processen kan införliva ERM i hela organisationen. (COSO,2017)

COSO (2017) hävdar att risk är någonting som påverkar strategin i alla organisationens avdelningar och funktioner. Därför menar COSO att organisationers strategi måste samordna sig med de risker som organisationen möter. För att erbjuda ett alternativ till hur detta kan göras har COSO kommit fram med 20 principer som är sammankopplade till varandra och som delas upp på fem komponenter. Genom att följa dessa 20 principer hävdar COSO att organisationen hanterar de risker som organisationens valda strategi resulterar i, organisationen utvärderar ifall den valda strategin är i linje med missionen, visionen och kärnvärderingarna och organisationen förstår sig på implikationerna av den strategi de valt. Enligt COSO borde detta även leda till att organisationens värde ökar.

Utöver detta hävdar COSO att man genom att integrera ERM genom hela organisationen, kan förbättra beslutsfattandet i en organisation då det kommer till styrning, strategi, verksamhetsmål och den dagliga verksamheten. På detta sätt är tanken att organisationen binder närmare samman sin strategi och sina verksamhetsmål med risk. Vidare påstår COSO att effektiv organisationsövergripande riskhantering hjälper organisationens styrelse och ledning med att optimera organisationens prestation, med målet att förbättra sin förmåga att skapa, upprätthålla och förverkliga värde. Effektivt ERM-verksamhet påstås således även kunna leda till att organisationer presterar bättre än tidigare. (COSO, 2017)

Ramverket består av 20 principer som är fördelade på 5 olika komponenter. Till näst presenteras komponenterna och de tillhörande principerna i tur och ordning.

2.4.1. Organisationsstyre och kultur

Organisationens styrning sätter tonen för den övergripande riskhanteringen (ERM) genom att förstärka dess vikt och etablera övervakningsansvar. Styrelsen spelar en central roll i detta och dess självständighet, erfarenhet och kunskap är avgörande för att effektivt kunna granska ledningen och bidra med insikt. Organisationskulturen är också kritisk för ERM, då den återspeglar kärnvärderingar, önskat beteende och förståelse för risker, vilket stöder organisationens mission och vision samt betonar vikten av riskhantering. (COSO, 2017)

Den första komponenten, organisationsstyre och kultur, består av principerna 1–5. som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 1 Principerna i den första komponenten: Organisationsstyre och kultur

Princip	Beskrivning
1. Organisationens styrelse utövar tillsyn över risker	Styrelsen utövar tillsyn över strategin och utför sina ansvarsuppgifter för att stöda ledningen i verkställandet av strategin och verksamhetsmålen.
2. Organisationen har etablerade strukturer för sin verksamhet	Man har etablerat strukturer som man följer inom organisationen för att verkställa strategin och uppnå verksamhetsmålen.
3. Organisationen definierar önskad organisationskultur	Man definierar önskvärt beteende som karakteriserar den önskade organisationskulturen.
4. Organisationen förbinder sig till sina kärnvärderingar	Man förbinder sig till sina kärnvärderingar.
5. Organisationen lockar till sig, utvecklar och håller kvar kompetent personal	Man binder sig till att utveckla sitt humankapital så att det är i linje med strategin och verksamhetsmålen.

En sammanfattning av Principerna 1–5 från COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance

2.4.2. Strategi och uppställande av mål

För att effektivt genomföra organisationsövergripande riskhantering måste organisationen ha en strategi som realiserar dess mission och vision samt skapar värde. Att säkerställa att strategin är i linje med organisationens kärnvärderingar, mission och vision är utmanande men nödvändigt för att öka värdet. ERM integreras i organisationens strategiska plan genom att fastställa verksamhetsmål och förstå affärskontexten, interna och externa faktorer samt riskpåverkan. Organisationen bestämmer också sin riskaptit i samband med strategiutvecklingen. Genom att uppnå dessa mål kan organisationen genomföra sin strategi och forma sin dagliga verksamhet. (COSO, 2017)

Den andra komponenten, strategi och uppställande av mål, består av principerna 6–9 som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 2 Principerna i den andra komponenten: Strategi och uppställande av mål

Princip	Beskrivning
6. Organisationen analyserar affärskontext	Man beaktar vilka potentiella effekter dess affärskontext har på dess riskprofil.
7. Organisationen definierar riskaptit	Man definierar dess riskaptit i kontexten av skapande, upprätthållande förstående av värde.
8. Organisationen utvärderar alternativa strategier	Man utvärderar alternativa strategier och deras potentiella effekter på organisationens riskprofil.
9. Organisationen formulerar verksamhetsmål	Man beaktar risk när man formulerar verksamhetsmålen som fungerar som stöd för strategin.

En sammanfattning av Principerna 6–9 från COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance

2.4.3. Organisationens ERM-funktioner

Genom att identifiera, utvärdera och hantera risker kan organisationer skapa och bevara värde samt minimera förluster. Det är viktigt att identifiera och bedöma risker som kan påverka strategin och måluppfyllelsen och att prioritera dem på basen av organisationens riskaptit. Organisationen ska välja hur den reagerar på risker och skapa en översikt över den totala risknivån. Resultaten av denna process bör rapporteras till ansvariga inom riskhanteringen. Risker kan påverka specifika enheter eller hela organisationen, och ett brett utbud av hanteringsstrategier behövs för att effektivt hantera risker på alla nivåer i organisationen. (COSO, 2017)

Den tredje komponenten, Organisationens ERM-funktioner, består av principerna 10–14 som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 3 Principerna i den tredje komponenten: Organisationsstyre och kultur

Princip	Beskrivning
10. Organisationen identifierar risk	Man identifierar de risker som har en effekt på organisationens prestation relaterat till strategi och verksamhetsmålen.
11. Organisationen utvärderar riskernas allvarlighetsgrad	Man utvärderar riskernas allvarlighetsgrad
12. Organisationen prioriterar risk	Man prioriterar de olika riskerna och använder detta som grund för hur man ska reagera på dem.
13. Organisationen implementerar riskrespons	Man identifierar och bestämmer hur man ska reagera på de olika riskerna.
14. Organisationen utvecklar en riskportfölj	Man utvecklar en portfölj vy av risk och ständigt utvärderar denna i syfte att förbättra den.

En sammanfattning av Principerna 10–14 från COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance

2.4.4. Granskning och revidering

Organisationens strategi, verksamhetsmål, samt ERM-funktioner och praxis kan behöva ändras över tid för att anpassa sig till förändringar i affärskontexten. Det är viktigt att kontinuerligt se över och revidera dessa ERM-funktioner och praxis för att säkerställa att de fortfarande är relevanta och effektiva. Genom regelbunden granskning av hur ERM-funktioner fungerar och påverkas av förändringar, samt hur de bidrar till att öka organisationens värde, kan nödvändiga justeringar identifieras och genomföras. (COSO, 2017)

Den fjärde komponenten, granskning och revidering, består av principerna 15–17 som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 4 Principerna i den fjärde komponenten: Granskning och revidering

Princip	Beskrivning
15. Organisationen utvärderar betydande förändringar	Organisationen identifierar och utvärderar förändringar som kan ha en betydande inverkan på strategin och verksamhetsmålen.
16. Organisationen granskar risk och prestation	Man granskar sin verksamhet och beaktar risk.
17. Organisationen strävar efter förbättrad ERM	Organisationen strävar efter att förbättra sina ERM-funktioner och praxis

En sammanfattning av Principerna 15–17 från COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance

2.4.5. Information, kommunikation och rapportering

Teknologisk utveckling och förändringar i organisationers verksamhet har lett till en enorm ökning av data, vilket skapar utmaningar relaterade till dess hantering och informationsöverbekastning. För att effektivt hantera detta är det viktigt att rätt information delas i rätt form, till rätt person, vid rätt tidpunkt. Data bör omvandlas till relevant information om intressenter, produkter, marknader och konkurrenter och delas via lämpliga kommunikationskanaler. Genom att strukturera data kan organisationer identifiera risker som påverkar strategi och mål. ERM kräver en kontinuerlig process för att inhämta och dela information från interna och externa källor för att stödja riskhanteringen. Effektiv kommunikation är central för att rapportera om risker, kultur och prestation inom organisationen. (COSO, 2017)

Den femte och sista komponenten, Information, kommunikation och rapportering, består av principerna 18–20 som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 5 Principerna i den femte komponenten: Information, kommunikation och rapportering

Princip	Beskrivning
18. Organisationen drar nytta av information och teknologi	Man använder sina informationssystem och sin teknologi som stöd i den organisationsövergripande riskhanteringen.
19. Organisationen kommunicerar information om risk	Man använder sina kommunikationskanaler som stöd för ERM
20. Organisationen rapporterar om risk, kultur och prestation	Man rapporterar över risk, kultur och prestation på flera olika nivåer och genom hela organisationen.

En sammanfattning av Principerna 18–20 från COSO Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and Performance

2.5. Intressentteorin

Intressentteorin uppstod som ett alternativ till synen på företagsstyrning som ett kontrakt mellan ägarna och organisationsledningen, där organisationen fungerar instrumentellt som ett sätt för båda parterna att maximera den egna nyttan (Valentinov och Chia, 2022). Teorin bygger på tanken om att en organisation har olika intressenter i form av olika grupper som påverkas av hur organisationen presterar, även om de inte nödvändigtvis skulle ha en andel i organisationen (Freeman et al., 2010). Enligt teorin består organisationer av en mängd värdeskapande relationer mellan dessa intressenter. Det är dessa relationer som är av intresse för en analys, i stället för de transaktioner som sker i organisationen, om man väljer att granska organisationen från detta perspektiv (Barney & Harrison, 2020). Freeman (2008) sammanfattar intressentteorin som en idé om hur människor skapar värde för varandra, och som en teori om vad god organisationsledning är.

Enligt Arvidsson et al. (2018) kan intressentteorin granskas ur två perspektiv. Dessa är det normativa perspektivet och det positiva perspektivet. Det normativa perspektivet innebär att organisationens intressenter ska bli rättvist behandlade och att deras krav ska tillgodoses av organisationen. Ifall det uppstår konflikter mellan organisationens intressenter ska intressenternas behov balanseras jämt mot varandra. Det positiva perspektivet o sin sida innebär att organisationen ska rangordna sina intressenter och välja ut vilken intressent som prioriteras före dom andra. Dessa viktigaste intressenter är sedan de vars behov som ska uppfyllas i förstahand. Framgångsrika organisationer klarar av att uppfylla behoven av många viktiga intressenter samtidigt.

Hyndman och McDonnell (2009) menar att en förståelse av förhållandena mellan organisationers viktigaste intressenter är ett krav för en lyckad verksamhetsstyrning. De har även identifierat de viktigaste externa och interna intressenterna som vanligtvis förekommer bland icke-vinstdrivande organisationer inom tredje sektorn. Dessa viktigaste externa intressenterna är enligt Hyndman och McDonnell (2009) ”ändamålet”, de som donerar eller finansierar ändamålet samt de som gynnas av det. Medan de viktigaste interna intressenterna är styrelsen, den operativa personalen och ledningen. Enligt Hyndman och McDonnell (2009) kan den operativa personalen även delas upp i de som är anställda och de som arbetar som volontärer, beroende på hur verksamheten ser ut. I avhandlingen används intressentteorin som ramverk för att analysera hur fallorganisationens olika intressenter påverkar ledningsgruppens syn på riskhantering och prestationsmätning.

2.6. Syntes

I detta teorikapitel har fem helheter presenterats. Den första helheten var SMA och den andra var prestationsmätning som är en viktig del av SMA. Den tredje helheten som presenterades var ERM och efter detta presenterade den fjärde helheten, COSO-ramverket, som ett exempel på vad som kan ingå i en organisations ERM. Den femte helheten var intressentteorin, ett teoretiskt ramverk som ser organisationen som olika värdeskapande relationer mellan organisationens intressenter.

För att binda samman dessa helheter med varandra kan man, precis som avhandlingens problemformulering tog fram, konstatera att både ERM och prestationsmätning som en del av SMA hjälper organisationen att knyta ihop strategin med dess målsättningar. Fallorganisationen strävar efter att utveckla dessa komponenter så att de på bästa möjliga sätt ska kunna användas som verktyg för förverkligandet av organisationens strategi, samt uppnåendet av dess strategiska målsättningar. Dessa komponenter uppstår ändå inte i ett tomrum. Därför används intressentteorin för att analysera vilket inflytande organisationens övriga intressenter har haft på ledningsgruppens syn på riskhanteringen och prestationsmätningen i organisationen.

3. Tidigare studier

I detta kapitel presenteras tidigare studier om organisationer inom tredje sektorn, som är relevanta med tanke på avhandlingen. Först uppvisas tidigare studier om prestationsmätning inom tredje sektorn. Vidare uppvisas tidigare studier om risk, riskhantering och ERM inom tredje sektorn.

3.1. Prestationsmätning inom tredje sektorn

Munir et al. (2013) menar att prestationsmätning inom privata sektorn fokuserar på värdeskapande, det vill säga att skapa ekonomiskt värde för organisationens intressenter, särskilt för dess ägare. Cordery och Sinclair (2013) hävdar att detta inte gäller för tredje sektorns organisationer eftersom de som finansierar verksamheten vanligtvis inte har ett ägarintresse i organisationen. Även om det skulle vara så att detta ägarintresse finns så innebär ofta begränsningar i rätten att dela ut vinsten, att ägarna inte kan ta del av den eventuella ekonomiska vinsten som organisationen skapar. Vidare menar Cordery och Sinclair (2013) att eftersom skapande av ekonomiskt värde för dess ägare inte är relevant mått för tredje sektorns organisationer, borde dessa organisationer i stället fokusera på icke-finansiella mått när de kommer till prestationsmätning och styrning. Huang och Hooper (2011) påpekar att även för finansierarna är de icke-finansiella måtten av större betydelse än de finansiella när det gäller tredje sektorns organisationer.

Saj (2013) menar att det finns två huvudsakliga orsaker för prestationsmätning i tredje sektorns organisationer. Den första är att bevisa sitt värde åt de som bidrar med organisationens resurser och till de som erhåller tjänsterna. Den andra är att förbättra organisationens prestation genom intern rapportering och genom att evaluera prestationerna. Connolly och Hyndman (2004) hävdar igen att organisationer inom tredje sektorn måste rättfärdiga sin existens. Ifall de då inte mäter prestation kan det vara svårt för dem att svara på kritik om till exempel ineffektivitet eller dålig organisationsledning. Crofts och Bisman (2010) menar även att ett syfte för prestationsmätning som rapporteras till externa intressenter är att marknadsföra sig själv som en värdig mottagare av framtida bidrag och donationer. Lyon och Arvidsson (2011) menar att förutom trycket från yttre intressenter så ökar osäkrare tider även betydelsen av prestationsmätning. Detta gäller till exempel när det blir ekonomiskt osäkrare tider och det blir svårare att få finansiering för sin verksamhet.

Organisationer inom tredje sektorn möter på flera utmaningar då det kommer till prestationsmätning. Ett av de främsta problemen är att många av organisationerna inte klarar av att bära de kostnader som uppstår i samband med insamlingen och analyserandet av data. De saknar ofta den expertis som krävs och måste därför ta hjälp av utomstående konsulter (Cnaan och Kang, 2010). Eftersom dessa organisationer ofta arbetar med komplexa ärenden, där även flera andra aktörer är inblandade menar Ebrahim och Rangan (2010) att det även blir problematiskt att mäta eller på annat sätt avgöra hur stor del av en eventuell förändring som är organisationens tjänst. Dessutom kan det uppstå situationer där det tar flera år innan man kan avgöra hur stor effekt organisationens prestationer haft, vilket ytterligare försvårar prestationsmätningen för tredje sektorns organisationer (Aimer och Walker 2008). Agyemang et al. (2009) menar att alla dessa utmaningar kring prestationsmätning brukar leda till att organisationer inom tredje sektorn ofta väljer att använda sig av sådana mätare som är lätta att använda och sammanfatta, i stället för de som vore mest ändamålsenliga. Detta leder till att betydelsen av prestationsmätning och rapporteringen blir begränsad.

3.2. Risk, riskhantering och ERM inom tredje sektorn

Bali och Uslu (2017) menar att ERM-system är viktiga även för organisationer inom tredje sektorn. Detta eftersom det möjliggör för organisationer att utföra sin verksamhet i en mindre osäker miljö och därmed bidrar till att organisationen uppnår sina målsättningar. Enligt Brown & Iverson (2004) har ERM en viktig värdeskapande funktion även då det kommer till tredje sektorns organisationer och de hävdar att även dessa organisationer har förstått vilken betydelse ERM har för en effektiv organisations styrning. Scanlan och Dillon-Merrill (2006) är av uppfattningen att ERM tar tredje sektorns organisationer ett steg längre än traditionellriskhantering. Detta beror på att ERM möjliggör för ledningen inom tredje sektorns organisationer att säkerställa att de organisatoriska målen uppnås samtidigt som de interna och externa riskerna identifieras och hanteras. För att en organisation inom tredje sektorn framgångsrikt ska kunna implementera ERM kräver de enligt Herman (2011) att man tydligt klarar av att kommunicera genom hela organisationen. Det kräver även att den operativa ledningen klarar av att både sätta i gång implementerandet och utbilda den övriga personalen.

Bali och Uslu (2017) anser också att den verksamhetsmiljön som tredje sektorns organisationer verkar i är osäker och oförutsägbar. Det innebär att dessa organisationer är utsatta för ett brett spektrum av risker. De risker som tredje sektorns organisationer särskilt

möter är enligt Bali och Uslu (2017) följande: konkurrens, minskad mängd volontärer, ekonomiska risker, miljörisker, bedrägeri, investeringsrisker, minskade finansieringskällor, regulatoriskt tryck, riskerande av dåligt rykte och offentlig förargelse. Ostrower och Stone (2006) har identifierat två huvudorsaker till att organisationer inom tredje sektorn behöver hantera risk. Den första orsaken är önskan om att skydda sig så mycket som möjligt mot utfall som riskerar äventyra organisationernas syfte såväl som deras överlevnad. Den andra orsaken är att det kan hjälpa organisationerna hitta alternativa lösningar som kan hjälpa organisationen att effektivare uppnå sina målsättningar.

Gronbjerg (2000) anser att problematiken kring riskhantering är mera komplex då det kommer till organisationer inom tredje sektorn, jämfört med vinstdrivande företag. De faktorer som Gronbjerg anser bidrar till komplexiteten inkluderar att det oftast är svårare att mäta när organisationer inom tredje sektorn har lyckats med sina målsättningar och att det är svårare att fastställa konkreta risker för organisationer inom tredje sektorn. Trots denna komplexitet menar Gronbjerg att det finns bevis för att tredje sektorns organisationer som kan integrera sina riskhanteringsstrategier med sin strategiska planering och organisationsstyrning, är bättre på att nå sina målsättningar och förverkliga sitt syfte jämfört med de organisationer som inte gör det.

4. Metod

I detta kapitel presenteras avhandlingens metod. Metodvalet presenteras och därefter presenteras även hur data insamlingen gjorts. Ytterligare motiveras studiens tillförlitlighet och äkthet, slutligen behandlas etik i samband med studien.

4.1. Val av metod

Denna avhandling grundar sig på en kvalitativ fallstudie av en utvald organisation. Fallstudien har alltså valts som metod för denna studie. Enligt Bryman (1997) är det mest grundläggande draget i kvalitativ forskning viljan att se saker från de studerades perspektiv. Detta kräver att man har förmågan att kunna ställa sig empatisk med de personer man studerar, samt en förmåga att tränga in i det betydelsesammanhang personerna befinner sig i. Förutom detta menar Bryman även att kvalitativ forskning känns igen på dess situationsbundenhet, flexibilitet och brist på struktur. Den teoretiska grunden för kvalitativ forskning kommer enligt Bryman (1997) från framför allt fem olika intellektuella ståndpunkter, dessa är fenomenologin, symbolisk interaktionism, ”versthen-perspektivet”, naturalism och ”etogenes”.

En grov särskiljning mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är att kvalitativ forskning är mera inriktad på ord och kvantitativ på siffror. Förutom detta är det framför allt tre aspekter som skiljer den kvalitativa forskningen från den kvantitativa. Dessa tre aspekter är en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, en tolkningsinriktad kunskapsteoretisk ståndpunkt, och en konstruktionistisk ontologisk ståndpunkt. (Bryman, 2018).

Ontologi handlar om vilken syn man har på verkligheten, medan Epistemologi handlar om synen på vad som utgör kunskap om verkligheten och hur denna kunskap skapas (Skoog, 2022). Ifall man jämför hur Bryman (2018) ser på kvalitativa metoder och jämför detta med Skoog (2022) kan man alltså dra slutsatsen att i kvalitativa studier utgår man ifrån att det finns flera verkligheter och att dessa är kontextberoende, där fakta och värderingar är svåra eller rentav omöjliga att skilja från varandra. På samma sätt kan man komma till slutsatsen att skapandet av kunskap sker i ett sammanhang och via olika former av sociala interaktioner.

Fallstudien som metod kan bidra med praktisk relevans till ett forskningsområde samtidigt som det bidrar med relevant kunskap. Med hjälp av fallstudier kan man alltså bidra till både utvecklandet av teorier samt förbättrande av praxis. Det är alltså frågan om en metod som är till nytta både för forskare och praktiker (Cooper & Morgan, 2008).

Enligt Merriam (1994) karaktäriseras fallstudien av fyra olika karaktärsdrag. Det första är att fallstudier fokuserar på en viss situation och därför lämpar sig metoden för att studera olika problem och situationer i praktiken, alltså är fallstudier partikularistiska. Det andra är att man i fallstudier går in på djupet och genomgående undersöker ett specifikt fall, alltså är fallstudier deskriptiva. Det tredje är att man genom att ta del av en fallstudie har möjlighet att noggrannare bekanta sig med fenomen som fallstudien undersöker, alltså är fallstudier heuristiska. För det fjärde är fallstudier, deras resultat och de generaliseringar som görs på basen av dessa situationsbundna, alltså är fallstudier induktiva.

Som forskningsmetod är fallstudien ett systematiskt och organiserat tillvägagångssätt för att producera både information om ett visst ämne och samtidigt producera en produkt till exempel i form av en uppsats (Stake, 2000). Enligt Yin (1989) lämpar sig fallstudier framför allt för att svara på frågor så som "hur?" och "varför?" På grund av detta ansåg jag att en fallstudie är den metod som bäst tillämpar sig för denna studie, med tanke på forskningsfrågan och att studien ska resultera i en avhandling. I en fallstudie fokuserar man på en viss typ av organisationer, händelser eller fenomen och granskar genomgående handlingarna och erfarenheterna hos de involverade samt den kontext i vilken dessa sker (Stake, 2000). Fallstudien är alltså en behändig metod framför allt när man undersöker komplexa och dynamiska fenomen med många variabler varav åtminstone en del inte går att kvantifiera, verklig praxis som kan vara ovanlig eller sällan förekommande, eller fenomen där kontexten är av avgörande betydelse eftersom den påverkar det studerade fenomenet (Cooper & Morgan, 2008).

Cooper & Morgan (2008) lyfter fram fyra olika typer av fallstudier varav en är den avvikande. Dessa är fall som valts för att kunna lära sig från deras ovanliga eller annorlunda natur. I studien som ligger som grund för denna avhandling är det frågan om ett avvikande fall. Detta är på grund av att ERM och prestationsmätning är ett studerat fenomen då det kommer till den privata sektorn och delvis också den offentliga sektorn. Men när det kommer till organisationer inom tredje sektorn och framför allt intresseorganisationer finns det inte så mycket information ännu i dagsläget. Deras verksamhet, målsättningar och intressenter skiljer sig avsevärt från både den privata och offentliga sektorn. Även då det kommer till prestationsmätning skiljer sig de bakomliggande logikerna i intresseorganisationer märkbart från den marknadslogik som styr organisationer inom privata sektorn. Dessutom är det som (Cnaan och Kang, 2010) konstaterat ovanligt att tredje sektorns organisationer själv har de resurser och den expertis som krävs för att själva kunna sammanställa och analysera data kring prestationsmätning.

Anton och Nucu (2020) menar att det finns fyra återkommande metoder som används när man ska undersöka ERM implementering i organisationer. Den första är att använda en proxy-variabel till exempel ifall organisationen har anställt en CRO (Chief Risk Officer), den andra är att söka efter nyckel ord relaterade till ERM i organisationens dokument och olika databaser, den tredje är att använda ERM betyg för organisationerna som erbjuds av tredjeparter och den fjärde är att intervjua organisationerna eller använda sig av enkäter. I denna studie är det lämpligaste alternativet att använda sig av intervju för att ta reda på hur ERM ser ut i fallorganisationen.

4.2. Insamling data

I studien används intervju som metod för att samla in data. Intervjuer fungerar som ett behändigt verktyg för att lära sig om hurudan syn andra människor har på saker, även om verklig förståelse kan vara svårt att uppnå. En intervju som är välplanerad och utförs omsorgsfullt kan även leda till ett rikt datamaterial att utgå från i sin studie. (Qu & Dumay, 2011).

Graden av struktur är ett av de vanligaste sätten att klassificera forskningsintervjun (Fonatana & Frey, 1998). Man brukar dela upp intervju som metod i strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Valet av intervjumetod beror förutom på det studerade fenomenet även på vilken syn man har på intervjun, intervjuaren och den intervjuade. Alvesson (2003) delar upp dessa synsätt i neopositivism, lokalism och romantism. Qu & Dumay (2011) menar att det finns en relation mellan synsättet på intervjun samt vilken intervjumetod man väljer att använda sig av. Relationen ser ut på följande sätt: neopositivism hänger ihop med strukturerade intervjuer, lokalism häger ihop med semi-strukturerade intervjuer och romantism hänger ihop med ostrukturerade intervjuer. Det finns dock en del överlappningar mellan dessa.

På basen av Alvesson (2003) och Qu & Dumay (2011) har den semi-strukturerade intervjun valts som insamlingsmetod för denna studie. Orsaken till att semi-strukturerad intervju valdes framför strukturerad intervju är framför allt insikten i att olika intervjuare kommer att leda till olika svar på frågorna. Med andra ord utgår inte studien från att intervjuobjekten är berättare av en objektiv sanning. I stället ses de som personer som delar med sig av sina erfarenheter av organisationen. Detta innebär även att intervjuobjektens uppfattningar av samma fenomen även med stor sannolikhet skiljer sig från varandra.

Enligt Alvesson och Deetz (2000) är även den semi-strukturerade intervjun den mest förekommande kvalitativa metoden för datainsamling. Metoden innebär på förhand förberedda frågor som leds av identifierade teman på ett konsekvent och systematiskt sätt, dessutom har intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor för att få fram mera nyanserade svar av intervjuobjektet. Den semi-strukturerade intervjun är en såpass populär metod på grund av dess flexibilitet, tillgänglighet och begriplighet. Med hjälp av metoden är det även möjligt att få fram viktiga aspekter av mänskligt och organisatoriskt beteende som ofta är dolt vid en första inblick. På grund av dessa orsaker är metoden ofta det mest effektiva och användbara sättet att samla in information på (Kvale & Brinkmann, 2009).

Förutom semi-strukturerad intervju har även dokumentanalys använts. De dokument som analyserats är två strategiska dokument som organisationens ledning delat med sig. Det första dokumentet behandlar de strategiska målsättningarna för organisationens strategiperioden som sträcker sig till 2025. Detta dokument innefattar även kvalitativa målsättningar så kallade "måltillstånd", var vill man att organisationen befinner sig 2025. Det andra dokumentet var ett dokument där man tillsammans med en utomstående konsult hade jobbat fram olika potentiella framtidsscenarioer för det finska samhället och vad dessa framtidsscenarioer kunde innebära för organisationen ur ett strategiskt perspektiv. Dokumentanalysen kan fungera som stöd för intervjuobjektens påståenden och är speciellt användbart ifall intervjuobjektens uppfattningar av situationen skiljer sig från varandra.

4.3. Analys

I en fallstudie är analysen den viktigaste delen av studien. Detta innebär även att analysen många gånger är den mest utmanade och tidskrävande delen av studien Yin (1981). Enligt Olsson och Sörensen (2011) hör det inte till analysens uppgifter att bidra med ny kunskap. I stället är tanken att man med hjälp av analysen kan bidra med ett nytt perspektiv och ny förståelse över det data man samlat in. Bryman och Bell (2017) betonar att data från de intervjuer man samlar in i sig självt inte är tillräckliga för att man ska komma fram till en slutsats. Detta data bör jämföras i förhållande till andra studier som gjorts. I denna avhandling sker detta genom att man jämför det som presenteras i empiridelen mot det som presenteras i delen om teori och delen om tidigare studier.

4.4. Tillförlitlighet & Äkthet

Enligt Bryman (2018) kan man göra en bedömning av kvalitativa undersökningar genom att granska dess tillförlitlighet och äkthet. För att tillförlitligheten i en studie ska kunna uppfattas som uppnådd måste följande kriterier uppfyllas: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera. För att kravet på äkthet ska uppfyllas måste studien uppfylla följande krav: rättvisande bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet och katalytisk autenticitet.

Trovärdighet innebär att studien utförts i linje med de regler som finns och att man som forskare delar med sig av sina resultat till de som deltagit i studien, så att de kan validera att verkligheten har tolkats på rätt sätt av forskaren. Överförbarhet innebär att forskare i en kvalitativstudie skapar en ”databas” över den studerade situationen som sedan kan användas av andra för att bedöma i vilken grad studiens resultat är överförbara till en miljö. Pålitligheten innebär att det ska finnas möjlighet att följa upp hur forskaren har gått till väga med sin studie, och att det ska vara möjligt att utföra något som liknar en revision av forskarens arbete. Detta tillvägagångssätt är ändå enligt Bryman (2018) inte så vanligt i kvalitativa studier. Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren är medveten om att det är omöjligt att uppnå fullständig objektivitet men säkerställer att man agerat i god tro. Forskaren ska alltså inte medvetet ha låtit sina egna värderingar eller den teoretiska inriktningen påverka på studiens resultat.

Rättvis bild innebär att studien på ett tillräckligt rättvist sätt återger de olika åsikter och uppfattningar som existerar inom den grupp av individer som har blivit undersökta. Ontologisk autenticitet innebär att studien hjälper deltagarna att få en bättre förståelse av den sociala situation och miljö som de är verksamma i. Pedagogisk autenticitet innebär deltagarna får en ökad förståelse för hur andra personer i miljön upplever saker och ting. Katalytisk autenticitet innebär att de som deltar i studien även har möjlighet att ändra på deras situation.

I denna studie uppfylls trovärdighet, rättvis bild samt ontologisk, pedagogisk och katalytisk autenticitet genom att resultaten av studien presenteras för ledningsgruppen. Detta görs delvis så att man ska ha möjlighet att kontrollera för att slutsatserna stämmer överens med deltagarnas uppfattning av situationen, men även så att deltagarna ska ha möjlighet att öka sin förståelse och dra nytta av deltagandet i studien. I studien säkerställs pålitligheten genom att intervjuerna transkriberats, på detta sätt kan man vid behov gå tillbaka till det material som studiens analys bygger på. Möjlighet att styrka och konfirmera är naturligtvis ingenting som

går att garantera på annat sätt en att forskaren i detta fall bekräftar att man är medveten om att fullständig objektivitet inte är möjlig att uppnå, men att detta har eftersträövats.

4.5. Etik

Det är nödvändigt att beakta det etiska perspektivet vid genomförandet av intervjuer. Detta perspektiv innefattar ämnen så som tystnadsplikt, värdighet och rätt till anonymitet hos intervjuobjekten, samt att undvika att orsaka skada. (Punch, 1986). Etiska problemställningar uppkommer ur varje aspekt vid ett forskningsprojekt och forskaren har skyldigheter gentemot professionen, kollegiet, arbetsgivaren och världen i sin helhet men framför allt mot intervjuobjektet. (Berg, 1998).

Qu & Dumay (2011) presenterar fyra olika etiska frågeställningar som beaktas i samband med forskningsprojekt. Dessa är: förorsaka ingen skada, relationsbaserad etik mellan intervjuaren och intervjuobjektet, avslöjandet av forskningsavsikten för intervjuobjektet och rätten till anonymitet och konfidentialitet hos intervjuobjektet. I denna studie kommer alla dessa aspekter att beaktas. Anonymitet hos intervjuobjekten kommer att bevaras noggrant eftersom resultaten från studien kommer att vara tillgängliga även för arbetsgivaren och andra personer inom organisationen. Inom organisationen är man medveten om att det är hela ledningsgruppen som deltagit i studien. Eftersom man i organisationen är medveten om vilka personerna är som deltagit i studien har man varit noggrann med att det inte ska gå att urskilja från enstaka svar vem som sagt vad. Av denna orsak är även de citat som används i avhandlingen omskrivna och anonyma.

5. Empiri

I Empirikapitlet presenteras först respondenterna och avhandlingens fallorganisation. Efter detta presenteras de iakttagelser som gjorts om hur organisationens olika intressenters var synliga i respondenternas svar.

5.1. Respondenter och fallorganisationen

För att besvara studiens forskningsfråga har en fallstudie gjorts i en intresseorganisation i Finland. I studien deltog hela organisationens ledningsgrupp bestående av tio personer med olika ansvarsområden inom organisationen. Förutom att alla i ledningsgruppen har väldigt varierande perspektiv på organisationens verksamhet, har alla förutom en (beroende på att personen är relativt ny i ledningsgruppen) även haft en roll i framtagandet av organisationens strategi. Respondenterna har varit i organisationen mellan 3 och 18 år. En noggrannare presentation av titlar, år i organisationen samt längden på intervjuerna presenteras nedan i tabellen.

Tabell 6 Respondentlista

Respondent	Titel	År i organisationen	Intervjulängd
A	Specialist inom informationsbaserad ledning	3	1:08:23
B	Ekonomichef	15	0:37:00
C	Kundupplevelsechef	13	1:04:53
D	Chef för utveckling av digitala tjänster och informationshantering	6	0:38:46
E	Kommunikations- och marknadsföringschef	4,5	0:36:57
F	Chef för juridiska tjänster	10	0:54:23
G	Arbetsmarknadschef	18	1:02:51
H	Verksamhetschef	4	1:17:05
I	HR-Expert	8	0:41:28
J	Chef för karriärtjänster	10	1:13:59

Lista över de respondenter som intervjuats i samband med insamling av data

Fallorganisationen består av en centralorganisation med mellan 50 och 100 anställda. Denna centralorganisation ägs av ett antal lokalföreningar. Det är organisationens ägande föreningar som väljer styrelsen och godkänner organisationens budget, strategi och de strategiska

målsättningarna på organisationens förbunds möte. Denna organisationsstruktur sätter även sitt spår på strategin och hur organisationen förhåller sig till risk, vilket flera av respondenterna lyfter fram i sina svar. Till centralorganisationens uppgifter hör att påverka i samhällliga frågor på ett sätt som gynnar dess medlemmar. Ett exempel på detta är att påverka lagstiftningen i Finland och lyfta upp ärenden i den samhällliga diskussionen. Organisationen erbjuder även dess medlemmar sådana tjänster som de kan ha nytta av i arbetslivet, så som juridiska- och karriärtjänster.

Något som är värt att notera om organisationens verksamhetsmiljö är att organisationen i princip saknar konkurrenter. Detta beror på att det är frågan om en intresseorganisation som bevakar en viss grups intressen och erbjuder dem tjänster. Det finns ingen konkurrerande intresseorganisation som skulle rikta sig till samma grupp. Alternativet som man konkurrerar mot är att personerna som tillhör målgruppen väljer att inte vara medlemmar i någon intresseorganisation. Över lag beskrivs organisationens verksamhet av respondenterna i grund och botten som mycket oföränderlig. Medlemsantalet har väldigt liten fluktuation över tid, vilket leder till att verksamheten ser mycket likadan ut år efter år.

5.2. Organisationens intressenter

På basen av intervju svaren har flera viktiga intressenter för organisationen identifierats. Dessa intressenter påverkar även hur organisationens strategi formas, påverkar de strategiska målsättningarna samt har ett åtminstone indirekt inflytande på hur man i organisationer tänker kring riskhantering och prestationsmätning. Intressenter presenteras i tabellen nedan. Som näst kommer redovisas vad som kom fram om de olika intressenterna i respondenternas svar.

Tabell 7 fallorganisationens viktigaste intressenter

Intressent	Beskrivning
Medlemmarna	Organisationens medlemmar består av både studerandemedlemmar samt utexaminerade medlemmar.
Potentiella medlemmar	Potentiella medlemmar är sådana som uppfyller medlemskraven men som valt att inte gå med i organisationen.
De anställda	Organisationen har mellan 50 och 100 anställda i dagsläget
Ägarna	Ägarna består av centralorganisationens lokalföreningar.
Styrelsen	Styrelsen väljs för en tre års period och sätter sin prägel på verksamheten under denna tid.
Samhället	Som intresseorganisation är målet att påverka frågor som berör hela samhället.

Beskrivning av organisationens viktigaste intressenter som identifierats i samband med intervjuerna

5.2.1. Medlemmar och potentiella medlemmar

Organisationens medlemmar och potentiella medlemmar kan anses vara organisationens viktigaste intressenter. Medlemmarna är orsaken till att organisationen existerar, både i den bemärkelse att syftet bakom organisationens verksamhet är bevaka medlemmarnas intressen och erbjuda dem tjänster, men även på grund av att det är inkomsterna från medlemsavgifter tillsammans med förvaltandet av organisationens kapital som möjliggör organisationens verksamhet. På långsikt är organisationens existens alltså beroende av dess medlemsantal.

Att medlemmar och potentiella medlemmar är organisationens viktigaste intressenter märker man även på att organisationens alla fyra strategiska mätare handlar om medlemmarna och potentiella medlemmarna. Dessa fyra mätare togs i bruk i samband med att organisationens nuvarande strategi togs fram. Tanken är att dessa ska visa på hur man lyckats med verksamheten under strategiperioden. De fyra strategiska mätarna presenteras i tabellen nedan.

Tabell 8 fallorganisationens strategiska mätare

Strategiska mätare
Andelen studeranden som blir studerandemedlemmar
Andelen utexaminerade som väljer att bli ordinarie medlemmar när de utexamineras
Antalet under 63-åriga ordinariemedlemmar
NPS-värdet för de tjänster organisationen erbjuder sina medlemmar

Presentation av fallorganisationens strategiska målsättningar

Av dessa strategiska mätare handlar tre om hur organisationen lyckas locka till sig potentiella medlemmar och om hur de lyckas behålla sina nuvarande medlemmar. En av mätarna handlar om hur nöjda de nuvarande medlemmarna är med organisationens tjänster.

Det fanns även de bland respondenterna som en aning ifrågasatte den starka betoningen på medlemsantalet då det kommer till de strategiska mätarna. Men samtidigt förstod respondenten även de ekonomiska realiteterna bakom verksamheten.

Jag tillhör de som anser det vara aningen problematisk att fokusera på medlemstillväxt som vårt primära mål för verksamheten som service- och intresseorganisation. Samtidigt vet jag att mera medlemmar ökar både våra möjligheter att påverka i samhället och möjligheterna att erbjuda tjänster av högkvalitet åt våra medlemmar. Utan medlemmar tar verksamheten väldigt snabbt slut, därför är det viktigt med medlemstillväxt.

Förutom de strategiska mätarna som officiellt följs upp i organisationen och vars utveckling även rapporteras engång i månaden för hela personalen sker det även inofficiellare mätning i organisationen. Även då det kommer till denna inofficiellare mätning är tanken bakom flera av mätarna att mäta och förstå sig på medlemmarnas beteende. Ett exempel på detta är att man undersöker både kvalitativt och kvantitativt orsakerna till att medlemmar väljer att avsluta sitt medlemskap. Med hjälp av detta har man kunnat märka att en mindre andel väljer att avsluta sitt medlemskap på grund av att de inte använder tjänsterna. I stället har orsaker som hänger ihop med att det blivit ekonomiskt tuffare tider blivit allt vanligare.

Något som en del av respondenterna lyfte fram var att det som tillför utmaningar är att man inte alltid vet vad som är bra och vad som är dåligt resultat på mätarna då det kommer till att mäta medlemmarnas beteende. Ett exempel på detta är tjänsternas användningsgrad som en av respondenterna beskriver på följande sätt:

Det är viktigt att notera att vår affärsmodell skiljer sig från den traditionella. Även om externa konsulter ofta tycker att högre användningsgrad för våra tjänster är positivt, ger det i vårt fall inte direkt ytterligare intäkter. Även fast alla medlemmar skulle använda våra juridiska tjänster kommer det inte att öka våra intäkter om de inte samtidig rekommenderar medlemskapet vidare och tar in nya medlemmar. Vi kämpar ständigt med balansen mellan resurser och framtida inkomster. Fast målet skulle vara att få alla att använda våra tjänster, men som intresseorganisation är det också bra att ha passiva medlemmar, som i själva verket ofta är våra bästa medlemmar. I våra beslutsfattande organ förlitar sig många på traditionell affärslogik, där användningen

av tjänster spelar en nyckelroll. Men eftersom vår affärsmodell fungerar med en annan logik skapar det utmaningar.

Detta gällde ändå inte alla inofficiella mätare där medlemmar eller potentiella medlemmar stod i centrum. Då det till exempel handlar om genomströmning, det vill säga hur snabbt man klarar av att ge betjäning åt de medlemmarna när de behöver hjälp med något, är det klart att ju snabbare service desto bättre. Mätare som handlar om organisationens mediekanaler, så som antalet visningar och gillningar inläggen i sociala media får, där följarna till största del består av medlemmar och potentiella medlemmar, är även bättre ju mera de är till antalet.

En faktor som knyter samman både riskhantering och prestationsmätning är sådan mätning som görs för att man ska kunna rapportera om det åt medlemmarna och på detta sätt ge en viss typs bild av verksamheten åt dem i syfte att de ska vara nöjda med verksamheten och även ska villja vara medlemmar i framtiden. Detta kan alltså både ses som en riskmotbyggande åtgärd och något som man gör för att följa med hur verksamheten utvecklas. Ett exempel på detta är rapportering kring hållbarhet. Utöver detta fungerar placeringsverksamheten även som en buffert och något man kan skydda sig med mot ett eventuellt sjunkande medlemsantal i framtiden.

Ansvarsfullhet i placeringsverksamheten är mycket viktigt inför framtiden, och vi har gjort mycket arbete kring detta. Vi har utvecklat hållbarhetsrapporteringen i vår placeringsverksamhet, genom vilken ESG-mätningar och bedömningar görs för alla typer av placeringar när det är möjligt. Medlemmarnas åsikter spelar en nyckelroll, då de även har möjligheten att rösta med fötterna, och hållbarhet är ett av de teman som de värdesätter. Genom en ansvarsfull verksamhet kan vi svara på våra medlemmars förväntningar och värderingar.

Investeringarna fungerar som en buffert. För att vår verksamhet i dagsläget omedelbart skulle påverkas negativt skulle det kräva att ungefär hälften av våra medlemmar säger upp sitt medlemskap. En sådan risk är vi kanske heller inte heller förberedda på då det är väldigt osannolikt.

5.2.2. *De anställda*

Om medlemmarna och de potentiella medlemmarna stod i centrum för de strategiska mätarna på basen av respondenternas svar, så kunde man på basen av intervjuerna konstatera att största delen av de inofficiella mätarna samt den organisationsövergripande riskhanteringen på ett eller annat sätt kretsade kring de anställda.

När det kommer till de strategiska mätarna var deras största problem enligt respondenterna, att majoriteten av de anställda inte kan dra en direkt koppling mellan deras dagliga arbetsysslor och hur de påverkar de strategiska mätarna. Alla respondenter var ändå av den åsikten att de anställda förstår de strategiska mätarnas innebörd. Nästan alla respondenter var även av den åsikten att personalen kan påverka på mätarna, åtminstone indirekt. Det var endast en respondent som var osäker på om detta helt och hållet var fallet, och en respondent som tyckte att de anställda nog inte kunde påverka så mycket på mätarna. På motsvarande sätt ansåg alla förutom en i ledningsgruppen att de själv kunde påverka på de strategiska mätarna. Den sista respondenten ansåg att hen inte hade möjlighet att påverka på mätarnas utfall.

Jag kan direkt påverka på mätarna. Jag anser även att alla kan påverka, åtminstone indirekt. En del har sådana arbetsuppgifter som direkt relaterar till dessa mätare. Men allas uppgifter gör det indirekt skulle jag påstå.

Det här är ju den diskussionen som vi har haft i organisationen, att hur kan alla påverka på resultatet, och att i allas uppgiftsbeskrivningar måste det finnas sätt att påverka på dessa. Men stämmer detta i verkligheten? Mitt svar är tyvärr nej på den frågan.

Eftersom ledningen ansåg att de anställda har möjligheten att påverka på de strategiska mätarna, men att den direkta kopplingen mellan arbetsuppgifterna och strategiska målsättningarna kunde vara aningen vag, lyftes det fram i svaren att de inofficiella mätarna på operativ nivå bland annat behövdes för att personalen ska förstå hur det egna arbetet hör ihop med organisationens målsättningar. Att ta fram sådana mätare som bättre kunde fungera som stöd för den operativa personalen i det dagliga arbetet var även någonting man jobbade med för tillfället. I svaren kom det dock fram att det fanns en del anställda, som kunde ses som nyckelpersoner i organisationen då det kommer till de strategiska målsättningarna. Dessa personers arbetsuppgifter var antingen sådana som direkt hängde ihop med medlemsrekrytering, eller med att hålla kvar medlemmarna i organisationen. Övrig personal arbetar främst med uppgifter som stöder dessa nyckelpersoners arbete, eller med andra uppgifter som möjliggör organisationens verksamhet.

Jag anser att till dessa strategiska mätare som vi har så finns det på sätt och vis några nyckelpersoner. Till exempel då det kommer till studerandes anslutningsgrad, så är det några nyckelpersoner vars insats säkert står för 90% av resultatet i mätaren.

Under intervjuerna identifierades 17 olika orsaker till att man i organisationen mäter prestationer. Dessa orsaker presenteras i tabellen nedan. Man kan konstatera att de flesta av mätarna finns till för att fungera som stöd för personalen. Antingen genom att öka förståelsen för verksamheten och på detta sätt hjälpa dem att göra sitt arbete, eller genom att signalera om arbetarnas välmående.

Det var flera respondenter som lyfte fram betydelsen av en välmående personal för organisationen. Förutom att det finns ett egenvärde i en välmående personal för organisationen, så ansåg respondenterna att det är en förutsättning för att man ska kunna prestera så bra som möjligt som organisation. Eftersom organisationen i form av intresseorganisation bland annat arbetar med frågor relaterade till välmående i arbetslivet ger en välmående personal även legitimitet till det intresseorganisationen gör. Enligt respondenterna kunde man alltså även se det som en ERM-åtgärd att se till att personalen mår bra. Detta minimerar risken för att personalen lämnar organisationen och att organisationen rykte lider, vilket i organisationens fall även kan leda till minskat medlemsantal.

Det här med välmående och en trygg arbetsplats är något vi är väldigt noggranna med och även tar itu med direkt ifall det finns behov. När vi gör detta intressebevakningsarbete så är det även ur det perspektivet viktigt att allting är i ordning i vår organisation på den fronten.

Tabell 9 orsaker till att man i organisationen mäter prestationer

Orsak (1–9)	Orsak (10–17)
1. Så att man bättre ska kunna förstå verksamhetens lägesbild.	10. Så att man kan se hur medlemmarna reagerar på förändringar.
2. Så att man kan följa med ifall mätarna utvecklar sig åt rätt håll (trots att man inte alltid vet vad som är rätt håll).	11. Som hjälp i allokerandet av resurser, för att mäta volym.
3. För att se ifall man lyckas med sina mål, detta kräver dock att mätarna mäter rätt saker och tjänar helheten.	12. För att motivera och belöna personalen (inga belöningsystem för tillfället).
4. Riskförebyggande, så att man märker förändringar om till exempel anslutningsgraden sjunker totalt eller i något visst segment. Eller för att märka att man inte får in examinationsuppgifter eller dylikt.	13. Så att man ska kunna fira saker i en rätt så oföränderlig miljö.

5. För att man ska kunna identifiera de tillvägagångsätt som fungerar och de som inte gör det.

6. Så att man kan följa med hur personalen klarar sig och märka eventuell utmattning eller för stor arbetsbörda.

7. Så att man kan säkerställa verksamhetens kvalitet.

8. Som stöd för utvecklingsarbetet.

9. För att följa upp hur man lyckas med genomförandet av strategin.

14. För att utvecklingsarbetet ska vara mera givande då man kan se att det sker förändringar.

15. Man har mätare för att man traditionellt har haft mätare.

16. För att visa utåt åt medlemmarna att man agerar sakligt och ansvarsfullt.

17. Så att man kan rapportera åt styrelsen.

Svar på frågan: varför anser du att man mäter prestationer i organisationen?

Så gott som alla respondenter betonade hela personalens betydelse då det kommer till ERM i organisationen. Under intervjuerna kom det fram att organisationen i dagsläget saknar strukturerade och systematiska sätt att bedriva sin ERM verksamhet. Detta gäller till exempel igenkänning och utvärdering av risker då det kommer till andra områden än risker relaterade till IT-och investeringsverksamheten, där riskhanteringen är väldigt systematisk. I stället sker igenkänningen av risker och utvärdering av dessa långt genom personalens dagliga arbete och genom den diskurs som sker mellan anställda i organisationen. Riskbedömningar görs vart efter som risker upptäcks eller de blir aktuella genom någon samhällelig utveckling som organisationens experter lägger märke till. Flera av respondenterna ansåg att detta säkert är väldigt typiskt för en organisation där personalen uteslutande består av olika typer av experter inom sina ämnesområden och där hierarkin är väldigt platt. Alla respondenterna ansåg ändå att organisationen kunde gynnas av att man även utvecklade strukturerade ERM-modeller. Kravet för detta var dock att de skulle vara tillräckligt med lätta att upprätthålla och sådana som passade organisationens struktur.

Det skulle vara bra att göra detta mera systematiskt, utan att vi gör det till en för tung modell. Vi borde hitta någonting som passar oss. Det kunde vara ett mycket enkelt verktyg, men någonting där vi systematisk och återkommande analyserar och tar itu med strategiska risker. I dagsläget görs det väldigt osystematiskt.

Svaret är jo. Vi känner igen och gör bedömningar av de risker vi möter. Finns det någon systematiskprocess till det, nej. Våra experter känner till vår verksamhetsmiljö mycket bra och genom det arbete vi gör i den miljön, det är så vi känner igen våra risker och gör bedömningar av dem.

Enligt respondenterna har man i organisationen strävat efter att hålla tillvägagångssätten flexibla och man försöker alltid hitta ändamålsenliga sätt att verkställa saker på. Många ansåg att det i denna typs expertorganisation är viktigt att experterna själv har möjligheten att påverka på sitt arbetssätt och de tillvägagångssätt som används i organisationen. Flera upplevde det som konstigt och onaturligt ifall det uppifrån skulle komma noggranna instruktioner för hur man ska arbeta för att uppnå sina mål. Enligt respondenterna råder det även en positiv organisationskultur där experimenterande och testade av nya saker uppmannas till. Organisationen placerar de anställda i centrum av organisationens strukturer och med hjälp av organisationskulturen får man de anställda och deras kompetens bunden till organisationen.

Från ledningens perspektiv skulle det även kännas jobbigt om vi på något sätt skulle i vår stora vishet berätta för de anställda att så här borde ni agera och vår organisationskultur är denna. Det passar inte enligt mig in på den här typens expertorganisationer.

5.2.3. Styrelsen

Under intervjuerna kom det fram att styrelsen har en väldigt betydande roll i fallorganisationen då det handlar om att ta fram organisationens strategi. Enligt respondenterna är detta även allmänt fallet för tredje sektorns organisationer. I och med detta har styrelsen också åtminstone indirekt ett stort inflytande på hur de styrverktyg som används för att uppnå strategin formar sig. En av respondenterna var till och med av den orsaken att en orsak till att man mäter saker i organisationer är för att man ska kunna rapportera åt styrelsen.

Den största skillnaden är att styrelsen spelar en viktig roll i framtagandet av strategin. Detta är även mycket allmänt förekommande då det handlar om föreningar.

Strategin godkänns av förbundsstyrelsen på förslag av styrelsen. Detta är kanske en av de största skillnaderna till företagsvärlden.

Jag ska försöka komma på någon annan orsak till att vi mäter prestationer än den jag först kommer att tänka på. Vilket är att vi gör det för att kunna rapportera till styrelsen.

Enligt respondenterna finns det en tydlig fördelning av ansvarsområden i organisationen där styrelsen har huvudansvaret över strategiska nivå av verksamheten, medan ledningsgruppen och övriga anställda ansvarar över den operativa verksamheten. På basen av svaren fick man

en bild av att ledningsgruppen är enhetlig över att styrelsen utövar tillsyn över strategin och utför sina ansvarsuppgifter för att stöda ledningen i verkställandet av strategin och verksamhetsmålen. Största delen av ledningsgruppen upplevde också att styrelsen har den förståelse som behövs av organisationens verksamhet och de utmaningar som organisationen möter, för att kunna stödja ledningen både då det kommer till den dagliga verksamheten och då det handlar om ERM. Det fanns dock även de bland respondenterna som inte helt och hållet var övertygande om att styrelsen förstår affärsmodellen som ligger som grund för verksamheten till hundra procent.

Enligt respondenten märks detta bland annat då det kommer till ambitionsnivån i de strategiska målsättningarna och de strategiska mätarna som hänger ihop med dessa. Samtliga respondenter beskrev dessa som väldigt höga, nästan alla var även av den åsikten att de i princip var omöjliga att uppnå. En del ansåg även att målsättningarna var så höga att de inte var motiverande för de anställda. Det fanns dock även de som sa att de upplevde höga målsättningar som motiverande.

Målsättningarna är väldigt ambitiösa, kanske till och med så ambitiösa att de nödvändigtvis inte upplevs som motiverande för personalen.

De här målsättningarna är väldigt tuffa. Vår styrelse har kommit med väldigt ambitiösa målsättningar. Jag tror även att dessa målsättningar är väldigt svåra, om inte omöjliga att nå. Personligen gillar jag att man sätter målsättningar som är svåra att nå, med det finns säkert de som inte anser att det är lika motiverande och föredrar mera realistiska målsättningar.

Enligt en del respondenter har det som en följd av att verksamhetsmålen i princip är omöjliga eller åtminstone väldigt osannolika att uppnå, även lett till att man inte ordentligt har diskuterat de åtgärder som borde göras för att man ska uppnå målsättningarna. Eftersom denna diskussion inte har förts, har man inte heller kunnat diskutera vilka risker dessa åtgärder skulle föra med sig. Det upplevdes att man i organisationen har diskuterat de risker som organisationen möter och hur dessa kan påverka målsättningarna för verksamheten, det vill säga ökning av medlemsantalet. Men denna diskussion har inte på en tillräcklig nivå kopplats till de åtgärder som man vill ta för att uppnå målen. Samtidigt ansåg en del av respondenterna att den rätt så aggressiva strategin som satsar på en kraftig ökning av medlemsantalet även har format verksamheten även på en operativ nivå. Man har bland annat sett över organisationens

strukturer, funktioner och personal och gjort både investeringar och förändringar i dessa för att de ska ha bättre förutsättningar att stöda en verksamhet där man strävar efter en aggressiv medlemstillväxt.

Styrelsen hade tillsammans med högsta ledningen och en utomstående konsult även arbetat fram olika framtidsscenarioer med tillhörande risker som man i organisationen kunde dra nytta av i utformandet av styrverktygen. I intervjuerna kom det fram att dessa alternativa scenarioer ändå inte ännu i dagsläget hade tagits i bruk och utnyttjats i praktiken i den operativa verksamheten.

Om du kollar på det där scenariobaserade strategipapperet så där finns i själva verket även för de mest sannolika scenarierna definierat vilka risker de medför. Vi har inte behandlat dessa desto mera ännu inom organisationen, men det står säkert näst på tur. Nu är vi säkert småningom i det skedet att man kunde kolla ifall det i verksamhetsmiljön skett sådana förändringar som gör att strategin borde korrigeras och att man skulle ta i bruk någon av de alternativa strategierna.

5.2.4. Ägarna

Organisationens ägare består av dess lokalföreningar och det är även dessa ägares som har den högsta beslutsfattande makten då det kommer till det strategiska frågorna. I praktiken är det lokalföreningarnas styrelserepresentanter som utövar denna makt på centralorganisationens förbundsstämma.

Sedan har vi det faktum att när vi har en föreningsstämma, i vårt fall ett förbundsstämma som utövar den högsta makten, så har ägarna en mycket större roll när det gäller att godkänna dess strategi. Med andra ord godkänner förbundsstyrelsen, det vill säga ägarna, vår strategi där.

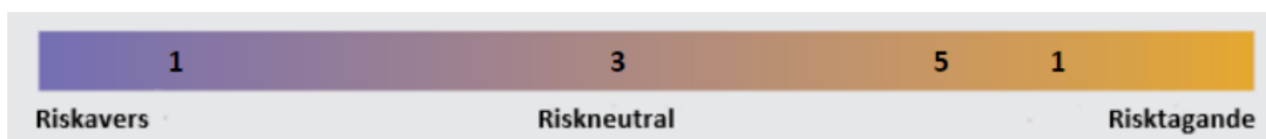
Under intervjuerna kom det fram att ägarna har ett stort inflytande över organisationens styrverktyg. De bestämmer bland annat över sådana styrverktyg som i företag är upp till den operativa personalen. Ett exempel på detta som lyftes fram under intervjuerna är prissättningsmekanismen. Man har inte i den operativa ledningen möjlighet att höja eller sänka priser utan att förbundsstyrelsen godkänner detta.

Att strategiska beslut ska godkännas av förbundsstyrelsen gör att vi inte har fria händer att använda alla sådana verktyg som jag själv upplever att vore ändamålsenliga. Ur ett

kundupplevelseperspektiv har priset en viktig betydelse, men beslut om prissättningen ligger i förbundsmötets händer. Detta gör att våra verktyg är betydligt mera begränsade än på privata sidan.

Något som tydligt kom fram under intervjuerna var skillnaderna mellan ägarna och övriga intressenter då det kommer till risktagande. Under intervjuerna ombads respondenterna själv definiera organisationens riskkultur. Nästan alla i ledningsgruppen var av den åsikten att organisationens riskkultur åtminstone går att beskrivas som riskneutral och största delen var av den åsikten att den ligger någonstans mellan riskneutral och risktagande.

Figur 1 Organisationens riskkultur



Hur ledningsgruppens 10 medlemmar valde att identifiera organisationens riskkultur på en skala från riskavers till risktagande.

De som lutade sig mot riskaggressiva motiverade valet med den reformationsvilja som finns i organisationen, där man vill ändra på strukturerna och på hur man ser på fackförbund i Finland. Vidare motiverade man valet med den organisationskultur som råder i organisationen, där man modigt testat på nya saker. Det var även många som kommenterade att de ansåg referenspunkten vara övriga förbund och att man jämfört med dessa är betydligt mera villiga att ta risker. De element som drog valet mot det riskneutrala ansågs vara att man i många organisationsfunktioner ändå väljer att inte gå och ändra på eller blanda sig i hur någonting görs ifall det inte är nödvändigt. Några av de intervjuade lyfte även fram att det i organisationen finns en del bevarande krafter som bland annat är riskundvikande. Med dessa bevarande krafter gick det att läsa mellan raderna att respondenterna syftade på ägarna. Flertalet respondenter sade även rakt ut att man är villig att ta mera risker och att man tror att styrelsen, övriga ledningen och personalen i sin helhet också vore det. Utmaningen i detta fall handlar om att även få ägarna att vela ta mera risker.

Vår styrelse skulle säkert vara beredd att mycket aktivare ta risker och testa på nya saker, detta gäller även för vår organisation när vi undersökt detta. Vår organisation är mycket villig att göra ändringar och testa på nya saker. Men här kommer vi till det

att våra ägare, alltså lokalföreningarna, de är lite försiktigare. Åtminstone om man ser på saken från vårt och styrelsens perspektiv.

5.2.5. Samhället

Eftersom fallorganisationen är en intresseorganisation som även påverkar på samhällliga frågor så är samhället även en mycket viktig intressent för organisationen. I organisationens fall spelar även samhället en betydande roll då det kommer till ERM och är någonting som har ett inflytande på strategiska mätarnas utfall.

Enligt respondenterna påverkas de strategiska mätarna starkt av många sådana samhällliga trender och fenomen som organisationen har svårt att påverka och som även kan vara oförutsägbara. Exempel på detta är det ekonomiska läget i landet samt åsikter över lag kring fackförbund. Några av respondenterna lyfte fram att organisationen försöker fungera som ett ledande exempel på hur en reformerad version av ett fackförbund även kan se ut och agera på. Men att den allmänna bilden av fackförbund även påverkar fallorganisationen.

En allmän fack-fientlighet är en sådan risk som vi beaktar i vår omgivning. Vi har även försökt reformera oss och helt medvetet ändra på vår bränd under de senaste åren. Vi vill inte vara ett typiskt fackförbund.

Respondenterna menade att de samhällliga trenderna är någonting som påverkar alla organisationens styrverktyg. Då det kom till de olika frågorna kring ERM påpekade flera av respondenterna att man i organisationen beaktar och förbereder sig på de risker och möjligheter som följer med de olika trenderna. Eftersom organisationen aktivt även jobbar för att påverka på samhällliga frågor ansåg respondenterna att man på detta sätt har möjlighet att genom sin verksamhet påverka på de risker och möjligheter som dessa trender och fenomen för med sig.

6. Analys

Analysen av empirikapitlet presenteras i detta kapitel. Först analyseras hur ERM ser ut i fallorganisationen i dagsläget. Sedan analyseras hur prestationsmätningen ser ut i dagsläget. Slutligen analyseras hur ERM och prestationsmätningens logik påverkas av organisationens intressenter.

6.1. ERM i fallorganisationen

ERM i fallorganisationen kan beskrivas som en kontinuerlig utvecklingsprocess som i dagsläget ännu saknar tydliga strukturer. Enligt Segals (2011) definition på ERM ska en organisation mäta, hantera och lyfta fram betydande risker i syfte att öka värdet för intressenterna. I dagsläget sker detta i organisationen, men utan någon systematisk metod då det kommer till andra risker än de som hör ihop med investeringar och IT. I stället förlitar man sig på de anställda upptäcker dessa risker genom sitt dagliga arbete. Razali och Tahir (2011) lyfte fram att ERM även innebär en övergång till en holistisk syn på risk där man ser på hur alla risker hänger ihop i stället för att se på varje enskild risk skilt för sig. Man kan kanske ifrågasätta om detta fullt ut ännu sker i Organisationen med tanke på att riskerna utvärderas vart efter de upptäcks och utan att man i dagsläget till exempel skulle ha någon typ av portfölj vy av riskerna som rekommenderas av COSO (2017). Något som ändå visar på att man i organisationen håller på att gå över från Traditionell riskhantering till ERM är framför allt det som Wikland (2014) lyfter fram. Nämligen att man i och med ERM övergår från att se på risker som någonting som ska undvikas till någonting som även medför sig möjligheter. I organisationen har man i dagsläget en kultur som uppmanar till att testa på nya saker även fast det medför risker, då det även kan få positiva konsekvenser.

Bali och Uslu (2017) lyfte fram elva typer av risker som är typiska för organisationer inom tredje sektorn. Baserat på det som framkom i empiri delen kan man konstatera att sju av dessa är någonting som är aktuella för organisationen att beakta på en strategisk nivå och som är aktuellt då det kommer till organisationens ERM. Dessa är Ekonomiska risker, miljörisker, investeringsrisker, minskade finansieringskällor, riskerande av dåligt rykte och offentlig förargelse. De ekonomiska riskerna är någonting man beaktar hela tiden och därför är även

försäkrandet av framtida resurser i form av medlemmarnas medlemsavgifter någonting som ligger centrum för organisationens strategi och de strategiska målsättningarna. Utöver detta fungerar placeringsverksamheten som ett sätt att försäkra organisationens ekonomi. Eftersom organisationens finansiering består av medlemsavgifterna och intäkterna från placeringsverksamheten handlar risken om minskande finansieringskällor i organisationens fall främst om att upprätthålla medlemsantalet. De ekonomiska riskerna, investeringsriskernas och minskande finansieringskällorna går alltså hand i hand. I organisationens fall handlar miljöriskerna om att ständigt vara förberedd på förändringar i lagstiftning, det ekonomiska läget eller andra faktorer som kunde påverka medlemmarnas vilja att vara medlemmar i organisationen. Denna risk motarbetar man även genom att själv aktivt delta i samhällsdiskussionerna och påverka på frågor som kan utföra ett hot för organisationen. Slutligen är riskerna om dåligt rykte och offentlig förargelse någonting man motarbetar med att agera på ett sådan sätt att medlemmarna kan vara nöjda med verksamheten. Man försöker även förnya bilden av hur fackförbund kan se ut i Finland så att eventuella negativa associationer som folk har mot dessa inte ska gå ut över intresseorganisationen i fråga.

Organisationen skiljer sig från flera andra organisationer inom tredje sektorn i den bemärkelsen att de som är aktiva inom central organisationen inte är volontärer utan får betalt för sitt arbete. Däremot består ägarföreningarnas aktiva av volontärer. En minskad mängd volontärer är på basen av svaren något som kunde hota centralorganisationens verksamhet. Som även lyftes fram i empirin har inte organisationen några konkurrens och är i denna bemärkelse även rätt så unik från övriga organisationer inom tredje sektorn.

6.2. Prestationsmätning i fallorganisationen

Den officiella uppföljningen av prestationsmått med koppling till organisationens strategi begränsar sig i dagsläget till mått relaterade till medlemstillväxten och ett NPS mått över kvaliteten på tjänster som organisationen erbjuder sina medlemmar. I organisationen finns också flera mått på en mera operativ nivå som även utnyttjas i det dagliga arbetet fast de är mera inofficiella. För tillfället arbetar man i organisationen med att både se över vilka operativa mått man kunde ta med i den officiella uppföljningen och även ta i bruk målsättningar för dessa. Man arbetar också med att bestämma vilka mätare man kunde utnyttja för att bygga upp ett belöningsystem för de anställda. Ur ledningsgruppens svar kom det även fram, att en viktig orsak till utvecklandet av prestationsmätningssystemen är så att man ska kunna följa med hur

strategin förverkligas. Detta stämmer även överens med tidigare studiers (Bititci et al., 2011; Davis & Albright, 2004; Kaplan & Norton, 1992) slutsatser om att en av de viktigaste orsakerna för prestationsmätning utgående från det funktionella perspektivet är strategiimplementering.

Som Cordery och Sinclair (2013) lyfter fram borde fokus i prestationsmätningen ligga på icke-finansiella mått då det gäller tredje sektorns organisationer. Detta är även fallet i fallorganisationen där de strategiska mätarna mäter medlemsantalets utveckling på olika nivåer samt NPS-värdet för de erbjudna tjänsterna. Även då det kommer till övriga mätare i organisationen handlar det främst om icke-finansiella. Organisationens medlemmar är i detta fall även dess finansiärer. Huang och Hooper (2011) påpekar att även för finansiärerna är de icke-finansiella måtten av större betydelse än de finansiella när det gäller tredje sektorns organisationer. Precis som Cordery och Sinclair (2013) lyfter fram har medlemmarna inte möjlighet att ta del av eventuella positiva ekonomiska resultat och därför är det även för dem betydligt viktigare att följa med till exempel mått över tjänsternas kvalitet.

Saj (2013) framhåller två huvudsakliga skäl för prestationsmätning i tredje sektorns organisationer: att bevisa värde för bidragsgivare och mottagare av tjänster samt att förbättra intern prestation. Connolly och Hyndman (2004) betonar behovet för dessa organisationer att rättfärdiga sin existens Crofts och Bisman (2010) tillägger att prestationsmätning också tjänar till att marknadsföra organisationen som en värdig mottagare av framtida finansiering. För fallorganisationens gäller även detta, trots att alla dessa skäl och behov riktar sig mot samma intressent, nämligen medlemmarna. Det är medlemmarna som fungerar både som "bidragsgivare" och mottagare av tjänsterna i och med att de betalar för att fallorganisationen ska sköta deras intressebevakning och erbjuda dem tjänster. Därför är det även för medlemmarna och potentiella medlemmar som organisationen måste rättfärdiga sin existens och marknadsföra sig som en värdig mottagare av framtida medlemsavgifter. Någonting som är intressant är att fast det är medlemmarna som finansierar verksamheten så stämmer även Lyon och Arvidssons (2011) iakttagelse om att osäkrare tider för med sig att det blir svårare att få finansiering för sin verksamhet. I empirin kom det fram att ekonomiskt tuffare tider är även en av de främsta orsakerna i dagsläget varför folk väljer att avsluta sitt medlemskap.

Någonting som var intressant att märka var att Cnaan och Kangs (2010) iakttagelse om att det inom tredje sektorns organisationer ofta saknas den expertis och resurser som krävs för att kunna sköta prestationsmätningen på egenhand inte stämde in på fallorganisationen, där man till exempel hade anställt en specialist inom informationsbaserad ledning för 3 år sedan. Detta beror troligtvis både på att organisationens verksamhet drivs av anställda i stället för volontärer och på att informationsbehandling blivit enklare och förmånligare sedan studien utfördes.

Bland annat Ebrahim och Rangan (2010) har lyft fram problematiken med att avgöra vilka effekter som är just en specifik organisations förtjänst och Aimer och Walker (2008) lyfte fram att effekterna kan ta lång tid att märka. För fallorganisationens verksamhet stämmer detta endast delvis. Intressebevaknings delen, till exempel lagförändringar är någonting som kräver insatser från flera olika aktörer och tar lång tid. Men andra sidan av verksamheten, det vill säga att erbjuda tjänster som medlemmarna har direkt nytta av går snabbt och effekterna är även någonting som man märker fort. Däremot anser jag att det som Agyemang et al. (2009) hävdar om att utmaningar kring prestationsmätning brukar leda till att organisationer inom tredje sektorn ofta väljer att använda sig av sådana mätare som är lätta att använda och sammanfatta, i stället för de som vore mest ändamålsenliga. Även stämmer in på fallorganisationen. Jag anser precis som en del av ledningsgruppen att medlemsantalet inte är den bästa primära mätaren för fallorganisationen utan optimalt vore att fokusera på den nytta som organisationen bidrar med åt sina medlemmar. Dock är medlemsantalet någonting som är väldigt lätt att mäta. Man kan även tänka sig att ifall medlemmarna upplever en stor nytta av sitt medlemskap är detta någonting som kommer att leda till mera medlemmar över tiden.

6.3. Hur påverkas prestationsmätning och ERM av organisationens intressenter i fallorganisationen?

Som Valentinov och Chia (2022) lyfte fram erbjuder intressentteorin en alternativ syn på organisationsstyrning. Ifall organisationen inte fungerar som ett instrument för ägarna och ledningen att maximera sin nytta erbjuder teorin ett bättre perspektiv genom vilket man kan studera fenomenet. Då det kommer till fallorganisationen har organisationsledningen som målsättning att maximera nyttan för dess medlemmar och på detta sätt säkerställa organisationens fortlevnad. Samtidigt gäller det beakta en mängd intressenter och även hålla dem nöjda för att man ska kunna nå sina verksamhetsmål och förverkliga sin strategi.

Hyndman och McDonell (2009) identifierade de viktigaste externa och interna intressenterna som vanligtvis finns i tredje sektorns organisationer. Till de viktigaste externa intressenterna hör organisationens ändamål, de som finansierar ändamålet och de som gynnas av det. Då det kommer till fallorganisationen är som redan konstaterat medlemmarna både de som gynnas och finansierar ändamålet. Förutom medlemmarna gynnas även potentiella medlemmar som inte valt att höra till intresseorganisationen av den intressebevakning som organisationen gör. Till de viktigaste interna intressenterna hör även i fallorganisationen de som

Hyndman och McDonell (2009) identifierat dvs styrelsen, den operativa personalen och ledningen.

När det kommer till prestationsmätning i Organisationen kretsar den i stort sett kring medlemmarna och de potentiella medlemmarna. Man vill förstå hur dessa målgrupper tänker och vad de upplever som värdeökande för dem, så att man kan hålla kvar, eller locka till sig dom som medlemmar. Förutom att prestationsmätningen finns till för att förstå medlemmarna kan man konstatera att den tillsammans med ERM också finns till för organisationens anställda. Både för att stöda dom i sitt arbete och hjälpa dem att nå organisationens målsättningar och förverkliga dess strategi och för att mäta hur de anställda i organisationen presterar.

Som Kaplan & Norton (2005) konstaterade bör de anställda kunna relatera sina arbetsuppgifter till organisationens målsättningar och strategi. Även Folan och Browne (2005) påpekade att prestationsmätningssystem måste vara relevanta för de anställdas dagliga arbete. De flesta respondenter var av den åsikten att de anställda i organisationen åtminstone indirekt kan påverka på de strategiska målsättningarna men samtidigt ansåg en del också att det kanske inte är helt klart hur detta sker. Detta skapar en risk för att det uppstår en situation där det saknas ett tydligt samband mellan prestationsmätandet i organisationen och organisationens verksamhet. Det fanns även situationer där det var oklart vad som är rätt riktning för mätarna. Bourne et al. (2005) menar att ifall man märker att mätarna inte fungerar optimalt borde de uppdateras. Därför är det bra att organisationen även arbetar med att uppdatera sina mätare till sådana som stöder verksamheten bättre.

Om prestationsmätningen och riskhanteringen finns till för att förstå medlemmarna och stöda de anställda, kan man konstatera att övriga intressenter har ett starkt inflytande på hur dessa utformar sig. Styrelsen har sina egna ambitioner och målsättningar, som i verkligheten visade sig vara allt för ambitiösa. Organisationens ägare har sin vision, och eftersom de besitter den högsta beslutsfattande makten i organisationens strategiska beslut är det i praktiken inte möjligt att ta strategiska beslut som går emot ägarnas vilja. På grund av detta verkar de andra intressenterna även se ägarna som en bromsande kraft i organisationen. Slutligen fungerar samhället, dess ibland oförutsägbara utveckling och trender som en ram inom vilken organisationen måste agera och som ibland även kan ha stora effekter på organisationens verksamhet, trots att organisationen även i sin tur försöker påverka på samhället.

6.4. Respondenterna och deras professionella roller

I studien kommer flera röster från varierande professionella roller inom organisationen till tals. I intervju svaren märker man även att den positionen respondenter har i organisationen reflekteras i svaren och att alla bidrar till svaren med sitt perspektiv och synpunkter som är beroende av den professionella rollen. Man märker även att alla respondenterna inte heller hade samma information om allting. Det kom till exempel fram att verksamhetschefen och arbetsmarknadschefen har ett tätare samarbete med styrelsen än övriga respondenter och att de därför även har en tydligare inblick i hur styrelsen ser på saker. Verksamhetschefen delade även med sig av information under intervjun som hen själv medgav att man inte ännu behandlat med övriga i organisationen.

I de frågor som berörde prestationsmätning i organisationen märkte man även att detta var ämnesområden som en del av respondenterna, framför allt specialisten inom informationsbaserad ledning och verksamhetschefen funderade på i sitt dagliga arbete och därför har svaren från dessa personer fått särskild vikt när det empiriska materialet analyserats. Roller så som ekonomichefen och chefen för digitala tjänster och informationshantering kunde erbjuda mycket annorlunda perspektiv på frågorna gentemot de övriga respondenterna. På grund av deras professionella roller märktes det att dessa respondenter även tänkte mycket i banorna av traditionell riskhantering.

7. Slutsatser och diskussion

Detta avslutande kapitel består av en diskussion där avhandlingens forskningsfråga, problemområde, och syfte sammankopplas med de empiriska data som presenterats i empirin och den analys som uppvisats i analys kapitlet.

Denna avhandling har undersökt hur organisationer inom tredje sektorn, särskilt intresseorganisationer, utformar de styrverktyg som hjälper organisationen att binda samman organisationens strategi med dess målsättningar och på detta sätt stöder organisationen med verkställandet av strategin och uppnåendet av målsättningarna. I avhandlingen fokuserade man på ERM och prestationsmätning, eftersom dessa är styrverktyg som organisationen för tillfället arbetar med att utveckla och förnya.

Syfte: Att utveckla förståelsen kring hur organisationers intressenter påverkar hur dessa styrverktyg utformar sig i organisationer inom tredje sektorn och särskilt i intresseorganisationer.

Forskningsfråga: Hur påverkas ERM och Prestationsmätningensproblematiken i fallorganisationen av organisationens olika intressenter?

I Samband med insamlingen av det empiriska data konstaterades att organisationen har sex betydande intressenter som även påverkar på hur dessa styrverktyg utformar sig. Dessa är organisationens medlemmar, potentiella medlemmar, de anställda, styrelsen, ägarna och samhället. I denna avhandling har medlemmarna och potentiella medlemmarna behandlats som en och samma grupp eftersom de har samma påverkan på styrverktygen.

Styrverktygen utformas för att organisationen ska kunna förstå sig på sina nuvarande medlemmar och kunna locka till sig nya medlemmar till organisationen. Styrverktygen formas delvis enligt de anställdas behov men även så att de anställdas prestationer ska kunna uppföljas. Styrelsens ambitionsnivå är även det som bestämmer till exempel hur höga prestationsmålen ska vara och vad som ska ingå i de strategiska målsättningarna. I sista hand är det ändå ägarna som måste godkänna de strategiska besluten och kan fungera som en begränsande kraft ifall deras förhållande till risk är mera försiktigt än övriga intressenters. Slutligen påverkar utvecklingen och trenderna i samhället på organisationens målsättningar och med hjälp av ERM kan organisationen förbereda sig på dessa förändringar. Utvärderingen av potentiella framtidsscenario för samhällslig utveckling hade påbörjats i organisationen, men inte ännu tagits till en operativ nivå.

I avhandlingen togs även upp att respondenternas professionella roller inverkar på vilken syn de har på prestationsmätning och organisationsövergripande riskhantering i organisationen samt att det har olika betydelse vem det är som säger och vad om ett ämnesområde. I analysen betonades särskilt vikten av det som verksamhetschefen och specialisten inom informationsbaserad ledning sade då det kom till prestationsmätning eftersom dessa personer är de som ligger närmast ämnet i sitt dagliga arbete. Då det kommer till riskhantering kunde ekonomichefen och chefen för digitala tjänster erbjuda ett annorlunda perspektiv gentemot övriga respondenter, även om de långt verkade tänka i banor av traditionell riskhantering i stället för organisationsövergripande riskhantering. Då det kommer till de professionella rollerna är det även värt att notera att dessa varierar mycket mellan

organisationerna inom tredje sektorn. Många organisationer inom tredje sektorn har till exempel inte något behov för en arbetsmarknadschef, chef för juridiska tjänster eller chef för karriärtjänster. Det flesta organisationer har inte heller resurser eller kompetensen som krävs för en specialist inom informationsbaserad ledning. Därför måste man även hålla i åtanke att de professionella roller som finns i organisationen påverkar både prestationsmätning och organisationsövergripande riskhanteringen i organisationen.

7.1. Bidrag

Tidigare studier kring ämnet, framför allt då det kommer till ERM ur tredje sektorns organisationers perspektiv är väldigt begränsat. Därför bidrar denna studie med insikter och empiri i ämnesområdet. Även fast prestationsmätning är något som även har undersökts en del bland tredje sektorns organisationer så finns det inte tidigare studier om just intresseorganisationer. Över lag handlar tidigare forskning i redovisning som gjorts om tredje sektorn främst om välgörenhetsorganisationer eller andra typer av organisationer som är beroende av utomstående finansiering och volontärer. Därför bidrar organisationen med även med information om en ny typ av organisation inom tredje sektorn. Framför allt två särskiljande karaktärsdrag hos intresseorganisationer identifierades under studien. Den ena är affärslogiken som gäller för intresseorganisationer, där en högre användningsgrad av tjänster nödvändigtvis inte är en positiv sak, vilket skapar en utmaning då det kommer till prestationsmätandet. Den andra är upptäckten om att organisationens ledning och ägarna kan ha delvis motstridiga målsättningar och inställningar då det kommer till bland annat risk i organisationen, vilket även kan leda till en del spänningar inom organisationen.

Resultaten pekar på att ERM och prestationsmätning inte enbart är tekniska eller mekaniska processer utan snarare dynamiska system som påverkas av organisationens unika verksamhetsmiljö som även innefattar dess intressenter. Denna förståelse är viktig för att vidareutveckla och anpassa styrverktygen för att effektivt stödja organisationens strategiska mål.

7.2. Fortsatta studier

Eftersom detta var en fallstudie som endast omfattade en organisation i en väldigt specifik bransch kunde fortsatta studier involvera mera än en intresseorganisation för att se om resultaten från denna studie är generaliserbara på övriga intresseorganisationer. Det kunde också vara intressant att undersöka hur prestationsmätning eller ERM ser ut i mindre organisationer inom tredje sektorn som inte har samma resurser och expertis inom informationsbehandling som denna studies fallorganisation hade.

Källförteckning/Referenser

- Abah, R. C., & Esq, E. C. O. (2019). The Importance of Enterprise Risk Management to Public Sector Organisations in Nigeria. *Public Policy and Administration Research*, 9(3), 132-139.
- Abdullah, N. H. N., & Said, J. (2015). Enhancing the governance of government linked companies via strategic management accounting practices and value creation. *Procedia Economics and Finance*, 28, 222-229
- Agyemang, G., Awumbila, M., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2009). NGO accountability and aid delivery. Association of Chartered Certified Accountants.
- Aimer, J., & Walker, P. (2008). Alternative models of accountability for third sector organisations in New Zealand. In International Society for Third Sector Research Eighth International Conference, July.
- Altanashat, M., Al Dubai, M., & Alhety, S. (2019). The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3).
- Alvesson, M. (2003), "Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflective approach to interviews in organizational research", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 13-33.
- Alvesson, M. and Deetz, S. (2000), *Doing Critical Management Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Al-Subari, S. N. A., Ruslan, R. B., & Zabri, S. B. M. (2020). Determine the enterprise risk management factors affecting the performance of Malaysian technical university network (MTUN).
- Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Arvidsson, A., Beusch, P., Hartman, B., Jonäll, K., Sabelfeld, S. & Skoog, M. (2018). *Redovisning för hållbarhet*. Sanoma Utbildning Ab.
- Bali, S., & Uslu, Y. D. (2017). Enterprise risk management in non-profit organization. In *Handbook of research on managerial solutions in non-profit organizations* (pp. 75-93). IGI Global.
- Ballou, B., & Heitger, D. L. (2005). A building-block approach for implementing COSO's enterprise risk management-integrated framework. *Management Accounting Quarterly*, 6(2), 1.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203–21
- Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264-1295.

- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of accounting and public policy*, 24(6), 521-531.
- Berg, B.L. (1998), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Allyn and Bacon, Boston, MA
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., ... & Umit Firat, S. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
- Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005), “Managing through measures: a study of impact on performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 373-395.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-27.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 27-46.
- Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring Strategy and Board Structure in Non-profit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400. doi:10.1177/08997640042654.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3.). Liber.
- Bull, M., & Ridley-Duff, R. (2019). Understanding social enterprise: Theory and practice. *Understanding Social Enterprise*.
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance?. *Advances in accounting*, 37, 122-139.
- Casualty Actuarial Society (CAS).(2003). Overview of Enterprise Risk Management. Retrieved from <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>
- Cassidy, D. (2005). Enterprise risk management (ERM): a new reality for businesses. *Employee Benefit Plan Review*, 59(11), 29-31.
- Cnaan, R.A. and Kang, C. (2010), Toward valuation in social work and social services, *Research on Social Work Practice*, No. 4, pp. 388-396
- Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 290-309.
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2004). Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities. *The British accounting review*, 36(2), 127-154.
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting horizons*, 22(2), 159-178.
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. *Third sector research*, 11-20.

- Crofts, K., & Bisman, J. (2010). Interrogating accountability: An illustration of the use of Leximancer software for qualitative data analysis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), 180-207.
- Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*, 23(4), 245-260.
- Daud, W. N. W. D., Yazid, A. S., & Hussin, M. R. (2010). The effect of chief risk officer (CRO) on enterprise risk management (ERM) practices: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(11).
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153.
- Dixon, R. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21(6), 605-618.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance (No. 10-099). Harvard Business School.
- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- Fontana, A. och Frey, J.H. (1998), "Interviewing, the art of science", i Denzin, N.K. och Lincoln, Y.S. (Edt), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*, 27(8), 784-801.
- Freeman, R. E. (2008). Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 162-166.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
- González, L. O., Santomil, P. D., & Herrera, A. T. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111-120.
- Gronbjerg, K. A. (2000). Managing Non-profit Funding Relations: Case Studies of Six Human Services Organizations. In *The Non-profit Sector in the United States and Abroad: Cross-cultural Perspectives*. Independent Sector.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management accounting research*, 11(1), 113-135.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of risk and insurance*, 78(4), 795-822.

- Huang, H. J., & Hooper, K. (2011). New Zealand funding organisations: How do they make decisions on allocating funds to not-for-profit organisations?. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 425-449.
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard business review*.
- Kasie, F., & Belay, A. (2013). The impact of multi-criteria performance measurement on business performance improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6, 595-625.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 213-229.
- Klaus, P. (2015). The devil is in the details—only what get measured gets managed. In *Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies* (pp. 81-101). London: Palgrave Macmillan UK.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
- KPMG International. (2006). Enterprise Risk Management in the United States: A 2006 Report Card.
- Kvale, S. and Brinkmann, S. (2009), *Inter Views: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, Sage, Los Angeles, CA
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 325–344.
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk management and insurance review*, 6(1), 37-52.
- Lyon, F., & Arvidson, M. (2011). Social impact measurement as an entrepreneurial process.
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.
- Meulbroek, L. K. (2002). Integrated risk management for the firm: a senior manager's guide. Available at SSRN 301331.
- Milliman Risk Institute Survey (2014). Creating value through enterprise risk management. https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/creating_value_through_enterprise_risk_management.pdf
- Munir, R., & Baird, K. (2016). Influence of institutional pressures on performance measurement systems. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 106-128.
- Munir, R., Baird, K. and Perera, S. (2013), "Performance measurement system change in an emerging economy bank", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 196-233.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (3. uppl.). Liber

- Ostrower, F., & Stone, M. (2006). Governance: Research Trends Gaps and Future Prospects. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *the Non-profit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.). New Haven, CT: Yale University Press.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533-564
- Pagach, D. P., & Warr, R. S. (2010). The effects of enterprise risk management on firm performance. Available at SSRN 1155218.
- Pagach, D., & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of risk and insurance*, 78(1), 185-211.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 849-855.
- Price WaterHouse Coopers. (2008). Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2008.
- Price Waterhouse Coopers (2015). Enterprise risk management in the public sector - 2015 survey results.
- Punch, M. (1986), *The Politics and Ethics of Fieldwork: Qualitative Research Methods*, Vol. 3, Sage, London.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2022). Management accounting and risk management—research and reflections. *Public Money & Management*, 42(6), 361-364.
- Razali, A. R., & Tahir, I. M. (2011). Review of the literature on enterprise risk management. *Business management dynamics*, 1(5), 8.
- RIMS (Risk and Insurance Management Society). (2011). An overview of widely used risk management standards and guidelines
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management accounting research*, 14(3), 255-279
- Sandberg. (2022). Siv Sandberg: Finlands 107 733 föreningar. Folkhälsan. <https://www.folkhalsan.fi/tidningen-folkhalsan/kolumner/kolumn-glom-allt-eller-inget/finlands-foreningar/>
- Saj, P. (2013). Charity performance reporting: comparing board and executive roles. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 347-368.
- Salamon, L.M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 81 No. 2, pp. 167-210
- Scanlan, E. A., & Dillon-Merrill, R. (2006). Risky Business: Understanding and Managing Risk in the Non-profit Sector. In D. R. Young (Ed.), *Wise Decision-making in Uncertain Times*. New York: Foundation Center and National Center on Non-profit Enterprise.
- Segal, S. (2011). Social Needs and Educational Reform. *The Journal of Creative Behaviour*, 2(4), 231-292.
- Shad, M. K., & Lai, F. W. (2019). Enterprise risk management implementation and firm performance: evidence from the Malaysian oil and gas industry. *International Journal of*

Business and Management, 14(9), 47-53. Simmonds, K., 1981. Strategic management accounting. *Manag. Account.* 59 (4), 26–30.

Skoog, M. (7 september 2022). *Metod och metodik i redovisning & styrning* [PowerPoint-presentation]. Åbo Akademi.
https://moodle.abo.fi/pluginfile.php/932382/course/section/526407/Metod_Fallstudier_2022.pdf

Stake, R.E. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 762-776.

Wikland, T. (2014). *Intern styrning och kontroll: Både lönsamt och säkert* (3. uppl.). FAR Akademi.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Revised edition. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.

Bilagor

Bilaga 1: Diskussionsteman vid intervjuerna

Nedan följer en beskrivning av de teman och frågor som diskuteras vid de semistrukturerade intervjuerna. Dessa frågor har tilldelats respondenterna i förväg och såväl respondenterna som företaget har garanterats anonymitet.

Tema 1 – Presentation av respondenten

1. Kan du berätta kort om dig själv (titel, arbetsuppgifter, antal år i organisationen)

Tema 2 – Strategiprocessen i föreningar

2. Diskussion om hur strategiprocessen ser ut i föreningar jämfört med företag (detta tema diskuterades endast med organisationens VD).

Tema 3 – Mätandet av prestationer och användning av nyckeltal i organisationen

3. Diskussion över hur man i organisationen använder sig av prestationsmätning och nyckeltal.

Tema 4 – Organisationstyre och kultur

Anser du att följande påståenden stämmer in på organisationen i dagsläget? Påståendena följs upp av en diskussion om ämnet.

4. Styrelsen utövar tillsyn över strategin och utför sina ansvarsuppgifter för att stöda ledningen i verkställandet av strategin och verksamhetsmålen. Kan du motivera ditt svar?
5. I organisationen har man etablerat strukturer som man följer för att verkställa strategin och uppnå verksamhetsmålen. Kan du ge exempel på sådana strukturer?
6. I organisationen har man definierat önskvärt beteende som karaktäriserar den önskade organisationskulturen. Kan du ge exempel på hur detta gjorts?
7. Organisationen förbinder sig till sina kärnvärderingar. Kan du motivera ditt svar?
8. Organisationen klarar av att locka till sig, utveckla och hålla kvar kompetent personal. Kan du ge exempel på hur detta görs?

Tema 5 – Strategi och uppställande av mål

Anser du att följande påståenden stämmer in på organisationen i dagsläget? Påståendena följs upp av en diskussion om ämnet.

9. I organisationen beaktar man vilka möjliga effekter dess affärskontext har på organisationens riskprofil. Kan du motivera ditt svar?

10. I Organisationen har man definierat sin riskaptit. Hur gjordes detta?

11. I organisationen har man utvärderat alternativa strategier och deras möjliga effekt på riskprofilen. Hur utvärderades dessa?

12. I organisationen har man beaktat risk när man format de verksamhetsmål som fungerar som stöd för strategin. Hur har risk beaktats?

Tema 6 – Utförandet av ERM-funktioner

Anser du att följande påståenden stämmer in på organisationen i dagsläget? Påståendena följs upp av en diskussion om ämnet.

13. I organisationen identifierar man de risker som kan komma att påverka verkställandet av strategin och verksamhetsmålen. Hur sker detta?

14. I organisationen utvärderar man hur allvarliga de identifierade riskerna är. Hur görs detta?

15. I organisationerna prioriterar man de olika riskerna och använder denna prioritering som grund för hur man ska reagera på de olika riskerna. Hur sker denna prioritering?

16. I organisationen identifierar man vilka risker som måste reageras på och hur man ska reagera på dessa risker? Hur sker detta?

17. I organisationen har man utvecklat en portfölj vy av risk som ständigt utvärderas i syfte att förbättra denna. Hur sker detta?

Tema 7 – Granskning och revidering

Anser du att följande påståenden stämmer in på organisationen i dagsläget? Påståendena följs upp av en diskussion om ämnet.

18. I organisationen identifierar och utvärderar man förändringar som kan ha en betydande inverkan på strategin och verksamhetsmålen. Hur sker detta?

19. I Organisationen granskar man sina ERM rutiner? Hur sker detta?

20. I Organisationen strävar man efter att förbättra den Organisationsövergripande riskhanteringen. Hur sker detta?

Tema 8 – Information, kommunikation och rapportering

Anser du att följande påståenden stämmer in på organisationen i dagsläget? Påståendena följs upp av en diskussion om ämnet.

21. I organisationen använder man informationssystem och teknologi som stöd i den organisationsövergripande riskhanteringen. Hur görs detta?
22. I organisationen använder man sina kommunikationskanaler som stöd för organisationsövergripande riskhantering. Hur görs detta?
23. I organisationen rapporterar man över risk, kultur och ERM-verksamheten på flera olika nivåer och genom hela organisationen. Hur görs detta?

Övriga frågor och kommentarer som uppstår