



En kvalitativ studie om prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer

Pro gradu-avhandling i redovisning

Kreetta-Annami Kokkosalo: 1802154

Malin Wahtera: 1802144

Handledare: Matti Skoog

Fakulteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik

Åbo Akademi

2024

**ÅBO AKADEMI - FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER,
EKONOMI OCH JURIDIK**

Abstrakt för pro gradu-avhandling

Ämne: Redovisning och styrning
Författare: Kreetta-Annami Kokkosalo och Malin Wahtera
Arbetets titel: En kvalitativ studie om prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer
Handledare: Matti Skoog
Abstrakt: <p>Icke-vinstdrivande organisationer kännetecknas av fokus på värderingar och faktum är att värderingar ofta är centrala för icke-vinstdrivande organisationers arbete och styr deras uppdrag. Andra särdrag för icke-vinstdrivande organisationer är de komplexa frågor de försöker ta itu med. Därmed är prestationerna i organisationerna förknippade med hur väl de lyckats arbeta med dessa frågor. Prestationsmätningen inom den icke-vinstdrivande sektorn kompliceras av det faktum att icke-vinstdrivande organisationer ofta fullföljer uppdrag vars prestationer är svåra att mäta.</p> <p>Syftet med denna avhandling är en strävan till en ökad kunskap om prestationsmätning och -styrning i en icke-vinstdrivande miljö i relation till mätningen av dess effekter. Studien har utförts som en kvalitativ fallstudie av två välgörenhetsorganisationer. Datainsamlingen i avhandlingen har genomförts genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från fallorganisationerna.</p> <p>Resultaten i avhandlingen tyder på att icke-vinstdrivande organisationer tillämpar prestationsmätning dels på grund av yttre tryck från intressenter och för att kunna utveckla sin egna verksamhet. Dessutom visar resultaten att prestationer i en icke-vinstdrivande miljö är lättare att mäta än organisationers effekter. Prestationsmätning inom icke-vinstdrivande organisationer förmår att lyfta fram indikationer på hur de arbetar i praktiken i enlighet med deras syfte och uppdrag som styrs av deras värderingar, men har svårigheter att redogöra för och ge exakta mått på deras effekter i samhället på grund av komplexiteten av icke-vinstdrivande organisationers verksamhet.</p>
Nyckelord: Prestationsmätning, effekter, icke-vinstdrivande organisationer, input, output, impact, outcome, värderingar.
Datum: 29.2.2024
Sidantal: 68

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Introduktion	5
1.2 Problemområde	6
1.3 Syfte	9
1.3.1 Forskningsfråga	9
1.4. Avgränsning	10
1.5. Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning	11
2.1.1 Ekonomistyrningens två logiker	13
2.1.2 Olika verksamhetsstyrningssystem	14
2.1.3 Värderingsstyrning	16
2.1.4 Prestationer och effekter i organisationer	17
2.2 Teorier	20
2.2.1 Intressentteorin	20
2.2.2 Legitimitetsteorin	23
2.2.3 Den institutionella teorin	24
2.3 Tidigare studier	26
2.3.1 Relevansen av prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer	26
2.3.2 Genomförandet av prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer	27
3. Metod	30
3.1 Forskningsmetod	30
3.2 Fallstudie	31
3.3 Datainsamling	32
3.4 Analys	34
3.5 Trovärdighet och relevans	34
3.6 Respondenterna	36
4. Empiri	37
4.1 Empirisk kontext	37
4.1.1 Icke-vinstdrivande organisationer	37
4.1.2 Reglering av icke-vinstdrivande organisationer	38
4.2 Fallorganisationerna	40
4.2.1 Fallorganisation 1	40
4.2.2 Fallorganisation 2	40
4.3 Värderingar	41
4.4 Ekonomistyrning	42
4.5 Prestationsmätning och -styrning	44
4.6 Effekter	49

4.7 Intressenter	53
4.7.1 Kommunikations- och påverkansarbete	56
4.8 Sammanfattning av empirin	58
5. Analys	61
5.1 Legitimitet och bakomliggande orsaker till prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer	61
5.2 Prestationer och effekter i icke-vinstdrivande organisationer	65
5.3 Tillämpning av verksamhetsstyrningssystem	67
6. Avslutning och diskussion	69
6.1 Bidrag	71
6.2 Fortsatt forskning	72
Referenser	74
Bilagor	84

Figurförteckning

Figur 1: Ramverket för performance management systems (PMS)	15
Figur 2: Styrssystem som ett paket av olika styrverktyg enligt Malmi & Brown (2008)	16
Figur 3: Sammanfattning av respondenterna i fallorganisation 1	36
Figur 4: Sammanfattning av respondenterna i fallorganisation 2	36
Figur 5: Utdrag ur den andra fallorganisationens webbsida	42
Figur 6: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022	43
Figur 7: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022	47
Figur 8: Utdrag ur den första fallorganisationens webbsida	53
Figur 9: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022	57
Figur 10: Sammanfattning av empirin	60

Bilageförteckning

Bilaga 1: Intervjuguide	68
-------------------------	----

Förkortningar

MCS – Management Control System

PMS - Performance Management System

SROI - Social Return On Investment

IOOI -Input, Output, Outcome och Impact

1. Inledning

1.1 Introduktion

Organisatorisk ekonomistyrning och prestationsmätning i vinstdrivande organisationer är väl dokumenterat och etablerat i forskningen. Boateng et al. (2016) anser dock att forskningen om hur dessa koncept fungerar inom den icke-vinstdrivande miljön är begränsad. Enligt Hall och O'Dwyer (2017) är forskning om icke-vinstdrivande organisationer även av stor betydelse för att kunna få en fullständig förståelse av redovisning, organisationer och samhället i stort. Orsaken är att icke-vinstdrivande organisationer är ekonomiskt och socialt betydelsefulla aktörer som sysselsätter miljontals människor och bidrar på ett väsentligt sätt till bruttonationalprodukten och engagerar ett stort antal frivilliga.

Den icke-vinstdrivande sektorn är mycket diversifierad och består bland annat av välgörenhetsorganisationer, idrottsföreningar, medborgarrättsgrupper och andra organisationer från den tredje sektorn. Det som förenar dessa organisationer är att de alla strävar efter socialt värdeskapande istället för en ekonomisk vinst (Treinta et al., 2020). Icke-vinstdrivande organisationer kännetecknas av fokus på värderingar som rättvisa, jämlikhet, mänskliga rättigheter och solidaritet i samhället. Faktum är att värderingarna ofta är centrala för icke-vinstdrivande organisationers arbete och utgör organisationernas grundpelare. Människor försöker bidra till värderingarna genom att engagera sig i sådana organisationer. Något annat som kännetecknar icke-vinstdrivande organisationer är deras mångfald av intressenter och att de ofta styrs av en mer handlingsinriktad snarare än en administrativ kultur (Hall & O'Dwyer, 2017).

Vanligtvis är syftet med icke-vinstdrivande organisationer inte att generera vinst utan att fokusera på sociala mål, vare sig det är fattigdomsbekämpning, samhällsutveckling, hållbarhet eller hälso- och sjukvård. Ett resultat av detta är att det inte endast går att titta på vinsten i resultaträkningen för att utvärdera icke-vinstdrivande organisationers prestationer. Dessutom är icke-vinstdrivande organisationers uppdrag vanligtvis riktade mot en viss grupp av klienter eller

människor, såsom en lokal gemenskap av individer med särskilda hälsomässiga eller sociala behov. Detta innebär att mått på effektivitet oavvisligen handlar om en bedömning om hur organisationen har påverkat målgrupperna. (Hall & O'Dwyer, 2017).

Med andra ord kan det sägas att icke-vinstdrivande organisationer är komplexa till sin natur med tanke på de olika intressenter de tjänar, deras olika organisationsstrukturer, deras kombination av frivilliga och avlönade anställda. Andra särdrag är deras beroende av olika finansieringskällor och de komplexa frågor de försöker ta itu med. Således är det ytterst intressant hur organisationer inom den icke-vinstdrivande sektorn resonerar kring ekonomistyrning och prestationsmätning. Detta gäller i synnerhet då prestationerna och effekterna i den icke-vinstdrivande miljön är svårdefinierade och det är svårt att avgöra när en icke-vinstdrivande organisation presterar bra och vilka samhällsliga effekter den skapar.

1.2 Problemområde

Austin (2000) konstaterar att antalet icke-vinstdrivande organisationer ständigt ökar i samband med att det hela tiden uppstår nya komplexa problem som det måste vidtas åtgärder för. Enligt Lee och Nowell (2015) har den ekonomiska och konkurrensbaserade pressen lett till ett ökat behov av prestationsmätning även inom den icke-vinstdrivande sektorn. Dessutom tyder tidigare studier på att prestationsmätningssyftet motiveras av att man önskar att icke-vinstdrivande organisationer ska legitimera sin verksamhet (Moxham, 2014). Även Treinta et al. (2020) påpekar att ett prestationsmätningssystem är användbart för icke-vinstdrivande organisationer men som Ospina et al. (2002) säger är majoriteten av de nuvarande verktygen och metoderna för prestationsmätning designade för vinstdrivande organisationer.

Icke-vinstdrivande organisationer skiljer sig från vinstdrivande organisationer på många sätt. Som namnet antyder strävar icke-vinstdrivande organisationer inte efter vinst, utan försöker istället bidra till samhället i stort (Basu et al., 2022). Därmed kan prestationsmätningen inte utföras med samma logik som i vinstdrivande

organisationer. Prestationsmätningen i icke-vinstdrivande organisationer är mer utmanande och kompliceras av avsaknaden av en enda och gemensam definition av framgång och effekt. (Barman, 2007). Enligt Treinta et al. (2020) är prestationsmätningssystem i dessa icke-vinstdrivande organisationer mer komplexa då målet inte enbart är att maximera vinsten, utan prestationsmätningen måste beakta organisationernas huvudsakliga inriktning som är starkt förknippad med sociala värderingar. Således måste prestationsmått spegla de sociala effekterna av organisationerna och det utvalda prestationsmätningssystemet måste vara i enlighet med organisationens vision, mission och intressenter (Treinta et al., 2020).

Icke-vinstdrivande organisationer står ofta inför den dubbla uppgiften att både uppnå sina uppdragsrelaterade mål och samtidigt upprätthålla en sund ekonomisk situation som säkerställer att organisationen kan fortsätta försöka uppnå de uppdragsrelaterade målen (Carroll & Stater, 2009). Här utgör komplexiteten i prestationsmätningen en av de största skillnaderna mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer. Dessutom är inte bokslutsinformationen lika användbar i en icke-vinstdrivande miljö som i en vinstdrivande miljö, då icke-vinstdrivande organisationerna inte har något vinstsyfte eller målsättning att belöna sina investerare. Prestationsmätningen inom den icke-vinstdrivande sektorn kompliceras därmed av det faktum att icke-vinstdrivande organisationer ofta fullföljer uppdrag vars prestationer är svåra att mäta (Lee & Nowell, 2015). Därför är det viktigt att för det första kunna definiera en prestation i icke-vinstdrivande organisationer och dess koppling till organisationens effekter samt sedan utifrån detta fastställa vilka prestationsmått som är relevanta och ger användarna av bokslutet ändamålsenlig information för att kunna utvärdera den icke-vinstdrivande organisationens effekter (Copley, 2009).

Treinta et al. (2020) lyfter fram att de icke-vinstdrivande organisationerna måste övertyga många olika intressenter om sin verksamhet. I detta sammanhang räcker det inte med att enbart redovisa sin finansiella stabilitet, då det inte stöder det huvudsakliga syftet i organisationerna. Icke-vinstdrivande organisationer, till skillnad från vinstdrivande organisationer, är i större beroendeställning gentemot sina intressenter eftersom att de huvudsakliga intäkterna utgörs av donationer och övrig finansiering från intressenter. Därför är även intressenterna av stor relevans i

icke-vinstdrivande organisationers prestationsmätning. På grund av detta är det enligt Polonsky et al. (2016) viktigt för organisationerna att kunna styrka sina effekter gentemot sina intressenter. Här uppstår problemet kring hur den icke-vinstdrivande organisationen ska kunna påvisa prestation och framgång för sina finansiärer, då effekterna är svåra att mäta. Intressenternas krav på organisationerna har också under de senaste åren skärpts, vilket ytterligare ökar betydelsen av prestationsmätning i den icke-vinstdrivande sektorn (Arvidson & Lyon, 2014). Som Carman (2011) betonar är det ofta externa intressenter, exempelvis finansiärer, som styr icke-vinstdrivande organisationer till utförandet och användningen av prestationsmätning. Arvidson och Lyon (2014) påpekar dessutom att icke-vinstdrivande organisationer delvis också konkurrerar om samma finansiärer vilket betyder att de behöver se till att de kommunicerar och klargör om de effekter som de bidrar med för att förbli attraktiva för både nuvarande och framtida finansiärer. Dessutom poängterar Carman (2011) att prestationsmätningen kan ses som en branschstandard för att uppnå legitimitet, vilket är väldigt viktigt för icke-vinstdrivande organisationers överlevnad.

Lee och Nowell (2015) konstaterar att prestationsmätning inte är ett mål i sig och förklarar att forskningen mer kunde betona de faktiska åtgärderna som tas av de icke-vinstdrivande organisationerna och vilka effekter dessa åtgärder har. Författarna lyfter fram att det finns ett antal tidigare studier som har försökt undersöka förhållandet mellan prestationsmätning och faktisk effekt samt studier som undersökt användbarheten av prestationsinformation. Dock konstaterar Moura et al., (2019) att den forskning som har gjorts kring prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer främst har fokuserat på statliga institutioner och myndigheter. Enligt författarna finns det alltså utrymme för vidare forskning då det kommer till andra typer av icke-vinstdrivande organisationer. Även Arvidson och Lyon (2014) konstaterar att det finns relativt lite forskning om icke-vinstdrivande organisationers beteende i relation till mätning av deras sociala påverkan. Utöver detta lyfter även Boateng et al. (2016) fram att det fortfarande finns forskningsluckor då det gäller hur man definierar och mäter prestationer i icke-vinstdrivande organisationer, fastän det under senaste tiden har utförts studier kring prestationsmätning i välgörenhetsorganisationer och andra icke-vinstdrivande organisationer. Dessutom är forskningen i Finland om prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer

begränsad. Således bidrar denna avhandling till en bättre förståelse för prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer i Finland.

1.3 Syfte

Syftet med avhandlingen är en strävan till en ökad kunskap om prestationsmätning och -styrning i en icke-vinstdrivande miljö i relation till mätningen av dess effekter. Fastän det gjorts en del studier om prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer finns det fortfarande utrymme för vidare studier både då det kommer till definierandet och mätningen av prestationer samt deras relation till mätningen av den sociala påverkan, det vill säga effekterna. Således bidrar avhandlingen till en ökad förståelse om prestationsmätning och -styrning i icke-vinstdrivande organisationer och till mätningen av organisationernas uppnådda effekter.

1.3.1 Forskningsfråga

För att uppnå syftet med studien kommer följande forskningsfråga att besvaras i avhandlingen:

- Hur definieras och mäts prestationerna i relation till de uppnådda effekterna i två välgörenhetsorganisationer?

Forskningsfrågan kommer att besvaras genom en kvalitativ fallstudie av två finska välgörenhetsorganisationer. Fallstudien utförs genom att intervjua nyckelpersoner i välgörenhetsorganisationerna vars arbetsuppgifter tangerar prestationsmätning och -styrning eller som på annat sätt kan bidra med relevant empiri för avhandlingen.

1.4. Avgränsning

Avhandlingens syfte besvaras genom att göra en fallstudie i två olika välgörenhetsorganisationer i Finland, vilket innebär att avhandlingen begränsas först och främst till den icke-vinstdrivande sektorn och mer specifikt till välgörenhetsorganisationer. I och med att avhandlingen enbart studerar två organisationer kan man inte försäkra om att prestationsmätningen och -styrningen fungerar likadant i andra välgörenhetsorganisationer. Dessutom kan resultaten i studien inte generaliseras till den icke-vinstdrivande sektorn, i och med att den omfattar många andra olika organisationer som styrs på ett annat sätt än välgörenhetsorganisationer.

Datansamlingen i avhandlingen utförs både genom semistrukturerade intervjuer och genom att analysera material som finns tillgängligt på organisationernas webbsidor samt övrigt material som ledningen delat med sig av. Således begränsas empirin till att omfatta data som ledningen gett samtycke till att dela med sig av och till nyckelpersonernas intervjuer, som styrs av deras egna åsikter och samtycke.

1.5. Disposition

Avhandling är organiserad enligt följande: I kapitel två presenteras den teoretiska referensramen för avhandlingen och tidigare studier i ämnet. Den teoretiska referensramen omfattar allmän teori om ekonomistyrning, prestationsmätning och -styrning samt tre olika teorier: intressentteorin, legitimitetsteorin och den institutionella teorin. Det tredje kapitlet motiverar den valda forskningsmetoden och presenterar avhandlingens respondenter. Kapitel fyra innehåller en presentation av avhandlingens fallorganisationerna och den insamlade empirin. I det femte kapitlet analyseras den insamlade empirin i förhållande till den teoretiska referensramen och de tidigare studierna. Det ista kapitlet, det vill säga kapitel sex är en avslutande diskussion som sammanfattar avhandlingens resultat, beskriver avhandlingens bidrag och ger förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras relevant teori för avhandlingen. Först presenteras ekonomistyrning i icke-vinstdrivande organisationer allmänt, varefter fokus flyttas till prestationsmätning. I kapitlet definieras även begrepp som är centrala för avhandlingen som till exempel prestation och effekt. Sedan lyfts tre teorier fram som är av central betydelse för avhandlingen nämligen intressentteorin, legitimitetsteorin och den institutionella teorin. Avslutningsvis presenteras tidigare studier inom ämnet.

2.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning

Som Salamah (2023) påpekar är en effektiv och ändamålsenlig ekonomistyrning en avgörande faktor för organisationers hållbarhet och tillväxt. Den traditionella definitionen av ekonomistyrning, av Anthony (1965), fokuserar på resursomvandlingskedjan det vill säga att organisationer skaffar resurser som ska vidareutvecklas för försäljning. Enligt Endenich och Trapp (2020) innebär ekonomistyrning en strävan efter att uppnå vissa ekonomiska mål genom att avsiktligt påverka en verksamhet och dess anställda. Coombs et al. (2005) beskriver orden ekonomi och styrning separat för att tydliggöra innebörden av begreppet ekonomistyrning. Enligt författarna innebär ekonomi, i detta sammanhang, förvaltning av resurser inom en organisation. Ordet styrning omfattar alla aktiviteter som krävs för att driva en organisation, till exempel insamling av information som kan användas till planering och utveckling av verksamheten samt användning av informationen för att påverka bland annat människors attityder. Coombs et al. (2005) poängterar att ekonomistyrning går att tillämpa på alla olika organisationstyper även icke-vinstdrivande organisationer, som välgörenhetsorganisationer, i och med att även de här organisationerna behöver förvalta sina resurser och hålla på med styrning för att uppnå sina mål och följa sin strategi.

Ekonomistyrning kan definieras som en process för identifiering, mätning, analys, tolkning och kommunikation av både finansiell och operativ information som används av ledningen till exempel vid beslutsfattande och för att planera, utvärdera

och kontrollera en organisation samt för att säkerställa användningen av resurser (Tajuddin et al, 2014). Även om ekonomistyrning traditionellt har fokuserat på beslutsfattande för förbättring av en organisations finansiella resultat, anser Eendenich och Trapp (2020) att dimensionen av begreppet resultat under årens lopp har utvecklats. Denna utveckling märks dels genom en medvetenhet om att icke-finansiella prestationer kan leda till förbättrade finansiella resultat och dels genom en bredare samhällsutveckling som innebär att organisationer är ansvariga inför en bredare grupp av intressenter. Därmed kan det påstås att organisationer använder ekonomistyrning för att underlätta ett ekonomiskt beslutsfattande men också för att främja etiskt beslutsfattande.

Eendenich och Trapp (2020) beskriver att ekonomistyrningen består av många olika arbetsuppgifter för att de ekonomiska målen i en organisation ska uppnås. Dessa uppgifter kan exempelvis vara att planera och genomföra verksamheten, att samla in ekonomisk information och sedan sammanställa informationen i olika rapporter, att analysera hur företagets verksamhet kan förbättras och att fungera som en rådgivare i ekonomiska frågor. Dessa uppgifter utförs genom att använda olika sorters styrmedel som Ax et al. (2021) delar in i tre kategorier: formaliserade styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. De formaliserade styrmedlen omfattar bland annat budgetar och prestationsmätning, som denna avhandling kommer att fokusera på. Organisationsstrukturen omfattar däremot exempelvis olika belöningsystem medan de mindre formaliserade styrmedlen omfattar bland annat företagskultur och lärande.

Ekonomistyrningen har dock under senare tid fått mycket kritik från både forskare och praktiker i och med att den traditionellt sett fokuserat för mycket på att förbättra organisationernas finansiella resultat. (Eendenich & Trapp, 2020) Dessutom poängterar Eendenich och Trapp (2020) att icke-finansiella prestationer som produktkvalitet och kundnöjdhet, kan leda till bättre finansiella resultat. Även Salamah (2023) betonar att organisationer måste beakta faktorer gällande etik och hållbarhet i deras ekonomistyrning för att bibehålla deras rykte och säkerställa deras långsiktiga tillväxt.

Denna kritik har mötts genom att från den traditionella ekonomistyrningen vidareutveckla något som i dag benämns verksamhetsstyrning (eng. performance management). Almqvist et al. (2012) poängterar att verksamhetsstyrningen till skillnad från ekonomistyrningen även fokuserar på icke-finansiella och icke-materiella aspekter, som kompetens och kundrelationer. Idag används begreppen ekonomistyrning och verksamhetsstyrning parallellt och överlappar därför varandra. Dessa två begrepp behöver inte skiljas åt och i denna avhandling är utgångspunkten att verksamhetsstyrning är en del av ekonomistyrning och därmed används enbart begreppet ekonomistyrning framöver i avhandlingen.

2.1.1 Ekonomistyrningens två logiker

Ekonomistyrning är ofta kopplad till siffror det vill säga information av kvantitativ natur. Dock betonar Coombs et al. (2005) att organisationer är mycket mer komplexa än den kvantitativa information som används för att beskriva dem. Under de senaste åren har det funnits en ökande tendens att rikta uppmärksamheten mot den icke-finansiella delen av ekonomistyrning. Ekonomistyrningen i alla organisationer består både av en finansiell och en icke-finansiell dimension eller logik. Båda logikerna är tydligt relaterade till varandra och kompletterar varandra. Det vill säga även om organisationen är av icke-finansiell karaktär, kan man inte bortse från den finansiella logiken och vice versa. Därmed är icke-finansiell information lika viktig som finansiell information när det kommer exempelvis till beslutsfattande. (Bhimani & Langfield-Smith, 2007). Den finansiella logiken omfattar den traditionella ekonomistyrningen och utgår från finansiella termer. Den finansiella logikens styrmedel består bland annat av olika typer av budgetar, produkt- och investeringskalkyler och finansiella nyckeltal. Alla andra aspekter av en organisation, som inte är av finansiell karaktär, omfattas av den icke-finansiella logiken. Icke-finansiella styrmedel är exempelvis nyckeltal av icke-finansiellt slag samt andra styrmedel för medarbetare, processer och kvalitet. Den icke-finansiella logiken är av stor betydelse då det kommer till en organisations värdeskapande. (Almqvist et al., 2020).

Som tidigare nämdes, kompletterar de två olika logikerna varandra och den största utmaningen inom ekonomistyrning är i själva verket att få dessa två logiker integrerade med varandra. (Bhimani & Langfield-Smith, 2007). Almqvist et. al. (2020) lyfter fram att den finansiella logiken framhävs mer i den icke-vinstdrivande sektorn då den finansiella intäktsramen består av medel som kommer utifrån organisationen. Denna betoning av finansiell ekonomistyrning blir dock överdriven då man här fullständigt bortser från det icke-finansiella värde som skapas med hjälp av de finansiella medlen. Genom att få de två olika logikerna att samverka med varandra kan organisationerna uppnå sina mål, förbli konkurrenskraftiga och vara framgångsrika. Genom att effektivt balansera finansiell och icke-finansiell information i rapporterna blir informationen också mer användbar. (Bhimani & Langfield-Smith, 2007)

2.1.2 Olika verksamhetsstyrningssystem

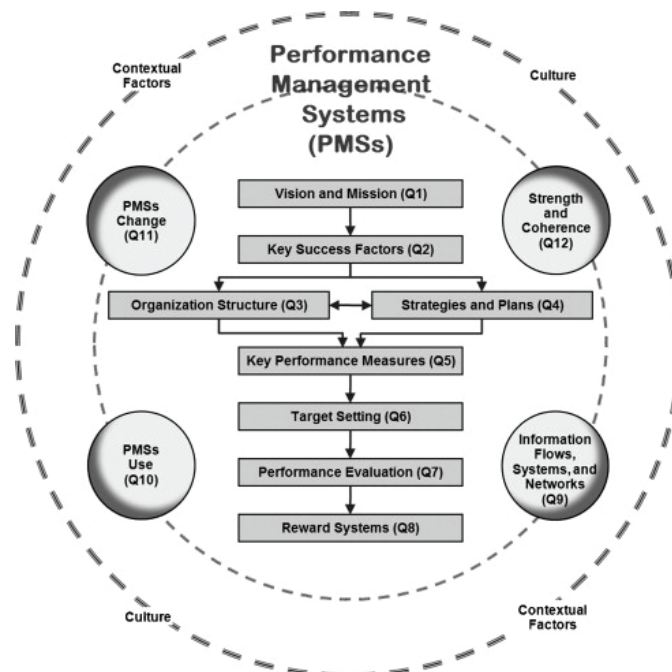
Det finns ett antal definitioner och beskrivningar av management control systems (MCS) eller verksamhetsstyrningssystem varav vissa definitioner överlappar varandra medan andra definitioner till och med skiljer sig från varandra (Malmi & Brown, 2008). Denna variation i hur MCS har gestaltats har också skapat problem i MCS-forskningen då det kommer till tolkningen av forskningsresultat. Tidigare forskning av MCS har grundat sig på Anthonys (1965) traditionella definition och forskning om ämnet. Anthony (1965) definierar management control som en process där chefer säkerställer att resurser erhålls och används på ett effektivt och ändamålsenligt sätt för att uppnå organisationens mål.

Dock anser Otley (1999) att Anthonys (1965) traditionella definition av MCS är för snäv och har en bristfällig koppling till strategisk planering och operativ kontroll. Författaren anser att den traditionella definitionen fokuserar för mycket på bokföringsmässig information och tar således inte i beaktande icke-finansiell information. Till följd av detta utvecklade Otley (1999) ett ramverk för en bredare definition av MCS som senare har använts av Ferreira och Otley (2009) vid

utformandet av ett ännu mer omfattande ramverk om performance management systems (PMS). Författarna beskriver ramverket på följande sätt:

Vi ser dock PMS som en utveckling av formella och informella mekanismer, processer och system som utvecklas, och nätverk som används av organisationer för att förmedla de viktigaste målsättningarna som framkommit från ledningen, för att stödja den strategiska processen och den löpande ledningen genom analys, planering, mätning, kontroll, belöning och för att stödja och hantera prestationer på ett övergripande sätt samt för att stödja och underlätta organisatoriskt lärande och förändring. (Ferreira & Otley, 2009, s.264)

Ramverket baserar sig på tolv olika frågor som beskriver de viktiga aspekterna i ett PMS och som kan användas för att beskriva hur ett PMS designas och hur den används i praktiken. Med dessa tolv frågor lyckas Ferreira och Otley (2009) skifta fokus från enbart den finansiella dimensionen genom att lyfta fram frågor som berör de icke-finansiella aspekterna, som författarna ansåg fattas i den tidigare definitionen av MCS. De tolv frågor som utformar ramverket syns i figur 1.



Figur 1: Ramverket för performance management systems (PMS) av Ferreira och Otley (2009)

Även Malmi och Brown (2008) har utvecklat ett bredare MCS-paket, för att lyfta fram de icke-finansiella faktorerna. Paketet innehåller fem typer av styrverktyg. Dessa verktyg utgörs av kulturstyrning, planering, cybernetisk styrning, administrativ styrning och kompensationsstyrning i form av belöningar och bonusar. I alla organisationer används de olika typerna av styrverktyg som Malmi och Brown (2008) beskriver i sin modell.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 2: Styrssystem som ett paket av olika styrverktyg enligt Malmi & Brown (2008)

Malmi och Brown (2008) lyfter fram tre orsaker till att de anser att det är viktigt att MCS beaktas och studeras som paket. För det första fungerar inte MCS isolerat utan det ingår alltid i ett bredare kontrollsystem och därmed bör det inte heller studeras som ett åtskilt system. För det andra har forskning om metoder, som balanserat styrkort och självkostnadskalkylering, fokuserat på hur dessa fungerar i praktiken. Författarna poängterar att man genom ett bredare paketperspektiv kan beakta effekterna av metoden på ett befintligt MCS. Den tredje orsaken till att MCS ska beaktas som ett system är att detta kan underlätta utvecklingen av bättre teorier om hur en rad kontroller utformas för att stödja organisatoriska mål, kontrollverksamhet och driva på organisationens prestation (Malmi & Brown, 2008).

2.1.3 Värderingsstyrning

Värderingar har länge ansetts vara centrala för att förstå de principer som vägleder samhället, institutioner, organisationer och individer (Buchko, 2007). Värderingar

styr allt beteende och de kan ses som de principer som både individer och organisationer lever efter (Sullivan, et al., 2001). Collins och Porras (1996) definierar en organisations kärnvärderingar som organisationens väsentliga och varaktiga grundsatser. Enligt Buchko (2007) finns det ett växande intresse inom organisationsutveckling för användning av organisationsvärderingar som ett verktyg för att driva ökad organisationsprestation. Detta styrningssätt kan även kallas för värderingsstyrning. Värderingsstyrning kan ses som ett holistiskt styrningssätt som syftar till att anpassa organisationers agerande och verksamhet till värdeskapande. Vid användning av en värderingsbaserad verksamhetsstyrning bör organisationen anpassa bland annat sin strategi, sina processer, beslutsfattande, prestationsmätning och tankesätt så att de leder till värdeskapande (Firk et al, 2016).

Buchko (2007) påstår att det verkar finnas övergripande konsensus om att organisationsvärdering är en viktig faktor för framgångsrik ledning av stora organisationer. Gemensamma värderingar är också viktigt i byggandet av en stark organisationskultur och i utövandet av ledning och ledarskap i organisationer. I själva verket, kan man säga att organisationer inte skulle kunna överleva utan några gemensamma övertygelser eller värderingar då människor behöver en gemensam uppsättning övertygelser för att komma samman och skapa sociala organisationer. Buchko (2007) påstår även att värderingsstyrning är ett mycket användbart styrverktyg för att ta itu med problem i mer komplexa organisationer.

2.1.4 Prestationer och effekter i organisationer

Med prestation avses det som har åstadkommit eller utförts i förhållande till organisationens mål (Taouab & Issor, 2019). För att kunna definiera prestationer i organisationer används ofta input- output modellen, det vill säga den traditionella resursomvandlingsmodellen. Resursomvandlingsmodellen kan användas på alla typer av organisationer oberoende av deras processer och resurser. Modellen beskriver hur en organisations resurser används för att organisationen ska kunna genomföra sina processer. Processerna i sin tur resulterar i olika typer av prestationer (Mitchell, 2013). Inputs eller resurser avser i första hand materiella och mänskliga resurser som

är nödvändiga för verksamheten, men kan också innefatta kundegenskaper som påverkar effektiviteten av organisationens verksamhet. Outputs består av indikatorer som antalet klienter eller genomförda program eller uppdrag, det vill säga prestationer som uppstår till följd av processer som skapas av användningen av resurser. (Sabert & Graham, 2014). Med andra ord kan en prestation beskrivas som en kvantitativ konsekvens av en organisations processer (Mitchell, 2013). Förutom att synliggöra en organisations faktiska prestationer kan den traditionella resursomvandlingskedjan också användas till att utveckla förväntningar om hur organisationens verksamhet bör fungera. Man kan alltså använda modellen som ett planeringsverktyg för hur resurserna leder till processer och hur dessa i sin tur leder till prestationer.

McConville och Cordery (2018) lyfter fram att resursomvandlingsmodellen går att tillämpa utmärkt på välgörenhetsorganisationer och med hjälp av modellen kan man definiera välgörenhetsorganisationernas prestationer. Här består verksamheten av att ta emot inputs, utföra processer eller aktiviteter som leder till outputs och med dessa outputs bidra till ett större resultat som en inverkan. Inputs i välgörenhetsorganisationerna består av de resurser, som till exempel monetära kostnader och arbetstimmar, som används för att tillhandahålla produkter och tjänster. Med hjälp av organisationens inputs utförs organisationens processer eller aktiviteter. Effektiva interna processer och aktiviteter hjälper organisationen att effektivt använda organisationens resurser för att främja organisationens uppdrag (Lee & Nowell, 2015). Outputs är de omedelbara eller direkta produkterna och tjänsterna som genereras av organisationen såsom till exempel antalet genomförda forskningsprojekt eller antalet barn som matas. Outcomes och den relaterade termen impact beskriver däremot den påverkan eller effekten som välgörenhetsaktiviteter har på enskilda grupper eller på samhället i sin helhet. (McConville & Cordery, 2018)

Effektivitet definieras däremot som förhållandet mellan en organisations inputs och outputs (Cordery & Sinclair, 2013). Prestationer i sig är inte tillräckliga komponenter för att utvärdera en organisations verksamhet, utan prestationerna bör också leda till effekter. Om prestationerna inte leder till någon positiv effekt kommer organisationen inte på längre sikt att överleva. Ekonomistyrningen i organisationer, inte minst sagt i icke-vinstdrivande organisationer, är beroende av att positiva effekter skapas. Enligt

Ebrahim och Rangan (2014) är effekterna i en organisation betydligt svårare att mäta än en organisations prestationer. Detta på grund av att effekterna är av kvalitativ och inte av kvantitativ karaktär. Speciellt då det gäller icke-vinstdrivande organisationers effekter kan effekterna inte i första hand mätas i finansiella mått. I dessa organisationer är konsekvenserna av verksamheten av större betydelse än de finansiella resultaten (Ebrahim & Rangan, 2014). Med andra ord utgör syftet istället att för varje insatt resurs få ut så mycket värde som möjligt. Till exempel kan effektiviteten i en välgörenhetsorganisation definieras som hur många människor organisationen lyckats hjälpa.

2.1.5 Prestationsmätning

Poister et. al (2014) definierar prestationsmätning som en systematisk insamling av kvantitativ data för att få fram nyckelindikatorer för en organisations resultat. Det handlar om en process som används för att definiera, övervaka och använda objektiva indikatorer för organisationers prestationer. Prestationsmätningen strävar efter att dokumentera den prestationsnivå som uppnåtts under en viss tidsperiod med hjälp av prestationsmått och indikatorer. Dessa prestationsmått och indikatorer är utvalda så att man ska uppnå prestationsmätningens syfte, det vill säga ge svar på det som mäts. Med hjälp av prestationsmätning kan man till exempel spåra inputs, aktivitetsnivåer, outputs och resultat. Prestationsmätningen kan också ge mått på exempelvis effektivitet, kostnadseffektivitet och kundnöjdhet. Prestationsmätningen utförs både för intern och extern kommunikation inom en organisation. (Poister et. al, 2014).

De vanligaste målen för prestationsmätning är att minska kostnaderna, öka effektiviteten, upprätthålla kvalitet och leverera högkvalitativa produkter som möts med en hög kundnöjdhet. På en djupare nivå kan syftena innefatta en ansvarighet gentemot allmänheten samt att förbli konkurrenskraftiga på marknaden (Poister et. al, 2014). Ofta är prestationsmått av finansiell karaktär men även icke-finansiella prestationsmått är vanliga (Taouab & Issor, 2019). Värt att nämna är att prestationsmätning i sig inte leder till prestationsförbättring, utan det handlar om en informationsinsamlingsstrategi. Däremot är det syftena som denna information

används till som är tydligt förknippade med att förbättra prestanda (Beran, 2015). För att prestationsmätningen ska vara ändamålsenlig behövs dock vissa riktlinjer. Till exempel behöver man kunna relatera de prestationer som mäts till organisationens strategi. Med detta menas att även om det finns ett antal olika prestationer i en organisation, behöver inte alla prestationer vara betydelsefulla i ett prestationsmätningsspektiv. Något som också är viktigt är att prestationsmålen är motiverade och att organisationens personal är medvetna om prestationsmätningen, förstår innebörden av den samt kan påverka de prestationer som mäts. (Ax et al., 2021).

2.2 Teorier

Avhandlingen lyfter fram tre olika teorier som används som stöd i analysen för att öka förståelsen kring den komplexa prestationsmätningen i icke-vinstdrivande organisationer. De utvalda teorierna är intressentteorin, legitimitetsteorin och den institutionella teorin. Alla dessa är relevanta för avhandlingen i och med att de bygger på varandra och kan användas för att analysera empirin i avhandlingen. Den institutionella teorin beskriver i sin korthet att prestationsmätningen i icke-vinstdrivande organisationer kan bero på tvingande eller normativa påtryckningar från omgivningen, oftast från organisationernas intressenter. Därmed är det viktigt att utifrån intressentteorin kunna definiera icke-vinstdrivande organisationernas intressenter samt deras relevans för prestationsmätningen. Dessutom är den bakomliggande orsaken till organisationernas anpassning till yttre påtryckningar enligt den institutionella teorin bevarandet av legitimiteten, vilket medför att även legitimitetsteorin är av stor relevans för avhandlingen.

2.2.1 Intressentteorin

Intressentteorin formades under 1980-talet i samband med Freemans (1984) publikation *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Enligt den ursprungliga definitionen av Freeman (1984) omfattar intressenter varje grupp av individer som påverkas av eller kan påverka uppnåendet av en organisations mål. Således

framhäver Freeman (1984) att intressenteorin grundar sig i det ömsesidiga förhållandet mellan organisationen och dess intressenter. Freeman och McVea (2001) beskriver att intressenteorin härstammar från att man förstod att en organisation måste kunna förstå aktieägarnas, kunders, leverantörers, finansiärers och myndigheters intressen för att kunna utveckla organisationens verksamhet i linje med intressenternas önskan och behov. Intressenternas stöd är avgörande för organisationens långsiktiga framgång och därmed måste organisationen ha deras åsikter i åtanke vid utformandet av organisationsstrategier.

Ax et al. (2009) konstaterar att intressenteorin fungerar som en utgångspunkt för organisationer att uppnå jämvikt med sina intressenter. Författarna framhäver organisationens ömsesidiga beroendeförhållande till deras intressenter, i och med att intressenterna medverkar i organisationers verksamhet bland annat genom investeringar medan organisationer delar exempelvis ut dividender som ersättning till investeringarna. Schubert och Willems (2021) lyfter fram att icke-distributionsbegränsning leder till att icke-vinstdrivande organisationer inte har en naturlig hierarki av olika intressentintressen. Därmed påpekar författarna att relationerna mellan organisationerna och intressenterna i den icke-vinstdrivande miljön är mera komplexa och att organisationerna ställs inför en stor utmaning att möta alla de olika aktörernas intressen.

En viktig aspekt vid tillämpningen av intressenteorin på socialt ansvar och sociala prestationer är, enligt Freeman och McVea (2001), definitionen av legitima intressenter. Författarna lyfter fram problemet med att identifiera organisationernas intressenter, i och med att man med hjälp av intressenteorin inte kan skilja åt vilka som är organisationernas intressenter och vilka som inte är det. Mitchell et al. (1997) har försökt åtgärda detta problem genom att utveckla ett ramverk för identifiering av intressenter. Författarna anser att Freemans (1984) ursprungliga definition av intressenter är allt för bred, i och med att den omfattar i princip vem som helst. Således erbjuder Clarkson (1994) en snävare definition på begreppet intressent i och med att den omfattar enbart dem som i någon form har investerat något i organisationen:

"Frivilliga intressenter bär någon form av risk som ett resultat av att de har investerat någon form av kapital, mänskligt eller finansiellt kapital, något av värde, i ett företag. Ofrivilliga intressenter riskerar att utsättas för risker till följd av ett företags verksamhet. Men utan riskelementet finns det ingen insats." (Mitchell et al., 1997. s.857)

Det finns även en hel del andra definitioner på intressenter men enligt Mitchell et al. (1997) erbjuder Freeman (1984) den bredaste medan Clarkson (1994) erbjuder den snävaste definitionen. De snäva definitionerna av intressenter försöker i allmänhet identifiera grupper med direkt relevans för organisationens ekonomiska intressen medan de breda definitionerna grundar sig på det faktum att organisationen kan påverka eller bli påverkade av i princip vem som helst. För att underlätta identifieringen av intressenter, utvecklade Mitchell et al. (1997) "principen om vem och vad som verkligen räknas" med hjälp av tre kvalitativa kriterier: makt, legitimitet och angelägenhet. Författarna anser att intressenterna kan identifieras genom att urskilja en eller flera av följande egenskaper: intressenternas makt att påverka organisationen, legitimiteten i intressenternas relation med organisationen och hur brådskande intressenternas krav på organisationen är.

Intressentteorin är synnerligen relevant för icke-vinstdrivande organisationer i och med att dessa består av flera olika intressentgrupper som enligt Miragaia et al. (2016) inkluderar bland annat av privata donatorer, myndigheter, konkurrenter, anställda, volontärer och styrelse medlemmar. Således har intressenterna en väldigt central roll i icke-vinstdrivande organisationer i och med att de huvudsakliga intäkterna består av donationer och investeringar från externa intressenter (Treinta et al. 2020). Därmed är det viktigt att organisationerna ska kunna bevisa sitt värde åt intressenterna genom att uppnå legitimitet.

Enligt intressentteorin har organisationer ett ansvar att beakta alla sina intressenter på ett rättvist och etiskt sätt. Här uppstår en ansvarsskyldighet i organisatoriska aktiviteter. När det kommer till prestationsmätning behöver organisationer gentemot sina intressenter redogöra för sina olika aktiviteter och sin verksamhet. Detta ska göras genom att ta hänsyn till intressenternas behov, förväntningar och

omständigheter. Genom prestationsmätningar säkerställer organisationen att den får sina intressenter och allmänhetens förtroende. (Dhanani & Connolly, 2012).

2.2.2 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin har sin ursprung Suchmans (1995) konstaterande om att legitimitet är ett väl använt begrepp inom forskning men att begreppet saknar en tydlig definition. Redan före detta menade Dowling och Pfeffer (1975) att legitimitet används för att analysera organisationers förhållande till sin omgivning samt att legitimitet är en nödvändig resurs för organisationers överlevnad. Suchman (1995) definierade begreppet enligt följande:

“Organisatorisk legitimitet är en allmän uppfattning om att en organisations handlingar är önskvärda, korrekta eller lämpliga inom ett system av normer, värderingar och uppfattningar” (Wang, 2022)

Deegan (2002) beskriver hur organisationer hela tiden måste anpassa sig till sin omvärld för att bevara sin legitimitet, i och med exempelvis förändrade förväntningar och attityder i samhället. Dowling och Pfeffer (1975) har lyft upp olika sätt genom vilka organisationer kan legitimera sin verksamhet. Organisationerna kan antingen anpassa sina prestationer, mål och verksamhets metoder till rådande definitioner av legitimitet eller sen kan organisationerna försöka genom kommunikation ändra på allmänhetens definition av social legitimitet så att den överensstämmer med organisationens verksamhet. Genom ytterligare kommunikation kan organisationerna försöka identifiera sig med bland annat värderingar som kännetecknas av stark legitimitet. Även Deegan (2002) påpekar att kommunikationen om organisationens verksamhet spelar en viktig roll i bevarandet eller erhållandet av legitimitet, i och med att allmänhetens uppfattning om en organisation förändras ifall de inte har tillgång till information som kan påverka organisationens status av legitimitet. Därmed framhävs betydelsen av organisationernas publicering av bland annat årsberättelsen som en viktig strategisk åtgärd. Enligt Dhanani och Connolly (2012) är det viktigt för icke-vinstdrivande organisationer att ur ett legitimitetsperspektiv kunna bevisa att organisationens värderingar och övertygelser överensstämmer med

deras verksamhet. Organisationen kan med andra ord få legitimitet genom att använda olika ansvarsmekanismer som prestationsmätning och rapportering av resultat.

Som Tilling (2004) skriver är legitimitetsteorin en väl använd teori inom forskning av social redovisning och är således relevant för icke-vinstdrivande organisationer. Även Wang (2022) påpekar att enligt intressenterna är legitima organisationer mer pålitliga, vilket har en stor betydelse för icke-vinstdrivande organisationer då allmänheten inte har en så bra uppfattning om hur frivilligorganisationer fungerar. Leardini et al. (2019) lyfter fram att en viktig synpunkt för icke-vinstdrivande organisationer är att beakta intressenternas åsikter i organisationernas beslutsfattande för att legitimera sin verksamhet. Författarna beskriver även att legitimitet i en icke-vinstdrivande miljö påverkas av flera olika faktorer och kan exempelvis grunda sig på värderingar som leder till att organisationens verksamhet uppfattas som önskvärda, korrekta eller lämpliga för dess intressenter. Enligt Dart (2004) kan organisationerna få allmänhetens stöd genom att ha samma värderingar som lokala intressenter, i och med att då antar man att organisationerna är medvetna om medborgarnas behov. Enligt Brinkerhoff (2005) kan organisationer erhålla legitimitet genom att följa lagar, medan Dowling och Pfeffer (1975) påpekar att detta inte räcker för att få fullständig legitimitet då lagarna inte alltid överensstämmer med samhällets värderingar. Dessutom påpekar Brinkerhoff (2005) att en organisations legitimitet kan basera sig på ledningens expertis, kunskap och kompetens, vilket möjliggör värdeskapande för organisationen samt att lyckas med de mål som är viktiga för samhället.

2.2.3 Den institutionella teorin

Institutionell teori är ett väletablerat teoretiskt perspektiv när det gäller redovisning och framför allt när det gäller ekonomistyrning och finansiell rapportering (Fernando & Lawrence, 2014). Utgångspunkten bakom institutionell teori är att påtryckningar från omgivningen får organisationer att anta vissa organisatoriska strukturer och processer för att uppfattas som mer legitima eller framgångsrika. Ibland är dessa påtryckningar tvingande genom till exempel lagar eller regler, medan andra gånger är

påtryckningarna normativa och grundar sig på industristandarder eller branschnormer. (Carman, 2011).

Inom olika sektorer och branscher är det olika och flera logiker som påverkar organisationen. Därför gäller det här för organisationen att hitta ett sätt att balansera konkurrerande intressen. (Beer & Micheli, 2017). Den institutionella teorin undersöker olika organisationsformer och förklarar orsakerna till att ha homogena egenskaper i organisationer som befinner sig inom samma organisationsfält. Med andra ord kan man säga att institutionell teori betraktar organisationer som verksamma inom en social ram av normer, värderingar och antaganden om vad som utgör lämpligt eller acceptabelt ekonomiskt beteende. (Fernando & Lawrence, 2014).

Carman (2011) betonar att enligt den institutionella teorin skulle vi förvänta oss att icke-vinstdrivande organisationer engagerar sig i prestationsmätning på grund av tvingande eller normativa påtryckningar från omgivningen. Dessa påtryckningar skulle, med stor sannolikhet, komma från till exempel externa finansiärer. Att genomföra en prestationsmätning skulle uppfattas som en branschstandard eller en professionell norm, det vill säga något som alla icke-vinstdrivande organisationer förväntas göra om de vill uppfattas som legitima. Enligt den institutionella teorin utförs också prestationsmätning i önskan om att bli lik andra organisationer och därför antas andra organisationers praktiker. Frivillig prestationsmätning av en organisation betraktas alltså som en del av institutionell praxis (Fernando & Lawrence, 2014). Omfattningen av prestationsmätningarna kan dock variera avsevärt. Vissa organisationer uppvisar information för att imponera på finansiärerna, medan andra går helt enkelt igenom rutinerna.

2.3 Tidigare studier

2.3.1 Relevansen av prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer

Payer-Langthaler och Hiebl (2013) beskriver att en prestation är en avsiktlig handling och hävdar således att prestationsmätning är en bedömning av de resultat som dessa avsiktliga handlingar leder till. Enligt Munir et al. (2013) och Nicholls (2009) fokuserar prestationsmätningen i vinstdrivande företag på värdeskapande det vill säga att kunna dela ut pengar åt sina intressenter eller delägare. I icke-vinstdrivande organisationer saknas denna faktor, i och med att verksamheten finansieras främst genom donationer. Därav får finansiärerna ingen kompensation för sina insatser från organisationen utan organisationens resurser tilldelas vidare åt tredje parter. I och med att icke-vinstdrivande organisationer inte är lika intresserade av finansiellt värdeskapande utgörs grunden för prestationsmätning istället av att kunna uppnå sitt icke-finansiella uppdrag. (Cordery & Sinclair, 2013).

Huang och Hooper (2011) och Saj (2013) konstaterar att prestationsmätning och -styrning har två huvudsakliga syften i icke-vinstdrivande organisationer: att bevisa sitt värde åt exempelvis finansiärer och att förbättra sin interna rapportering vilket leder till ett bättre resultat. Huang och Hooper (2011) påstår även att finansiärer är mer intresserade av organisationernas icke-finansiella information som exempelvis hur bra de har uppnått deras syfte eller uppdrag och hur bra de har bidragit med samhällsnytta. Cordery och Sinclair (2013) lyfter även fram att fastän det är svårt för icke-vinstdrivande organisationer att mäta sina prestationer på grund av komplexa mål, är det viktigt att organisationerna kan visa vilken nytta de bidrar med i samhället, vilka effekter de arbetar för och hur de använder sina tillgängliga resurser. Även Boateng et al. (2016) poängterar att rapportering i icke-vinstdrivande organisationer, som bland annat välgörenhetsorganisationer, har blivit allt viktigare eftersom myndigheter, finansiärer, kunder och allmänheten har ökat trycket på dessa organisationer att visa sin inverkan på komplexa sociala problem. Enligt författarna förväntas icke-vinstdrivande organisationer agera som förvaltare och ansvarsfullt och etiskt förvalta medel från givare, myndigheter och stiftelser för att utföra sitt uppdrag

till förmån för allmänhetens bästa. Detta resonemang skapar ett ännu större krav för forskare att komma överens om gemensamma kriterier som definierar effekterna och ger ramar som kan underlätta bedömningen av effekterna.

Icke-vinstdrivande organisationer kännetecknas av sitt fokus på värderingar som rättvisa, jämlikhet, mänskliga rättigheter eller solidaritet i samhället. Faktum är att dessa värderingar ofta är centrala för icke-vinstdrivande organisationers arbete och utgör deras grundpelare där människor försöker bidra till dessa värderingar genom att engagera sig i sådana organisationer (Hall & O'Dwyer, 2017). Manville och Broad (2013) lyfter fram i sin studie värderingarnas roll i icke-vinstdrivande organisationer samt problemen som medförs av tillämpandet av prestationsstyrning i dessa organisationer ur organisationskulturens synvinkel. Objektet för studien är en välgörenhetsorganisation vars anställda inte motiveras av lönen utan av att få göra en skillnad i samhället. Problemet med detta är att övertyga arbetarna till varför prestationsstyrning är relevant i välgörenhetsorganisationen och hur den hänger ihop med organisationens värderingar, i och med att arbetarna bryr sig fram för allt om att hjälpa människor och därmed är inte organisationens resultat och prestationer av främsta intresse. Ledningen i välgörenhetsorganisationen betonar att syftet med prestationsstyrning i icke-vinstdrivande organisationer inte är att övervaka arbetarna och deras prestationer utan att stärka hela organisationens förmåga, vilket även måste kommuniceras till arbetarna för att uppnå ett positivt resultat av prestationsstyrning.

2.3.2 Genomförandet av prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer

Det finns flera olika sätt att mäta prestationer inom den icke-vinstdrivande sektorn och dessa mått fokuserar inte enbart på de finansiella resultaten utan är starkt förknippade med bland annat organisationers sociala värdeskapande. Treinta et al. (2020) lyfter fram olika begrepp som SROI (Social Return On Investment), social redovisning och revision, som är aktuella för prestationsmätning inom den icke-vinstdrivande sektorn. Enligt Banke-Thomas et al. (2015) mäter SROI de sociala och ekonomiska resultaten av en organisations verksamhet samt analyserar

intressenternas åsikter genom att jämföra nettovinsterna med den krävda investeringen. Även Wilson och Bull (2013) påpekar att SROI används till att mäta och förstå det sociala, ekonomiska och miljömässiga värdet som en organisation bidrar med sin verksamhet. Den sociala redovisningen och revisionen används däremot enligt Luke et al. (2013) för att externt rapportera om organisationernas sociala värdeskapande till allmänheten.

Mitchell (2013) lyfter däremot fram att utvärdera prestanda efter input, output, resultat och effekt kan vara ett lämpligt tillvägagångssätt för resultatbedömning av icke-vinstdrivande organisationer. Att bedöma prestanda efter input, output, outcome och impact (IOOI) tar hänsyn till de aspekter av vilka icke-vinstdrivande organisationers effektivitet måste utvärderas. Medan input och output är förknippade med kortsiktiga mål, fokuserar outcome och impact på de långsiktiga effekterna (Cordery & Sinclair, 2013; Mitchell, 2013). Icke-vinstdrivande organisationer rapporterar ofta om sina outputs eftersom dessa är lätta att mäta och anses vara betydande för bland annat finansiärer (Mitchell, 2013). Vid prestationsutvärdering efter outcomes flyttas fokus från organisationens aktivitet till den faktiska förändringen och nyttan till kunden, såsom exempelvis livskvalitet (Sabert & Graham, 2014). Mitchell (2013) beskriver att outcomes är det mest värdefulla måttet för ideella organisationers effektivitet. Detta lyfter även Lee och Nowell (2015) fram då detta perspektiv understryker att även om en icke-vinstdrivande organisation kan vara mycket produktiv när det kommer till organisationens outputs som, antalet människor som får hjälp eller antal projekt som genomförs, är det en annan fråga om organisationen gjort betydande förändringar i till exempel kundens mående eller beteende.

Även om mätning av outcome i allmänhet är kvalitativt till sin natur försöker icke-vinstdrivande organisationer att kvantifiera utfall genom att rapportera om nivåer före och efter mottagning av icke-vinstdrivande organisationers program eller uppdrag. Medan bedömningen av output fokuserar på förändringen för kunden det vill säga människan, tar impactutvärderingen upp de skillnader en icke-vinstdrivande organisations output och outcome har på miljön eller på den övergripande frågan. Med andra ord kan man säga att impact är de långsiktiga effekterna och outcome är de nuvarande effekterna (Cordery & Sinclair, 2013). Enligt dessa definitioner tycks

input, output, outcome and impact vara ett ramverk som omfattar ett brett utbud av resultatmått som är relevanta för icke-vinstdrivande organisationer (Sabert & Graham, 2014).

Anthony och Young (2003) tillägger att prestationsmätningen i icke-vinstdrivande organisationer kan göras genom att använda sig av dimensionerna: effektivitet och ändamålsenlighet. Dessutom håller även Drtina (1984) och Cherny et al. (1992) med om detta påstående och betonar att donatorer och myndigheter främst är intresserade av dessa två aspekter. Effektivitet inom icke-vinstdrivande organisationer innebär hur organisationerna använder sina tillgängliga resurser för utförandet av prestationerna medan ändamålsenlighet menas däremot hur de icke-vinstdrivande organisationerna lyckas möta sina mottagares önskemål och behov (Parsons, 2003; Cherny et.al., 1992).

Garven et al. (2018) påpekar att det mest använda måttet för att bedöma effektiviteten och ändamålsenligheten i en icke-vinstdrivande organisation är "program ratio", som visar andelen av de totala kostnaderna som används till att utföra organisationens prestationer. Tidigare forskning visar även att "program ratio" har en inverkan i värderingen av organisationen, ledningens ersättningar samt donationer. Enligt Parsons (2003) har program ratio ett positivt samband med donationer och är av stor betydelse för donatorer vid utgivandet av donationer. Detta påstående stärks även av Krishnan och Yetman (2011) som framhäver att organisationer som redovisar ett bättre "program ratio" är mera benägna till att få finansiering.

3. Metod

I detta kapitel presenteras den metod som används i avhandlingen. Avhandlingen genomförs som en kvalitativ fallstudie där den huvudsakliga forskningsmetoden är semistrukturerade intervjuer. Utöver detta har fallorganisationernas olika rapporter analyserats. I kapitlet presenteras också avhandlingens analysmodell samt kriterier för forskningskvalitet. Avslutningsvis presenteras avhandlingens respondenter i respektive fallorganisation.

3.1 Forskningsmetod

Bryman och Bell (2017) förklarar att forskningsmetoder kan vara antingen av kvantitativt eller kvalitativt slag. Den kvantitativa forskningsmetoden fokuserar i stora drag på att samla in numeriska data och är av deduktiv typ, det vill säga forskningen utgår från hypoteser som har utformats från olika teorier. Dessutom strävar kvantitativa forskningsmetoder efter att uppnå generaliserbara resultat genom objektiv insamling av data. Den kvalitativa forskningsmetoden går enligt Ahrne och Svensson (2015) däremot ut på att samla data, som inte direkt kan analyseras kvantitativt, genom exempelvis intervjuer och observationer. Till skillnad från kvantitativ data mäter man inte kvalitativ data utan huvudsaken är att man konstaterar att data existerar samt hur den fungerar. Kvalitativ data omfattar alla icke-mätbara data som bland annat känslor, upplevelser, händelser och tankar. En ytterligare skillnad enligt Bryman och Nilsson (2011) är att den kvalitativa forskningsmetoden är av induktiv typ till skillnad från den kvantitativa metoden, vilket innebär att teorin härstammar från praktiken och observationer.

Prestationsmätning styrs mycket starkt av organisationens verksamhet och anpassas till hur verksamheten formar sig. Således lämpar sig en kvalitativ studie väl för den här avhandlingen i och med att den strävar efter att få fram tankar om och erfarenheter av prestationsmätning i en icke-vinstdrivande miljö, som enligt Bryman och Nilsson (2011) är kännetecknande för en kvalitativ studie. Bryman och Bell (2017) skriver att fokus för insamling och analys i en kvalitativ forskning oftast

ligger på ord istället för på siffror och kvantitet. En kvalitativ forskningsmetod lämpar sig utmärkt för denna avhandling eftersom avhandlingen inte jämför olika siffror i olika icke-vinstdrivande organisationer, utan fokus kommer att ligga främst på hur prestationsmätningar går till i praktiken. Kvalitativ forskning handlar i stor utsträckning om tolkning av ett fenomen, i den här avhandlingen prestationsmätning, och genom forskningen strävar man efter att få en mer generell bild av fenomenet (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Fallstudie

Ett fall kan beskrivas som en viss plats till exempel arbetsplats eller organisation. Att utföra en fallstudie är ett systematiskt och organiserat sätt att producera information om ett ämne och forskningsmetoden lämpar sig för att svara på “hur” och “varför” frågor (Yin & Nilsson, 2007). Forskningsfrågan i avhandlingen undersöker hur prestationerna definieras och mäts i relation till de uppnådda effekterna i två välgörenhetsorganisationer. Således besvaras forskningsfrågan genom en fallstudie i två olika välgörenhetsorganisationer. En fallstudieforskning är en djupgående och kontextuellt informerad granskning av specifika organisationer eller händelser som relaterar till teori. Med andra ord tillämpas vetenskaplig kunskap i ett visst sammanhang. Fallstudier fokuserar på kontextspecifik och djupgående kunskap och denna betoning gör fallstudier särskilt användbara för att undersöka tillämpningen av värderingar och makt i komplexa situationer. Samtidigt som fallstudierna bidrar till praktiken är de också viktiga för teoretiskt arbete med att identifiera nya problem som bör undersökas och testa redan befintliga teorier om exempelvis resonemang och beslutsfattande i komplexa och värdeladdade sammanhang. Forskningsmetoden har potential att producera en helt ny typ av kunskap om hur vetenskaplig kunskap och teorier kan användas i praktiken. Vidare hjälper de rika detaljerna, som tillhandahålls och granskas av fallstudier, till att generera ny teori och kreativa insikter. (Cooper & Morgan, 2008).

Fallstudieforskning är en extremt användbar forskningsmetod som kan användas för att ställa frågor, belysa problem, utveckla och testa befintlig teori och ge vägledning för att lösa problem (Cooper & Morgan, 2008). Genom att utföra en fallstudie kan

man kombinera olika forskningsmetoder och empiriskt material som intervjuer, observationer och dokument. Ofta tillämpas både kvalitativa och kvantitativa metoder för att beskriva fallet (Bryman & Bell, 2017). Fallstudier fokuserar på avgränsade och specifika organisationer, händelser eller fenomen och granskar de inblandades aktiviteter och erfarenheter, såväl som de sammanhang i vilka dessa aktiviteter och upplevelser inträffar. (Cooper & Morgan, 2008). I korthet kan man säga att fallstudier gör det möjligt för forskare att besvara helheter och det väsentliga i verkliga händelser som till exempel organisationsprocesser (Yin & Nilsson, 2007). Vissa anser att en fallstudie är en för enkel forskningsmetod. Däremot anser Cooper och Morgan (2008) att fallstudiers fördelar är att de kan generera kunskap och kompletterar andra mer traditionella metoder för redovisningsforskning.

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen i avhandlingen har främst gjorts genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner i fallorganisationerna men empiri har även samlats från organisationernas årsberättelser, webbsidor och bokslut från fem respektive tre år bakåt.

Avhandlingens forskningsfråga syftar till att ta reda på erfarenheterna om prestationsmätning i relation till de uppnådda effekterna och hur detta går till i icke-vinstdrivande organisationer. För att ta reda på detta är intervju en lämplig forskningsmetod för avhandlingen. Genom att intervjua personer kan man komma åt en persons erfarenheter och tankar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Seidman (2013) beskriver också intervjuer som forskningsredskap för att förstå upplevelser och deras betydelser för respondenten. Seidman (2013) framhäver också att intervjuer inte heller används till att testa hypoteser, vilket inte heller är något som vi strävar efter i vår avhandling. I avhandlingen intervjuas nyckelpersoner i fallorganisationerna som kan bidra med värdefull information gällande prestationsmätning och mätning av verksamhetens effekter. I den ena fallorganisationen har fyra personer som är i ledande roller i fallorganisationen intervjuats medan i den andra fallorganisationen har tre personer med liknande roller och arbetsuppgifter som i den första fallorganisationen intervjuats. Både

fallorganisationerna och deras respondenter är anonyma i avhandlingen, vilket kan tolkas ha en positiv effekt för avhandlingen i och med att intervjuvären högst troligen är mera ärliga.

Enligt Yin (2013) innehåller semistrukturerade intervjuer på förhand utarbetade frågor som baserar sig på det identifierade fenomenet eller det temat som ska studeras. Således har det skickats ett färdigt utarbetat intervjuprotokoll åt respondenterna, så att de i förväg har kunnat förbereda och bekanta sig med frågorna. Utöver dessa färdigt utarbetade frågor i protokollet har det funnits utrymme för tillägsfrågor. Därmed har de specifika frågorna som ställts under intervjun varierat med intervjuens kontext. (Yin, 2013) Tillägsfrågorna har möjliggjort att studien har kunnat få allt mer djupgående svar på fenomenet. På grund av denna flexibilitet är en semistrukturerad intervju en mycket användbar, effektiv och bekväm forskningsmetod. Om metoden används rätt kan semistrukturerade intervjuer avslöja viktiga och dolda aspekter av organisatoriskt beteende (Qu & Dumay, 2011).

I semistrukturerade intervjuer behöver frågorna vara begripliga för de som intervjuas och samtidigt behöver intervjuaren noggrant lyssna på skillnaderna i hur de intervjuade förstår det fenomen som studeras. För att uppnå en bra semistrukturerad intervju poängterar Qu och Dumay (2011) att både intervjuaren och den intervjuade behöver ställa frågor och svar så att intervjun fungerar som ett mellanmänniskt samtal. Beroende på hur och i vilken ordning frågorna ställs kan intervjuaren få helt olika svar på sina frågor. I och med detta kräver semistrukturerade intervjuer en hel del planering både före, under och efter intervjuerna.

De semistrukturerade intervjuerna i avhandlingen gjordes via Microsoft Teams i och med att detta var enklare i praktiken då en del av personerna arbetar på distans och i olika delar av Finland. Intervjuerna bandades in med tillåtelse av respondenterna, så att materialet därefter kunde transkriberas och analyseras. Intervjuerna utfördes på finska i och med att detta är respondenternas modersmål och arbetspråk.

Den andra delen av empirin i avhandlingen utgörs av organisationernas olika dokument som är av relevans för avhandlingen. Dokumenten består främst av tillgängligt material från organisationernas webbsidor men även av övrigt material

som organisationernas ledning delade med sig. Enligt Yin och Nilsson (2007) är olika dokument och andra skriftliga källor av högst troligt stor betydelse för alla typer av fallstudier. Enligt Yin och Nilsson (2007) ska dokument användas i fallstudier främst för att styrka det som kommit fram i intervjuerna och således har fallorganisationernas olika dokument fungerat som komplement till de genomförda intervjuerna. Dessutom kan dokumenten ge mer detaljerad och exakt information om till exempel siffror. Vid dokumentanalys är det viktigt att ta i beaktande under vilka omständigheter och av vem materialet har skapats. Dessutom behöver man vara medveten om i vilket syfte materialet har skapats och till vem. Därmed behöver tillförlitligheten och användbarheten av materialet övervägas noggrant (Yin och Nilsson, 2007).

3.4 Analys

Analys av material innebär en granskning, kategorisering, sammanställning och prövning av kvalitativa och kvantitativa belegg (Yin och Nilsson, 2007). När det gäller fallstudier är målet med dessa att genomföra en ingående studie av ett enda fall och sedan utifrån detta göra en teoretisk analys. Bryman och Bell (2017) lyfter fram att vid fallstudier är det viktigt att komma ihåg att det inte är avgörande om resultaten kan generaliseras till ett annat sammanhang utan hur bra forskaren lyckas formulera de teoretiska påståendena som sedan generaliseras utifrån resultatet. Utmaningen med kvalitativa undersökningar är att de snabbt genererar till ett stort och svårhanterligt datamaterial som bör analyseras. Analysen i avhandlingen har utförts genom en kvalitativ innehållsanalys, vilket innebär en strävan efter att hitta bakomliggande teman i det material som analyserats (Bryman & Bell, 2017).

3.5 Trovärdighet och relevans

Det finns olika kriterier som används för att bedöma en studies forskningskvalitet. Två av de mest använda kriterierna då det kommer till kvalitativa studier är enligt Bryman och Bell (2017) trovärdighet och relevans. Trovärdigheten kan i sin tur delas in i fyra underkategorier vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och

konfirmering. Tillförlitligheten handlar om resultatets sanningshalt och detta uppnås genom att forskaren under forskningsprocessen säkerställer att forskningen utförs i överensstämmelse med de forskningsregler som finns (Bryman & Bell, 2017). Överförbarheten beskriver resultatets användbarhet i andra sammanhang och situationer eller vid samma sammanhang vid en annan tidpunkt. I praktiken handlar överförbarheten om avgränsning av det område till vilket forskningens resultat kan generaliseras. (Yin & Nilsson, 2007). Pålitlighet i kvalitativa studier motsvarar reliabiliteten i kvantitativ forskning. Med detta menas att en forskning ska utföras på ett sådant sätt att ifall en annan forskare utför en annan forskning på samma sätt, ska denna forskare komma fram till samma resultat (Yin & Nilsson, 2007). För att uppnå pålitlighet krävs en noggrann dokumentation av tillvägagångssätten, det vill säga forskaren behöver redogöra för alla moment i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). Konfirmering innebär att forskaren behöver kunna visa att utförandet och resultatet av studien inte har påverkats av forskarens egna värderingar eller teoretiska inriktning (Bryman & Bell, 2017).

Relevans i forskning handlar om vilket bidrag forskningen kan lämna till ämnesområdet (Bryman & Bell, 2017). Enligt Toffel (2016) är forskningen relevant ifall den kan förbättra beslutsfattandet hos chefer eller övriga beslutsfattare. Relevansen av en forskning syns i forskningsfrågan, hypoteserna och konsekvenserna av forskningen. Toffel (2016) lyfter fram tre olika frågor som man kan använda sig av för att avgöra ifall forskningen är relevant. Den första frågan är ifall forskningsfrågan är ny för akademiker, dvs. skulle svaret på forskningsfrågan upptäcka nya aspekter om ämnet som inte har uppmärksamats tidigare. Den andra frågan är ifall forskningsfrågan är relevant i praktiken, det vill säga forskningens bidrag i praktiken och hur den kan gynna personer som är sysselsatta inom området. Den sista frågan för att avgöra relevansen är ifall forskningsfrågan kan besvaras på ett noggrant sätt. Med detta anser författaren att exempelvis kausaliteten är mera beskrivande än enbart ett konstaterande om ett samband mellan två faktorer.

3.6 Respondenterna

I den första fallorganisationen har studien utförts genom analyser av fallorganisationens årsberättelser och bokslut från de senaste fem åren samt genom fyra intervjuer med nyckelpersoner i organisationen. De intervjuade är i ledande roller inom organisationen och har väsentliga arbetsuppgifter för samlandet av empirin till avhandlingen. I och med att organisationens administrativa personal är relativt liten är både arbetstitlarna avvikande från de traditionella titlarna och arbetsuppgifterna är mera omfattande, exempelvis agerar huvudbokföraren i organisationen som ekonomichef.

Respondent	Titel	Anställningstid	Intervjulängd
A	Operativ chef	8 år	00:41:14
B	Huvudbokförare	3 år	00:55:25
C	Kommunikationschef	9 månader	00:38:05
D	Områdeschef	3 år	00:29:22

Figur 3: Sammanfattning av respondenterna i fallorganisation 1

Fallstudien i den andra fallorganisationen har utförts på liknande sätt genom analyser av fallorganisationens webbsidor samt årsberättelser och bokslut från de tre senaste åren. Utöver detta intervjuades tre nyckelpersoner i organisationen som har relevanta arbetsuppgifter för insamlandet av empirin till avhandlingen.

Respondent	Titel	Anställningstid	Intervjulängd
E	Ekonomichef	5 år	1:00:44
F	Chef för samhällsrelationer	1,5 år	00:47:02
G	Förvaltningsdirektör	3,5 år	1:06:06

Figur 4: Sammanfattning av respondenterna i fallorganisation 2

4. Empiri

I detta kapitel presenteras till en början icke-vinstdrivande organisationer och regleringen av dessa för att ge en kontextuellt förståelse för hurdana organisationer avhandlingen behandlar. Sedan ges en kort överblick över fallorganisationernas verksamhet, varefter den insamlade empirin gällande fallorganisationernas värderingar, ekonomistyrning samt prestationsmätning och -styrning presenteras. Avslutningsvis presenteras empirin om effekterna av fallorganisationernas verksamhet och den insamlade empirin gällande intressenterna i fallorganisationerna.

4.1 Empirisk kontext

4.1.1 Icke-vinstdrivande organisationer

Som Valentinov (2011) konstaterar har icke-vinstdrivande organisationer, även kända som den tredje sektorn, frivilliga sektorn eller sociala ekonomin, börjat mer och mer uppmärksammas av bland annat forskare och beslutsfattare. Den icke-vinstdrivande sektorn är bred och omfattar exempelvis religiösa församlingar, universitet, sjukhus, välgörenhetsorganisationer, politiska organisationer och andra organisationer som utför volontärarbete (Valentinov, 2011; Treinta et al., 2020). I Finland omfattar icke-vinstdrivande organisationer, enligt inkomstskattelagens 1992/1535 definition om allmännyttiga samfund, sådana organisationer som enbart verkar för allmän nytta och vars verksamhet inte är begränsad till specifika människogrupper. Dessutom säger inkomstskattelagen 1992/1535 att samfunden inte får medföra ekonomisk nytta för dess medlemmar i form av dividend eller vinstandel och inte heller lön eller annan ersättning som är större än vad som är rimligt.

Som namnet tyder på och som även definieras i inkomstskattelagen 1992/1535 får icke-vinstdrivande organisationer inte dela ut vinst till sina intressenter, med andra ord råder det en icke-distributionsbegränsning. Denna begränsning leder till att organisationerna skiljer sig markant från vinstdrivande företag i och med att

begränsningen påverkar hur organisationerna skaffar resurser, hur dessa resurser kontrolleras och betar sig på marknaden, hur deras anställda motiveras och hur organisationerna uppfattas av andra intressenter såsom kunder och bidragsgivare. Icke-distributionsbegränsningen betyder dock inte att icke-vinstdrivande organisationer inte får generera vinst utan bara att användningen av vinsten är begränsad. (Valentinov, 2011). Treinta et al. (2020) konstaterar att vinsten kan användas till att bland annat investera i sociala mål.

Moura et al. (2019) säger att fast icke-vinstdrivande organisationer får generera ekonomisk vinst är deras huvudsakliga syfte istället att skapa socialt värde för sina intressenter. Således har icke-vinstdrivande organisationer en stor betydelse i samhället från de sociala, ekonomiska och politiska aspekterna, i och med att organisationerna inte enbart erbjuder tjänster utan även utbildar, förespråkar och engagerar människor i samhällslivet (Valentinov, 2011). Även Frumkin (2005) betonar att icke-vinstdrivande organisationers verksamhet grundar sig på fyra olika basfunktioner nämligen socialt entreprenörskap, värderingar och tro samt att erbjuda tjänster och engagera människor i politiska och medborgerliga aktiviteter. Annat kännetecknande för icke-vinstdrivande organisationer och som åtskiljer dem från vinstdrivande organisationer är deras inkomstkällor som bland annat består av donationer, medlemsavgifter och offentliga investeringar. Dessutom avviker personalsammansättningen i icke-vinstdrivande organisationer i och med att den i många fall främst består av volontärer. (Treinta et al., 2020).

4.1.2 Reglering av icke-vinstdrivande organisationer

Transparens kan definieras på många sätt och i en mängd olika sammanhang. När det gäller styrning betonar Hyndman och Cordery (2016) att transparens ofta handlar om att göra det möjligt för allmänheten att få information om en organisation och dess processer, prestationer och struktur samt vem som gynnas av verksamheten och vem som finansierar aktiviteterna. Transparens förknippas ofta med termerna öppenhet och offentliggörande. Transparens kan vara ett mål i sig men kan samtidigt fungera som ett sätt att uppnå andra mål som till exempel effektivitet, ansvarighet, rättvisa och legitimitet. Inom forskning om välgörenhetsorganisationer har transparens och

ansvarsskyldighet i allt högre grad diskuterats som något man är skyldig gentemot sina intressenter.

Ett sätt för organisationer att uppnå transparens är att rapportera om sina processer och prestationer. Internationellt finns det starka krav från offentligheten på att välgörenhetsorganisationers årliga rapportering ska innehålla information om de icke-finansiella resultaten. Som för många andra sektorer, finns det inga internationella standarder som styr välgörenhetsorganisationernas rapportering utan rapporteringen regleras av nationella redovisningspraxis. Faktum är att välgörenhetsorganisationers verksamhet i många länder är starkt reglerade i lag. Syftet med detta är att öka allmänhetens förtroende för organisationerna och filantropin som helhet. För att säkerställa och förebygga detta förtroende krävs bland annat årlig rapportering från dessa organisationer. (McConville & Cordery, 2018).

I Finland styrs välgörenhetsorganisationernas verksamhet av flera olika lagar. I lagen om penninginsamlingar 863/2019 finns stadgat bestämmelser om anordnandet av penninginsamling. Med penninginsamling avses verksamhet där pengar samlas in genom vädjan till allmänheten och utan motprestation. För att penninginsamling får anordnas krävs ett beviljat tillstånd av Polisstyrelsen. Penninginsamlingstillstånd kan till exempel beviljas till en i Finland registrerad förening, stiftelse, ett antecknat parti eller ett religionssamfund. Penninginsamlingar får endast anordnas i syfte att skaffa medel för allmännyttig verksamhet och de insamlade medlen behöver användas för det användningsändamål som har uppgetts i ansökan om tillstånd till Polisstyrelsen. Ett skäligt belopp av de insamlade medlen får dock användas för sådana kostnader som behövs till anordnandet av insamlingen det vill säga administrativa kostnader. (Lag om penninginsamlingar 863/2019).

Varje år inom sex månader efter varje räkenskapsperiod behöver de som innehar ett penninginsamlingstillstånd lämna en årsanmälan till Polisstyrelsens granskning. Årsanmälan bör innehålla exempelvis uppgifter om intäkterna, uppgifter om kostnaderna av anordnandet av penninginsamlingar och en redogörelse för hur medlen har använts. (Lag om penninginsamlingar 863/2019). Hanteringen och förvaringen av medlen måste också ordnas på ett tillförlitligt sätt och de insamlade medlen behöver hållas klart åtskilda från organisationernas egna medel. Det är

välgörenhetsorganisationernas förvaltare som ansvarar för en god förvaltning av organisationernas egendom. Om detta missköts kan de bli skadeståndsskyldiga för de skador som den dåliga förvaltningen har resulterat i (Föreningslag, 1989/503). Därför behöver organisationernas förvaltare se till att donationsförfarandet är ändamålsenligt och att det inte sker något missbruk av donationerna.

4.2 Fallorganisationerna

4.2.1 Fallorganisation 1

Den första fallorganisationen är en ideell stiftelse och biståndsorganisation som arbetar för klimat och global hållbar utveckling. Fallorganisationen är verksam i Finland men fungerar som en självständig organisation inom en större internationell takorganisation. Fallorganisationens klimatarbete bedrivs i form av klädåtervinning och klädförsäljning och med hjälp av denna stödjer organisationen bland annat utvecklingssamarbete i Afrika och Asien. Med klädinsamlingen vill organisationen både förlänga klädernas livstid och uppmuntra finländare till att ändra deras konsumtionsmönster genom att föredra begagnade kläder, minska på konsumtionen av nya kläder och uppmuntra till återvinning. Målet med verksamheten är att bidra till en hållbar utveckling, samtidigt som organisationen vill minska den extrema fattigdomen i världen. Organisationen hade under 2022 ungefär 300 anställda och stödde över 30 olika projekt i Afrika och Asien. Under 2022 lyckades organisationen samla in över 12 miljoner kilogram kläder, vilket resulterade i att de totala intäkterna från klädinsamlingen var över 8 miljoner euro som användes till att täcka kostnaderna från klimatarbetet.

4.2.2 Fallorganisation 2

Avhandlingens andra fallorganisation är en ideell och allmännyttig medborgarorganisation som huvudsakligen verkar i Finland men som även har samarbete med andra internationella organisationer i Europa och runtom i världen. Organisationens verksamhet går ut på att främja psykisk hälsa och för att förebygga psykisk ohälsa i Finland. Organisationen utför sitt arbete i nära samarbete med ministerierna och beslutsfattarna i Finland och till följd av detta utgörs inkomsterna

också främst av statliga medel. Genom detta nära samarbete med Finlands beslutsfattare utgör organisationens arbete av att försöka påverka beslutsfattarna om exempelvis hur främjandet av psykisk hälsa tas upp i regeringsprogrammet. En av organisationens huvuduppgifter är att erbjuda krishjälp och under de senaste åren har organisationens verksamhet haft en väsentlig betydelse i Finland, i och med de två stora kriserna som har inträffat, det vill säga coronapandemin och kriget i Ukraina. Detta i och med att mängden kontakter till den rikstäckande kristelefonen var rekord höga. Under året 2022 hade organisationen 184 anställda och över 3000 volontärer.

4.3 Värderingar

Som tidigare nämnts är icke-vinstdrivande organisationer starkt förknippade med värderingar, i och med att dessa utgör organisationens grundpelare som verksamheten bygger sig på. I intervjuerna kom det fram att den första fallorganisationens tre grundvärderingar är rättvisa, utveckling av bästa praxis och fokus på användare och den slutliga nyttan. Både respondent A och C betonade att rättvisa är det som styr hela deras grundverksamhet i och med att organisationens huvudsyfte är att vara rättvis mot planeten och samhället men att även inom organisationen vara rättvis mot sina arbetare.

Den andra fallorganisationens värderingar fastställs i organisationens strategi. Organisationens arbete styrs av fem olika värderingar. Dessa är mänsklighet, delaktighet, innovation, pålitlighet och säkerhet. Enligt respondenterna genomsyrar värderingarna hela organisationens verksamhet både internt och externt. Värderingarna och organisationens strategi styr organisationen i beslutsfattandet till exempel angående vilka utvecklingsprojekt som ska utföras. Organisationen beskriver att deras värdering innovation går bland annat ut på att identifiera förändringar i samhället. Ett konkret exempel på hur denna värdering har påverkat verksamheten är då organisationen i början av år 2022 öppnade telefonlinjer på ukrainska och ryska i samband med att kriget i Ukraina började.

Innovation - Vi känner igen samhällsförändringar, vi är modiga till att ta tag i möjligheter och utveckla vår kärnverksamhet. Vi lär oss av våra egna misstag och vågar släppa taget.

Figur 5: Utdrag ur den andra fallorganisationens webbsida. (egen översättning)

2022 var ett år av ackumulerande internationella kriser. Vid sidan av den tre år långa coronapandemin och miljökrisen, blev det ryska angreppskriget i Ukraina, som inleddes i februari, en kris som belastade befolkningens välbefinnande. Fallorganisationen reagerade snabbt på den nya krisen genom att utbilda sina egna och frivilliga från andra organisationer samt genom att öppna krisjourlinjer på ukrainska och ryska under hösten.

Figur 6: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022. (Egen översättning)

4.4 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen i den första fallorganisationen sköts av ett ekonomiteam på endast två personer som består av huvudbokföraren och en till bokförare. Som respondent B konstaterar har ekonomiteamet i organisationen huvudansvar för allt som har med organisationens ekonomi att göra. Respondent B har även lång erfarenhet i den vinstdrivande sektorn och i börsbolag och kan genom sin erfarenhet konstatera att arbetet med ekonomistyrning inte skiljer sig särskilt mycket i den vinstdrivande och i den icke-vinstdrivande sektorn. Dock påpekar respondent A att även de andra enheterna till viss mån deltar i ekonomistyrningen i och med att varje enhet ansvarar bland annat för sin egna budget och är således i nära kontakt med ekonomiteamet varje dag eller åtminstone varje vecka. Gällande budgeteringen konstaterar respondent D att de inte har ett rullande budgeteringssystem utan budgeten upprättas en gång per år varje höst. Respondenten förklarar betydelsen av att budgetera alla tänkbara utgifter som kan förekomma i och med att organisationen alltid först behöver samla sina resurser före de kan göra några införskaffningar.

“Vi budgeterar för alla möjliga utgifter eftersom det kanske som stiftelse jämfört med något börsnoterat företag, inte finns några ägarfickor där vi kan ta ifrån, utan i praktiken måste vi alltid först samla in. Om vi vill göra en anskaffning till butiken så måste vi först samla in de pengar så att vi kan göra anskaffningen. Därför är våra budgetar mycket exakta och vi spenderar mycket tid på att göra dem.” - Respondent D (egen översättning)

Enligt respondent G utgör ekonomistyrningen i den andra fallorganisationen en del av den administrativa enheten. Respondenten betonar att utmaningen med ekonomistyrningen i organisationen är att pengarna kommer från många olika finansiärer och dessa har olika krav och regler på hur bidragen ska användas och hur användningen av bidragen ska visas i bokföringen och rapporteras. För detta krävs att ekonomiavdelningen känner till alla olika regelverk och behöver kunna allokera alla kostnader och kostnadsställen till varje utvecklingsprojekt och kostnadsställe. Enligt respondent E sätter detta också en större press på personalen eftersom även personalen måste rapportera om hur många arbetstimmar som har använts till ett visst projekt. Detta är särskilt krävande för personal som samtidigt jobbar med ett flertal olika projekt. Både respondent E och G betonar att på grund av ovanstående utmaningar, fungerar ekonomiavdelningen i organisationen som rådgivare till de olika avdelningarna och projekten gällande ekonomistyrningen. Ekonomiavdelningen försöker enligt respondent E underlätta de olika avdelningarnas arbete genom att göra upp färdiga budgeteringsmallar och budgetövervakningsrapporter, där resultatet för den senaste månaden sedan jämförs med budgeten för projektet eller aktiviteten. Gällande olika EU-projekt ansvarar också ekonomiavdelningen för levereringen av projektens olika beräkningar som till exempel resultaträkningar. Ekonomiavdelningen fungerar också som stöd när avdelningarna utför olika rapporter och betalningsansökningar.

Budgeteringsprocessen för följande år inleds oftast i augusti eller september. Här försvåras ekonomistyrningen också enligt respondent E av att vissa finansiärs finansieringsbeslut godkänns först i december. Detta betyder att man först behöver göra en uppskattning om hur mycket bistånd organisationer kommer att få under följande år och sedan när beslutet tas, behöver budgeten uppdateras så att den mer exakt speglar verkligheten. För att underlätta ekonomistyrningen använder sig organisationen av ett mer rullande system, det vill säga att planeringsverktygen som

till exempel budgetar justeras och uppdateras om det händer något speciellt under året. Detta görs enligt respondent E för att man bättre ska kunna använda budgetarna som övervakningsverktyg och att projektledarna ska ha bättre förutsättningar att följa hur projekten löper.

Enligt respondent E kännetecknas en för organisationen lyckad ekonomistyrning av att styrningen och rapporteringen till intressenterna, som exempelvis myndigheterna, utförs på ett högkvalitativt sätt och att rapporterna och boksluten innehåller heltäckande information till samtliga intressenter. Det är även viktigt att de som ansvarar för projekten vet vart de är på väg i sitt projekt och även får stöd i att rapportera ekonomi relaterade ärenden. Dessutom ska ekonomistyrningen utföras med rimliga resurser. Enligt Respondent E väljer en del donerare organisation på basis av de administrativa kostnaderna och strävar till att hitta en organisation med lägsta möjliga administrativa kostnader. Dock betonar respondenten att även om man försöker hålla de administrativa kostnaderna på en rimlig nivå så behöver förvaltningen ändå skötas väl för undvika att själva verksamheten också förblir ineffektiv.

4.5 Prestationsmätning och -styrning

Eftersom den största finansieringskällan för den första fallorganisationen utgörs av intäkterna från butiksförsäljningen är de viktigaste prestationerna för organisationen, enligt respondent C och D, mängden donerade och sålda kläder. För att överhuvudtaget kunna finansiera verksamheten krävs en hel del olika aktiviteter. Först krävs att kläder doneras till återvinningskärlen. Därefter transporteras kläderna till sorteringscentralen för sortering. Från sorteringscentralen transporteras kläderna igen till exempelvis butikerna där kläderna säljs. När det kommer till detta lyfter respondent B upp att organisationen i alla sina aktiviteter beaktar organisationens värderingar. Respondent B betonar att den viktigaste prestationen är den mängden resurser man lyckas dela ut, det vill säga det belopp som blir kvar att dela ut efter att intäkterna har balanserats med de obligatoriska verksamhetskostnaderna. Denna summa är helt beroende av hur väl organisationen lyckats uppnå sina mål inom klädinsamlingen och försäljningen. Respondent A lyfter fram att prestationerna i

organisationen utgörs av hur väl man lyckats tilldela resurser till organisationens utvecklingsprojekt. Detta då utvecklingsprojekten är väldigt beroende av organisationens resurser. Prestationerna i organisationen är enligt samtliga respondenter kopplade till både finansiellt resultat och till socialt värdeskapande. Det sociala värdeskapandet står i fokus men utan ett positivt finansiellt resultat skulle det inte vara möjligt att bidra till det sociala värdeskapandet.

“Jag ser att sociala och ekonomiska värdeskapandet går hand i hand. Ju mer vi får insamlat pengar från verksamheten, desto mer kan vi använda till våra utvecklingsprojekt, det vill säga till det sociala värdeskapandet.” - Respondent C (egen översättning)

Fokus i den andra fallorganisationen ligger också enligt samtliga respondenter på det sociala värdeskapandet. Dock enligt respondent F och G vill man också bidra till ett ekonomiskt värde och påverka samhällsekonomin genom att med verksamheten exempelvis minska på kostnaderna för psykisk hälsa och förbättra arbetshälsan och därmed arbetsförmågan. Man kan säga att från organisationens egna perspektiv ligger fokus på ett socialt värdeskapande men ur ett samhällligt perspektiv ligger fokus också på ett ekonomisk värdeskapande genom att man vill presentera lösningar för beslutsfattarna.

Den första fallorganisationen har ställt mål för till vilken grad de vill stödja utvecklingsprojekten. Enligt respondenterna A, C och D hänger lyckade prestationer med hur man klarat av att hålla sig till dessa mål. Respondent D nämner att man varje år vill prestera lite bättre än under föregående år och respondent B framhäver att prestandan är extra bra ifall man lyckas överstiga målen. Därmed hjälper prestationsmätningarna organisationen att sätta upp, följa och utvärdera sina mål. Prestationsmätningar hjälper organisationen att vidareutvecklas och se vart verksamheten är på väg. Prestationsmätningen utförs till stora delar bara internt för verksamhetsplanering men exempelvis respondent C nämner att man nog även känner att organisationen är skyldig gentemot sina kläddonatorer att bevisa att resurserna används ändamålsenligt. Respondent B nämner också att eftersom utrikesministeriet är med och bidrar till organisationens projekt har de också vissa krav på organisationen särskilt när det gäller bidragsandelarna. Om man har avtalat

om att utrikesministeriet donerar 80% måste organisationen kunna förbinda sig till att bidra med resterande 20%. Detta följs noggrant upp och behöver rapporteras till utrikesministeriet. Enligt respondent C förväntar sig också utrikesministeriet en viss sorts prestanda och rapportering av den. Utrikesministeriet har också krav på hurdana typer av projekt de vill stödja och enligt respondent C har utrikesministeriet också sitt egna sätt att granska projekten.

Organisationens outputs följs enligt respondent C noggrant upp. Fallorganisationen hade förra året 31 olika utvecklingssamarbetsprojekt och varenda ett av dessa granskades och övervakades omsorgsfullt även på enhetsnivå. Respondent A förklarar att målorganisationerna noggrant rapporterar hur fallorganisationen lyckats stödja projekten. I rapporterna beskrivs bland annat hur många personer som fått ta del av projekten till exempel exakt hur många barn man lyckats integrera i den grundläggande utbildningen. Enligt respondent A utförs prestationsmätningen i samspel med målorganisationen. Den verksamhet som inträffar i Finland det vill säga klädsorteringen och -försäljningen mäts också i Finland. De pengar och resurser som fallorganisationen årligen allokerar övervakas både internt i organisationen men även i destinationen av målorganisationen. Respondent B lyfter fram att målorganisationen rapporterar till den internationella takorganisationen som i sin tur rapporterar till fallorganisationen. I rapporten sammanställs de pengaflöden som organisationen har allokerat samt vad som har gjorts i destinationen.

I den andra fallorganisationen hänger prestationerna också ihop med vad organisationen lyckats få gjort och huruvida de lyckas nå sina mål. En prestation kan handla om ett utfört krissamtal. Här försvåras mätningen av prestationerna av komplexiteten när det kommer till mätning av psykisk hälsa. Det är lätt att räkna ut mängden besvarade samtal med det är mycket svårt att följa upp kvaliteten av samtalen och om samtalen överhuvudtaget varit till någon hjälp för kunderna, det vill säga vilka effekter prestationerna har bidragit med. Organisationen försöker förbättra verksamheten genom att öka mängden besvarade samtal men samtidigt gäller det att balansera och se till att en ökning av samtals kvantitet inte rubbar samtals kvaliteten.

“Ja, vi funderar på om vi har nått målen och eftersom det är svårt att mäta de prestationer som gäller människor och förändringar i psykiska hälsa, försöker vi mäta och rapportera det som vi gör i praktiken till exempel antal samtal och hur många som deltar i våra utbildningar.” Respondent F (egen översättning)

Behovet av stöd och hjälp i samhället var fortsatt stort. Kontakterna till den rikstäckande krisjouren nådde en rekordnivå på över 400 000 samtal, av vilka mer än 90 000 besvarades.

Figur 7: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022.

Organisationen försöker mäta och förbättra kvaliteten på dess prestationer genom att samla in kundrespons för deras prestationer som till exempel olika skolningar och utbildningar. Att svara på responsen är alltid frivilligt, men syftet är att samla in så mycket respons som möjligt. I responsen försöker man enligt respondent F få fram ifall utbildningen varit till nytta för användaren och ifall kunskapen om psykisk hälsa ökat till följd av utbildningen. I responsen använder man olika indikatorer som sedan används gemensamt inom organisationen för alla verksamhetsområden, för att organisationen ska få information om de olika områdena på en bred och jämlik basis. Även om det är omöjligt att genom responsen få svar på frågor om exakt till vilken grad någons psykiska hälsa har förbättrats är det ändå viktigt att kolla igenom responsen för att på ett mångsidigt sätt fånga och förstå verksamhetens prestationer och effekter. Enligt respondent G är den verkliga utmaningen att sedan använda den samlade responsen till att utveckla verksamheten det vill säga huruvida och hur ofta det är möjligt att utnyttja denna information.

Respondent F lyfter också fram att det är viktigt att spåra varför organisationens kunder överhuvudtaget tar kontakt för att man bättre ska kunna förbereda sig för de centrala teman som tas upp i krishjälpsituationerna. Prestationsmätningar utförs dels för självvärdering och dels på grund av krav från olika intressenter, främst från organisationens finansörer. Respondent G betonar att då den offentliga finansieringen blir stramare, exempelvis i och med utmaningarna med att balansera den statliga ekonomin, skärps också kraven från finansörerna gällande prestationer och effektivitet. Detta yttre tryck styr organisationer att tänka på sina egna prestationer och effektivitet ur ett nytt perspektiv. Organisationen behöver fundera

mer noggrant på hur de kan effektivisera verksamheten men med mer knappa resurser. Med andra ord ifall de lyckas uppnå ännu mer effekt genom att göra mindre. Även om vissa intressenter har olika krav för rapporteringen av verksamheten, anser respondent F att huvudprinciperna i rapporteringen ändå ser lika ut för alla intressenter. Det som presenteras ska avspegla det som organisationen har strävat till, fått gjort och sedan huruvida målen har nåtts.

Respondenterna E och F betonar dock att det viktigaste med prestationsmätningar är självevalueringen och att mätningen ska tjäna organisationen och stödja den i genomförandet och utvecklingen av verksamheten. Mätningarna ska stödja verksamheten så att organisationens målgrupp får så mycket ut av verksamheten som möjligt. Man vill ta reda på och förstå vad som varit till nytta för kunderna och sedan utveckla verksamheten till en bättre riktning.

Den andra fallorganisationen mäter och bevakar också hur många uttalanden de ger till riksdagen eller andra institutioner. Man följer också med hur många gånger någon anställd har hörts av ett utskott i riksdagen. Dock lyfter respondent F och G upp att kvaliteten av denna typ av prestationer är betydligt svårare att mäta. Det är omöjligt att påvisa exakt hur organisationens uttalanden har påverkat exempelvis regeringsprogrammet. Respondenterna lyfter upp att även om regeringsprogrammet tagit med flera teman och punkter som man diskuterat om med beslutsfattarna, är det omöjligt att bevisa att det faktiskt är organisationen i fråga som ligger bakom dessa punkter.

Prestationsmätningarna i den andra fallorganisationen utförs med andra ord av organisationen själv. Här ansvarar, enligt respondent E, den som har ansvar för projektet eller verksamheten även för mätningen av den. De gemensamma principerna om mätningarna har redan tidigare beslutats om exempelvis i ledningsgruppen. Organisationen sätter upp en handlingsplan på organisationsnivå för till exempel finansiärer. Sedan följer organisationen upp dess genomförande och gör sedan en verksamhetsrapport där de går igenom vad som har uppnåtts och sedan rapporterar de framför allt till finansiärerna. Prestationsmätningarna i den första fallorganisationen utförs däremot delvis av dem själva och delvis av samarbetsorganisationen i destinationen. Prestationsmätningarna som utförs av

organisationen själv, utförs på samma sätt som i den andra organisationen, det vill säga av de som ansvarar för verksamhetsenheten.

4.6 Effekter

Respondenterna i den första fallorganisationen hade betydligt svårare att definiera effekterna av organisationens verksamhet än att definiera prestationerna. Enligt respondent A är effekterna eller påverkansarbetet kärnan i organisationens verksamhet och är uppdelad i två olika delar: klimatarbete och kommunikationsarbete. Dessutom påpekade respondenten att organisationen gör mycket påverkansarbete både i Finland och i deras utvecklingsprojekt i andra länder. Detta lyfte även respondent B upp och nämnde att klimatarbetet görs i Finland genom att uppmuntra människor att återvinna mer och på detta sätt skydda miljön. Dessutom syns klimatarbetet i Finland genom att donationerna samlas in nationellt och sedan skänks bort utomlands där det finns ett stort behov av hjälp. Respondent C klargjorde att effekterna är det som organisationen kan åstadkomma i relation till deras syfte, vilket är både klimat- och utvecklingsarbete. Även respondent D höll med att effekterna av verksamheten är både klimat- och utvecklingsarbete men nämnde även jämlikhet och att förbättra levnadsvillkoren runtom i världen. Dessa effekter menade respondent D att var grundorsaken till varför respondenten började arbeta för organisationen.

Enligt respondenterna A, B, C och D mäts organisationens effekter genom dess prestationer, i och med att dessa har en stark koppling till varandra. Respondent C framhävde även att de räknar ut både sitt koldioxidavtryck och koldioxidhandavtryck, det vill säga både hur organisationens bidrar till klimatförändringen och hur de motverkar klimatförändringen med sin verksamhet. I årsberättelsen för 2022 står det att organisationens koldioxidhandavtryck under året motsvarade 30 000 finländares årliga koldioxidutsläpp.

Enligt respondent A är de kortsiktiga effekterna som organisationen vill nå kopplade till årscykeln och att verksamheten är lönsam i och med att detta hänger ihop med att kunna uppnå de långsiktiga effekterna. De långsiktiga effekterna är enligt

respondenten att förbättra tillståndet av miljön och menade att organisationens slogan hänger starkt ihop med det de vill nå på långsikt.

“På kort sikt kanske det går i dessa årscykler och det faktum att vår verksamhet är lönsam. Sedan när vår verksamhet är lönsam, då är det naturligtvis en indikation kanske på lång sikt också då det kommer till målen. Och ja, jag skulle se att sådana långsiktiga mål är naturligtvis att förbättra tillståndet i miljön. Jag kunde se att vi har den klassiska sloganen om att genom att återvinna är du snäll mot jorden. Så jag skulle säga att det har ett långsiktigt mål att vi fortsättningsvis minskar miljötillståndet.”

- Respondent A (egen översättning)

Även respondent B lyfte fram att de långsiktiga effekterna uppmärksammas hela tiden i den vardagliga verksamheten i och med att organisationen strävar till att vara så miljövänlig som möjligt. Detta uppmärksammas exempelvis genom att organisationen gradvis har bytt ut alla deras insamlingsbilar till gasbilar.

“ Nu tror jag nästan att alla insamlingsbilar går på gas. Med andra ord är vi också hela tiden uppmärksamma på alla dessa små saker i vår egna verksamhet så att vi inte slänger saker i soptunnan. Vi försöker i praktiken återvinna allt som kommer från oss. Om något kommer till oss har vi olika återvinningspunkter och sedan skickas det till återvinning därifrån. Metaller samlas in, plast samlas in, trä samlas in. Allt samlas in och vi vill se till att vår verksamhet är transparent på det här området. Att vi strävar till att agera på ett så miljö- och klimatvänligt sätt som möjligt.”

- Respondent B (egen översättning)

I detta sammanhang lyfte respondent D fram att organisationen även vill påverka regelverk som gäller återanvändning och återvinning, vilket har en långsiktig effekt på hur konsumtionsmönstren i Finland ser ut. Även respondent C konstaterade att organisationen bidrar till långsiktiga effekter genom deras kommunikationsarbete och även genom deras påverkan på regelverk och EU-direktiv. Respondenten lyfte fram det aktuella EU initiativet gällande utsändning av använda kläder till länder utanför EU, som diskuterar ifall använda kläder kan skickas utanför EU eller ifall de

borde räknas som textilavfall. Respondenten betonar att ifall detta initiativ skulle gå igenom skulle det bli en explosion av snabbmode. Således konstaterar respondenten att det är viktigt för dem som organisation att med aktiv kommunikation bidra till att inte låta sådana initiativ träda i kraft.

Uppföljningen av organisationens uppnådda effekter ansåg majoriteten av respondenterna i den första fallorganisationen inte som utmanande. Som respondent C betonar, känner organisationen till sina samarbetspartners i destinationsländerna väl. Detta då organisationens egna personal besöker dessa samarbetspartners och således är verksamheten transparent. Dessutom påpekade respondent B att det är lätt att följa upp effekterna genom att titta på de ekonomiska resultaten, i och med att organisationen med hjälp av resultatet och kassaflödet kan följa med hur mycket pengar de har tillgängligt att donera vidare. Däremot konstaterade respondent A att uppföljningen av effekterna är aningen utmanande. Enligt respondenten har organisationen mycket tillgängliga data som de kan använda sig av, exempelvis hur många som besöker deras webbsida, men datan berättar i och för sig inte om hur många som faktiskt blir påverkade av och tar in informationen från webbsidan. Således anser respondenten att det är svårare att följa upp hur organisationen faktiskt lyckas nå och påverka sina kunder.

Respondent E definierar effekter i den andra fallorganisationens verksamhet som en form av positiv förändring som uppkommer till följd av verksamheten. De positiva förändringarna kan handla om att öka allmänhetens kunskap om psykisk hälsa och huruvida man får andra aktörer med i arbetet för att främja psykisk hälsa. Respondent F anser att effekterna av verksamheten är att minska på psykisk ohälsa i Finland och samtidigt minska stigmat kring psykisk ohälsa genom att bland annat sänka tröskeln för att söka hjälp. Organisationen vill enligt respondent E och F, skapa positiva effekter på individnivå som sedan leder till positiva samhällsliga effekter. Samtidigt vill organisationen, enligt respondent F, ytterligare påverka de samhällsliga effekterna genom att försöka påverka att det både finns tillräckliga resurser och en vilja att engagera sig i frågor gällande psykisk hälsa.

“Ja, ordet "effekt" får mig att tänka på att något påverkar något. Och jag anser att vi har ett inflytande på saker, men också att många saker har ett inflytande på vår verksamhet. Till exempel det som nu är aktuellt är att den nuvarande regeringen planerar att skära ner cirka 25 % av bidragen från sociala välfärdsorganisationer från om med 2027. Så till exempel detta är en ganska grundläggande effekt som beslutsfattare kan orsaka på vår organisations verksamhetsförutsättningar. Det vill säga att finansieringen skulle begränsas eller minskas avsevärt. Och på samma sätt kommer de effekter som enbart prisökningar har haft på människors inkomster att påverka våra kunder och målgrupper, vilket sedan kommer att speglas tillbaka till oss.”- Respondent F (egen översättning)

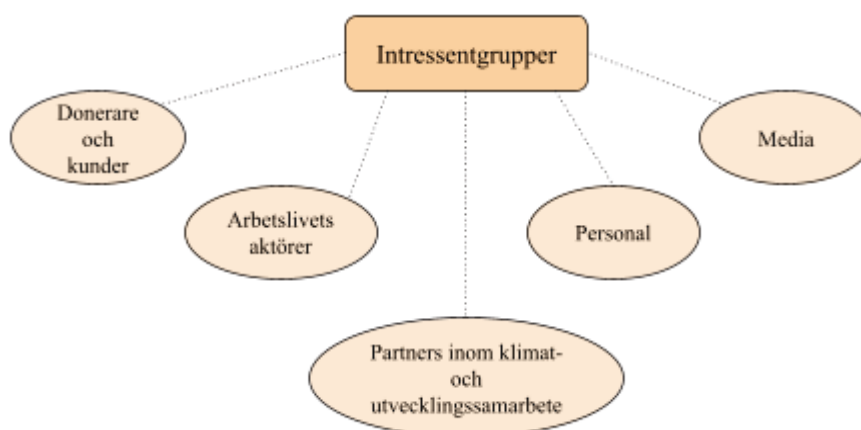
Den andra fallorganisationen upplevde det vara mycket mer utmanade att följa upp och mäta organisationens effekter jämfört med den första fallorganisation. Även om den andra organisationen har en bra bild av vilka typer av effekter som verksamheten kan leda till, upplever organisationen att det svårt att följa upp de verkliga effekterna. Respondent F betonar att organisationen nog mycket sannolikt varit en avgörande del i arbetet i att minska stigmat kring psykisk ohälsa men det är omöjligt att påvisa till vilken grad man faktiskt har påverkat detta. På samma sätt är det lätt att genom kundrespons spåra vilka kortsiktiga effekter ett krissamtal haft, men det är betydligt svårare att avgöra de långsiktiga effekterna av samtalet. Med andra ord kan man inte avgöra ifall organisationen genom ett samtal lyckats förbättra en kunds psykiska hälsa helhetsmässigt och ifall kunden efter samtalet har klarat av att fortsätta sitt vardagliga liv som exempelvis innan krisen.

Respondent E och F lyfter också upp utmaningarna med att de inte finns färdiga modeller för effektmätning och det faktum att organisationen själv behöver komma på lösningar till hur de kan följa upp verksamheten, men utan att detta kräver orimliga resurser. Exempelvis har organisationen inte ännu hittat metoder för att mäta samhällspåverkan. Det diskuteras alltid vid jämna mellanrum ifall organisationen skulle kunna utveckla denna typ av mätning, men organisationen anser att den inte ännu haft tillräckligt med resurser för detta.

4.7 Intressenter

Det som man kan lägga märke till i intervju svaren gällande organisationernas intressenter, är att organisationer inom den icke-vinstdrivande sektorn har väldigt många olika intressenter. Dessutom kan definierandet av intressenterna vara betydligt svårare än exempelvis i vanliga företag i och med att de är så många till antalet.

I den första fallorganisationen, vars verksamhet är mer traditionell i den bemärkelsen att de delvis sysslar med detaljhandel, var även definierandet av intressenterna enklare. Respondent C lyfte upp att de både har interna intressenter, exempelvis arbetarna och styrelsen samt externa intressenter. Till de externa intressenterna hör väldigt många olika aktörer allt från donerare till olika samarbetspartners inom detaljhandeln samt inom utvecklingsprojekten, vilket syns i figur 7. Respondenten konstaterar även att intressenterna har olika krav på organisationen gällande prestationer och rapportering. Dessutom betonar respondenten att det är viktigt att organisationen kommunicerar om betydelsen av de donerade kläderna så att människor fortsättningsvis donerar kläder och inte slänger dem exempelvis i blandavfall. Detta är avgörande för organisationens framtida överlevnad, vilket kan även tolkas som ett indirekt krav av donerare.



Figur 8: Utdrag ur den första fallorganisationens webbsida. (egen översättning)

I den andra fallorganisationen var definierandet av intressenter betydligt svårare i och med att deras verksamhet är mera omfattande som riktar sig till hela Finlands

befolkning. Detta märks även genom att organisationen, till skillnad från den första fallorganisationen, inte har definierat sina intressenter på deras webbsida. Dessutom lyfte respondent G fram utmaningen med definierandet av organisationens intressenter:

“Ja, det vet jag inte. Jag måste fundera på om vi har en officiell definition av det. Men intressenter är naturligtvis också de olika aktörerna i samhället. På kommunikationssidan är naturligtvis de stora mediehusen våra intressenter i den meningen att vi också försöker få ut vårt budskap. Men våra intressenter är i stort sett alla som arbetar inom sektorn för psykisk hälsa i allmänhet.”

- Respondent G (egen översättning)

Dock konstaterade både respondent F och G att deras viktigaste intressenter är andra organisationer som är verksamma inom sektorn för mental hälsa. Respondent G anser även stora mediehus vara viktiga intressenter i och med att med hjälp av dessa kan organisationens sprida sitt budskap till en stor publik. Respondent F tillägger att riksdagsledamöter, ministerier och övriga beslutsfattare är väldigt centrala intressenter för organisationen.

Enligt respondenterna F och G ställer de olika intressentgrupperna inte specifika krav på organisationen. Detta i och med att majoriteten av arbetet görs i samarbete med intressenterna och därmed har intressenterna snarare förväntningar och förhoppningar om samarbetet än krav. Den enda intressentgruppen som enligt respondenterna E, F och G egentligen har krav på organisationen är finansiärerna, vilket avviker från den första fallorganisationen vars verksamhet finansieras i huvudsak av medel som de samlat in själva via klädinsamlingen. Respondent F betonar att det krävs noggrann rapportering för finansiärer i och med att finansieringen främst utgörs av statliga medel. Dock konstaterar respondenten att rapporteringen medför utmaningar eftersom organisationens verksamhet avviker från övrig verksamhet som rapporteras åt myndigheter. Således är det svårt att bevisa vad som organisation verkligen har åstadkommit med de finansierade medlen och rapporteringen i dessa fall går mer ut på att redogöra för vad pengarna har använts till, i och med att även myndigheterna saknar modeller på hur detta kunde bevisas.

Vid valet av samarbetspartners är de huvudsakliga faktorerna som spelar roll i båda fallorganisationerna förtroende och gemensamma intressen. Som respondent G påpekar har den andra fallorganisationen två utgångspunkter vid valet av samarbetspartners. För det första arbetar de med aktörer som håller på med helt eller delvis liknande arbete, som kan bidra med liknande expertis för verksamheten. Den andra utgångspunkten är att samarbetspartnerna behöver vara pålitliga. Samarbetspartnerna behöver nödvändigtvis inte vara en stora aktörer utan det viktigaste är att samarbetsprojektet är i linje med fallorganisationens strategi, vilket även påpekas av respondent E. Respondent D påpekar också att vid valet av leverantörer och samarbetspartners i detaljhandeln tas parternas värderingar i beaktande så att de är i linje med fallorganisationens värderingar. Förtroendet för samarbetspartners i den första fallorganisationen uppstår, enligt respondent B, till följd av det faktum att fallorganisationen är en del av en stor internationell organisation som ingår i ett omfattande samarbetsnätverk som koordinerar utvecklingsprojektens pengaflöden och övervakar att pengarna används till rätt ändamål. Dessutom framhävde respondent A att fallorganisationen använder olika mått för att utvärdera möjliga samarbetspartners pålitlighet. Ett mått på detta kan exempelvis vara ifall samarbetspartners har certifierade operativsystem. Även respondent G påpekar att de kontrollerar möjliga samarbetspartners bakgrundsinformation före de väljer att samarbeta med organisationer, speciellt då de gäller små och okända organisationer vars verksamhet de inte är bekanta med från förr. En annan insikt som poängterades av båda fallorganisationerna var att de kan höja sin effekt genom att förena styrkorna med andra organisationer som har samma intressen.

“På så sätt ökar vi också vår effektivitet och resultat genom att arbeta tillsammans med våra partners, eftersom rösten och budskapet hörs då mycket bättre” - Respondent F (egen översättning)

Försäkranen av att samarbetspartnerna fördelar resurserna ändamålsenligt görs enligt respondent C och D i den första fallorganisationen genom auditeringar av utvecklingsobjekten. Från organisationen skickas en specialist till destinationslandet som gör en auditering av ifall allt sköts korrekt. Penninganvändningen i utvecklingsobjekten övervakas genom revision och på detta sätt försäkras den första

fallorganisationen att deras resurser används på ett ändamålsenligt sätt. I den andra fallorganisationen är det svårare att försäkra ifall resurserna fördelas ändamålsenligt och denna fråga påpekar respondent G att även lyfts fram av revisorn. I fallorganisationen byggs försäkrandet av resursanvändningen av organisationens förtroende till deras samarbetspartners som konstaterades av både respondent E och G.

Förmodligen kan inte en hundra procentig säkerhet om organisationen fördelar resurserna på ett lämpligt sätt erhållas, men vi lär förmodligen känna organisationens verksamhet på en tillräcklig nivå för att kunna lita på den.

- Respondent E (egen översättning)

Som det redan framkom tidigare och som även betonas av respondenten, har vissa finansiärer av utvecklingsprojekten krav på noggrann rapportering av penninganvändningen, som leder till att dessa utvecklingsprojekt övervakas speciellt noggrant exempelvis genom att begära resultaträkningar från projekten. Däremot poängterar respondent G att även denna rapportering från samarbetspartners grundar sig på förtroende vare det sig muntlig eller skriftlig i och med att man inte kan försäkra sig till hundra procent ifall det som rapporteras till fallorganisationen stämmer.

4.7.1 Kommunikations- och påverkansarbete

En viktig del av båda fallorganisationernas verksamhet är deras påverkansarbete som de driver för sprida sitt budskap till en stor publik. I den första fallorganisationen är främsta syftet med påverkansarbetet att göra finländare medvetna om klimatförändringen och på detta sätt engagera dem och ändra deras konsumtionsmönster gällande kläder. I den andra fallorganisationen drivs påverkansarbete i syfte att påverka inställningen till psykisk hälsa både bland den finska befolkningen och hos beslutsfattare.

Den första fallorganisationens påverkansarbete utförs i form av extern kommunikation genom olika medier, deras webbsidor och genom att publicera exempelvis årsberättelser. Dessutom kommunicerar fallorganisationen även till stamkunder via deras stamkundsregister och via nyhetsbrev. Fallorganisationen förverkligar sitt påverkansarbete även genom att delta i olika evenemang och genom att samarbeta och hålla föreläsningar i läroanstalter. Dessutom har fallorganisationen på sistone haft mycket synlighet i massmedia i och med att second hand och klädåtervinning för tillfället är ett mycket aktuellt ämne. Respondent C framhäver att organisationens kommunikation gällande deras resultat och effekter, i form av deras årsberättelse, är mer riktat till en bred målgrupp. Däremot ser respondenten kommunikationen till specifika intressentgrupper som ett möjligt utvecklingsområde då den för tillfället är mer bristfällig på grund av otillräckliga resurser.

I den andra fallorganisationen används den externa kommunikationen mer som en facilitator som ger ett tekniskt verktyg för att sprida vidare specialisternas meddelanden gällande psykisk hälsa. Fallorganisationen är verksam i princip i alla olika kommunikationskanaler allt från olika sociala medier till massmedia.

De olika kanalerna på sociala medier fick 15 000 nya följare och nådde ut till 1 200 000 personer under året. Det totala antalet visningar uppgick till 1 600 000.

Figur 9: Utdrag ur den andra fallorganisationens verksamhetsberättelse 2022. (egen översättning)

Respondent F konstaterade att mycket av deras externa kommunikation och påverkansarbete är riktat till beslutsfattare för att uppnå en större påverkan i samhället. Den externa kommunikationen går enligt respondent G mer ut på att lyfta fram det behov som samhället och människorna har gällande psykisk hälsa än på hur själva fallorganisationen har presterat i sig, vilket avviker från den traditionella företagsvärlden. Givetvis kommunicerar organisationen också till exempel om antalet inkomna krissamtal och deras svarsprocent bland annat internt inom organisationen, till finansiärer och till allmänheten men det utgör inte tyngdpunkten i deras kommunikation. Respondent F tillägger att de även har marknadsfört resultat, erfarenheter och feedback från exempelvis ett utvecklingsprojekt angående

utbildning om psykisk hälsa för att sprida vidare fördelarna till allmänheten och uppmuntra andra till att delta i utbildningen.

4.8 Sammanfattning av empirin

Nedan är en sammanfattning av den insamlade empirin från de båda fallföretagen. I tabellen finns en kort sammanfattning gällande de olika empiriska temaområdena. Dessa teman är uppdelade enligt fallorganisationerna för att ge läsaren en tydlig helhetsbild om de olika fallorganisationernas verksamhet.

	Fallorganisation 1	Fallorganisation 2
Värderingar	Tre grundvärderingar: rättvisa, utveckling av bästa praxis och fokus på användare och den slutliga nyttan.	Fem värderingar: mänsklighet, delaktighet, innovation, pålitlighet och säkerhet.
Finansiering	Den huvudsakliga finansieringen utgörs av de insamlade klädernas försäljning. Organisationen får även lite statligt bidrag och en bråkdel donationer.	Den huvudsakliga finansieringen utgörs av statliga medel. Organisationen får även finansiering via insamlingar, donationer och testament.

<p>Prestationsmätning och -styrning</p>	<p>Viktigaste prestationerna är mängden donerade och sålda kläder, vilket bidrar till hur mycket organisationen lyckas dela resurser till organisationens utvecklingsprojekt.</p> <p>Prestationsmätningen utförs till stora delar internt för verksamhetsplanering men även till intressenter. Organisationen känner att de är skyldiga gentemot sina kläddonatorer att bevisa att resurserna används ändamålsenligt. Finansiärerna ställer även krav på prestandamätningen.</p>	<p>Prestationerna hör ihop med vad organisationen lyckats få gjort i relation till organisationens mål. En prestation kan handla om ett utfört krissamtal, en ordnad skolning eller utbildning och ett gjort uttalande till en riksdagen.</p> <p>Prestationsmätningar utförs dels för självvärdering och dels på grund av krav från olika intressenter, främst organisationens finansiärer.</p>
<p>Effekter</p>	<p>Effekterna av organisationens verksamhet är det som kan åstadkommas i relation till deras klimat-, utvecklings- och kommunikationsarbete. Organisationen vill även genom deras kommunikationsarbete påverka regelverk och EU-direktiv gällande återvinning samt finländares konsumtionsmönster. Enligt organisationen är uppföljningen av de olika utvecklingsprojekt lätta att uppfölja medan kommunikationsarbetet är svårare.</p>	<p>Effekterna av organisationens verksamhet är att bidra med positiva förändringar gällande psykisk hälsa på individnivå och samhälls nivå. Dessa förändringar kan handla om att öka allmänhetens kunskap om psykisk hälsa, att få andra aktörer med i arbetet för att främja psykisk hälsa och att minska stigma kring psykisk ohälsa. Organisationen ser mätningen av verksamhetens verkliga effekter som utmanande.</p>
<p>Intressenter</p>	<p>Har tydligt definierat sina olika intressentgrupper och</p>	<p>Mer komplex uppsättning av intressenter. Kraven från</p>

	<p>säger att dessa intressenter har olika krav på organisationen i form av rapportering och prestationer.</p> <p>Valet av samarbetspartners baserar sig på gemensamma intressen och förtroende. Försäkrandet av samarbetspartnerns resursanvändning övervakas genom auditeringar.</p>	<p>finansiärerna betonas i fallorganisationen i och med att finansiering utgörs främst av statliga medel.</p> <p>Valet av samarbetspartners baserar sig på gemensamma intressen och förtroende. Utmanande att försäkra samarbetspartnerns resursanvändning då rapporteringen av resursanvändningen baserar sig främst på förtroende.</p>
Kommunikations- och påverkansarbete	<p>Syftet är att uppmärksamma finländare om klimatförändringen och ändra deras konsumtionsmönster gällande kläder.</p>	<p>Syftet är att påverka inställningen till psykisk hälsa både bland den finska befolkningen och beslutsfattare. Kommunikationen går huvudsakligen ut på att lyfta fram samhällets behov gällande psykisk hälsa än själva fallorganisationens prestationer.</p>

Figur 10: Sammanfattning av empirin.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin från fallorganisationerna med den teoretiska referensramen och med tidigare studier som presenteras i kapitel två. Först analyseras fallorganisationernas prestationsmätning utifrån den institutionella teorin, legitimitetsteorin och intressentteorin. Dessutom identifieras de bakomliggande orsakerna till prestationsmätning i fallorganisationerna utifrån dessa teorier och tidigare studier. Därefter definieras prestationerna och effekterna i fallorganisationerna med hjälp av den traditionella resursomvandlingsmodellen. Avslutningsvis tillämpas Malmi och Browns (2008) verksamhetsstyrningssystem till empirin.

5.1 Legitimitet och bakomliggande orsaker till prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer

Även om icke-vinstdrivande organisationer ogillar och inte heller anser sig själva att tävla mot varandra om medel, måste de se till att de kommunicerar om vad de gör för att de ska förbli attraktiva för nuvarande och framtida finansiärer (Polonsky et al. 2016). Kraven på verksamhetsutvärdering och prestationsmätning kan komma både formellt genom utvärderingskrav kopplade till kontrakt och indirekt genom normer där organisationer söker godkännande och verifiering (Arvidson & Lyon, 2014). Dessa krav överensstämmer med den institutionella teorin som påstår att det är pressen från omgivningen som får organisationer att tillämpa vissa processer för att anses vara mera legitima eller framgångsrika (Carman, 2011). I båda fallorganisationerna men framför allt i den andra fallorganisationen, kräver främst statliga finansiärer i sina kontrakt en viss typ av verifiering. Den första fallorganisationen söker främst kläddonatorernas förtroende och godkännande genom att utföra prestationsmätning. I empirin framkommer det tydligt att en av de främsta orsakerna till prestationsmätning och -styrning är just kraven från finansiärerna. Den andra orsaken är organisationens egna vilja att förbättra och utveckla sin verksamhet. Detta stämmer överens med Huang och Hoopers (2011) tankar om prestationsmätningens två syften: bevisning av värde åt finansiärer och en

förbättring av organisationen egna rapportering och prestanda. Fernando och Lawrence (2014) framhäver att frivillig prestationsmätning i organisationer ses som en del av institutionell praxis. Enligt Carman (2011) utförs prestationsmätningar för att likna andra organisationer och kan därmed uppfattas som en branschstandard men denna synpunkt framkom inte i empirin. Respondenterna nämnde inte att prestationsmätningen skulle ses som en branschstandard inom den icke-vinstdrivande sektorn. Fokuset av prestationsmätningen i fallorganisationerna ligger enbart på den egna verksamheten och görs inte i syfte att likna eller konkurrera med andra icke-vinstdrivande organisationer. Däremot är samarbete vanligare inom den icke-vinstdrivande sektorn då alla icke-vinstdrivande organisationer som arbetar inom samma sektor vill åtgärda samma problem, vare sig det handlar om klimatförändringen eller psykisk ohälsa.

Det är synnerligen viktigt för icke-vinstdrivande organisationer att uppfattas som legitima, i och med att deras intressenter som exempelvis volontärer inte motiveras av finansiell ersättning utan de arbetar frivilligt för ärenden som är viktiga för dem. Verksamhetens legitimitet är även av stor betydelse för att få fortsatt finansiering och donationer, vilket även överensstämmer med den institutionella teorin. Enligt Dowling och Pfeffer (1975) finns det två olika sätt på hur man kan legitimera sin verksamhet: organisationerna kan själva anpassa sin verksamhet till allmänhetens uppfattning om legitimitet eller ändra på den allmänna uppfattningen om legitimitet så att den motsvarar organisationens verksamhet. Som empirin tyder på gäller det senare nämnda sättet för att legitimera verksamheten för båda fallorganisationerna. De båda organisationerna vill ändra på allmänhetens uppfattning om legitimitet så att den överensstämmer med organisationernas verksamhet. Den första fallorganisationen försöker genom sitt påverkansarbete ändra på finländares konsumtionsmönster och uppmuntrar finländare till att återvinna, genom att upplysa om nyttan av detta för miljön. På samma sätt försöker även den andra fallorganisationen genom sitt påverkansarbete minska på stigman kring psykisk ohälsa i samhället och framhäva betydelsen av åtgärder för främjandet av psykisk hälsa till beslutsfattare. På detta sätt strävar organisationerna till att bevisa sin legitimitet genom att ändra människornas attityder om återvinning och psykisk hälsa och samtidigt upplysa dem om varför organisationernas arbete är viktigt. Det att

organisationerna dessutom följer upp och visar vad de har försökt åstadkomma, tyder på att organisationerna strävar till att vara legitima.

Legitimitet kan enligt Brinkerhoff (2005) erhållas genom att följa lagar, vilket Dowling och Pfeffer (1975) betonar att inte är tillräckligt för uppnå fullständig legitimitet. Däremot försöker de båda fallorganisationerna i själva verket genom sitt arbete påverka lagar och befintliga ramverk så att de ska vara mera enhetliga till organisationens och samhällets värderingar och behov. Genom att påverka befintliga lagar och ramverk lyckas organisationerna även ändra på allmänhetens uppfattning om social legitimitet.

En faktor som kan tänkas äventyra icke-vinstdrivande organisationers legitimitet är hur mycket organisationen använder resurser till att täcka administrativa kostnader. I empirin kom det fram att donerare kanske väljer en organisation som har låga administrativa kostnader eftersom detta tyder på att mer pengar används till själva kärnverksamheten. I verkligheten är dock denna ekvation för förenklad eftersom organisationen behöver ha administrativa utgifter för att verksamheten ska kunna skötas på ett korrekt sätt och att risken för korruption minskar. Legitimiteten i en organisation kan äventyras ifall de administrativa kostnaderna är för höga men detta kan motarbetas genom ledningens expertis, kunskap och kompetens. Enligt Brinkerhoff (2005) möjliggör dessa faktorer värdeskapande för organisationen samt hjälper dem med att lyckas med de mål som är viktiga för samhället.

Avhandlingens empiri visar att relationerna med intressenterna är mer komplexa i icke-vinstdrivande organisationer jämfört med traditionella företag, vilket är i linje med Schubert och Willems (2021) tankar om hur icke-distributionsbegränsningen påverkar icke-vinstdrivande organisationers intressenter. Enligt Freeman och McVea (2001) är legitimitet en avgörande faktor för icke-vinstdrivande organisationers identifiering av sina intressenter, vilket även är ett av de tre kvalitativa kriterierna som Mitchell et al. (1997) har utvecklat för att identifiera intressenter. De två övriga kriterierna som Mitchell et al. (1997) lyfter fram är intressenternas makt att påverka organisationen och hur brådskande intressenternas krav på organisationen är. Dessa två senare nämnda kriterierna är betydligt enklare att identifiera i avhandlingens båda fallorganisationer än kriteriet om legitimitet. Tydliga intressenter i

fallorganisationerna är arbetarna, kunderna, olika samarbetspartners, finansiärer och i den första fallorganisationen kläddonerare i och med att alla dessa grupper direkt kan påverka organisationernas verksamhet.

I den första fallorganisationen är definierandet av legitima intressenter betydligt enklare då deras verksamhet är mer riktad till specifika utvecklingsprojekt i Afrika och Asien, bortsett från påverkansarbetet som är riktad till hela Finlands befolkning. Dock ser organisationens påverkansarbete väldigt annorlunda ut jämfört med den andra fallorganisationen, i och med att påverkansarbetets syfte är mer att kommunicera om fördelarna med återvinning och genom detta locka donerare, vilket på samma gång medför en positiv bieffekt för miljön. Detta påverkansarbete påverkar inte hela befolkningen i sig utan bara dem som väljer att återvinna och donera kläder till organisationen, vilket avgör vilka som räknas till att vara legitima intressenter.

I den andra fallorganisationen är definierandet av legitima intressenter betydligt svårare. Den andra fallorganisationens påverkansarbete riktar sig främst till beslutsfattare med syfte att påverka hur psykisk hälsa tas upp i bland annat regeringsprogram. I detta sammanhang är det väldigt svårt att avgöra vem som räknas till legitima intressenter i och med att regeringsprogrammet och lagarna gällande psykisk hälsa berör hela Finlands befolkning. Dessutom är effekterna väldigt stora ifall man exempelvis skulle skära ner på resurserna inom vård för psykisk hälsa bland studerande i regeringsprogrammet, i och med att detta direkt påverkar utbildningen och därmed även hela Finlands ekonomi då utexamineringen dröjer. Ifall dessa nedskärningar skulle göras, skulle även intressenternas krav på organisationen bli väldigt brådskande. Det som är speciellt med den andra fallorganisationen är att den påverkar hela Finlands samhälle på många olika håll och genom olika aktörer. Detta betyder att förändringar i samhället fungerar som ett kretsande system och således kan man i oändlighet analysera vilka som kan räknas till legitima intressenter enligt Mitchells et al. (1997) beskrivning.

5.2 Prestationer och effekter i icke-vinstdrivande organisationer

Som tidigare nämnts kan en organisations prestationer definieras med hjälp av den traditionella resursomvandlingsmodellen (McConville & Cordery, 2018). Genom att reda ut förhållandet mellan en organisations inputs, aktiviteter och outputs kan man också få fram organisationens effekter. Det som den traditionella resursomvandlingsmodellen inte lyfter fram är betydelsen av organisationernas värderingar. Som tidigare nämnts är värderingarna av central betydelse i båda fallorganisationerna då dessa utgör organisationernas grundpelare. I empirin framkommer exempelvis att den andra fallorganisationens värderingar tillsammans med strategin bestämmer vilka inputs som ska göras, till exempel gällande vilka utvecklingsprojekt som ska utföras. I och med detta kan man säga att organisationerna tydligt använder sig av ett värderingsbaserat styrsätt vilket överensstämmer med Firk et al. (2016) syn på värderingsstyrning.

När det gäller den traditionella resursomvandlingsmodellen anser fallorganisationerna att de enkelt kan spåra verksamheternas inputs, aktiviteter och outputs, medan effekterna av organisationernas verksamhet det vill säga outcomes och impact, är betydligt svårare att mäta. Detta då effektmätning kräver svar på mer komplexa frågor som till exempel ifall inputs, aktiviteter och outputs leder till varaktiga förändringar i människors liv. Som också Ebrahim och Rangan (2014) lyfter fram är effektmätning, på grund av dess komplexitet, betydligt ovanligare och svårare att utföra. Detta dels då organisationerna har mer kontroll över sina omedelbara inputs, aktiviteter och outputs, och dels av att outcomes och impact också påverkas av händelser utanför organisationens kontroll. Dock upplevde den första fallorganisationen mätningen av outcomes relativt lätt då tydliga rapporter från destinationslandet utförs och man ifrån dessa rapporter kan få exakta siffror om till exempel hur många personer som påverkats av utvecklingsprojekten.

Genom att fokusera på en organisations outcomes försöker man se bortom organisatoriska aktiviteter och urskilja effekten av dessa aktiviteter på organisationens målgrupp som till exempel miljön eller befolkningen. Som också Lee och Nowell (2015) betonar kan en organisation vara mycket produktiv när det

gäller antalet människor som får hjälp eller antalet projekt som genomförs, men dessa kvantitativa tal säger ingenting om kvaliteten på det arbete som har utförts. I empirin kommer detta även fram när det gäller det andra fallföretaget då mätningen av antalet besvarade krissamtal inte ger några svar på kvaliteten av samtalen eller hur samtalet mer långsiktigt har påverkat kundens psykiska hälsa.

När det gäller impact och samhällliga effekter, som organisationernas påverkansarbete strävar till, anser båda fallorganisationerna att är betydligt svårare att mäta. Som också Polonsky et al. (2016) betonar beror detta dels på att effekterna inte mäts i kvantitativa utan i kvalitativa termer, och dels på att det finns en mängd olika aktörer som arbetar för samma sak. Till exempel när det gäller den andra fallorganisationen upplever de att det inte går att mäta effekter, såsom exempelvis minskning av psykisk ohälsa och minskning av stigma kring psykisk ohälsa, då det finns ett stort antal andra faktorer och aktörer som också spelar in och påverkar dessa fenomen. Dessutom framkommer det i empirin att fallorganisationerna upplever det svårt att bevisa samhällsnytta då det saknas gemensamma kriterier för mätningen av effekterna. Detta överensstämmer med Boateng et al. (2016) resonemang om att det finns ett behov av att utveckla metoder för att definiera och bedöma effekter och Ospina et al. (2002) syn på att största delen av de nuvarande prestationmätningens verktygen är utformade enligt vinstdrivande organisationers behov. Samtidigt upplevde framförallt den andra organisationen att de själva inte har möjlighet att utveckla egna metoder då detta kräver mycket resurser och det finns risk att detta skulle äventyra organisationens kärnverksamhet. Detta dilemma lyfts även upp av Polonsky et al. (2016), det vill säga att en för hög betoning på mätning skulle kunna distrahera icke-vinstdrivande organisationer från deras kärnuppdrag, särskilt om de inte har de färdigheter som krävs för att utvärdera sociala effekter. Mångfalden av icke-vinstdrivande organisationers, inte minst välgörenhetsorganisationers, sociala uppdrag och outcomes innebär också att det finns en begränsad förmåga att utveckla likformiga och enhetliga jämförelser mellan sektorer och även inom samma sektorer och därför kan mått på sociala effekter behöva variera mellan sektorerna. Med andra ord, som även Arvidson och Lyon (2014) betonar, verkar det fortfarande finnas ett växande intresse och behov av metoder för icke-vinstdrivande organisationer att mäta social påverkan. Även finansierarna är nuförtiden mer intresserade av organisationernas icke-finansiella

information till exempel angående hur bra de har uppnått deras syfte eller uppdrag samt hur bra de har bidragit med samhällsnytta (Huang & Hooper, 2011).

5.3 Tillämpning av verksamhetsstyrningssystem

Ferreira och Otleys (2009) system om PMS är aningen bristfällig vid tillämpningen till fallorganisationerna eller andra organisationer vars verksamhet är värderingsbaserad, då värderingarna inte överhuvudtaget lyfts fram i systemet. Däremot kan Malmi och Browns (2008) verksamhetsstyrningssystem tydligt kännetecknas i de båda fallorganisationerna. I välgörenhetsorganisationer utgår verksamhetsstyrningen starkt ifrån organisationens värderingar och därmed spelar kulturstyrningen en central roll i fallorganisationerna. Båda organisationerna strävar till att påverka allmänhetens attityder gällande de värderingar som är viktiga för respektive fallorganisation. Dessa värderingar utgör utgångspunkten för organisationernas verksamhet och därmed behöver de kommuniceras även internt för att både motivera personal och volontärer. Det är väldigt viktigt att organisationerna inte enbart kommunicerar om vilka värderingar de har, utan deras verksamhet behöver också tydligt spegla värderingarna. Detta i sin tur behöver både kommuniceras internt och externt som till exempel den första fallorganisationen gör genom att rapportera deras koldioxidavtryck och -handavtryck, vilket är väldigt viktigt för att finländare även i framtiden ska donera kläder till organisationen i fråga.

I den andra fallorganisationen, där arbetskraften till stor del drivs av volontärer, är kulturstyrningen av synnerligt stor betydelse då organisationen behöver genom sin kommunikation få människor att fortsättningsvis engagera sig i verksamheten. Volontärerna får ingen lön eller annan kompensation för sitt arbete och därmed är de gemensamma värderingarna för att främja psykisk hälsa i Finland den enda drivkraften som motiverar volontärerna. Genom detta kan man säga att då styrverktyget om belöningar och bonus saknas i de båda fallorganisationerna, så spelar kulturstyrningen en ännu viktigare roll i styrningen i att motivera och engagera organisationernas intressenter.

Båda fallorganisationerna har givetvis en administrativ styrning som styrs av exempelvis lagar som reglerar icke-vinstdrivande organisationer. Det faktum att organisationerna är icke-vinstdrivande styr utan tvivel organisationernas hela organisationskultur. Eftersom exempelvis organisationernas policyer bygger på organisationernas värderingar kan man säga att hela den administrativa styrningen utgår återigen från kulturstyrningen. I och med att den administrativa styrningen i fallorganisationerna grundar sig i kulturstyrningen, behöver även resterande planeringsverktyg vara i linje med dem båda.

När det gäller den cybernetiska styrningen så använder båda organisationerna sig av finansiella styrmedel som till exempel budgetar och kalkyler. Eftersom organisationerna är icke-vinstdrivande spelar icke-finansiella mätsystem en större roll än i vinstdrivande organisationer. Dock visar empirin att det finns utmaningar med upprättandet av de icke-finansiella mätsystemen eftersom de icke-finansiella faktorerna som behöver mätas är komplexa. På grund av detta är de icke-finansiella mätsystemen som fallorganisationerna använder till stor del baserade på organisationernas inputs och outputs, medan organisationerna inte har utvecklat mätsystem för deras outcomes och impacts. Både den lång- och kortsiktiga verksamhetsplaneringen i fallorganisationerna utgår dels från värderingarna men även från prestationsmätningarna, i och med att de fungerar som självvärderingsverktyg i organisationerna.

6. Avslutning och diskussion

I det avslutande kapitlet diskuteras och sammanfattas avhandlingens resultat. Kapitlet kopplar avhandlingens syfte och forskningsfråga till avhandlingens empiri. Till sist presenteras avhandlingens bidrag till tidigare forskning och förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

Syftet med denna avhandling var en strävan till en ökad kunskap om prestationsmätning och -styrning i en icke-vinstdrivande miljö i relation till mätningen av dess effekter. Syftet har uppnåtts genom att studera icke-vinstdrivande organisationers prestationsmätning. Avhandlingen har genomförts genom semistrukturerade intervjuer där sju nyckelpersoner i två olika välgörenhetsorganisationer har intervjuats. Samtliga intervjuer har genomförts under hösten 2023. I analysen har även använts relevanta dokument från de båda fallorganisationerna i form av exempelvis verksamhetsberättelser och bokslut. Empirin som samlats genom intervjuerna och dokumentanalyser, har sedan analyserats och tillämpats i förhållande till teori relaterat till prestationsmätning, till tidigare forskning om ämnet och till den institutionella teorin, intressentteorin och legitimitetsteorin .

Den icke-vinstdrivande sektorn består av en mångfald olika organisationer och utgör en stor del av dagens samhälle både socialt och ekonomiskt sett. Dock som Arvidson och Lyon (2014) påpekar finns det relativt lite forskning om icke-vinstdrivande organisationers beteende i relation till mätning av deras sociala påverkan. Även Lee och Nowell (2015) framhäver att forskningen kunde mer fokusera på de faktiska åtgärderna som tas av de icke-vinstdrivande organisationerna och på effekterna av dessa åtgärder. Dessutom har tyngdpunkten i tidigare forskning enligt Moura et al. (2019) legat på statliga institutioner och myndigheter, vilket betyder att det har funnits utrymme för forskning i andra typer av icke-vinstdrivande organisationers prestationsmätning. Dessa faktorer har legat bakom utformningen av avhandlingens forskningsfråga.

Forskningsfråga: *Hur definieras och mäts prestationerna i relation till de uppnådda effekterna i två välgörenhetsorganisationer?*

Empirin visar att prestationerna i fallorganisationerna definieras som det som organisationerna faktiskt har gjort, det vill säga det som enligt den traditionella resursomvandlingsmodellen skulle benämnas som outputs. Ur empirin framkommer det även att mätningen av dessa outputs är relativt enkelt, eftersom dessa är konkreta och kan mätas i siffror som hänvisar sig direkt från organisationernas inputs. Däremot visar empirin att mätningen av mer kvalitativa effekter, det vill säga både outcomes och impacts är betydligt mer utmanande och begränsat för tillfället på grund av många orsaker. Dels saknas tydliga riktlinjer gällande mätning av bland annat samhällspåverkan, dels är kvalitativa effekter svåra att mäta i direkta siffror. En annan faktor som försvårar mätningen av kvalitativa effekter är att icke-vinstdrivande organisationer är olika och har väldigt varierande outcomes, vilket försvårar utvecklingen av enhetliga mått för hela den icke-vinstdrivande sektorn. Dessutom finns det flera faktorer som bidrar till effekterna som exempelvis flera aktörer som arbetar för samma mål, vilket gör det svårt att hänvisa effekterna till endast en organisation. En ytterligare poäng som framhövdes i empirin var att utvecklandet av egna metoder för mätning av effekter inom fallorganisationerna skulle vara mycket resurskrävande och riskera till att äventyra organisationernas kärnverksamhet.

I empirin kan man särskilja två huvudsakliga orsaker till att icke-vinstdrivande organisationer väljer att använda sig av prestationsmätning. Dels utförs prestationsmätningar för självvärdering och verksamhetsutveckling, dels på grund av krav från intressenter. Därmed används prestationsmätningar både i ett internt och externt syfte och prestationsmätningen hjälper organisationerna att uppfattas som mer legitima. Empirin tyder på att icke-vinstdrivande organisationer legitimerar sin verksamhet enligt det som Dowling och Pfeffer (1975) beskriver som att ändra på allmänhetens uppfattning om legitimitet så att den överensstämmer med organisationernas verksamhet. I detta sammanhang fungerar prestationsmätningen som underlag för icke-vinstdrivande organisationer att uppmärksamma betydelsen av deras arbete och därigenom bevisa sin legitimitet.

I empirin framkom tydligt hur betydande icke-vinstdrivande organisationers värderingar är för deras verksamhet. Värderingarna speglas i alla delar av verksamheten och rentav styr hela verksamheten. Därmed kan man också konstatera att icke-vinstdrivandes verksamhetsstyrning till stor del utgår från värderingsstyrning. Eftersom värderingar i Malmi och Browns (2008) modell utgör en del av kulturstyrningen, lämpar sig modellen bättre än exempelvis Ferreira och Otleys (2009) ramverk som helt och hållet utesluter värderingarna. Man kan säga att kulturstyrning utgör en central del av icke-vinstdrivande organisationers verksamhetsstyrning och påverkar alla styrverktyg i Malmi och Browns (2008) modell. Detta framför allt när det gäller organisationer vars verksamhet är beroende av frivilliga eller donatorer. Här utgör kommunikationen till organisationens intressenter en viktig faktor och genom denna vill man påverka individers beteenden så att de agerar i enlighet med organisationens värderingar. På samma sätt vill organisationerna genom sin egna kommunikation om deras verksamhet bevisa att de också själva arbetar enligt värderingarna.

Sammanfattningsvis kan konstateras att resultaten i avhandlingen stöder tidigare forskning gällande de bakomliggande orsakerna till utförandet av prestationsmätning (Huang & Hooper 2011) och att den traditionella resursomvandlingsmodellen kan användas för att identifiera icke-vinstdrivande organisationers inputs, outputs, aktiviteter, outcomes och impacts. Dessutom är resultaten i linje med Ebrahim och Rangans (2014) konstaterande om att effektmätning, på grund av dess komplexitet, är betydligt ovanligare och svårare att utföra.

6.1 Bidrag

Avhandlingen bidrar med en ökad kunskap om prestationsmätning och -styrning i en icke-vinstdrivande miljö i relation till mätningen av dess effekter. Avhandlingen har identifierat orsaker till prestationsmätning och hur prestationsmätningen i praktiken går till. Resultaten i avhandlingen tyder på att icke-vinstdrivande organisationer tillämpar prestationsmätning dels på grund av yttre tryck från intressenter och dels för att kunna utveckla sin egna verksamhet. Dessutom visar resultaten att prestationer i en icke-vinstdrivande miljö är lättare att mäta än organisationers effekter. Vilket i

sig inte avviker från vinstdrivande organisationer. Prestationsmätning inom icke-vinstdrivande organisationer förmår att lyfta fram indikationer på hur de arbetar i praktiken i enlighet med deras syfte och uppdrag som styrs av deras värderingar, men har svårigheter att redogöra för och ge exakta mått på deras effekter i samhället på grund av komplexiteten av icke-vinstdrivande organisationers verksamhet.

Avhandlingen stödjer tidigare forskning om prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer. Dessutom har avhandlingen identifierat olika utmaningar gällande mätningen av välgörenhetsorganisationers effekter och ger således underlag för vidare forskning kring ämnet. Eftersom avhandlingen endast har fokuserat på välgörenhetsorganisationer är resultatet i avhandlingen begränsat till denna typ av icke-vinstdrivande organisationer. Således ger avhandlingen bidrag till vidare forskning inom ämnet både i välgörenhetsorganisationer men även inom andra typer av icke-vinstdrivande organisationer.

6.2 Fortsatt forskning

Även om prestationsmätning är ett viktigt område för icke-vinstdrivande organisationer, framkommer det i empirin att begränsande normer och standarder till viss del försvårar och sätter stopp för utvecklingen och genomförandet av prestationsmätningar. För tillfället har organisationerna rätt så fria tyglar till hur prestationsmätningen ska utföras och de behöver skapa egna verktyg för prestationsmätningen. Därmed ger avhandlingen utrymme för vidare studier gällande upprättandet av allmänna ramverk och modeller för prestationsmätningar i en icke-vinstdrivande miljö. Detta skulle underlätta själva organisationerna i deras självvärderingsarbete och i att bli mer legitima gentemot sina intressenter.

En värdefull insyn i upprättandet av allmänna ramverk för prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer skulle fås genom att göra liknande studier som denna avhandling men med flera organisationer. För att få en mer omfattande lägesöversikt skulle det vara bra att studera icke-vinstdrivande organisationer som anser deras effekter vara svåra att mäta. Dessutom skulle det även vara intressant att få en uppfattning om hur prestationsmätningen ser ut i andra icke-vinstdrivande

organisationer utöver välgörenhetsorganisationer och hur denna skiljer sig åt i olika typer av icke-vinstdrivande organisationer.

Referenser

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34-54). Stockholm: Liber.

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment A., & Skoog, M. (2020). *Boken om Ekonomistyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). Management Control in Nonprofit Organizations. McGraw-Hill Irwin. *New York*, 495-500.

Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.

Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 29, 69–97. doi: 10.1177/0899764000291S004

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen (4. uppl.)*. Liber Ekonomi.

Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2021). *Den nya ekonomistyrningen: DNE* (Sjätte upplagan.). Liber AB.

Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., and Van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health* 15:582. doi: 10.1186/s12889-015-1935-7

Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101-115.

Basu, S., DeVides, Z., & Harris, E. E. (2022). Funding implications of normal and excessive profitability in the nonprofit sector. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(4), 106923

Beer, H. A., & Micheli, P. (2017). How performance measurement influences stakeholders in not-for-profit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*.

Beran, E. (2015). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. Routledge.

Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, 18(1), 3-31.

Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 59-74.

Brinkerhoff, D. W. (2005). Organizational legitimacy, capacity, and capacity development. *European Centre for Development Policy Management*, Discussion paper No 58A.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.

- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 36-50.
- Carman, J. G. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350-377.
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 947-966.
- Cherny, J., Gordon, A. B., Gordon, A. R., Herson, R. J., & Herson, R. J. (1992). *Accounting--a Social Institution: A Unified Theory for the Measurement of the Profit and Non-profit Sectors*. Praeger.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., & Jones, T. M. (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74, 65-78.
- Coombs, H., Jenkins, E., & Hobbs, D. (2005). *Management accounting: principles and applications*. Sage.
- Cooper, D. J. & Morgan, W. (2008). Case Study Research in Accounting.. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178.
- Copley, P. A. (2009). *Research in governmental and nonprofit accounting*. Emerald Group Publishing Limited.
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15(3), 282-311.

Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140-1169.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.

Drtna, R. E. (1984). Measurement preconditions for assessing nonprofit performance: An exploratory study. *The Government Accountants Journal*, 33(2), 13-19.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141

Endenich, C., & Trapp, R. (2020). Ethical implications of management accounting and control: A systematic review of the contributions from the Journal of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 163, 309-328.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34-54). Stockholm: Liber.

Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

Firk, S., Schrapp, S., & Wolff, M. (2016). Drivers of value creation—The role of value-based management and underlying institutions. *Management accounting research, 33*, 42-60.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

Freeman, E. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. in M. Hitt, E. Freeman, and J. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.

Frumkin, P. (2005). *On being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Garven, S. A., Beck, A. W., & Parsons, L. M. (2018). Are audit-related factors associated with financial reporting quality in nonprofit organizations?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 37*(1), 49-68.

Hall, M., & O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*.

Huang, H.J. and 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*, Vol. 8 No. 4, pp. 425-449.

Hyndman, N., & McConville, D. (2016). Transparency in reporting on charities' efficiency: A framework for analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45*(4), 844-865.

Krishnan, R., & Yetman, M. H. (2011). Institutional drivers of reporting decisions in nonprofit hospitals. *Journal of Accounting Research, 49*(4), 1001-1039.

Leardini, C., Moggi, S., & Rossi, G. (2019). The new era of stakeholder engagement: Gaining, maintaining, and repairing legitimacy in nonprofit organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 520-532.

Lee, C., & Nowell, B. (2015). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.

Luke, B., Barraket, J., and Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: performance evaluation of social enterprise. *Qual. Res. Account. Manage.* 10, 234–258. doi: 10.1108/QRAM-08-2012-0034

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Manville, G., & Broad, M. (2013). Changing times for charities: performance management in a third sector housing association. *Public Management Review*, 15(7), 992-1010.

McConville, D., & Cordery, C. (2018). Charity performance reporting, regulatory approaches and standard-setting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(4), 300-314.

Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 113–134.

Mitchell, R., Agle, B. & Wood D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-886.

Mitchell, G. E. (2013). The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345. doi: 10.1177/ 0899764011434589

Moura, L. F., de Lima, E. P., Deschamps, F., Van Aken, E., da Costa, S. E. G., Treinta, F. T., & Cestari, J. M. A. P. (2019). Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

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.

Nicholls, A. (2009), "We do good things, don't we? Blended value accounting in social entrepreneurship", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 Nos 6/7, pp. 755-769.

Ospina, S., Diaz, W., and O'Sullivan, J. F. (2002). Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 31, 5–31. doi: 10.1177/0899764002311001

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Parsons, L. M. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance. *Journal of Accounting Literature*, 22, 104.

Payer-Langthaler, S. and Hiebl, M.R.W. (2013), "Towards a definition of performance for religious organizations and beyond: a case of Benedictine abbeys", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 10 Nos 3/4, pp. 213-233.

Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach*. John Wiley & Sons.

Polonsky, M. J., Landreth Grau, S., & McDonald, S. (2016). Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 80-98.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.

Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). Performance and control of international non-profit organizations. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(2), 50.

Saj, P. (2013), "Charity performance reporting: comparing board and executive roles", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 10 Nos 3/4, pp. 347-368.

Salamah, S. N. (2023). Financial Management Strategies to Improve Business Performance. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(1), 9–12. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.3>

Schubert, P., & Willems, J. (2021). In the name of the stakeholder: An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 639-664.

Seidman, I. (2013) *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press, New York.

Suchman M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. Crossref. ISI.

Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247-254.

Tajuddin, T. S. B., Aman, Z. B., & Ismail, S. B. (2014, May). Management accounting practices in non-profit religious organization: A case Study in Lembaga Zakat Selangor (LZS). In *Synergizing Knowledge on Management and Muamalah, Conference on Management and Muamalah (CoMM)* (pp. 309-320).

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.

Tilling, M. V. (2004). Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 24(2), 3-7.

Toffel, M. W. (2016). Enhancing the practical relevance of research. *Production and Operations Management*, 25(9), 1493-1505.

Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., ... & Leite, L. R. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.

Valentinov, V. (2011). The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism. *Journal of Economic Issues*, 45(4), 901-916.

Wang, Q. (2022). What Matters for Charitable Donations Under Authoritarianism? An Examination of Organizational Legitimacy and Political Connections. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 08997640221113801

Wilson, D., and Bull, M. F. (2013). SROI in practice: the Wooden Canal Boat Society. *Soc. Enterp. J.* 9, 315–325. doi: 10.1108/SEJ-03-2013-0013

Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Liber.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur.

Övriga källor

Föreningslag (1989/503)

Inkomstskattelagen (ISkL, 1992/1535)

Lag om penninginsamling (2019/863)

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Presentation av respondentent

1. Kan du berätta kort om dig själv (titel, utbildning, tidigare arbetserfarenheter, arbetsuppgifter, hur länge du arbetat för organisationen).

Allmänna frågor

2. Hur finansieras organisationens verksamhet?
3. Vilka är organisationens grundvärderingar?

Ekonomistyrning

4. Hur arbetar organisationen med ekonomistyrning?
5. Användning av icke-finansiella vs finansiella verktyg?
6. Vilka typer av budgetar och kalkyler använder organisationen sig av?

Prestationsmätning

7. Hur skulle ni definiera ordet prestation i er verksamhet?
 - Kopplas prestationen till exempel till finansiellt resultat eller till socialt värdeskapande?
8. Vad är en bra prestation för er organisation?
9. Mäter organisationen sina prestationer, det vill säga det som organisationen faktiskt har åstadkommit t.ex. mängden utbildade barn ?
 - Hur mäts/uppföljs prestationerna?
 - Vem är det som gör prestationsmätningen?
10. Varför utförs prestationsmätning? Vad får man ut av detta?
11. Vilket syfte anser du att prestationsmätningen har för att styra verksamheten mot era mål?
12. Finns det krav på prestationsmätningen från intressenter eller ytterligare instanser?
13. Vilka nyckeltal används?
 - Vilka mått kommer du dagligen i kontakt med?
 - Vad upplever du att syftet med prestationsmätningen är för er?

- Vilka nyckeltal följs mest upp?

Effekter

14. Hur skulle ni definiera ordet effekt i er verksamhet?
15. Vilka effekter vill organisationen nå både lång- och kortsiktigt?
16. På vilka basis väljer ni era välgörenhets samarbetsorganisationer?
17. Hur försäkrar ni att dessa organisationer fördelar resurserna ändamålsenligt?
18. Hur mäts effekter inom organisationen?
19. Upplever ni det svår att följa upp organisationens prestationer och effekter?

Extern kommunikation och intressenter

20. Hur sköter organisationen den externa kommunikationen?
21. Vem är organisationens intressenter?
22. Hur kommunicerar organisationen om sina prestationer med sina intressenter?
23. Vad har intressenterna för krav på eran verksamhet?
24. Hur kommuniceras de uppnådda effekterna av verksamheten?
25. Hur försäkrar organisationen finansiärerna att deras medel används på ett ändamålsenligt sätt?