



HT 2005  
FEK 582  
Kandidatuppsats:  
Redovisning

# **Insamlingsorganisationers förmåga att skapa legitimitet**

- genom kostnadsfördelning och  
verksamhetsstyrning

**Handledare:**  
Erling Green  
Carl-Michael Unger

**Författare:**  
Linn Hillgren 780421  
Sara Nordberg Jansson 810816  
Linnéa Westring 771013

## SAMMANFATTNING

<b><i>Titel</i></b>	Insamlingsorganisationers förmåga att skapa legitimitet – genom kostnadsfördelning och verksamhetsstyrning
<b><i>Seminariedatum</i></b>	2006-01-18
<b><i>Ämne/kurs</i></b>	Kandidatuppsats - Redovisning, 10p. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet
<b><i>Författare</i></b>	Linn Hillgren Sara Nordberg Jansson Linnéa Westring
<b><i>Handledare</i></b>	Erling Green Carl-Michael Unger
<b><i>Nyckelord</i></b>	Insamlingsorganisation, kostnadsfördelning, ideell, legitimitet, Stiftelsen För Insamlingskontroll
<b><i>Syfte</i></b>	Syftet med denna studie är att: <ul style="list-style-type: none"><li>• beskriva och analysera insamlingsorganisationernas arbete med fördelning av kostnader.</li><li>• beskriva hur insamlingsorganisationer förhåller sig till sin omgivning samt hur deras verksamhet anpassas efter denna.</li><li>• analysera eventuella samband mellan dessa företeelser och organisationernas legitimitet.</li></ul>
<b><i>Metod</i></b>	Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsansats. Data har samlats in genom semi-strukturerade intervjuer och dokumentundersökningar.
<b><i>Teoretiska perspektiv</i></b>	Vår teoretiska referensram består av institutionella teorin, god redovisningssed i insamlingsorganisationer samt mått och resurser i insamlingsorganisationer.
<b><i>Empiri</i></b>	Vi har studerat verksamhetsberättelser och årsredovisningar från sex insamlingsorganisationer: Individuell Människohjälpen, Svenska Röda Korset, ABC, Läkare Utan Gränser, Barnfonden, Plan Sverige. Vi har dessutom intervjuat representanter från deras ekonomiavdelningar.
<b><i>Slutsats</i></b>	Vår slutsats är att insamlingsorganisationernas verksamhet anpassas och präglas av viljan att vara trovärdiga gentemot omgivningen. Detta genomsyrar det mesta av deras arbete såsom kostnadsredovisning, prestationsmätning och verksamhetsstruktur.

## ABSTRACT

<b><i>Title</i></b>	Fundraising organizations – allocation of costs and legitimacy
<b><i>Seminar date</i></b>	18 of January 2006
<b><i>Course/major</i></b>	Bachelor thesis in accounting 10 Swedish Credits (15 ECTS) Institution of Business and Administration University of Lund
<b><i>Authors</i></b>	Linn Hillgren Sara Nordberg Jansson Linnéa Westring
<b><i>Advisors</i></b>	Erling Green Carl-Michael Unger
<b><i>Key words</i></b>	Fundraising organizations, allocation of costs, non-profit, legitimacy, Stiftelsen för insamlingskontroll
<b><i>Purpose</i></b>	The purpose of this study is to: <ul style="list-style-type: none"><li>• describe and analyse the work with allocations of costs in non-profit organisations.</li><li>• describe how fundraising organizations relate to their environment and how their business are affected by this environment.</li><li>• analyse possible relations between these phenomena and the legitimacy of the organisations.</li></ul>
<b><i>Methodology</i></b>	We have used a qualitative method. Data have been collected by semi-structured interviews and from freely available publications.
<b><i>Theoretical perspectives</i></b>	Our theoretical perspectives consist of the institutional theory, generally accepted accounting principles in Sweden according fundraising organisations and measures and resources in fundraising organizations.
<b><i>Empirical foundations</i></b>	We have interviewed people representing the business and administration departments and studied annual reports from six fundraising organizations: Individuell Människohjälpen, Svenska Röda Korset, ABC, Läkare Utan Gränser, Barnfonden, Plan Sverige.
<b><i>Conclusions</i></b>	Our conclusion is that fundraising organizations adjust to be reliable to their environment. Their work with allocation of costs, performance measurement and their organization structure is affected of their desire to be reliable.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 LEGITIMITET.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION .....	5
<b>2. METOD.....</b>	<b>6</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID LITTERATURSÖKNING.....	6
2.2 METODOLOGISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	7
2.3 VAL AV FORSKNINGSAKSATS .....	8
2.4 KUNSKAPSINTRESSE OCH FÖRFÖRSTÅELSE.....	9
2.5 URVAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT.....	10
2.6 VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD.....	11
2.7 DOKUMENTUNDERSÖKNING SOM METOD VID INSAMLANDE AV SEKUNDÄRDATA... 12	
2.8 INTERVJU SOM METOD VID INSAMLANDE AV PRIMÄRDATA .....	12
2.8.1 INTERVJUAREFFEKT .....	13
2.8.2 VAL AV INTERVJUMETOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	13
2.9 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	15
2.10 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	15
2.11 KÄLLKRITIK .....	16
<b>3. TEORI .....</b>	<b>18</b>
3.1 ALLMÄNT OM IDEELLA ORGANISATIONER.....	18
3.1.2 ANSVAR I IDEELLA ORGANISATIONER .....	19
3.1.3 EGNA REFLEKTIONER KRING IDEELLA ORGANISATIONER.....	19
3.2 IDEELLA ORGANISATIONERS ANPASSNING TILL OMGIVNINGEN.....	20
3.2.1 INSTITUTIONELL TEORI.....	20
3.2.2 IDEELLA ORGANISATIONER OCH DESS OMGIVNING.....	21
3.2.3 EGNA REFLEKTIONER KRING IDEELLA ORGANISATIONERNAS ANPASSNING TILL OMGIVNINGEN.....	23
3.3 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS BRANSCHORGAN .....	23
3.3.1 STIFTELSEN FÖR INSAMLINGSKONTROLL (SFI) .....	23
3.3.2 FRIVILLIGORGANISATIONERNAS INSAMLINGSRÅD (FRII) .....	24
3.3.3 EGNA REFLEKTIONER KRING BRANSCHORGANEN.....	25
3.4 GOD REDOVISNINGSSSED I INSAMLINGSORGANISATIONER.....	25
3.4.1 LAGSTIFTNING OCH REDOVISNING I IDEELLA ORGANISATIONER .....	25
3.4.2 GOD REDOVISNINGSSSED .....	26
3.4.3 REDOVISNING AV EN INSAMLINGSORGANISATIONENS KOSTNADER OCH INTÄKTER.....	26
3.4.4 DEFINITION AV VERKSAMHETENS KOSTNADER ENLIGT SFI .....	28
3.4.5 EGNA REFLEKTIONER KRING GOD REDOVISNINGSSSED OCH KOSTNADSFÖRDELNING I INSAMLINGSORGANISATIONER.....	30
3.5 MÄTNING OCH RESURSER I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER.....	31

3.5.1 MÄTNING AV RESULTAT I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER.....	31
3.5.2 STYRNING I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER .....	32
3.5.3 EGNA REFLEKTIONER KRING MÄTNING OCH RESURSER I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER .....	33
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>34</b>
4.1 INDIVIDUELL MÄNNISKOHJÄLP .....	34
4.2 SVENSKA RÖDA KORSET .....	36
4.3 ABC.....	38
4.4 LÄKARE UTAN GRÄNSER .....	41
4.5 BARNFONDEN .....	44
4.6 PLAN SVERIGE .....	47
4.7 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRIN.....	50
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>51</b>
5.1 LEGITIMITET.....	51
5.1.1 PÅVERKAN FRÅN OMGIVNINGEN.....	51
5.1.2 TROVÄRDIGHET.....	52
5.1.3 OAVKORTAT.....	53
5.2 SFI OCH FRII .....	53
5.3 GOD REDOVISNINGSSSED OCH KOSTNADSFÖRDELNING.....	54
5.3.1 KLASSIFICERING AV KOSTNADER UTIFRÅN SFIS FÖRESKRIFTER.....	54
5.3.2 ARBETET MED FRIIS MALL FÖR ÅRSREDOVISNING .....	55
5.3.3 SFIS KRAV .....	56
5.4 MÄTNING OCH RESURSER I INSAMLINGSORGANISATIONER .....	57
5.4.1 RELATION TILL BEGREPPET VINST .....	57
5.4.2 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS KONTROLLVERKTYG .....	57
5.4.3 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS PARALLELLER TILL NÄRINGSLIVET.....	58
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>60</b>
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	61
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>62</b>
<b>BILAGA 1. Intervjuguide.....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURER</b>	
<b>FIGUR 1. Social legitimitet som en organisatorisk resurs.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGUR 2. Olika typer av förändringstryck på den svenska ideella sektorn.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGUR 3. Årets intäktsfördelning 2004.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGUR 4. Andel utbetalt till ändamålet i procent av verksamhetens intäkter.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGUR 5. Insamlingskostnader i procent av medel från allmänheten.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGUR 6. Administrationskostnader i procent av verksamhetsintäkter.....</b>	<b>30</b>

# 1. INLEDNING

---

*V*i inleder vår uppsats med att förklara bakgrunden till vår undersökning. Sedan presenterar vi vår problemdiskussion som lett fram till det specifika syfte vi har utrett. Vi behandlar sedan begreppet legitimitet och avslutningsvis redogör vi för de avgränsningar vi valt att göra samt uppsatsens fortsatta disposition.

---

## 1.1 BAKGRUND

4 073 000 000 kr, så mycket skänkte svenska folket till 90-konton under 2004. Detta är en ökning med 349 000 000 kr sedan 2003 och det är en positiv trend som hållit i sig sedan början av 1990-talet.<sup>1</sup> Samtidigt har röster höjts om att organisationerna inte använder pengarna till det givarna har tänkt sig. Som givare vill man självklart att så stor del som möjligt av de skänkta pengarna går till ändamålet och ett ord som "oavkortat" skapar ofta positiva associationer. Organisationerna å sin sida har också som mål att så mycket som möjligt ska nå de behövande men har samtidigt kostnader för att samla in och distribuera pengarna på ett säkert sätt som garanterar att de verkligen används rätt. Dessa två syner kan ibland skapa en konflikt sinsemellan och en tanke med denna studie är att se hur organisationerna hanterar och arbetar med sina verksamhetskostnader för att förebygga att denna konflikt uppstår.

I Sverige finns det idag ca 200 000 ideella organisationer<sup>2</sup>. En ideell organisation definieras som en organisation som inte drivs av ett vinstintresse utan dess huvudsyfte är att generera nytta för givare, medlemmar och andra intressenter<sup>3</sup>. En del av den ideella sektorn är insamlingsorganisationerna. Dessa definieras av att de är en ideell förening, en stiftelse eller annan sammanslutning som är juridisk person och som bedriver offentlig insamling för humanitärt, välgörande, kulturellt eller annat allmännyttigt ändamål<sup>4</sup>. Det finns i Sverige inga register över antalet insamlingsorganisationer men i denna grupp ryms allt från mindre vänföreningar på skolor till de stora välkända organisationerna såsom Röda Korset, Rädda Barnen och Greenpeace.

En kvalitetsstämpel som skapar legitimitet för en ideell insamlingsorganisation gentemot deras givare och övriga intressenter är att inneha ett såkallat 90-konto. 90-kontot är ett insamlingskonto, som utfärdas av Stiftelsen För Insamlingskontroll (SFI) vilket är en fristående och obunden kontrollorganisation vars grundare är FAR (Organisationen för revisionsbranschen) och den svenska arbetsmarknadens centralorganisationer.<sup>5</sup> SFI har idag 554 kontrollgirokontoinnehavare<sup>6</sup>. Kraven SFI ställer på organisationerna är bland annat att de ska ha ekonomiskt kunnig personal och att en godkänd eller auktoriserad revisor ska granska deras ekonomi samt att marknadsföringen är etiskt och ekonomiskt

---

<sup>1</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=335>

<sup>2</sup> Lundén, Björn & Lindblad, Jan (2002) s. 10

<sup>3</sup> <http://www.kpmg.se/pages/101558.html>

<sup>4</sup> SFI:s Föreskrifter för kontrollgirokonto (2003) s. 1

<sup>5</sup> SFI:s Stadgar (2003)

<sup>6</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?incl=90konton.php>

försvarbar. Ett viktigt krav för att få inneha ett 90-konto är att insamlingsverksamheten inte belastas med oskäliga kostnader. Enligt SFIs Föreskrifter för kontrollgirokonto ska - såvida inte synnerliga skäl föreligger - i genomsnitt minst 75 % av de totala intäkterna gå till insamlingens ändamål och de övriga 25 % består av insamlings- och administrationskostnader.<sup>7</sup>

En annan stor aktör inom insamlingsbranschen är Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRII). FRII är en intresseorganisation, som har 79 medlemmar, där alla de största insamlingsorganisationerna såsom Cancerfonden, Röda Korset och Amnesty är medlemmar. FRII har till uppgift att verka för att deras medlemmar genomför en etisk och professionell insamling<sup>8</sup>. De har utarbetat etiska riktlinjer för insamling och tagit fram en mall för årsredovisning – *God redovisningsed för insamlingsorganisationer* – som de uppmanar alla sina medlemmar att följa<sup>9</sup>.

SFI och FRII arbetar som kontroll- respektive intresseorganisation för att hjälpa organisationerna att skapa trovärdighet gentemot omgivningen. Organisationerna ska verka under samma regler trots att de skiljer sig mycket åt både genom storlek och genom verksamhet. I Sverige finns det inte några lagar som reglerar hur insamlingar bland allmänheten får gå till eller hur mycket som ska gå vidare till ändamålet och därför är SFIs och FRIIs mål att genom sina respektive stadgar, regler och mallar garantera att organisationerna bedriver en etisk insamlingsverksamhet.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Efter flera stora naturkatastrofer de senaste åren har svenskarnas vilja att ge bidrag till insamlingsorganisationer ökat och detta har medfört att kraven på organisationerna ökat. Enligt en studie gjord av Statistiska Centralbyrån (SCB) på uppdrag av Sida (Styrelsen för Internationellt Utvecklingsarbete), där 2000 personer från hela landet fick svara på en postenkät angående deras inställning till bistånd, har mer än sju av tio svenskar skänkt pengar till någon insamlingsorganisation det senaste året. Detta är en ökning från i fjol då motsvarande siffra var knappt fyra av tio.<sup>10</sup> Kraven från givarna har också ökat, de vill veta vart deras pengar tar vägen och hur mycket av det de skänker som verkligen kommer fram till mottagaren. En undersökning gjord på uppdrag av FRII, där 500 personer från hela landet har telefonintervjuats, visar att 91 % av de tillfrågade ansåg att en avgörande faktor för att ge bidrag är att organisationen har en trovärdig image och 87 % vill veta hur mycket av deras gåva som går till ändamålet.<sup>11</sup> Även i SCBs undersökning uppger 75 % att deras intresse av att veta hur insamlade pengar används är mycket stort eller ganska stort<sup>12</sup>. Samtidigt har det under en längre tid förekommit en debatt i media där organisationerna anklagas för att inte leva upp till de krav som ställs på dem<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Kommentar till SFIs föreskrifter (2004)

<sup>8</sup> FRIIs Stadgar (2002)

<sup>9</sup> FRIIs mall för årsredovisning (2005)

<sup>10</sup> SCB 29/5 2005

<sup>11</sup> Mattson, Erica (2005) s. 7

<sup>12</sup> SCB 29/5 2005

<sup>13</sup> Olsson, Karl Viktor & Wallberg, Peter (2005) samt Kennedy, Christina (2005)

Ett hett debattämne har varit och är organisationernas insamlings- och administrationskostnader. En stor utmaning för organisationerna har legat i att försvara dessa kostnader för givarna och låga insamlings- och administrationskostnader har blivit ett konkurrensmedel i jakten på nya givare och medlemmar. Organisationerna har som ett argument för insamlings- och administrationskostnaderna påpekat att det inte går att bedriva en seriös insamlingsverksamhet utan kostnader. Att skapa en välfungerande organisation, där planering, uppföljning, revision och kvalitetskontroll är viktiga inslag för att garantera att pengarna når sitt mål, är omöjligt utan kostnader och alla kostnader bör därför inte ses som något negativt.<sup>14</sup> Ibland händer det att organisationer går ut med att alla medel går oavkortat till ändamålet för att öka givarnas vilja att skänka pengar. FRII har dock tagit med i sin skrift, *Riktlinjer för etisk insamling*, att marknadsföring inte får ske på detta sätt då det innebär att man ger ett felaktigt sken av att organisationen inte har några kostnader för insamling och administration<sup>15</sup>.

I de tidigare studier vi sett inom området ligger mycket av fokuseringen på hela den ideella sektorn och hur denna fungerar i relation till övriga delar av samhället och utvecklats över tid. Dock har vi inte sett att det skrivits något om enbart insamlingsorganisationer. Däremot finns insamlingsorganisationer med i olika diskussioner kring den ideella sektorn.<sup>16</sup> De uppsatser vi sett om ideella organisationer med koppling till ekonomi/redovisning och legitimitet har alla haft ett rent intressentperspektiv och använt sig främst av intressentteorin. Vi har valt att genomföra studien ur organisationernas perspektiv för att se hur de hanterar omgivningens krav på verksamheten. Hur arbetar organisationerna med att säkerställa att pengarna verkligen kommer fram till avsedd mottagare? Hur skapar en organisation legitimitet? Vilka val gör organisationerna i arbetet med fördelningen och redovisningen med verksamhetens kostnader?

## 1.3 SYFTE

Syftet med denna studie är att:

- beskriva och analysera insamlingsorganisationernas arbete med fördelning av verksamhetens kostnader.
- beskriva hur insamlingsorganisationerna förhåller sig till sin omgivning samt hur deras verksamhet anpassas efter denna.
- analysera eventuella samband mellan dessa företeelser och organisationernas legitimitet.

---

<sup>14</sup> Mattson, Erica (2005) s. 8

<sup>15</sup> FRIIs Riktlinjer för etisk insamling (2003)

<sup>16</sup> Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002) samt Wijkström, Filip (1999) samt Lundström, Tommy & Wijkström Filip (1997)



## 1.4 LEGITIMITET

Ett centralt begrepp som genomsyrar uppsatsen är legitimitet. Ordet kan ha olika innebörder beroende på vem man frågar och därför vill vi i detta stycke förklara hur vi uppfattar legitimitet och hur begreppet har använts i studien.

För att insamlingsorganisationer ska överleva är det viktigt att deras handlingar inte bara är effektiva utan även legitima i den meningen att de accepteras av omgivningen. Insamlingsorganisationerna är beroende av sina medlemmar och givare och måste anpassa sig till deras värderingar, normer och åsikter för att skapa förtroende och för att hålla kvar redan befintliga givare samt för att locka till sig nya. Detta förtroende från omgivningen är något organisationerna arbetar med konstant, både medvetet och omedvetet, genom att anpassa sig till omgivningens krav.

Som vi ser det har insamlingsorganisationer tre huvudtyper av legitimitet att ta hänsyn till; legitimitet gentemot givare och andra intressenter, legitimitet gentemot biståndsmottagare samt legitimitet inom den egna organisationen. Denna studie är tänkt att främst fokusera på legitimiteten gentemot givare och andra intressenter i organisationernas omgivning. Det kan t.ex. vara allmänheten, staten, samarbetsorganisationer och media som organisationerna måste kunna rättfärdiga sina handlingar mot för att kunna bedriva sin verksamhet.

För oss handlar legitimitet främst om att insamlingsorganisationerna är trovärdiga, att de har behörighet och kunskap att göra det de gör och att de bedriver verksamheten på det sätt som omgivningen förväntar sig. Vi anser att en insamlingsorganisation är legitim när den bedriver en etisk korrekt verksamhet. Enligt oss innebär det t.ex. att de använder tillförlitliga arbetsmetoder, väljer sina projekt och samarbetspartners med omsorg och kvalitetssäkrar att pengarna går till det insamlade ändamålet. Vidare anser vi att organisationerna är trovärdiga om de är öppna och visar omgivningen hur verksamheten bedrivs samt tydligt redovisar kostnader och intäkter.

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

Studien är genomförd ur organisationernas perspektiv och vi har valt att analysera insamlingsorganisationerna med hjälp av bland annat den institutionella teorin. Detta då vi bland annat vill undersöka de val organisationerna gör i sina försök att skapa legitimitet gentemot sina givare och medlemmar. Vi har valt att undersöka insamlingsorganisationer som innehar 90-konto hos SFI. Alla organisationer vi valt att studera är dessutom antingen medlemmar i FRII eller följer FRIIs årsredovisningsmall. Vi har gjort dessa val på grund av att vi vill se hur organisationerna arbetar med sin legitimitet utifrån verksamhetens kostnader samt den goda redovisningssed som utarbetats av SFI och FRII. Vi har genomfört studien med hjälp av dokumentundersökningar, där vi studerat respektive insamlingsorganisationens årsredovisningar. Vi har även intervjuat personer som är insatta i organisationernas ekonomi, antingen vid en besöksintervju eller via telefonintervju. Dessa två metoder har

vi valt för att vi anser att de är de lämpligaste tillvägagångssätten för få fram den information vi behöver för att uppnå vårt syfte.

## **1.6 UPPSATSENS DISPOSITION**

Vi inleder uppsatsen med att beskriva hur vi gått till väga i metoden. Där klargör vi och motiverar de val vi gjort angående metod och undersökningsobjekt. Därefter kommer ett avsnitt med teori som innehåller beskrivningar av ideella organisationer, deras omgivning, utvalda branschorgan, kostnadsfördelning utifrån god redovisningssed och ekonomistyrning i ideella organisationer. Dessa delar bildas tillsammans vår teoretiska referensram för analysen. Efter teorin kommer empirin där vi redovisar resultatet från undersökningen. Utifrån teorin och våra resultat i empirin utför vi sedan en analys och som avslutning på uppsatsen har vi en slutsats och förslag på vidare forskning.

## 2. METOD

---

*Detta avsnitt inleder vi med en genomgång kring hur sökt litteratur för att sedan föra ett resonemang kring vald forskningsansats. Sedan beskriver vi hur vårt urval av undersökningsobjekt har gått till. Efter det diskuterar vi de metoder vi ansett vara lämpliga för insamling av data inom vårt problemområde. Sedan reflekterar vi över trovärdigheten och tillförlitligheten vid användandet av olika metoder i förhållande till syfte och allra sist kommer resonemang kring källkritik och etiska överväganden.*

---

### 2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID LITTERATURSÖKNING

Med utgångspunkt i temat insamlingsorganisationer inledde vi litteratursökningen för att kunna forma en problemställning och ett syfte. För att få en ordentlig bas att utgå ifrån inledde vi sökandet brett för att sedan smalna av när syfte och problemställning var klart formulerade. Främst har vi använt oss av Lunds Universitets databaser som Lovisa och Elin samt andra databaser som AffärsData och Artikelsök. Vi har även använt oss av Kungliga bibliotekets nationella sökmotor, Libris, för att finna lämplig litteratur. Då det ibland var svårt att hitta tillgängliga böcker valde vi att även använda Malmö Högskolas biblioteks databas, Vega. För mer generell information om insamlingsorganisationer har vi använt Internet och då främst Google som sökmotor.

För att undvika att bli begränsade i litteratursökandet har vi letat efter olika kombinationer av nyckelord och även efter synonymer. De sökord som främst använts har varit *ideell verksamhet/organisation/förening, non-profit organizations, redovisning, årsredovisning, insamlingsorganisationer, legitimitet* och *institutionell teori*. Vi märkte att samma sökord gav olika resultat i olika sökmotorer och därför har det varit bra att använda alternativa sökvägar. Risken skulle annars ha varit att vi inte skulle ha funnit all, för oss, önskvärd litteratur. Under hela litteratursökningen har vi strävat efter att finna så aktuellt material som möjligt. Detta eftersom det under 2000-talet har skett förändringar vad gäller t.ex. regelverket för ideella organisationer.

Vi har sökt efter både primära och sekundära källor men vi har främst varit inställda på att söka efter de primära, det vill säga att leta upp den ursprungliga källan. Detta eftersom sekundärkällor är en andrahandsinsamling och ofta handlar om att återge vad som tidigare har skrivit inom vårt problemområde. De sekundärkällor som används, exempelvis andra uppsatser och mer överskådlig litteratur, som behandlar vårt valda problemområde har bland annat hjälpt oss att hitta den primära litteraturen.

Under vår genomgång av litteratur inom ämnet fann vi snabbt att det finns vetenskapligt förankrade böcker som behandlar temat ideella sektorn både i Sverige och utomlands. Exempelvis har Filip Wijkström, som är docent vid handelshögskolan i Stockholm forskat mycket kring den ideella sektorn både nationellt och internationellt. Robert N. Anthony är professor på Harvard och har skrivit en mängd litteratur om ekonomistyrning. Han behandlar även styrning i icke vinstdrivande organisationer och *Management*

*control in nonprofit organisations* av Robert N. Anthony och Regina Herzlinger har vi använt för att få en djupare förståelse av ekonomistyrningen i ideella organisationer. Forskning rörande ideella organisationer och deras ekonomi har dock visat sig vara begränsad och någon litteratur som behandlar insamlingsorganisationer specifikt har vi inte hittat.

Vid litteraturgenomgången framgick det också att det finns några få nyckelpersoner som har författat de flesta svenska böckerna. Som vi redan har nämnt är det främst Filip Wijkström som tar upp ideella organisationer. I en av hans skrifter; *Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor*, har vi funnit en del information om hur omgivningen kring ideella organisationer kan påverka verksamheten. Förutom till att arbeta fram vår teoretiska referensram har Wijkströms skrifter använts för att definiera en ideell förening men även i arbetet med vår positionering och med att hitta vår egen infallsvinkel.

En annan persons namn som har dykt upp många gånger vid informationssökningen kring ideella organisationer och redovisning är Eva Törning. Hon är redovisningsspecialist på Öhrlings PricewaterhouseCoopers och är kanske Sveriges främsta redovisningsexpert gällande ideella organisationer.<sup>17</sup> Som grund i vårt teoretiska arbete med ideella organisationer har *Ideella organisationer – regler, redovisning och skatter* av Eva Törning, Jonas Grahn och Jan B Svensson haft en central roll. Boken beskriver på ett enkelt och sammanfattande sätt vilka lagar och normer som ideella organisationer måste ta hänsyn till och den är skriven för att forma en god redovisningssed i ideella organisationer. Eva Törning har även varit med att ta fram FRIIs mall för årsredovisning som är en del av vårt teoretiska och empiriska arbete.

Carl Hemströms bok *Bolag, föreningar och stiftelser* tar också upp vilka lagar som ideella organisationer berörs av. Vi har även använt denna bok för att definiera ideella organisationer samt för att skapa en djupare förståelse kring deras uppbyggnad.

Som grund för resonemanget kring den institutionella teorin har *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* av Claus Nygaard och Lars Bengtsson haft en framträdande roll. På ett övergripande sätt förklarar de hur legitimitet styr organisationernas möjligheter till handlande.

## 2.2 METODOLOGISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Inom samhällsvetenskapen kan det vara svårt att med hjälp av teorier beskriva samhälliga förhållanden. För att systematiskt göra detta brukar man tala om tre olika angreppssätt – deduktivt, induktivt och abduktivt.<sup>18</sup> Dessa angreppssätt syftar på arbetsformen och inte på innehållet<sup>19</sup>.

I den deduktiva ansatsen utgår forskaren från teorin för att sedan applicera den på den empiriska verkligheten. Det som är styrkan med deduktion är att härledningen från teori

---

<sup>17</sup> Grahn, Jonas; Törning, Eva; & Svensson, Jan B. (2004) s. 5

<sup>18</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 34

<sup>19</sup> Danemark, Berth (1997) s. 132

till empiri ger en uppsättning av giltiga regler som man sedan kan dra slutsatser från.<sup>20</sup> Dock menar kritiker att denna ansats gör att förväntningarna kring vad som kommer att upptäckas begränsar forskarens möjligheter att upptäcka nya saker<sup>21</sup>.

I en induktiv ansats går forskaren istället från empiri till teori. Information ska empiriskt samlas in innan forskaren skapar för mycket föreställningar om hur verkligheten ser ut. Efter att den empiriska undersökningen genomförts förstärks, försvagas eller modifieras tilltron till teorin.<sup>22</sup> Slutsatser inom den induktiva ansatsen leder ofta till att ny kunskap tillförs de grundantaganden som gjorts. Ofta drar forskaren generella slutsatser utifrån induktiva undersökningar. Möjligheten till detta har dock ifrågasatts av kritiker då de menar att generella slutsatser kan leda till felaktigheter eftersom det inte alltid är säkert att icke observerade händelser beter sig på samma sätt.<sup>23</sup>

Den abduktiva ansatsen liknar den induktiva då den observerar ett skeende och sedan söker en orsak till det i teorin. Genom att pendla mellan empiri och teori kan forskaren utgå från sannolika samband och dra slutsatser genom att utesluta faktorer och komplettera med tester.<sup>24</sup>

Den problemställning som används i uppsatsen fann vi främst genom att studera hur det går till i verkligheten. Vi har fortsatt vårt arbete genom att studera olika insamlingsorganisationers verksamheter och deras arbete med kostnadsfördelning och legitimitet för att sedan hitta lämpliga teorier som kan förklara våra iakttagelser. På så vis kan det sägas att arbetssättet till största del har varit av induktiv art. Vårt arbetssätt har trots det inte gått rakt från empirin för att sedan stödja den med teori, utan det har funnits vissa inslag av deduktion. Detta eftersom det har varit viktigt under vårt arbete att införskaffa kunskaper om insamlingsorganisationer innan det empiriska arbetet påbörjats. Detta fortsatte vi även att göra successivt efter det att undersökningen satts igång. Sammanfattningsvis innebär detta att vi pendlade mellan den empiriska och teoretiska världen flera gånger under arbetets gång. Som metodologisk ansats har vi alltså till största delen varit induktiva men det har funnits abduktiva tendenser.

## 2.3 VAL AV FORSKNINGSANSATS

Vid en kvantitativ forskningsansats används metoder vars resultat är kvantifierbara och kan anges med siffror<sup>25</sup>. Ett vanligt sätt att samla in sådana data är att använda sig av enkäter med färdiga svarsalternativ. Detta i sin tur innebär att undersökaren måste ha goda kunskaper kring fenomenet den undersöker för att kunna lämna svarsalternativ som de som undersöks kan relatera sin verklighet till. Sådan empirisk datainsamling innebär att det skapas ett perspektiv utifrån teorin och det är sedan detta perspektiv som datainsamlingen utgår ifrån<sup>26</sup>. Med en kvantitativ forskningsansats haft ett behov av att

---

<sup>20</sup> Danemark, Berth (1997) s. 137

<sup>21</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 35

<sup>22</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt (1997) s. 56 ff

<sup>23</sup> Danemark, Berth (1997) s. 138

<sup>24</sup> Wallén, Göran (1996) s. 48

<sup>25</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 39 samt Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 322

<sup>26</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 86

söka upp ett större antal undersökningsobjekt (se avsnitt 2.5: Urval av undersökningsobjekt) eftersom det krävs för att kunna dra generella slutsatser, vilket är vanligt inom de kvantitativa forskningsansatserna.

I en kvalitativ forskningsansats är upplägget av forskningsprocessen en annan. Den är mer flexibel då inga givna svarsalternativ finns och därmed kan datainsamlingen lättare anpassas till den verklighet som undersökningsobjektet befinner sig i.<sup>27</sup> Om forskaren vill att allt som studeras ska vara individuella och kontextberoende tolkningar av verkligheten kommer en kvalitativ forskningsansats att lämpa sig bäst<sup>28</sup>. Kvalitativa studier är inriktade på att dels beskriva och förklara det studerade fenomenet, dels på att få en ökad förståelse av politiska och ekonomiska intressen som ligger som grund för organisatoriska åtgärder. Förståelsen skall sedan användas för att förändra dessa åtgärder.<sup>29</sup> Utifrån detta kan vi uttyda att kvalitativa studier är deskriptiva, det vill säga att de är av beskrivande och förklarande art. Samtidigt är de normativa eftersom förståelsen används till att förändra, vilket är karaktäristiskt för normativ forskning.<sup>30</sup> Vår studie är mer av en deskriptiv art då vi vill förklara och beskriva hur insamlingsorganisationers kostnader fördelas och hur detta i sin tur skapar legitimitet. I en sådan förståelsebaserad studie är en kvalitativ metodansats mer lämplig eftersom förståelse baseras på tolkningar. Vårt arbetssätt har till största del varit induktivt och vi har hela tiden försökt finna förklaringar och förståelse för vårt problemområde. Även detta leder till att en kvalitativ forskningsansats har varit lämplig. En annan anledning till att vi valde en kvalitativ forskningsansats är att vi har sökt flexibilitet i våra undersökningsmetoder.

## 2.4 KUNSKAPSINTRESSE OCH FÖRFÖRSTÅELSE

När en forskare ska tolka och förstå ett fenomen utgår denne från sin syn på kunskap och sin förförståelse. Inom kvalitativ forskning skapas ofta en nära relation till undersökningsobjektet för att undersökaren skall förstå sig på hur den som undersöks uppfattar fenomenet. Dock menar kritiker att på grund av närheten till undersökningsobjekten kan det vara svårt för en forskare med kvalitativ forskningsansats att förhålla sig objektiv.<sup>31</sup>

Det är vanligt att kvalitativ forskning får kritik för att vara subjektiv då den främst baseras på undersökarens uppfattning kring vad som är viktigt. Den insamlade datan blir påverkad av insamlarens egna erfarenheter och det går att ifrågasätta om datan blir giltig för andra än för forskaren som samlar in datan. Utifrån dessa resonemang blir det svårt att påstå att den värderingsfria och objektiva forskningen verkligen existerar. För att inte hamna fel i sina resonemang är det viktigt i en undersökning att vara medveten kring problemen med subjektiviteten.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 39 samt Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 317

<sup>28</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 40

<sup>29</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 313

<sup>30</sup> Artsberg, Kristina (2003) s. 31ff

<sup>31</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 322f

<sup>32</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt (1997) s. 30ff

En relativist tror att det finns en mångfald av sanningar eller verkligheter eftersom det är begrepp som förstås utifrån, eller relativt, en livsform, ett samhälle eller en kultur. Kritiker till relativismen menar att den är paradoxal i och med att...<sup>33</sup>

”...ty indirekt eller öppet hävdar relativisten att hans eller hennes ståndpunkt är sann, samtidigt med påståendet att (eftersom sanningen är relativ) det sanna också kan vara falskt. Själva relativismen kan följaktligen vara sann *och* falsk.” (Bernstein, R.J. (1991) s. 27)

Eftersom vi anser att den informationen vi tar till oss tolkas och förstås utifrån våra tidigare erfarenheter är vår kunskapssyn av relativistiskt slag. Det finns inte kunskap eller förståelse utan förhandsuppfattningar eller fördomar<sup>34</sup>. Tidigare händelser påverkar våra reaktioner på ny data vilket kan leda till att förståelsen för ett fenomen varierar från person till person, beroende på tidigare erfarenhet. Våra uppväxtförhållanden har självklart präglat vår syn på verkligheten och då vi i gruppen har ganska olika bakgrund kan det innebära att vi inte alltid uppfattar saker och ting på samma sätt. Utifrån detta relativistiska synsätt vi diskuterat kring vilken sanning som är den ”bästa” eller vilken som är ”mest sann” eftersom sanningen utgår från den egna uppfattningen. Nu när vi redogjort att vi har en relativistisk kunskapssyn innebär det även att objektiviteten i undersökningen kan ifrågasättas eftersom vi påverkas av våra tidigare erfarenheter i bearbetnings- och tolkningsarbetet. För att uppnå en högre grad av objektivitet har våra olika dock bakgrunder även hjälpt oss och vi har strävat efter att vara så objektiva som möjligt och det har lett till att vi har fört många diskussioner kring tolkningar innan något slutgiltigt skrivits.

I vår förförståelse för ideella organisationer och insamlingsorganisationer var vi ganska likasinnade. Vi hade en genomgående positiv bild där insamlingsorganisationer präglades av det ideella idealet som genomsyrar hela verksamheten. Den attityden kan ha påverkat vårt analytiska arbete i och med att den omedvetet kan ha fått oss att tolka resultat på ett, för organisationerna, fördelaktigt sätt. I och med att vi har reflekterat över detta och lyft upp det till ett medvetet plan har vi försökt att eliminera dessa risker så mycket som möjligt.

## 2.5 URVAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT

Vid urval av undersökningsobjekt har vi haft tillförlitligheten i det insamlade materialet och giltigheten i resultaten i åtanke. Vi har försökt att med omsorg välja ut de, för vår undersökning, bästa objekten. Det första steget i urvalet var att se på vilka organisationer som var relevanta. Vi valt att undersöka ideella organisationer som liknar varandra och därför valde vi redan på ett tidigt stadium att begränsa oss till insamlingsorganisationer. Vi valde därför att undersöka organisationer som har 90-konton utfärdade av SFI samt är medlemmar i eller följer FRII mall för årsredovisning. Vi ville även att organisationerna skulle ha samma grundtanke och därför blev det en begränsning till insamlingsorganisationer som bedriver biståndsverksamhet eller samlar in pengar till biståndsverksamhet. Detta val gjordes då det kändes mer naturligt att undersöka

<sup>33</sup> Bernstein, Richard J. (1991) s. 27

<sup>34</sup> Bernstein, Richard J. (1991) s. 182

insamlingsorganisationer som har samma grundfilosofi och att det även skulle hjälpa oss att behålla den röda tråden genom uppsatsen. Vi ville även att föreningarna skulle ha olika storlek för att kunna se om detta påverkar verksamhetens uppbyggnad, fördelning av verksamhetskostnader och inställningen till legitimitet.

Vid urvalet av insamlingsorganisationer ställde vi även upp ett geografiskt kriterium. Vi såg gärna att organisationerna hade sitt säte i Skåne eftersom det då skulle vara lättare att utföra besöksintervjuer. Det visade sig dock ganska snart att det fanns ett begränsat antal insamlingsorganisationer som har säte i Skåne samt kontoinnehav hos SFI och medlemskap FRII. För att få tag på intervjuobjekt och insamlingsorganisationer som var relevanta för vårt syfte fick vi lyfta blicken till Stockholm, där de flesta svenska insamlingsorganisationer har sitt huvudkontor. När organisationerna var utvalda vände vi oss i första hand till de ekonomiansvariga på respektive organisation. Vi möttes av vänligt inställda personer som kunde ställa upp på intervjuer antingen via telefon eller genom personligt möte.

Vi valde ut sex undersökningsobjekt och granskade deras årsredovisningar för att sedan genomföra intervjuer med personer som är väl insatt i ekonomin och verksamheten. Våra undersökningsobjekt är Individuell Människohjälp, Svenska Röda Korset, ABC (Aktiva insatser för världens Barn i Centrum), Läkare Utan Gränser, Barnfonden och Plan Sverige.

## 2.6 VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD

Vid val av datainsamlingsmetod är det viktigt att ha undersökningsobjekt och syfte i åtanke. Metod, objekt och syfte måste övervägas samtidigt och sättas i relation till varandra för att undersökningen på bästa möjliga sätt skall kunna ge tillförlitliga, giltiga och relevanta resultat<sup>35</sup>. Metoden är det praktiska tillvägagångssätt som vi använder för att samla in empirisk data. För att kunna möta vår problemformulering och motivera vårt val av forskningsansats har metoden kommit att bli dokumentundersökningar och intervjuer. Dokumentundersökningarna bestod främst av studier av årsredovisningar och verksamhetsberättelser. Intervjuerna gav oss en djupare förståelse för verksamheterna samt nya infallsvinklar på hur insamlingsorganisationerna arbetar med sina kostnader och hur de ser på legitimitet. Vid de tillfällen då dokumentundersökningen och intervjun inte kändes tillräcklig kompletterade vi den intagna informationen genom telefonsamtal och mail till organisationerna i undersökningen.

Vid en kvalitativ forskningsansats är det vanligt med intervjuer som tillvägagångssätt. Intervjuerna utförs ofta med ett fåtal individer i en organisation eller liknande och i och med att den är individuell, är det viktigt att den intervjuades tolkningar inte svarar för hela gruppens uppfattning kring ett fenomen.<sup>36</sup> Detta innebär att resultaten kan vara svåra att generalisera på ett större antal individer.<sup>37</sup> Vid vårt urval av insamlingsorganisationer har vi använt oss av ett strukturerat arbetssätt och därmed inte slumpmässigt valt ut organisationer. Dessutom har vi valt ett litet antal organisationer som inte kan

---

<sup>35</sup> Danemark, Berth (1997) s. 38

<sup>36</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 161

<sup>37</sup> Bryman, Allan & Bell, Emma (2005) s. 320



representera alla insamlingsorganisationer. Vi inser därmed att det kan vara svårt att dra generella slutsatser utifrån en sådan studie som vi genomfört vilket inte heller är syftet med uppsatsen. Då det inte går att dra generella slutsatser har vi försökt att ge *en* bild, av många möjliga, av hur det kan fungera i insamlingsorganisationer.

## **2.7 DOKUMENTUNDERSÖKNING SOM METOD VID INSAMLANDE AV SEKUNDÄRDATA**

Dokumentundersökningar innebär att forskaren samlar in dokument som är producerade i ett annat syfte än det som forskaren har. Det innebär att dokumenten inte har påverkats av de värderingar och uppfattningar som forskaren har.<sup>38</sup> Det kan även leda till att överensstämmelsen mellan den information vi kan använda och det vi kan använda den till inte alltid är perfekt och ur forskningssynpunkt kan dokumenten därför vara ofullständiga och begränsade.<sup>39</sup> Dock kan dokument ge en undersökning en empirisk grund gällande den kontext där problemställningen hör hemma<sup>40</sup>.

I en dokumentundersökning är det sekundärdata som används eftersom det handlar om material som har samlat in.<sup>41</sup> Med hjälp av årsredovisningarna och verksamhetsberättelserna kunde vi skapa oss en kunskapsgrund kring hur verksamheterna var uppbyggda och deras mål samt hur de fungerade. Dokumenten gjorde det även möjligt att studera hur våra undersökningsobjekt fördelat sina kostnader. Vi är medvetna om att det varit svårt att bekräfta dokumenten autenticitet och innehåll med hjälp av intervjuer då det är respondenterna som står bakom dem. Intervjuerna var dock mycket användbara för att förklara, komplettera och utöka våra kunskaper om insamlingsorganisationerna.

Vi har även använt oss av SFIs Föreskrifter och FRIIs mall för årsredovisning, *God redovisningssed för insamlingsorganisationer*, i undersökningen. Dessa har legat som grund vid utformandet av vår teoretiska referensram. Vi har valt att inte ha med dessa skrifter som bilaga på grund av deras storlek, istället hänvisar vi till respektive hemsida.

## **2.8 INTERVJU SOM METOD VID INSAMLANDE AV PRIMÄRDATA**

I litteraturen klassificeras ofta en intervju antingen som strukturerad eller kvalitativ. De strukturerade intervjuerna används ofta vid en studie med kvantitativ ansats och de mycket strukturerade undersökningarna ger ofta en hög reliabilitet och validitet (se 2.9) i svaren då situationerna för undersökningsobjekten ofta har varit lika. För att hålla hårt på reliabiliteten och validiteten har de strukturerade intervjuerna inget utrymme för

---

<sup>38</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 424

<sup>39</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 186 samt Merriam, Sharan B. (1994) s. 117

<sup>40</sup> Merriam, Sharan B. (1994) s. 121f

<sup>41</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 185f

ändringar eller anpassningar efter respondenten och situationen. Denna möjlighet har däremot de kvalitativa intervjuerna då de har frågor av mer öppen karaktär.<sup>42</sup>

De kvalitativa intervjuerna kan delas in i två huvudsakliga typer; ostrukturerade och semi-strukturerade. Vid en ostrukturerad intervju använder sig forskaren av lösa minnesanteckningar som genomgång av vissa teman. En sådan intervjusituation kan liknas vid ett vanligt samtal då respondenten får möjligheter att fritt associera och intervjuaren infliker med underfrågor där det känns relevant. Vid semi-strukturerade intervjuer har undersökaren en intervjuguide till hjälp. Den innehåller specifika ämnen som skall beröras men respondenten har stora möjligheter att sväva ut med svaren. Intervjuguiden fungerar som vägledning och forskaren kan ställa frågor i annan följd eller inom andra teman om det känns lämpligt.<sup>43</sup>

### **2.8.1 INTERVJUAREFFEKT**

Det är viktigt med en förtroenderelation mellan respondent och intervjuare vid en intervjusituation. Detta eftersom svaren från respondenten tenderar att bli mer tillförlitliga och ärliga om den intervjuade känner förtroende. Telefon är ett ganska opersonligt medium vilket kan leda till svårigheter med att bygga upp förtroende.<sup>44</sup> Vid en telefonintervju finns det en distans mellan den som utför intervjun och den som intervjuas och därför kan det bli problem med just förtroendet. Positivt är dock att respondenten påverkas mindre av den såkallade intervjuareffekten.<sup>45</sup> Intervjuareffekten beskrivs som den påverkan som intervjuaren har på respondenten. Det kan handla om att intervjuarens fysiska närvaro påverkar respondenten så att den inte betar sig på ett naturligt sätt. Det kan också handla om att den som intervjuar har ansiktsuttryck, klädsel, kroppsspråk och tal som signalerar sinnesstämning och personlighet.<sup>46</sup> Vi anser att intervjuareffekten påverkar mest vid besöksintervjuer men även till viss grad vid telefonintervjuer. Vid de sistnämnda är det framförallt hur intervjuaren ställer frågorna och tonfall som är avgörande.

### **2.8.2 VAL AV INTERVJUMETOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

I vårt förberedelsearbete inför intervjuerna hade vi tillgång till olika mycket information om de insamlingsorganisationer vi valt att undersöka. Detta innebar att en gemensam strukturerad intervju för alla organisationer hade varit olämplig då det hade kunnat leda till att viss data fallit bort eftersom en individuell anpassning efter situation då inte varit möjlig. En annan orsak till att en strukturerad form av intervju hade varit olämplig är att våra intervjusituationer har skilt sig åt. Ibland har de skett på respondentens kontor och ibland via telefon. Istället för en kvantitativ, strukturerad intervju valde vi den kvalitativa intervjun som metod vid datainsamlingen. Vi strävade efter att få intervjupersonernas syn på och uppfattning om sin organisations arbete med kostnadsfördelning och legitimitet och vi ville också ha möjlighet att anpassa våra frågor efter vår kunskap kring

---

<sup>42</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 361f

<sup>43</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 362f

<sup>44</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 161

<sup>45</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 140

<sup>46</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 162 och s. 270

verksamheten för att svaren skulle bli så utförliga som möjligt. För att intervjuerna skulle präglas av den flexibilitet som kvalitativa intervjuer karaktäriseras av strävade vi efter att utföra besöksintervjuer. Vi hade som mål att enbart utföra besöksintervjuer men vi insåg att både tid och pengar satte stopp då kostnaden hade kunnat överstiga nyttan. Intervjuerna med de insamlingsorganisationer som har sitt säte i Stockholm valde vi därför att genomföra via telefon. Däremot har vi nu i efterhand insett att materialet från telefonintervjuerna är märkbart mycket tunnare än materialet från besöksintervjuerna. Hade vi vetat detta från början hade vi troligtvis valt ett annat upplägg.

Kvalitativa intervjuer har fått kritik eftersom det är svårt att utföra en intervju på korrekt vis. Många underskattar de svårigheter som intervjuer kan medföra, som t.ex. intervjuareffekten. Ingen av oss i gruppen hade några speciella erfarenheter av intervjuer sedan tidigare vilket mycket väl har kunnat påverka vår förmåga att utnyttja denna teknik. Eftersom vi hade bristande erfarenhet i att intervjua valde vi den semi-strukturerade formen av kvalitativ intervju. Som stöd för intervjuerna hade vi då en intervjuguide (se Bilaga 1) för att inte glömma bort viktiga punkter under intervjun samtidigt som den semi-strukturerade formen gjorde att vi kunde behålla flexibiliteten. En annan anledning till att vi valde semi-strukturerade intervjuer var att jämförbarheten mellan intervjusvaren<sup>47</sup> ökar vid det tillvägagångssättet jämfört med en ostrukturerad intervjuform. Trots att vårt syfte inte är att jämföra insamlingsorganisationerna vill vi ändå försöka hitta likheter och skillnader mellan dem.

Intervjuguiden skickade vi till respondenterna innan intervjuerna genomfördes. Detta för att de skulle få en möjlighet att sätta sig in i vårt syfte samt få en chans att förbereda sig. Vi övervägde om svaren kunde påverkas av detta och kom fram till att risken för censur eller liknande var ganska liten. Istället trodde vi att respondenternas möjlighet till att förbereda sig var till fördel då vissa frågor kanske krävde mer eftertanke och data i form av siffror och liknande. Den intervjuguide som vi skickade i förväg innehöll samma frågor till alla respondenter. Specifika frågor till var och en av organisationerna valde vi att ställa först under intervjun eftersom de bland annat anpassades efter respondentens svar på tidigare frågor.

Då det är lättare att få kontakt med personer vid besöksintervjuer bestämde vi oss för att inleda med dem för att få in en vana. Först efter att besöksintervjuerna hade utförts genomförde vi telefonintervjuerna. Då visste vi mer om vilka frågor som gav bra svar och vilka av frågorna som var svåra att förstå eller svara på. För att öka trovärdigheten försökte vi skapa liknande situationer vid varje intervju. Vid både besöks- och telefonintervjuerna använde vi oss av bandspelare för att mer aktivt kunna följa processen under intervjun och inte bara koncentrera oss på att fånga upp respondentens svar med anteckningar. Inför varje intervju var vi noga med att få respondentens samtycke till att bandspelare användes. Vi valde att låta en av oss vara huvudansvarig vid intervjuerna. Den personen ställde de flesta frågorna medan de andra fokuserade på att anteckna och sticka in med kompletterande frågor vid behov. Genom att ha en huvudansvarig vid intervjuerna blev det lättare för respondenten att veta vem den skulle ha ögonkontakt med och svara till. Även vid telefonintervjuerna var en av oss huvudansvarig medan de andra var inriktade på att lyssna och anteckna. För att inte förvirra respondenten i telefon bestämde vi i förväg att endast den huvudansvarige skulle

---

<sup>47</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 366

prata och att de två andra fick skriva ner eventuella kompletterande frågor som den huvudansvarige sen ställde.

## 2.9 VALIDITET OCH RELIABILITET

Det är viktigt att det valda tillvägagångssättet vid insamlande av data och analysering av data genomförs på ett korrekt sätt. Empirin bör uppfylla två krav som innebär att den ska vara giltig och relevant (valid) och tillförlitlig och trovärdig (reliabel)<sup>48</sup>. Insamlingen ska ha hög reliabilitet, det vill säga att olika mätningar av samma slag på samma objekt ger samma värden och resultatet ska ha hög validitet, det vill säga att det vi mäter är det som vi har avsett att mäta<sup>49</sup>.

Problem med validiteten kan uppstå när det saknas en koppling mellan teori och empiri<sup>50</sup>. Vi har varit noggranna med att enbart välja metoder som är användbara för vårt syfte och vi har strävat efter att endast samla in data som är relevant för vår problemställning. Detta för att verkligen kunna mäta det som vi vill mäta och för att på bästa sätt få teorin och empirin att överensstämma.

Om en undersökning har hög reliabilitet innebär det att den går att lita på och att den är genomförd på ett trovärdigt sätt<sup>51</sup>. Insamlingen av data kommer troligtvis att påverkas av de erfarenheter som vi har från tidigare händelser (se 2.4). Att vi är tre personer med olika bakgrund tror vi kan få konsekvenser gällande trovärdigheten på analysen. För att komma så nära verkligheten som möjligt och därmed öka reliabiliteten på undersökningen anser vi att flera personer självständig bör analysera ett material. Vi har försökt att dra nytta av denna fördel men i vårt nära samarbete har vi förmodligen tillsammans genomgått en förståelse- och utvecklingsprocess och därmed påverkat varandras uppfattningar kring vårt problemområde.

## 2.10 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Etiken har en viktig roll i samhällsvetenskaplig forskning i och med att det ofta handlar om att tolka någon företeelse i den sociala verkligheten. Vid arbetet med att samla in data bör forskaren vara medveten om att vissa etiska aspekter kan uppstå och främst gäller det att inte bryta mot enskilda individers privata sfär. Genom att bedöma materialet och tillvägagångssättet som används kan forskaren uppfylla dom grundläggande etiska kraven; informerat samtycke, krav på privatliv och krav att bli korrekt återgiven.<sup>52</sup>

De etiska dilemman som vi främst stött på är de mellan oss och våra undersökningsobjekt. För att komma till klarhet med dessa etiska dilemman har vi

---

<sup>48</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 21f

<sup>49</sup> Wallén, Göran (1996) s. 65f

<sup>50</sup> Halvorsen, Knut (1992) s. 85

<sup>51</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 22

<sup>52</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 482f

övervägt vilka metoder vi valt att använda samt ständigt arbetat efter att respektera individens och organisationers integritet. Vi har inte velat sätta för skarpa riktlinjer som skulle kunna begränsa våra möjligheter till ett fritt och flexibelt arbete, men vi har inte heller velat bli för fria i våra etiska överväganden. Vi har försökt att se till att våra undersökningsobjekt är väl medvetna om vad vi kommer att göra. Vid kontakt med organisationerna har vi strävat efter att informationen vi gett dem varit korrekt och informativ. Ett annat övervägande vi gjort är angående organisationernas anonymitet och det har varit valfritt för organisationerna att medverka i uppsatsen med sitt namn, det dock är ingen som valt att vara anonym. Då vi har strävat efter att återge korrekt information och att ingen ska känna sig felciterad i vår undersökning har vi erbjudit alla undersökningsobjekten att ta del av uppsatsen innan den publicerades. De har fått komma med synpunkter på texten som behandlar deras organisation och har fått godkänna korrekturet. Detta har bland annat gjort att respondenterna från IM valt att inte bli citerade i empirin.

## 2.11 KÄLLKRITIK

Oavsett vilken typ av skrift som används i en undersökning är det mycket viktigt att granska den kritiskt. Källkritik ska bland annat ta utgångspunkt i författarens trovärdighet samt källans objektivitet och aktualitet.<sup>53</sup> Vid val av litteratur har vi använt dessa kriterier och har även strävat efter att källorna är korrekta och har relevans för vårt syfte. Vi har hela tiden varit medvetna om de risker som finns och de problem som kan uppstå om vi accepterar en källa utan att först granska den kritiskt. Då vi har reflekterat över de svårigheter som kan uppstå vid användandet av olika typer av källor anser vi oss kunna hålla en kritisk inställning till detta.

Vad gäller de skrifter som Eva Törning och Filip Wijkström har varit med och skrivit anser vi att deras status inom problemområdet ger skrifterna stor tillförlitlighet. Det går dock att diskutera om författarna är helt objektiva i sina framställningar om den ideella sektorn då de båda är väldigt insatta i denna. Vi har använt oss av referenslistorna i deras skrifter då vi anser att dessa böcker har hög giltighet på grund av att Eva Törning och Filip Wijkström är erkända författare inom sina discipliner.

Vi är medvetna om att Robert Anthonys och Regina Herzlingers bok *Management control in nonprofit organisations* är skriven för nästan 30 år sedan men vi har valt att ändå använda den då vi anser att det är bättre att använda sig av ursprungskällan än att korsreferera. Robert Anthony har skrivit mycket litteratur om ekonomistyrning och är kunnig inom området, vilket vi anser är tillförlitligt.

I vår studie har våra dokument haft tydliga avsändare och det förstärker tilltron till dess riktighet. Vi är däremot väl medvetna om att de årsredovisningar och verksamhetsberättelser vi studerat kan vara producerade i ett marknadsföringssyfte och ofta syftar till att ge en positiv bild av organisationen. Genom att även intervjua de personer som ansvarat för de dokument vi använt så har källan kunnat kompletteras. De kompletteringar som intervjupersonerna gjort har dock inte heller varit helt objektiva eftersom respondenterna är mycket insatta i arbetet och representerar organisationerna.

---

<sup>53</sup> Reinecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) s. 143

Den information som vi använt från källor på Internet kommer främst från välkända hemsidor. Utöver det är informationen hämtad från välkända databaser. Trots att det finns en kunskap om bakgrunden till källan som hämtas från Internet så är det viktigt att kritiskt granska den. Vi har använt oss av insamlingsorganisationernas hemsidor för att hitta tilläggsupplysningar om verksamheterna men denna information är ofta subjektiv då den är till för att fånga besökaren samt ge en positiv bild av verksamheten. Vi har försökt att minska de effekter som en sådan subjektiv källa kan ha genom att ständigt vara medvetna kring vem som ligger bakom källan samt följa upp oklarheter med telefonsamtal eller mail.

Det problemområde som vi valt att undersöka kan av flera orsaker upplevas som känsligt för vissa insamlingsorganisationer. Detta beror dels på att de ofta utsätts för hårda granskningar i media, dels på att insamlingsorganisationer är beroende av att omgivningen anser att de använder pengarna till rätt ändamål. Vi har inte haft för avsikt att granska och "sätta dit" någon organisation genom vår undersökning och vi hoppas att de svar vi fått har varit ärliga och uppriktiga. Vid telefonintervjuer finns det, som vi skrivit tidigare, alltid en risk att svaren är minde uppriktiga eftersom en personlig förtroende relation inte kan skapas lika enkelt som vid besöksintervjuer. Det är troligt att svaren hade sett annorlunda ut om vi hade haft resurser att utföra besöksintervjuer med alla respondenter.

Det fanns en insamlingsorganisation som vi tidigt intresserade oss för eftersom de avvek från SFIs Föreskrifter genom att de har haft svårt att nå upp till målet om att minst 75 % av totala intäkter ska gå till ändamålet. Vid kontakt med dem var de vänliga men avböjde vår förfrågan om en intervju och därför uteblev den organisationen i undersökningen. Det är möjligt att deras medverkan hade givit en intressant aspekt på våra resultat. De organisationer som ställde upp på intervju har alla nått upp till SFIs krav på att 75 % och det hade kunnat vara av intresse att få möjlighet att inkludera verksamheter som inte når upp till kraven i vår undersökning. Från början hade vi även kontakt med en annan insamlingsorganisation där vi blev lovade en telefonintervju med ekonomichefen. Efter den första kontakten hörde vi tyvärr ingenting mer från den organisationen trots att vi både ringde och mailade för att försöka bestämma tid. Denna insamlingsorganisation hade kunnat ge en intressant synvinkel på vår uppsats eftersom dess verksamhet skiljer sig från de övriga utvalda på så sätt att den till största delen lever på bidrag från andra organisationer och endast i mindre utsträckning bedriver egen insamling.

## 3. TEORI

---

*I detta avsnitt redogör vi för valet av de teorier som bildar den referensram som är utgångspunkt för vår analys. Vi redogör för ideella organisationer, deras anpassning till omgivningen, hur god redovisningssed och kostnadsfördelning fungerar utifrån SFIs Föreskrifter. Vidare berörs hur ekonomistyrningen fungerar i en ideell organisation. Den teoretiska referensramen har utarbetats för att på bästa sätt kunna besvara syftet med undersökningen och vi har därför valt ut de delar ur teorierna som är mest lämpade för detta.*

---

### 3.1 ALLMÄNT OM IDEELLA ORGANISATIONER

Ideella organisationer skiljer sig från vinstdrivande organisationer på så sätt att huvudsyftet inte är att generera vinst utan det primära är att nå organisationens mål och att skapa nytta för organisationens intressenter<sup>54</sup>. Grundidén är att människor med ett gemensamt intresse ska kunna samlas och träffas i organiserad form och tanken är att organisationen inte ska gå med vinst utan fördelat på en längre tidsperiod ska alla intäkter användas i verksamheten så att resultatet hamnar på ungefär noll. Organisationen behöver dock inte bedrivas ideellt utan den kan bedriva viss näringsverksamhet och ha avlönad personal.<sup>55</sup>

Ideella organisationer är en associationsform som består av en mängd olika verksamheter och inkluderar allt från små sångkörer till stora insamlingsorganisationer. Den ideella sektorn omfattar även t.ex. idrottsorganisationer, fackförbund, politiska partier, trossamfund och yrkesorganisationer.<sup>56</sup> För att strukturera upp den stora variation som den ideella sektorn representerar kan den ideella sektorn delas in i olika delar; föreningar, stiftelser och kyrkliga organisationer. Det finns inte *en* korrekt uppdelning utan det är ett aktivt val som görs av forskaren beroende på vart fokus ligger.<sup>57</sup>

Filip Wijkström har i ett internationellt forskningsprojekt – *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt* – varit och tagit fram en gemensam internationell definition av ideella organisationer. Definitionen innehåller fem kriterier och enligt dessa ska en ideell organisation:

- vara **formell**, det vill säga institutionaliserad till viss grad genom att t.ex. ha en styrelse, skrivna stadgar samt möten eller aktiviteter med viss regelbundenhet;
- vara **privat**, i institutionell mening separerad från staten;
- **inte dela ut** sitt ekonomiska **överskott**, det vill säga inte ge del av de ekonomiska överskottet som vinst till någon form av ägare eller huvudmän;

---

<sup>54</sup> <http://www.kpmg.se/pages/101558html>

<sup>55</sup> Lundén, Björn & Lindblad, Jan (2002) s. 9 och s. 81

<sup>56</sup> Grahn, Jonas; Törning, Eva & Svensson, Jan (2004) s. 17

<sup>57</sup> Lundström, Tommy & Wijkström, Filip (1997) s. 36

- vara **självstyrande**, förmögen att själv kontrollera den egna verksamheten och inte vara del av t.ex. ett vinstdrivande företag;
- ha inslag av **idealitet**, det vill säga att organisationen måste ha någon form av bidrag eller frivillig medverkan från privatpersoner, t.ex. genom ideellt arbete eller privata gåvor.

Wijkström, F, *Den ideella sektorn och det civila samhället* (2002) s. 8 och Lundström, T. & Wijkström, F., *The nonprofit sector in Sweden* (1997) s. 35

### 3.1.2 ANSVAR I IDEELLA ORGANISATIONER

En ideell organisation bildas och är en juridisk person när den har antagit stadgar, antagit ett särskiljande namn och valt styrelse. I och med att organisationen är en juridisk person har den rättskapacitet och kan bland annat äga tillgångar, ansvara för skulder och vara arbetsgivare.<sup>58</sup> En ideell organisations stadgar är dess viktigaste regelverk och det formas genom att medlemmarna antar olika stadgar om exempelvis organisationens syfte, hur den ska arbeta, hur den ska ledas och hur den ska företrädas.<sup>59</sup>

En ideell organisations styrelse har till uppgift att organisera verksamheten och förvalta organisationens intressen. Styrelsens ledamöter är skyldiga att utföra sitt styrelseuppdrag på ett acceptabelt sätt. Det vanligaste är att organisationens revisorer i revisionsberättelsen rekommenderar om styrelsen ska eller inte ska ges ansvarsfrihet. Därefter är det upp till föreningsstämman att besluta huruvida rekommendationen ska följas eller ej. Styrelsen eller enskilda medlemmar av styrelsen kan bli personligt ansvariga och skadeståndsskyldiga om de skadar organisationen genom att bryta mot dess stadgar eller någon lag.<sup>60</sup>

### 3.1.3 EGNA REFLEKTIONER KRING IDEELLA ORGANISATIONER

Den allmänna diskussionen kring ideella organisationer använder vi för att skapa en bild av vilka organisationer som definieras som ideella och hur dessa är uppbyggda. Eftersom vi har valt att inrikta oss på insamlingsorganisationer och därifrån valt att studera organisationer som arbetar med hjälp- och biståndsverksamhet är det viktigt att vi är medvetna om hur dessa verksamheter ser ut. Genom att skapa en bild av hur organisationerna fungerar och vem som har ansvaret i dem får vi hjälp med att bygga grund att stå på inför det fortsatta arbetet.

---

<sup>58</sup> Hemström, Carl (2005) s. 98

<sup>59</sup> Grahn, Jonas; Törning, Eva & Svensson Jan (2004) s. 19

<sup>60</sup> Hemström, Carl (2005) s. 103f

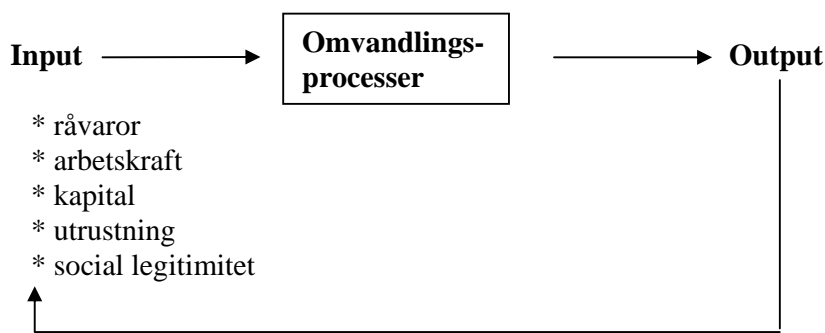


## 3.2 IDEELLA ORGANISATIONERS ANPASSNING TILL OMGIVNINGEN

### 3.2.1 INSTITUTIONELL TEORI

Omgivningen ställer många olika krav på organisationer. Förutom tekniska och ekonomiska krav, som handlar om att de måste producera, ställer omgivningen också sociala och kulturella krav. Dessa krav innebär att organisationen måste anpassa sig till samhällets värderingar, normer, regler och åsikter. Det leder till att organisationen måste uppträda på ett visst sätt i samhället.<sup>61</sup>

Utgångspunkten i den institutionella teorin är att en organisation inte enbart kan vara produktiv för att överleva. Förutom anpassning till interna mål måste hänsyn också tas till vilka mål och medel som accepteras av omvärlden. Organisationens handlingar, syfte och mål ska inte bara vara effektiva utan de ska även vara legitima i den meningen att de är godkända av omgivningen. I konkurrensen med andra organisationer är det viktigt med ett legitimt beteende utifrån omgivningens värderingar för att kunna vinna inflytande, resurser och marknader.<sup>62</sup> Organisationerna är inte bara beroende av utrustning, kunskap, arbetskraft, råvaror och kapital utan de är också beroende av att bli accepterade i samhället. Om omgivningen börjar tvivla på organisationens verksamhet kan den sociala legitimiteten försvinna och därmed kan organisationens existens vara hotad.<sup>63</sup>



Figur 1. *Social legitimitet som en organisatorisk resurs.* Från Hatch M-J (2002) s. 111

Organisationer måste hela tiden vara medvetna om att deras beteende granskas och bedöms utifrån omgivningens olika sociala normer. Verksamheten befinner sig i ett samhälle där det är omöjligt att agera på ett sätt som endast är effektivt för organisationen själv och den måste därför hela tiden försöka hålla sig inom ramen för vad som är accepterat.<sup>64</sup>

Institutioner är en typ av sociala strukturer som skapar och utformar människors beteende och aktiviteter i ett samhälle. De tas ofta för givna och är mycket stabila men de är inte på något sätt oförändliga utan de påverkas i takt med att samhället förändras. Regulatoriska

<sup>61</sup> Hatch, Mary-Jo (2002) s. 108

<sup>62</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) s. 198

<sup>63</sup> Hatch, Mary-Jo (2002) s. 110 f

<sup>64</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) s. 199

strukturer, normativa strukturer och kognitiva strukturer är tre sätt att uppfatta hur institutionella strukturer påverkar beteendet i samhället.<sup>65</sup>

Att se institutioner som regulativa strukturer innebär att de betraktas som regler som skapar beteende på ett tvingande sätt. Det kan t.ex. vara lagstiftning eller kontrakt som direkt kan tvinga människor att agera eller inte agera på ett visst sätt. Om institutioner istället ses som att de fungerar som en slags allmän etik som talar om för människor vad som är rätt eller fel beteende t.ex. oskrivna regler inom en bransch, betraktas institutionerna som en normativ struktur. De formar beteende genom att ge människor gemensamma normer för vad som är ett bra och riktigt agerande i olika situationer. Det kognitiva perspektivet tar hänsyn till hur institutioner formar människors kunskap. Genom t.ex. utbildning, vetenskap och media kan institutioner styra människors val och beteende genom att förse dem med en gemensam världsbild. En bestämd och gemensam föreställning om sig själv och omgivningen gör att människor ser samma hot, handlingsmöjligheter och begränsningar och det medför att de agerar på liknande sätt.<sup>66</sup>

När något är så stabilt och givet att det är en förutsättning för olika typer av beteenden har det blivit en institution, det har med andra ord institutionaliserats. Organisationer verkar i en omgivning där en mängd olika institutioner påverkar deras verksamheter och handlingsmöjligheter. Genom lagstiftning och politik kan t.ex. staten och andra politiska institutioner styra organisationers verksamhet. Yrken och fack inverkar också på verksamheten genom olika normer och moraliska regler. Även andra organisationer kan påverka den egna verksamheten genom att dessa har fått en särskild institutionell status. Det kan t.ex. vara organisationer som har en rådgivande eller kontrollerande roll i förhållande till den egna verksamheten. Kulturen är en viktig institution som organisationer måste vara uppmärksamma på. De gemensamma föreställningar, antaganden och beteenden som formar ett samhälle och som individer bär med sig ifrån uppfostran och erfarenheter påverkar organisationernas handlingsmöjligheter lika mycket som de mer påtagliga institutionerna gör.<sup>67</sup>

### **3.2.2 IDEELLA ORGANISATIONER OCH DESS OMGIVNING**

För att en ideell organisation ska få tillgång till resurser är de beroende av att observera sin omgivnings förändringar och också utvecklas i takt med dem. Staten och enskilda individer ses som de viktigaste källorna för att en ideell verksamhet ska få resurser samt legitimitet, i detta fall trovärdighet. Ideella organisationer är beroende av att relationerna till dessa institutioner fungerar bra.<sup>68</sup> Figuren på nästa sida visar vilka institutioner som ideella organisationer bör ha en god relation till för att kunna införskaffa resurser och bedriva verksamhet. Det är dessa tre institutioner som utgör grunden för insamlingsorganisationernas intäkter.

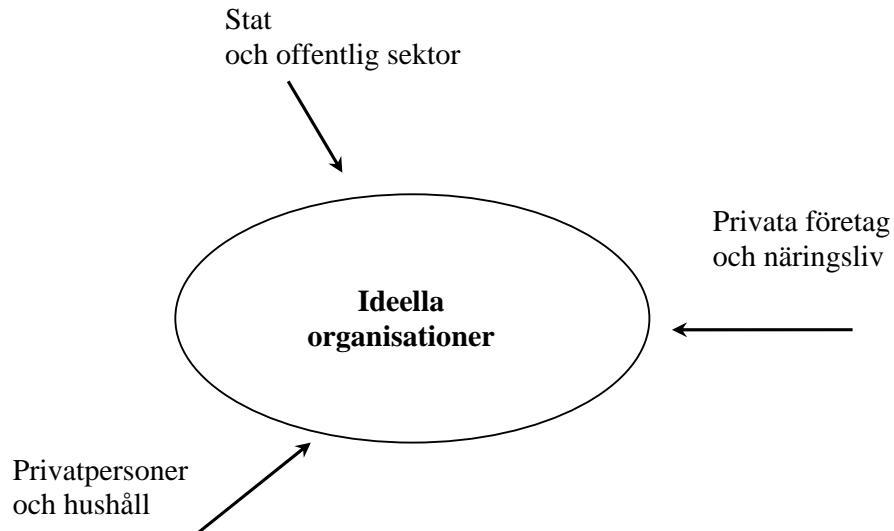
---

<sup>65</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) s. 200ff

<sup>66</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) s. 200ff

<sup>67</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) s. 205ff

<sup>68</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 12



Figur 2. Olika typer av förändringstryck på den svenska ideella sektorn. Något modifierad från Wijkström, F (1999) s. 12

De tre olika källorna i omgivningen som påverkar ideella organisationer är staten och den offentliga sektorn, privatpersoner och hushåll samt privata företag och näringsliv. Staten och den offentliga sektorn påverkar bland annat genom att de reglerar ekonomisk granskning samt att de kan vara stor bidragsgivare till många ideella organisationer.<sup>69</sup>

Privatpersoner och hushåll har flera funktioner för ideella organisationer. Det kan handla om en ekonomisk stödfunktion genom (stöd)medlemsavgift eller om arbetskraft som funktionärer, förtroendeuppdrag eller frivilligt engagemang. Ideella organisationer har olika dimensioner som ska tillfredsställa privatpersonerna. Vad som tillfredsställer en privatperson är beroende av vad denne har för intresse och av vad som passar privatpersonen bäst för tillfället.<sup>70</sup>

Näringslivets påverkan på ideella organisationers legitimitet och resurser har ökat under de senaste åren och det har visat sig allt vanligare med företagssponsring till organisationer inom internationellt bistånd och sociala verksamheter.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 13f

<sup>70</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 18ff

<sup>71</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 20

### **3.2.3 EGNA REFLEKTIONER KRING IDEELLA ORGANISATIONERNAS ANPASSNING TILL OMGIVNINGEN**

Den institutionella teorin används oftast för att beskriva hur värderingar och teorier i ett samhälle påverkar handlingsmöjligheterna för ett vinstdrivande företag. Vi har valt att applicera den på ideella organisationer då även deras verksamheter påverkas mycket av externa faktorer och legitimitetskrav från omgivningen. Om organisationerna agerar på ett sätt som anses vara omoraliskt och oförsvarligt i samhällets ögon får de det svårt att fortsätta sin verksamhet. Ett sätt för organisationerna att skapa legitimitet är att vara kontoinnehavare hos SFI och medlem av FRII eftersom det signalerar till omgivningen att verksamheten och insamlingarna sköts på ett etiskt riktigt sätt. Vi har valt att använda den institutionella teorin eftersom den diskuterar vikten av legitimitet och speglar samhällets svårigheter att acceptera något som inte tillhör normen. Genom att använda de delar av teorin som behandlar legitimitet kan vi analysera hur organisationerna och dess verksamhet anpassas till den sociala kontexten. Diskussionerna om institutioner och faktorer i ideella organisationers omgivning använder vi även till att se om organisationerna påverkas av externa faktorer.

## **3.3 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS BRANSCHORGAN**

### **3.3.1 STIFTELSEN FÖR INSAMLINGSKONTROLL (SFI)**

Stiftelsen för insamlingskontroll (SFI) bildades 1980 och ansvarar för kontroll av insamlingar bland allmänheten och utfärdar sexsiffriga 90-konton till insamlingsorganisationer. De har idag 554 kontrollgirokontoinnehavare. Huvudmän för SFI är FAR (Organisationen för revisionsbranschen), LO (Landsorganisationen), SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation), TCO (Tjänstemännens Centralorganisation) samt Svenskt Näringsliv. Förutom kontroll bistår SFI insamlingsorganisationerna med föreskrifter, råd, anvisningar och annan relevant information om kontrollen av insamlingsverksamhet. Genom att vara medlemmar i ICFO (International Committee on Fundraising Organizations) samarbetar SFI även internationellt med andra länders insamlingsorganisationer.<sup>72</sup>

Insamlingsorganisationer som arbetar med offentlig insamling för humanitärt, välgörande, kulturellt eller annat allmännyttigt ändamål kan beviljas kontrollgirokonto. För att tilldelas kontot är det dessutom viktigt att insamlingsändamålet är förenligt med lag eller god sed och att det inte är partipolitiskt. Kontrollgirokonto tilldelas för viss tid och längsta tid är tre år och därefter kan tiden förlängas efter nytt beslut av SFI. För att en organisation ska få bibehålla kontrollgirokontot ställer SFI vissa krav på organisationens insamlingsverksamhet. Ekonomisk kunnig personal ska ansvara för alla ekonomiska frågor, redovisningen ska ske enligt god redovisningssed och organisationens ekonomiska granskas av en auktoriserad eller godkänd revisor. Dessutom krävs det att marknadsföringen ska vara etisk och ekonomisk försvarbar samt att insamlade medel når det önskade ändamålet utan onödiga kostnader. Därför gäller för samtliga insamlingsorganisationer att i genomsnitt minst 75 % av de totala intäkterna ska gå till

---

<sup>72</sup> [www.insamlingskontroll.a.se](http://www.insamlingskontroll.a.se)

insamlingens ändamål. Det innebär att insamlings- och administrationskostnader får utgöra högst 25 % av de totala intäkterna.<sup>73</sup> Innehav av ett kontrollgirokonto hos SFI innebär således att hela insamlingsorganisationens verksamhet är föremål för kontroll eftersom SFIs Föreskrifter innefattar bland annat riktlinjer för marknadsföring, hur insamlingsarbetet skall ske, hur insamlade medel disponeras samt för hur insamlingsorganisationen styrs.<sup>74</sup>

### 3.3.2 FRIVILLIGORGANISATIONERNAS INSAMLINGSRÅD (FRII)

Frivilligorganisationernas insamlingsråd (FRII) är en politiskt och religiöst obunden intresseorganisation som är en sammanslutning av ideella frivilligorganisationer, samfund och stiftelser som alla bedriver insamling i Sverige. Rådet har 79 medlemmar och arbetar för att allmänna insamlingar ska genomföras på ett etisk och professionellt sätt.<sup>75</sup>

Enligt FRIIs stadgar har de flera olika uppgifter att utföra. De arbetar för att skapa bra förutsättningar och ett bra klimat för frivilligarbetare och för insamling bland allmänheten. De har också till uppgift att verka för en sund utveckling av insamlingsverksamheter och försöker därför motverka osunda insamlingsmetoder. FRII verkar även för att skapa en gemensam hållning i kontakterna med det allmänna i insamlingsfrågor och de vill även främja forskning, undersökningsverksamhet och erfarenhetsutbyte nationellt och internationellt.<sup>76</sup>

I Sverige finns det ingen särskild lag som reglerar hur allmän insamling ska bedrivas och det är i princip tillåtet för vem som helst att samla in pengar till vilket ändamål som helst. För att minska oseriös insamling och för att höja kvaliteten i insamlingsarbetet har FRII satt upp etiska riktlinjer som alla medlemmar ska följa. Den etiska insamlingen ska bedrivas genom respekt, öppenhet, trovärdighet och kvalitet. Vidare har rådet tagit fram en mall för upprättande av årsredovisning, *God redovisningssed för insamlingsorganisationer*. För att givare och allmänhet ska kunna känna förtroende för insamlingsorganisationerna är det viktigt att insamlingsarbetet är öppet och tydligt. Därför har FRII även tagit fram ett dokument med 10 punkter som fastställer givarens rättigheter. Bidragsgivaren är en ideell hjälporganisationens viktigaste källa och utan givaren blir det svårt, eller till och med omöjligt, att fortsätta verksamheten. Organisationerna måste vara medvetna om att givarens gåvor är frivilliga och att givarens engagemang när som helst kan upphöra. Om en organisation sviker givarnas förtroende kan det även skada andra organisationer och därför är det enligt FRII mycket viktigt att organisationerna ständigt arbetar med att värna om givarnas förtroende och intresse genom att följa riktlinjerna.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> SFIs Föreskrifter för kontrollgirokonto (2003) s. 1ff

<sup>74</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2004)

<sup>75</sup> www.frii.a.se

<sup>76</sup> SFIs Stadgar (2003) 1§

<sup>77</sup> FRIIs riktlinjer för etisk insamling (2003)

### **3.3.3 EGNA REFLEKTIONER KRING BRANSCHORGANEN**

De branschorgan som främst påverkar de insamlingsorganisationer som vi har valt att undersöka är Stiftelsen för insamlingskontroll och Frivilligorganisationernas insamlingsråd. Vi är medvetna om att det finns andra branschorgan som kan påverka organisationerna, som t.ex. facklig verksamhet eller Sida, men genom att ha syftet med undersökningen i fokus har vi valt att främst koncentrera oss på SFI och FRII.

Att inneha ett 90-konto och ett medlemskap i FRII är ett sätt för insamlingsorganisationerna att skapa legitimitet gentemot sina givare. Genom att redogöra för vilka krav som ställs på organisationerna för att få inneha ett 90-konto hos SFI respektive medlemskap i FRII kan vi analysera vilken roll dessa två har i utformandet av organisationernas verksamhet och då framförallt deras fördelning av kostnader.

## **3.4 GOD REDOVISNINGSSSED I INSAMLINGSORGANISATIONER**

### **3.4.1 LAGSTIFTNING OCH REDOVISNING I IDEELLA ORGANISATIONER**

Som vi skrivit tidigare finns det ingen civilrättslig lagstiftning som särskilt reglerar ideella organisationer och deras verksamhet. Detta har medfört att det många gånger blir rättspraxis och sunt förnuft som reglerar ideella organisationer.<sup>78</sup> Det finns dock några lagar som omfattar ideella organisationer. De påverkas alla av skattelagstiftningen, även om många endast är begränsat skatteskyldiga. Organisationer som bedriver näringsverksamhet och övriga med en viss storlek berörs av bokföringslagen (BFL) och årsredovisningslagen (ÅRL). Utöver detta påverkas de organisationer som bedriver näringsverksamhet även av firmalagen.<sup>79</sup>

Från 1 januari, 2001 är fler ideella organisationer än tidigare bokföringsskyldiga enligt BFL. I BFL delas de ideella organisationerna upp i två grupper, små och stora, utifrån deras tillgångar och de som har tillgångar till ett sammanlagt värde av mer än 30 prisbasbelopp, 1 182 000 kr år 2005, klassificeras som stora. Dessa är skyldiga att alltid upprätta bokföring tillskillnad från de organisationer som klassificeras som små. Alla ideella organisationer som bedriver näringsverksamhet eller är moderföretag i en koncern är dock bokföringsskyldiga oavsett deras tillgångars värde.<sup>80</sup>

En organisation som är bokföringsskyldig ska enligt BFL avsluta sina räkenskaper antingen genom en årsredovisning eller ett årsbokslut beroende på organisationens storlek. En organisation med högst 10 anställda och högst 24 mkr i nettotillgångar får avsluta sina räkenskaper med ett årsbokslut och för övriga bokföringsskyldiga gäller att de ska avsluta med en årsredovisning. Oavsett om organisationen gör ett årsbokslut eller en årsredovisning ska de följa ÅRL.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Lindberg, Bertil (1999) s. 13f

<sup>79</sup> Grahn, Jonas; Törning, Eva & Svensson Jan (2004) s. 20

<sup>80</sup> Lundén, Björn & Lindblad, Jan (2002) 107 f samt Bokföringslagen 2 kap. 2 §.

<sup>81</sup> Grahn, Jonas; Törning, Eva & Svensson Jan (2004) s. 32f

### 3.4.2 GOD REDOVISNINGSSSED

I svensk rättstradition är lagen den främsta rättskällan. För att kunna tolka och förstå lagtexten på ett riktigt sätt finns det anledning att också studera förarbetena till lagstiftningen. I dessa anges motiv och ställningstagande till lagtexten och även förklaringar till vissa begrepp.<sup>82</sup> Lagstiftningen inom redovisningen är ramlagar och det innebär att de innehåller allmänna principer för rapportering och dokumentation av räkenskapsinformation och måste kompletteras med normer som mer i detalj anger hur redovisningen ska ske. Dessa kompletterande normer innefattas i termen god redovisningssed<sup>83</sup>.

Efter den nya bokföringslagens införande uppstod en mängd frågor kring redovisningen i ideella organisationer. Bokföringsnämnden (BFN) inledde då ett projekt i samarbete med olika experter på området i syfte att ta fram allmänna råd för redovisning i ideella organisationer. Det har nu tagits fram en rapport som är anpassad till organisationernas verksamhet och som behandlar normer som överensstämmer med god redovisningssed.<sup>84</sup>

FRII har i samarbete med redovisningsspecialisten Eva Törning, från Öhrlings PricewaterhouseCoopers, utarbetat en mall (se FRIIs hemsida) för god redovisningssed i ideella organisationer. Denna mall vänder sig speciellt till insamlingsorganisationer och syftet med den är att underlätta arbetet med årsredovisningar i de insamlingsorganisationer som ska upprätta årsredovisning eller årsbokslut enligt lag. Mallen visar hur en årsredovisning eller ett årsbokslut ska upprättas utifrån god redovisningssed och utifrån de krav som ställs på organisationernas informationsgivning. Typ av verksamhet och huruvida organisationen bedriver näringsverksamhet påverkar vilka normer som utgör god redovisningssed i det enskilda fallet.<sup>85</sup>

### 3.4.3 REDOVISNING AV EN INSAMLINGSORGANISATIONENS KOSTNADER OCH INTÄKTER

Ändamålskostnader är en viktig post för insamlingsorganisationerna eftersom deras syfte är att främja ett visst ändamål. I ändamålskostnader ingår alla de pengar som organisationerna skickar vidare till biståndsmottagarna samt alla kostnader för detta. Ändamålskostnader är därför något positivt som organisationerna strävar efter att hålla så höga som möjligt. FRII menar att organisationerna bör använda sig av en funktionsindelad resultaträkning i årsredovisningen. Genom att hålla sin årsredovisning tillgänglig för dem som vill ta del av den offentliggör ideella organisationer sin årsredovisning. De som enligt lag är tvungna att göra en kassaflödesanalys och en delårsrapport ska dessutom skicka in sin årsredovisning till Patent- och Registreringsverket.<sup>86</sup>

En organisations verksamhetskostnader består av kostnader för ändamålet, kostnader för insamling och kostnader för administration. Vad gäller dessa kostnader ska organisationen redovisa dem separat i tre olika poster i årsredovisningen eller

---

<sup>82</sup> Artsberg, Kristina (2003) s. 50 f

<sup>83</sup> BFAR 2000:2

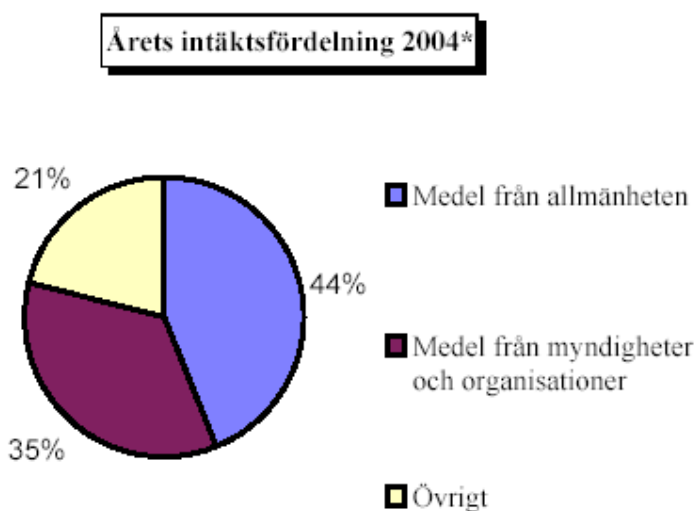
<sup>84</sup> Rapport från BFN - Ideella organisationer och bokföringsskyldigheten s. 3

<sup>85</sup> FRIIs mall för årsredovisning (2005) s. 4

<sup>86</sup> FRIIs mall för årsredovisning (2005) s. 39f

årsbokslutet. Organisationen bör även själv beskriva vilka typer av kostnader som de tre posterna innehåller. Utöver detta har organisationen samkostnader som är gemensamma för ändamåls-, insamlings- och administrationskostnader. Det kan t.ex. vara kostnader för IT, ekonomi, vaktmästeri, telefonväxel och hyra. Samkostnaderna bör fördelas på respektive verksamhetsdel och det kan göras antingen genom interndebitering eller genom fördelningsnycklar. Fördelningsprincipen ska vara relevant för verksamheten och organisationen måste kunna redovisa enligt vilka principer fördelningen är gjord. Fördelningsprincipen ska anges övergripande i årsredovisningen.<sup>87</sup>

De totala verksamhetsintäkterna består bland annat av uttag av medlemsavgifter, insamlade medel, bidrag, gåvor och intäkter som har uppkommit genom näringsverksamhet. Intäkterna ska redovisas till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas.<sup>88</sup>



Figur 3. Årets intäktsfördelning 2004. SFIs hemsida 6 januari 2006.<sup>89</sup>

Varje år för SFI statistik över sina kontoinnehavares intäkter och kostnader. I december varje år presenterar SFI en sammanställning över föregående års resultat. Statistiken från 2004 utkom i december 2005 och den har vi tagit del av. Enligt figur 3 kan vi se en bild över intäktsfördelningen och där framgår att den största delen av insamlingsorganisationernas intäkter, 44 %, kommer från allmänheten, det vill säga privatpersoner och hushåll. I de 35 % som är medel från myndigheter och organisationer ingår t. ex. medel från Sida och donationer från olika företag. Det som ingår i övriga intäkter är till 85 % kyrkoskatt och resterande av de övriga intäkterna kan vara eget intjänade medel genom t.ex. näringsverksamhet. Kapitalintäkterna ingår inte i SFIs sammanställning över intäktsfördelningen trots att de var ganska höga för året och uppgick till 11 % av de totala intäkterna år 2004<sup>90</sup>.

<sup>87</sup> FRIIs mall för årsredovisning (2005) s. 26f

<sup>88</sup> FRIIs mall för årsredovisning (2005) s. 24f

<sup>89</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=3522>

<sup>90</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=3522>

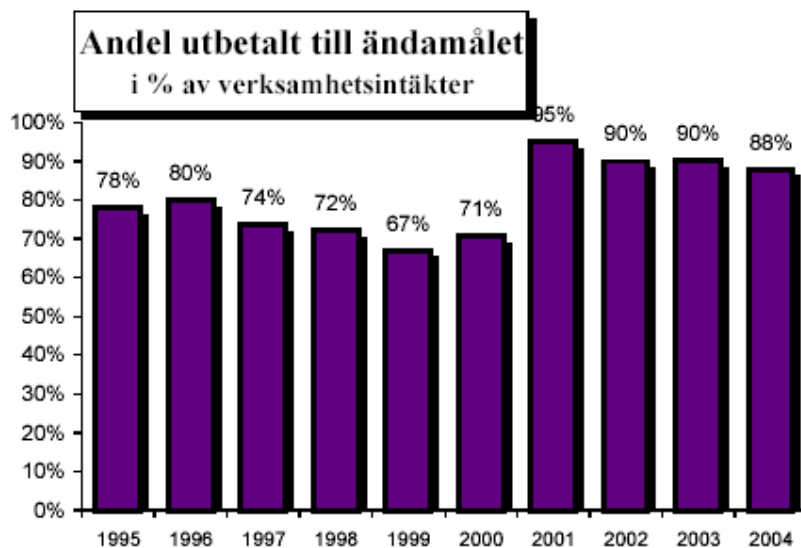


### 3.4.4 DEFINITION AV VERKSAMHETENS KOSTNADER ENLIGT SFI

SFIs Föreskrifter definierar vad som menas med verksamhetskostnader. Det finns tre typer av verksamhetskostnader för insamlingsorganisationer och dessa är ändamåls-, insamlings- och administrationskostnader.

#### Ändamålskostnader

Som ändamålskostnader klassificeras sådana kostnader som har direkt samband med att uppfylla organisationens syfte och/eller dess stadgar. Sådana kostnader inkluderar löner och sociala avgifter, forskningsanslag och utrustning som behövs för ändamålet. Till ändamålskostnader räknas även kostnader för opinionsbildande verksamhet i de fall opinionsbildning och upplysande verksamhet ligger i själva uppdraget som organisationen har. Exempel är tematiska kampanjer som organisationen driver. Sådana administrationskostnader som hade kunnat undvikas om man inte hade ett visst ändamål skall klassificeras som ändamålskostnad. Ett exempel på sådan administration är ett representationskontor som etablerats i ett land enbart på grund av att insamlingsorganisationen har ett eller flera biståndsprojekt i det landet. Ett annat exempel är den administrativa hantering som beviljande av forskningsanslag ger upphov till.<sup>91</sup>



Figur 4. Andel utbetalt till ändamålet i procent av verksamhetsintäkter. SFIs hemsida 21 december 2005<sup>92</sup>

Diagrammet visar den del av sammanställningen som SFI har gjort som behandlar ändamålskostnader i förhållande till verksamhetsintäkter, exklusive kapitalintäkter. I siffrorna inkluderas alla insamlingsorganisationer som har ett 90-konto hos SFI. Intressant i diagrammet är att skillnaden mellan 2000 och 2001 är stor. En förklaring kan vara att år 2001 var det fler organisationer som blev bokföringsskyldiga och därmed kan deras medvetenhet kring kostnaderna och fördelningen av dem ha ökat. En tendens som

<sup>91</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2004) p. 8

<sup>92</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=3522>

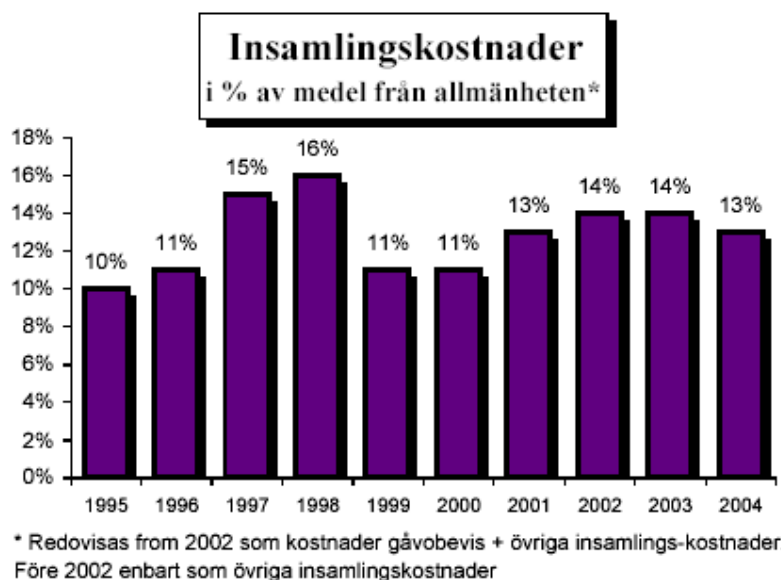
kan uttydas från diagrammet är dock att ändamålskostnaderna har minskat något varje år sedan 2001.

### Insamlingskostnader

Med insamlingskostnader menas direkta kostnader för insamlingsarbetet. Direkta kostnader är lönekostnader för de medarbetare som arbetar med insamling samt kostnader för insamlingsaktiviteter, kampanjer, utskick och givarregister. Hit hör också de gemensamma kostnader/samkostnader som har fördelats till insamlingskostnaderna.<sup>93</sup>

Till insamlingskostnader hör även kostnader för varumärkesbyggande, profilering och positionering. Gränsdragningen mellan opinionsbildning och varumärkesbyggande kan ibland vara svår att göra. Här måste organisationen ställa sig frågan om huvudsyftet är opinionsbildning eller insamling och därmed tydliggöra var kostnaden hör hemma. Nå- och brevmärken, vykort, dekaler, m.m. betraktas som ett slags kvitto eller gåvobevis och är därmed en insamlingskostnad.<sup>94</sup>

Kostnader för medlemsvärning bör som huvudregel klassificeras som en insamlingskostnad men varje organisation måste ställa sig frågan om själva ändamålet i organisationen, vilket i det senare fallet innebär att medlemsvärning kan betraktas som en ändamålskostnad.<sup>95</sup>



Figur 5. *Insamlingskostnader i procent av medel från allmänheten.* SFIs hemsida 21 december 2005<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2004) p. 8

<sup>94</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2004) p. 8

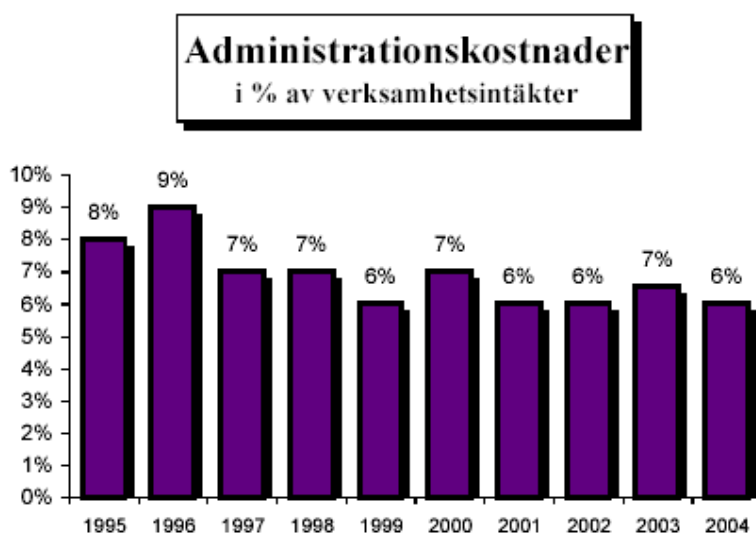
<sup>95</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2004) p. 8

<sup>96</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=3522>

I detta diagram kan vi se att insamlingskostnaderna har legat på 13-14 procent de senaste åren. Procenten räknas utifrån de insamlade medlen från allmänheten och därmed inte från de totala intäkterna. Detta eftersom medel från myndigheter och övriga intäkter innehåller bidrag från t.ex. Sida och övriga intäkter. I den delen av intäkterna finns det inte det så mycket insamlingskostnader och SFI för därför inga nyckeltal över detta.

### Administrationskostnader

Detta är sådana kostnader som behövs för att administrera själva insamlingsorganisationen. Ett visst mått av allmän administration är ett led att säkerställa en god kvalitet på organisationens interna kontroll och rapportering, såväl externt som internt. Hit räknas således redovisnings- och revisionskostnader, kostnader för medlemsregister, styrelsesammanträden, årsmöten, revision, hyra och personal mm och kostnader som inte är att hänföra till insamlingskostnader eller kostnader för ändamålet.<sup>97</sup>



Figur 6. Administrationskostnader i procent av verksamhetsintäkter. SFIs hemsida 21 december 2005<sup>98</sup>

Enligt diagrammet ovan ligger administrationskostnaderna på en relativt jämn nivå. Procentsatserna är i detta diagram uträknade från verksamhetsintäkterna, exklusive kapitalintäkter.

### 3.4.5 EGNA REFLEKTIONER KRING GOD REDOVISNINGSSSED OCH KOSTNADSFÖRDELNING I INSAMLINGSORGANISATIONER

Vi har valt att utgå från FRIIs syn på god redovisningssed eftersom de organisationer vi studerat arbetar utifrån deras årsredovisningsmall. För att nå vårt syfte ska vi beskriva och analysera arbetet med organisationernas kostnadsfördelning och därför behövs en redogörelse för hur kostnader ska behandlas i insamlingsorganisationer utifrån SFIs Föreskrifter. Som ett led i att nå vårt syfte måste vi redogöra för de rättsliga förhållanden

<sup>97</sup> Kommentarer till SFIs föreskrifter (2003) p. 8

<sup>98</sup> <http://www.insamlingskontroll.a.se/index.php?ID=3522>

och regler för redovisning som gäller för insamlingsorganisationer. Genom att ha SFIs definition som utgångspunkt i vår analys har vi försökt finna svar på hur olika typer av kostnader och olika sätt att hantera dessa kan påverka organisationernas arbete med kostnadsfördelning och att skapa legitimitet gentemot sina givare.

När SFI beräknar hur stor andel av de totala intäkterna som går till ändamålsenliga kostnader använder de två olika definitioner av intäkter för att bestämma måttet. I det ena används totala intäkter, exklusive kapitalintäkter, och i det andra tas det hänsyn även till de finansiella intäkterna. Vi använder den senare varianten där insamlings- och administrationskostnader divideras med totala verksamhetsintäkter + finansnetto. Enligt oss ger det en mer rättvis bild över hur intäcks- och kostnadssambandet ser ut eftersom vi anser att en så stor del som möjligt av även de finansiella intäkterna bör gå till verksamhetens ändamål. Enligt SFIs riktlinjer skall intäkter genom avkastning från en gåva, i form av t.ex. värdepapper, gå till ändamålskostnader i samma utsträckning som andra icke finansiella intäkter.

### **3.5 MÄTNING OCH RESURSER I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER**

Det finns två typer av organisationer; de som är vinstdrivande och de som är icke vinstdrivande som t.ex. universitet, sjukhus och ideella organisationer. Ett dominerande mål i de flesta vinstdrivande organisationer är att generera så mycket vinst som möjligt och organisationens framgång bedöms utifrån detta. I icke vinstdrivande organisationer är huvudmålet istället att generera nytta för olika intressegrupper och framgång bedöms utifrån kvaliteten på denna nytta.<sup>99</sup> I denna del av teorin tar vi upp en del av de problem som ideella organisationer har med att mäta effektivitet och nytta. Vi tar även upp hur resurserna i ideella organisationer skiljer sig från resurser i vinstdrivande företag.

#### **3.5.1 MÄTNING AV RESULTAT I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER**

Många ideella organisationer försöker effektivisera verksamheten genom att använda sig av mätningmetoder liknande de som används inom näringslivet. Exempel på detta är användningen av kvalitetssäkringssystem och nyckeltal.<sup>100</sup>

Resultaträkningen är den mest användbara finansiella redogörelsen i både vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer. Dock tolkas resultatets storlek på olika sätt i de två typerna av organisationer. I en vinstdrivande organisation är det generellt så att ju högre resultat organisationen har ju bättre presterar den. I en icke vinstdrivande organisation ska däremot resultatet helst hamna lika med eller precis över noll och ett högt resultat kan uppfattas som om att organisationen inte sköter verksamheten på det sätt som intressenterna förväntar sig. Trots att höga intäkter inte är huvudsyftet i icke

---

<sup>99</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 7

<sup>100</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 21

vinstdrivande organisationer så är det ändå ett nödvändigt mål eftersom en organisation inte kan överleva om intäkterna i genomsnitt är lägre än kostnaderna.<sup>101</sup>

En organisations effektivitet kan mätas genom att titta på omfattningen av output i förhållande till de uppsatta målen och produktiviteten mäts genom relationen mellan input och output.<sup>102</sup> Input är olika faktorer som organisationen tar in från omgivningen och det kan vara t.ex. bidrag, kapital, råmaterial, kunskap, arbete och verktyg. Inputen omvandlas sedan inom organisationen till någon form av output (resultat) i form av exempelvis varor och tjänster.<sup>103</sup> Problemet i icke vinstdrivande organisationer är att outputen oftast inte kan mätas i kvantitativa termer och frånvaron av ett tillfredställande, kvantitativt och övergripande sätt att mäta prestation som kan jämföras med ett vinstmått är det största styrningsproblemet i dessa organisationer.<sup>104</sup> Icke vinstdrivande organisationer har inte som mål att öka skillnaden mellan input och output utan målet är istället att lämna så mycket service som möjligt utifrån en given mängd resurser, eller att använda så lite resurser som möjligt för att ge en given mängd service. I de flesta situationer är den ideala finansiella prestationen en breakeven-prestation, vilken innebär att output är lika med input.<sup>105</sup>

Avsaknaden av mått som kopplas till resultat skapar problem med ekonomistyrningen i ideella organisationer som inte uppkommer i vinstdrivande organisationer. Icke vinstdrivande organisationer har ofta ett antal olika mål och eftersom dessa mål oftast inte kan mätas i kvantitativa termer kan det många gånger bli problematiskt att enas om vilka mål som är viktigast och detta skapar in sin tur beslutsproblem inom organisationen. En vinstdrivande organisation har alltid vinsten som utgångspunkt och allt agerande ska analyseras utifrån hur det påverkar vinsten. Andra problem med frånvaron av resultatrelaterade mått är att icke vinstdrivande organisationer kan ha svårigheter att relatera kostnader till nytta och att det är svårt att mäta prestationer. Dessutom är det svårt att jämföra ickevinstdrivande organisationer med varandra om de inte har liknande verksamheter.<sup>106</sup>

### **3.5.2 STYRNING I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER**

Icke vinstdrivande organisationer har oftast en styrelse som arbetar ideellt och många av dem har ingen erfarenhet av affärlivet. Detta kan leda till att det blir mindre kontroll från styrelsens sida i dessa organisationer än i vinstdrivande organisationer. Eftersom det är svårare att mäta prestationer i icke vinstdrivande organisationer kan styrelsen även ha problem med att hitta och identifiera problem. Därför är en stark och erfaren styrelse viktigt eftersom vaksamheten hos denna kan vara det enda effektiva sättet att se om organisationen är i svårigheter.<sup>107</sup>

Det är dock allt vanligare att ideella organisationer försöker använda samma styrning och beteende som företag inom näringslivet. Två av orsakerna till det kan vara en större

---

<sup>101</sup> Anthony Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 3f

<sup>102</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 35

<sup>103</sup> Hatch, Mary-Jo (2002) s. 58

<sup>104</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 35

<sup>105</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 39

<sup>106</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 40f

<sup>107</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 66f

konkurrens mellan ideella organisationer och vinstdrivande organisationer samt att krav på dels ekonomiska mätningar och dels på att användandet av ekonomiska termer har ökat från omgivningen. Det kan handla om marknadsföringskampanjer för att samla in pengar som till stor del liknar de kommersiella företagens metoder eller att de har anställd personal som per telefon värvar sina medlemmar samt införande av nyckeltal för att mäta effektivitet. Vissa icke vinstdrivande organisationer anställer till och med personer från näringslivet för att styra och leda verksamheten.<sup>108</sup>

I icke vinstdrivande organisationer är det viktigt att bestämma hur begränsade resurser ska fördelas på värdefulla aktiviteter och därför blir strategisk planering ofta viktigare och mer tidskrävande än i vinstdrivande organisationer. Avsaknaden av resultatrelaterade mått gör dessutom att alla beslut som fattas i den strategiska planeringen ofta blir subjektiva. Budgeten är en viktig del av styrningen och används som ett kontrollverktyg både i ideella organisationer och i vinstdrivande organisationer. Icke vinstdrivande organisationer har inte samma möjligheter att öka intäkterna under året genom att exempelvis höja sin försäljningsprestation som vinstdrivande organisationer har. De budgeterar kostnaderna så att de på ett ungefär blir lika stora som intäkterna och det krävs att de ansvariga ser till att organisationen hela tiden håller sig nära de budgeterade siffrorna. Därför är budgeten ett av de viktigaste kontrollverktygen i icke vinstdrivande organisationer.<sup>109</sup>

En bra ekonomistyrning i en organisation kan ge två stora fördelar; den skapar bättre planering och den genererar förutsättningar för bättre kontroll. Detta i sin tur kan leda till att organisationen arbetar både mer produktivt och mer effektivt för att nå sina mål. Det är viktigt att organisationerna lägger stor vikt vid att hela tiden förbättra sin ekonomistyrning och på att ta fram icke-resultatrelaterade mått.<sup>110</sup>

### **3.5.3 EGNA REFLEKTIONER KRING MÄTNING OCH RESURSER I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER**

Genom att studera organisationerna utifrån deras ekonomistyrning vill vi få ett helhetsperspektiv av deras arbete med att få planering, resursfördelning, kontroll och mätning att fungera tillsammans som en helhet i verksamheten. Om detta samspel fungerar ökar organisationerna sina möjligheter att utåt verka på ett trovärdigt sätt.

---

<sup>108</sup> Wijkström, Filip (1999) s. 21

<sup>109</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 229f

<sup>110</sup> Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977) s. 337f

## 4. EMPIRI

---

*I detta avsnitt presenterar vi vårt empiriska material som vi har samlat in genom dokumentundersökningar och intervjuer. Vi redogör först för varje insamlingsorganisation var för sig och avslutar avsnittet med en sammanställning av resultatet av vår empiriska undersökning för att ge läsaren en översikt av materialet.*

---

### 4.1 INDIVIDUELL MÄNNISKOHJÄLP

Den 7 december 2005 intervjuade vi två representanter från Individuell Människohjälp (IM), Annika Bergh (AB) och Stefan Lundell (SL), på huvudkontoret i Lund. AB är ekonomisamordnare på IM och arbetar med budgetarbete och mer övergripande ekonomiska sysslor. SL arbetar med praktisk ekonomi som registrering, betalning och bokföring.

IM är en svensk biståndsorganisation som grundades 1938 på kristna värderingar. Än idag finns den kristna människosynen med i IMs stadgar men föreningen är öppen för och arbetar tillsammans med människor oberoende av trosriktning, ursprung eller politisk övertygelse. Det högsta beslutande organet är årsmötet där medlemmarna utser styrelse. Det är sedan styrelsen som bestämmer över den löpande verksamheten. För att få delta vid årsmötet krävs att man är medlem och har betalat in minst 100 kr.

IM bedriver biståndsverksamhet, försäljningsverksamhet och fadderverksamhet och är verksamma i 17 länder. Verksamheten bedrivs främst genom samarbete med lokala organisationer då de vill förankra projekten i lokalsamhället samt ge projekten bärkraft. Biståndsverksamheten är fokuserad på olika områden som utbildning, hälsovård, socialt arbete, sysselsättning och försörjning, mänskliga rättigheter och opinionsbildning. Stöd till de olika områdena syftar till att förbättra människors livsvillkor och stärka deras rättigheter. Kännetecknande för verksamheten är medmänsklighet, samverkan och hjälp till självhjälp.

IM befinner sig just nu i en expansionsfas och har idag cirka 35 000 medlemmar. De senaste åren har medelåldern på medlemmarna sjunkit markant och idag är de flesta runt 20 år tillskillnad från för några år sedan då de flesta var runt 80 år. IM gör även insatser i Sverige och utöver egna projekt av social karaktär, samarbetar de med bland annat Svenska Kyrkan, Lunds Kommun och Erikshjälpen. Deras totala intäkter uppgick 2004 till 56 miljoner kronor. IMs insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 18 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 83 %. Att de tillsammans blir över 100 % innebär att IM t.ex. utnyttjat balanserat resultat från föregående år.

#### **Legitimitet**

Legitimitet för IM är att vara det man säger att man är. Under hösten har ett gediget arbete med att skapa en gemensam intern målbild pågått. AB och SL anser att en enad bild kan förenkla deras arbete, bland annat med att marknadsföra sig som

insamlingsorganisation. IM arbetar med nyckeltal bland annat för att visa omgivningen att så mycket som möjligt av pengarna går till bistånd. Kontoinnehavet hos SFI ser IM som en kvalitetsstämpel och ett sätt att vinna legitimitet hos omgivningen.

SL anser att oavkortade bidrag är ett felaktigt begrepp. Han menar att det vore ohållbart att säga att en peng ska skickas iväg oavkortat och sedan betala administrationen för det oavkortade bidraget med någon annans skänkta pengar. Orsaken till detta är att alla insamlade medel hamnar i samma korg och då är det inte möjligt att säga att en typ av bidrag går oavkortat.

### **SFI och FRII**

SL och AB är inte riktigt nöjda med SFIs arbete. En sak de påpekar är att SFI har luddiga riktlinjer som kan vara svåra att förstå och därmed följa. De är även tveksamma till om det egentligen behövs en kontrollfunktion av det slag som SFI idag utgör eftersom IM har egna revisorer samt att de offentliga bidragsgivarna kräver reviderade redovisningar för att bidrag ska beviljas. De menar att allt det som görs inom insamlingsverksamheten redan kontrolleras noga, varje steg för sig, för att inget skall kunna missförstås och bli fel.

SL skulle gärna se att FRII får en starkare roll. För IM är FRII en viktig branschorganisation som ständigt försöker förbättra villkoren för dem som insamlingsorganisation och som arbetar med att ta fram riktlinjer och policier för hur seriös insamlingsverksamhet ska bedrivas. Genom FRII deltar IM bland annat i olika utbildningsverksamheter samt tar del av tidskriften som ges ut.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

IM använder FRIIs mall och årsredovisningen ses av SL som en bra sammanfattning av verksamheten då den tar upp de viktigaste händelserna under året. Verksamhetsberättelsen tillsammans med tidskriften ger en bra helhetsbild av IM och de trycks upp och ges ut till alla medlemmar.

IM försöker noga motivera sin fördelning av kostnader och de följer FRIIs mall och SFIs riktlinjer över kostnadsindelningen. De tycker dock att det är svårt att göra kostnadsindelningen då SFIs regelverk är "torftigt och inte uttömmande" (SLs kommentar). AB förstärker den bilden. Hon berättar att hon ringt till SFI och frågat om råd kring hur en kostnad för nytt registersystem skulle hanteras. I regelverket hamnar registerkostnader under samt insamlings- administrationskostnader. Under samtalet med SFI fick AB dock rådet att hantera registerinköpet som en ändamålskostnad.

Personalkostnader fördelar IM efter vad de arbetar med. IM ser till helheten och menar att de som arbetar med gemensam administration för hela organisationen kan räknas som en viktig del till det som sker utomlands. Därför räknas en del av t.ex. ekonomiavdelningens personalkostnader till ändamålskostnader. IM har ändrat i sina stadgar och tillfört ett informationsändamål vilket innebär att även kostnader för viss information numer klassificeras som ändamålskostnader. I arbetet med att hålla nere insamlings- och administrationskostnaderna följer man de framtagna nyckeltalen noga.



### **Användande av resurser**

SL säger att IM är en ekonomiskt mycket stabil organisation. IM erhåller en förhållandevis mindre andel i bidrag från offentliga organ och är därför beroende av att den egna insamlingen av gåvomedel går bra. Detta innebär dels en större frihet att genomföra de projekt som bedöms som verkligt angelägna dels att man inte alltid behöver vara beroende av finansiering från myndighetshåll.

IM har inte någon relation till vinst, istället talar de om resultat, och ingen del av verksamheten har något vinstkrav. Den del av näringsverksamheten som avser varuförsäljning fungerar mer som ett sätt att skapa inkomstmöjligheter för projektdeltagare i fält, genom att en stor del av varukostnaden läggs på inköp av varor som producerats inom ramen för IMs biståndsprjekt.

IM gör en budget för det kommande årets verksamhet och hur resurserna fördelas avgörs i detta skede. SFIs regler för hur stora andelar de olika kostnadsposterna får uppgå till, blir därmed vägledande.

IM har som mål att expandera och bli större genom att öka medlemsantalet, omsättningen och intäkterna. De vill expandera för att kunna öka biståndet och resursmässigt är det biståndsverksamheten utomlands som kräver mest. För att kontrollera att pengarna har använts till rätt ändamål utför de regelbundet utvärderingar. IM tycker att det är svårt att mäta vad de åstadkommer men för att försöka göra mätningar arbetar de med statistik och de tycker sig bli bättre och bättre på det. Någon vidare analys utför de inte och frågan som ständigt dyker upp vid mätningarna är hur man ska mäta behov och uppnådda effekter samt sätta detta i relation till uppställda mål.

## **4.2 SVENSKA RÖDA KORSET**

Den 13 december 2005 intervjuade vi Svenska Röda Korsets redovisningssamordnare, Ola Grudin (OG) per telefon. Vissa frågor kunde OG inte svara på och vid de tillfällena hänvisade han oss till kollegor på andra avdelningar. Dessa tog vi kontakt med via mail och vi fick svar från Mats Widlund (MW), finanschef vid Svenska Röda Korset.

Röda Korset är en politiskt och religiöst obunden organisation som finns i 186 länder. De arbetar med humanitärt hjälparbete och hela verksamheten arbetar efter gemensamma grundprinciper: humanitet, opartiskhet, neutralitet, självständighet, frivillighet, enhet och universalitet. Målet är att lindra och förhindra mänskligt lidande; oavsett vem det drabbar eller hur det uppstår. Det kan vara människor i fattiga länder som drabbats av översvämningar och jordbävningar, men också människor i Sverige som upplever ensamhet och isolering i vardagen.

Svenska Röda Korset grundades 1865 och är därmed en av de äldsta rödakorsföreningarna i världen. De har cirka 280 000 medlemmar och omkring 40 000 av dem är aktiva frivilligarbetare i och utanför Sverige. Svenska Röda Korsets verksamhet är indelat i kretsar efter geografiskt område och varje medlem tillhör en krets där de har rösträtt vid kretsstämman. Kretsstämman är med och beslutar vilka medlemmar som ska

få vara med vid Riksstämman (organisationens högsta beslutande organ). Var tredje år kallas utvalda medlemmar till Riksstämman och där utses centralstyrelse och ordförande.

Världens rödakorsföreningar är organiserade i Internationella rödakors- och rödahalvmånefederationen och föreningarna stödjer varandra solidariskt. Vid katastrofsituationer bidrar Svenska Röda Korset med erfaren personal och/eller med ekonomiska medel beroende på vad som efterfrågas i varje enskild situation. Svenska Röda Korsets totala intäkter inklusive resultat från finansiella investeringar uppgick 2004 till 598 miljoner kronor. I dessa ingår bland annat medlemsavgifter, försäljning och externa bidrag. Deras insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 12 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 88 %.

### **Legitimitet**

Svenska Röda Korset anser att användandet av 90-konto och att de granskas av SFI är ett sätt att vinna legitimitet hos omgivningen. En annan aspekt av legitimitet som OG nämner är betydelsen av de djupa traditioner, grundprinciper och rättsprinciper som Röda Korset har. Vidare påpekar han att det som Röda Korset står för är djupt förankrat i många länder. Samhällets struktur är en extern faktor som påverkar hur Svenska Röda Korset arbetar med olika projekt och vilka projekt de väljer att starta.

Svenska Röda Korset tar emot oavkortade bidrag och ser till att pengarna går till de ändamål som utlovas. Den administration som uppstår betalas av antingen medlemsavgifter, kapitalinkomster eller genom sökta administrationsbidrag från Sida.

### **SFI och FRII**

Relationen som Svenska Röda Korset har till SFI är bra. MW påpekar avsikten med granskningen som ett kontoinnehav hos SFI innebär:

”Min åsikt är att det är viktigt att våra insamlingar granskas för allmänhetens skull. Det är också viktigt att de organisationer som inte lever upp till kraven fråntas 90-kontona. Det är en grannliga uppgift som SFI har att granska redovisningen för så kapitalt olika organisationer.”

Relationen till FRII är bra och diskussion pågår för att vidareutveckla samarbetet inom flera områden. Tillsammans med bland annat FRII arbetar Svenska Röda Korset i en grupp som verkar för god redovisningssed i ideella föreningar.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

Årsredovisningen har Svenska Röda Korset lagt ner mycket arbete på att göra bra. OG beskriver arbetet med denna på följande sätt:

”Att vi ska vara transparenta och pedagogiska. Vi tänker mycket på att det ska vara läsvärt och ge bra förståelse. Vi har deltagit i de där tävlingarna ”Bästa årsredovisning i den ideella sektorn” och kommit till final tre år i rad och jag vet att vi är mycket, mycket i toppen hela tiden.”

Årsredovisningen riktar sig mot alla intressenter så som medlemmar, donatorer, allmänheten och media. Som insamlingsorganisation tycker OG att det ställs stora krav på öppenhet i redovisningen samt att kraven på exakthet och klara besked är höga.

Vid redovisning av kostnader arbetar Svenska Röda Korset utifrån FRIIs mall. Enligt OG är mallen väl förankrad i organisationen och i arbetet med att följa mallen för Svenska Röda Korset diskussioner kring den med andra organisationer. OG tycker att det finns utrymme att tolka kostnadsfördelningen på olika sätt beroende på vilken typ av insamlingsorganisation man är och menar att det därför är svårt att jämföra olika organisationer med varandra utifrån mallen.

Svenska Röda Korset ger uttryck för att kostnadsfördelningen enligt SFIs riktlinjer ibland kan kännas lite godtycklig. Hela tiden förs diskussioner om insamlings- och administrationskostnader och de strävar efter att hålla dem nere. De personalkostnader som Svenska Röda Korset har delas in efter arbetsuppgift. De som arbetar med ändamålsenliga sysslor som t.ex. första-hjälpen-kurser hamnar i ändamålskostnader medan de som sysslar med den övergripande ekonomin hamnar i administrationskostnader. Personalkostnaderna för nationellt arbete hålls nere i och med att det är många frivilliga arbetare som utför det. De kostnader Svenska Röda Korset har centralt för t.ex. utbildning fördelas på de tre olika kostnadsslagen.

#### **Användandet av resurser**

Svenska Röda Korset använder inte begreppet vinst som effektivitetsmått. Istället talar de om största möjliga nytta för pengarna. För att mäta nyttan använder de sig av utvärderingar där de granskar vad som har uppnåtts. De anser dock att det är svårt att hitta tydliga nyckeltal som kan mäta vad som uppnåtts vid t.ex. katastrofhjälp. Ett sätt att mäta effektivitet enligt OG är att se på kostnaderna som verksamheten har "...men då gäller det att fånga upp all produktion på den ideella sidan och det är inte så lätt det heller." påpekar han.

MW svarar att Svenska Röda Korset ofta har ändamålsmärkta insamlingar och när en insamling rör flera länder som t.ex. vid tsunamin är det "appeller" från Röda Korset i Genève som berättar vart behoven finns. Dessa appeller ligger sedan som grund för hur resurserna ska fördelas i respektive land.

Enligt årsredovisningen får Svenska Röda Korsets ordförande lön och OG menar att i jämförelse med näringslivet är detta inte så anmärkningsvärt då ordföranden lägger ner mycket tid på sitt arbete.

### **4.3 ABC**

Den 9 december 2005 intervjuade vi Ann Ottengrim (AO) som var med och grundade ABC (Aktiva insatser med världens Barn i Centrum). Idag är hon ordförande i organisationen och hon är också med och granskar den löpande bokföringen och upprättar årsbokslut. Intervjun genomfördes i ABCs lokaler i Lund.

ABC är en politiskt och religiöst oberoende organisation som bildades i Lund 1998. ABC har 400 medlemmar och det centrala i deras arbete är respekten för alla människors lika värde. I de stora, övergripande verksamhetsfrågorna är det styrelsen som bestämmer i ABC. Styrelsen väljs av valberedningen som jobbar aktivt med att rekrytera folk till styrelseposter och därefter bestämmer årsmötet, organisationens högst beslutande organ, vem som ska sitta med i styrelsen. När det gäller beslut som rör verksamheten specifikt är det personerna närmast besluten som ansvarar för dem, t.ex. ugandasamordnare beslutar om den dagliga verksamheten i Uganda och personal i butiken beslutar om vad som ska köpas in.

Verksamheten bygger på utbildning, hälsovård och meningsfull inkomstgenererande sysselsättning och arbetet utmärks av småskalighet, långsiktighet och miljömedvetenhet. ABC har volontärer och projekt i Indien och Uganda där de samarbetar med lokala organisationer och tanken är att arbetet ska utmärkas av hjälp till självhjälp. Syftet är att göra aktiva insatser för underprivilegierade grupper; människor som lever i sociala, ekonomiska och politiska strukturer som inte vilar på en rättvis, demokratisk och jämställd grund.

I Sverige arbetar ABC med att sprida information om verksamheten, opinionsbildning, rättvis handel samt med att samla in medel för att kunna finansiera sina biståndsprjekt. Verksamheten innefattar även hjälp till utsatta människor i det svenska samhället. Deras totala intäkter uppgick 2004 till 787 891 kronor. Av dessa består drygt hälften av bidrag från Sida och andra organisationer. ABCs insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 4 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 91 %.

### **Legitimitet**

Legitimitet är mycket viktigt för ABC och det handlar framför allt om trovärdighet; att människor tror och litar på det som ABC gör. Att vara innehavare av ett 90-konto är ett viktigt instrument för att visa för omgivningen att organisationen vet vad den sysslar med, men även att andra respekterade organisationer går in och ger bidrag och gåvor till ABC, som t.ex. Sida, är ett sätt att vinna trovärdighet.

Enligt AO påverkas ABC givetvis av vad som händer runt omkring dem, men de anser att det räcker med att de själva vet vad de själva gör och kan stå för det. Hon anser inte att de påverkas av media men menar att organisationen påverkas av andra organisationer på så sätt att ABC t.ex. vill försöka följa med i den kunskapsutveckling som exempelvis Sida står för.

ABCs önskan är att 100 % av gåvorna ska gå till ändamålet, men de anser att det är en utopi. För att kunna bedriva arbetet uppstår kostnader, men målet är att delen som inte går till ändamålet ska vara så liten som möjligt och detta är något organisationen kämpar hårt med för att uppnå. När ABC söker bidrag från externa organisationer söker de även administrationspengar och försöker få dessa att täcka största delen av organisationens kostnader.

### **SFI och FRII**

AO anser att både SFIs och FRIIs verksamheter kan förbättras. ABC har fört en diskussion kring huruvida organisationen ska ansöka om medlemskap i FRII men har

kommit fram till att de tycker att det är för dyrt och att de på egen hand kan inhämta den information som FRII bistår med. AO tycker att SFI ställer rimliga krav utifrån den verksamheten som ABC bedriver, däremot tycker hon att SFI borde införa hårdare krav och kontroller vad gäller etiska aspekter kring förvaltning av ekonomiska medel. Hon anser vidare att SFI borde anstränga sig för att förändra systemet kring 25 % -gränsen. Organisationer som samlar in väldigt mycket pengar behöver inte ha en så pass hög gräns som 25 %. En hög insamling behöver inte betyda så mycket högre insamlings- och administrationskostnader och ju mer en organisation samlar in, ju snävare bör det bli att flyta ut på administrationskostnaderna. AO tycker även att klassificeringen och definitionen av kostnader är helt subjektiv och att det finns stort utrymme att fritt tolka SFIs riktlinjer. Så länge en organisation har inskrivet i stadgarna vad som är ändamålet med verksamheten och kan formulera att någonting är en ändamålskostnad är det svårt att ifrågasätta klassificeringen.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

ABC lägger ner mycket arbete på sin verksamhetsberättelse och då denna används under hela året som en informationsbroschyr fyller den en mycket viktig funktion för att visa att ABC är duktiga på det dom gör och fördelar sina resurser på ett bra sätt. De har i år följt FRIIs mall för årsredovisning strängare än tidigare på uppmaning av sin revisor. Detta mot bakgrund av att FRII trycker på om att organisationer med 90-konton ska använda mallen. AO är kritisk till mallen då hon anser att den på ett skevt sätt visar den ekonomiska redovisningen vilket leder till att det blir svårt för utomstående att tyda hur ABC använder sina pengar.

Den främsta orsaken till att ABCs insamlings- och administrationskostnader är låga är att allt arbete på ABC sker oavlönat. Därav sjunker kostnaden för administration och här ingår endast fasta kostnader som t.ex. lokalhyra, telefon och revisor. Bland insamlingskostnaderna ingår tryckkostnader för inbetalningsaviser och från och med i år även försäljningskostnader i enlighet med FRIIs mall. När dessa kostnader plockas bort går resten till ändamålet. ABCs opinionsbildande aktiviteter är nära kopplat till det utvecklingsarbete som görs på plats och är en del av ändamålet och definieras därför som en ändamålskostnad. AO tar upp en diskussion som pågår i branschen just nu som handlar om att organisationer som till stor del, eller uteslutande, sköts med hjälp av frivilliga krafter inte håller samma kvalitet.

”Det är endast ett försvar från stora organisationer i Sverige som i sin tur har blivit ifrågasatta angående varför de har så stora administrativa kostnader. Deras resonemang är att man måste ha dom kostnaderna för att säkerställa kvaliteten. Det betyder indirekt att de organisationer som inte har anställda, de håller inte samma kvalitet.”

### **Användandet av resurser**

För att nå sina mål försöker ABC hela tiden arbeta långsiktigt, i det lilla formatet och inom de områden som de kan. ABC har inte som uttalat mål att växa och bli en stor organisation, men de vill självklart ha fler medlemmar eftersom de vet att deras röst blir starkare när de är fler. ABC pratar inte i vinsttermer utan i resultatetermer och för dem är vinst ganska irrelevant eftersom de samlar in de pengar som behövs för verksamheten. Genom att del- och slutrapportera mäter ABC olika projekts resultat. Då syns det vad som har gjorts rent konkret, hur mycket det har kostat och hur mycket pengar de har fått

in till projektet. De använder även årsbokslutet för att titta på resultatet, hur mycket pengar som har samlats in och hur dessa pengar har fördelats. Utifrån detta förs det sedan diskussioner kring inriktning och utökning av verksamheten. Butiken har inte något vinstkrav, men en grundtanke är ändå att försöka få in mer pengar på försäljningen än vad de har i kostnader. Detta överskott är då tänkt att återinvesteras i olika tillverkares projekt.

För att mäta att insamlade medel går till rätt ändamål bokför ABC riktade gåvor på ett sätt som gör att de snabbt kan följa upp att dessa pengar går till önskemålet. Pengarna markeras och organisationen ser till att de kommer i väg på rätt sätt. Hur resurserna ska fördelas beslutar ABC mot bakgrund av vilka åtaganden de har framför sig i respektive land. I första hand är det högsta prioritet att inte svika de löften som har getts till olika projekt, de pengarna måste alltid iväg. Det andra är att alltid se till att det finns pengar till de projekt där ABC går in med en egeninsats, annars kan de inte komma tillbaka nästa år och söka nya pengar, från exempelvis Sida, till en fortsättning på projektet. De ekonomiska målen är att se hur mycket pengar som behövs samlas in för att kunna genomföra åtagandena som har gjorts, men även att utöka verksamheten så att den kan komma att omfatta fler människor.

## 4.4 LÄKARE UTAN GRÄNSER

Den 16 december 2005 intervjuade vi Maria Sjögren (MS) som är redovisningsansvarig och har arbetat på Läkare Utan Gränser i tre år. Hon arbetar bland annat med bokföring, avstämning, bokslut och budget. Intervjun genomfördes på telefon eftersom MS sitter på kontoret i Stockholm.

Läkare Utan Gränser bildades i Paris 1971 och heter internationellt Médecins Sans Frontières. Grundarna var franska läkare och journalister som ansåg att det behövdes en oberoende medicinsk hjälporganisation som arbetade utifrån de nödställda människornas situation. Idag är Läkare Utan Gränser ett internationellt nätverk med sektioner i 19 länder och huvudkontor i Belgien, Frankrike, Nederländerna, Schweiz och Spanien. Huvudkontoren är utrustade med medicinsk expertis och har till uppgift att planera, investera, samordna och övervaka insatserna i fält. Sverigesektionen startades 1993, och är knuten till det belgiska huvudkontoret, och har till uppgift att samla in pengar från allmänheten, att arbeta med opinionsbildning och att rekrytera volontärer till dom projekt som har sin bas från Belgien. De har som grundprincip att deras arbete främst ska vara medicinskt och internationella Läkare Utan Gränser skickar varje år ut ca 3000 volontärer till egna projekt i ca 80 länder. 2004 var 82 av volontärer från Sverige och de arbetade i 22 länder. Organisationen är politiskt och religiöst obunden och alla medlemmar förbinder sig att leva upp till detta krav då Läkare Utan Gränser är måna om att vara neutrala när de är ute i fält och arbetar.

Läkare Utan Gränserns medlemmar beviljas medlemskap på årsmötet och det är personer som antingen har jobbat i fält för organisationen i mer än sex månader eller som har arbetat på kontoret i Stockholm i mer än 13 månader. På årsmötet väljer medlemmarna styrelsen. Styrelsen är högsta beslutande organ och pekar ut riktningen för vad personerna på kontoret ska verkställa, men i det mer dagliga arbetet är det generalsekreteraren och avdelningscheferna som bestämmer. Vid utgången av 2004 hade

Läkare Utan Gränser 214 medlemmar som uppfyllde kraven och av dessa hade 104 betalat medlemsavgiften på 200 kronor och därmed blivit röstberättigade medlemmar. De totala intäkterna uppgick 2004 till 152,9 miljoner kronor och av dessa medel var 62 % från ca 100 000 privatpersoner som skänkt pengar till dem, resten var bidrag från Sida. Läkare Utan Gränserns insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 13 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 82 %.

### **Legitimitet**

MS menar att Läkare Utan Gränser är legitima då de har ett 90-konto, men framförallt när det de gör är i enighet med organisationens mandat, dvs. det som de har tagit på sig att göra i katastrofsituationer.

”Det är det som jag tycker är legitimt, att vi gör det vi är bra på helt enkelt och att vi gör det vi kommunicerar att vi gör.”

Hon anser inte att organisationens uppbyggnad och mål påverkas av externa faktorer, men tillägger att det kanske kan ske på längre sikt. Däremot för de en diskussion kring medias effekt på var bistånd går och till var människor väljer att skänka pengar, inte bara privatpersoners bistånd utan att även statligt bistånd. Efter tsunamin i december förra året fick Läkare Utan Gränser in så mycket pengar att de inte hade möjlighet att använda allt till just det ändamålet.. De valde då att skicka ut brev till sina givare där de bad att få använda pengarna till andra katastrofområden. Reaktionerna från givarna blev positiv, färre än 1 procent av givarna ville få tillbaka sina pengar. Enligt MS var det överlag positiva reaktioner även från andra insamlingsorganisationer, åtminstone efter att det hade gått lite längre tid.

Läkare Utan Gränser pratar inte om oavkortat i sina insamlingar eftersom en del av gåvan alltid går till täcka kostnader för insamling och administration.

”Om vi skulle säga att 100 % går oavkortat till ändamålet så skulle vi behöva samla in specifika pengar som går enbart till administration och så där. Dom bitarna måste också finansieras så det går inte riktigt ihop att säga så.”

### **SFI och FRII**

Läkare Utan Gränser följer SFIs riktlinjer och MS tycker att de ställer rimliga krav på kontoinnehavarna. Hon anser att det är bra att SFI gör ett försök att ta fram tal för att kunna jämföra organisationer trots att det kan vara svårt att göra exakta jämförelser då organisationerna har olika verksamhet och uppbyggnad. Läkare Utan Gränser är medlemmar i FRII för att få möjlighet att vara med och påverka i frågor som rör insamlingsorganisationer. De är nöjda med relationen till FRII och deras insamlingsansvarige sitter med i FRIIs styrelse.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

Läkare Utan Gränser definierar ändamålskostnader utifrån SFIs riktlinjer, det vill säga kostnader som kan hänföras till organisationens uppdrag enligt stadgarna. Det är kostnader för deras fältprojekt men även kostnader för rekrytering av volontärer och kostnader för opinionsbildande verksamhet här i Sverige eftersom det är en grundprincip

att sprida kunskap om vad som händer i en svår situation. För att hålla nere insamlings- och administrationskostnaderna har Läkare Utan Gränser hela tiden diskussioner i sitt planerande och de arbetar mycket med att försöka få rabatterade priser och personer som hjälper till ideellt. De ställer alla kostnader i relation till vad de bidrar med och om kostnaderna ökar utan att de insamlade medlen ökar anses kostnaderna oftast inte vara försvarbara.

MS tycker att användandet av FRIIs mall fungerar bra och hon menar att det specifika med mallen är att den använder en funktionsindeldad resultaträkning med tre kostnadsposter. Införandet av mallen har inte lett till några förändringar i verksamheten då den påminner mycket om hur organisationen redovisar i sin internationella årsredovisning. Kostnadsfördelningen enligt FRIIs mall är inga problem eftersom Läkare Utan Gränser i den dagliga bokföringen märker olika kostnader med vilken avdelning de ska ingå i. Vid bokslutet är det sedan lätt att se vilka kostnader som hör till vilken kategori. Alla personalkostnader fördelas till den avdelning som de härrör från, t.ex. hamnar ekonomiavdelningens personalkostnader under administrationskostnader och personalkostnader för insamlingsavdelningen hamnar under insamlingskostnader. Enligt MS är det viktigt att tydligt visa vad som ingår i de tre olika kostnadsposterna och det förs alltid diskussioner kring vilka kostnader som är relevanta och ska specificeras i not.

Vid utformandet av årsredovisningen måste Läkare Utan Gränser ta hänsyn till SFIs och FRIIs riktlinjer. Det är viktigt för organisationen att årsredovisningen är tydlig och att den visar vilka pengar som har samlats in och vart pengarna har gått. Den används inte direkt i marknadsföringssyfte eftersom det ofta skickas ut annat informationsmaterial, men det varierar lite beroende på till vem de vänder sig.

### **Användandet av resurser**

Läkare Utan Gränserns vision är att hjälpa nödställda människor där behoven finns och där de är som störst. För att nå sina mål ska de alltid ha i åtanke att vara oberoende och politiskt neutrala. Några av de riktlinjer som alla sektioner ska följa är att mer än hälften av de insamlade medlen ska komma från privata givare, samt att de ska titta mycket på förhållandet mellan insamlingskostnader, administrationskostnader och ändamålskostnader. Dessutom tittar de även internationellt på ration mellan hur många som arbetar i fältprojekten och hur många anställda man har vid huvudkontoren och deras partsektioner. Det förs kontinuerliga diskussioner både nationellt och internationellt och arbetet utvärderas löpande.

De ekonomiska målen är att fortsätta öka insamlade medel men att samtidigt hålla kostnaderna så låga som möjligt och det är viktigt att bibehålla eller förbättra organisationens nyckeltal. Läkare Utan Gränser pratar inte om vinst utan de vill helst ha ett resultat som ligger så nära noll som möjligt. Vinst i resultaträkningen innebär att pengarna är kvar i Sverige och de vill ju självklart att så stor del som möjligt går till den ideella verksamheten. För att mäta resultat och effektivitet använder de sig bland annat av olika nyckeltal, t.ex. return on investment (ROI) för att se hur mycket olika kampanjer betalar tillbaka. De sätter även alla kostnader i relation till vad de bidrar med och trots att kostnaderna ökar kan nyckeltalen vara de samma och då anses kostnaderna vara försvarbara. Allt går dock inte att mäta i pengar och de tar hänsyn till det långsiktiga perspektivet vilket medför att det krävs kontinuerliga utvärderingar. Resurserna fördelar Läkare Utan Gränser genom ständiga diskussioner och genom att titta på nyckeltalen. De



samarbetar mellan avdelningarna för att göra upp budget och planer för året och tillsammans gör de fördelningar, korrigeringar och avvägningar mot det som är relevant.

## 4.5 BARNFONDEN

Den 6 december 2005 besökte vi Barnfondens kontor i Malmö och intervjuade deras ekonomiansvarige Peter Sjögren (PS). Han har arbetat på Barnfonden sedan hösten 2003 och har hand om all löpande redovisning, budget, analyser och dylikt.

Barnfonden är en insamlingsstiftelse som bildades i december 1990 i samarbete med danska BØRNEfonden. Då Barnfonden är en stiftelse är det styrelsen som utser nya styrelseledamöter och en generalsekreterare. Det är generalsekreteraren som har ansvar för den löpande verksamheten. Barnfondens vision är att barn ska få växa upp till friska och självständiga individer oavsett vart de bor. För att uppnå sin vision arbetar de med att förmedla stöd till barn och deras familjer i Latinamerika, Asien och Afrika. Stödet består av pengar som kommer in från fadderverksamhet i Sverige och enligt siffror från 1/11 2005 förmedlar Barnfonden hjälp till 20 474 barn världen över. Barnfonden har inga egna fadderprojekt utan förmedlar pengarna via sina samarbetsorganisationer: danska BØRNEfonden, som ansvarar för fadderprojekt i fem västafrikanska länder, och den amerikanska organisationen Christian Children´s Fund som har fadderprojekt i 19 länder. Dock har Barnfonden satt igång en process med att starta egna projekt och ligger nu i startgroparna för detta. Båda samarbetsorganisationerna är liksom Barnfonden politiskt och religiöst obundna.

Idag har Barnfonden ca 21 000 fadderskap. Till följd av en stor marknadsföringssatsning som sattes igång i slutet av 2003 har fadderskapen ökat med nästan 4000 sedan 31/12 2004 (17 501). Deras totala intäkter, det vill säga insamlade medel och ränteintäkter, uppgick 2004 till drygt 40 miljoner kronor. De mottar inga bidrag från Sida då de är en ren insamlingsorganisation och inte bedriver några egna projekt. Barnfondens insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 18 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 85 %. Att de tillsammans blir över 100 % innebär att Barnfonden t.ex. utnyttjat balanserat resultat från föregående år.

### **Legitimitet**

Legitimitet för Barnfonden är att man använder faddrarnas pengar på rätt sätt och att de går iväg till det ändamål som man säger att de ska göra. När Barnfonden har kampanjer för ett visst ändamål är de väldigt noga med att påpeka för sina givare när denna bryts. Detta så att givare inte tror att de betalar in till just det ändamålet även efteråt. Alla faddrar som ger bidrag och alla som skänker gåvor till Barnfonden får ett kvitto på vad pengarna har använts till och detta är en kvalitetssäkring gentemot givarna. Faddrarna får dessutom en årsrapport som visar hur det har gått för just deras fadderbarn. För Barnfonden innebär legitimitet även att de redovisar sina intäkter och kostnader på ett bra och tydligt sätt.

Barnfonden anser att det är extra viktigt i deras bransch att media, andra påtryckare och omgivningen har en positiv inställning till deras arbete, speciellt nu ”när vissa organisationer fläckat ner ryktet”. Barnfonden har dock inte märkt att omgivningen blivit

mer skeptisk efter den debatt som har förts och förs angående att vissa organisationer inte lever upp till SFIs krav. Gällande att marknadsföra sig som organisation anser PS att man inte ska överdriva åt det positiva hållet - man ska vara ärlig. Barnfonden har ingen tanke på att, och tycker inte att de ska behöva, ”gå ut och visa hur legitima de är” utan det ska ligga i alla deras rutiner. Enligt PS är detta en form av intern kvalitetssäkring och det får absolut inte finnas några brister.

Vad gäller bidrag som går oavkortat till ändamålet så håller Barnfonden på att utarbeta en policy angående detta. Alla gåvor, det vill säga inte fadderbidragen, går oavkortat till ändamålet och kommer även att göra så i framtiden. Policyn kommer istället att handla om hur större engångsgåvor ska hanteras. PS uppger dock att hittills har ingen givare ställt kravet att pengarna ska gå oavkortat men om så skulle ske upplyses denne om att det kostar pengar att administrera bidrag.

Barnfonden ser det inte som ett konkurrensmedel att ha låga insamlings- och administrationskostnader och PS påpekar att:

”Jag anser att det är dumt att använda det som ett konkurrensmedel. Speciellt eftersom det har varit så mycket prat om det på sista tiden i media och så där med procenten och vad många kanske inte förstår är att det kostar ju pengar att driva en organisation för att kunna samla in pengar. Det måste kosta. Om man då går ut med, som vissa, helt felaktigt och säger att t ex: vi har inte haft någon administration för de här pengarna eller vi tar bara 2 % i administration. Det är ju, det går inte. För det skulle aldrig fungera”.

### **SFI och FRII**

För Barnfonden är SFI en kontrollorganisation och de har därmed ingen servicefunktion för dem. Detta tillskillnad från FRII som är en branschorganisation som ordnar seminarier och småutbildningar som Barnfonden deltar i. De krav SFI ställer rörande procentfördelningen av kostnader anser Barnfonden är fullständigt rimliga och de har aldrig själva hamnat i något klammeri med SFI. Vad gäller FRII anser PS att deras mall påverkat årsredovisningen till det bättre eftersom den nu blir standardiserad och det blir därför lättare att jämföra från år till år.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

PS menar att när det gäller fördelningen av kostnader inom de tre kostnadsslagen finns det sätt att ”trixa” på och lägga över kostnader till ändamålskostnader fast de egentligen kanske är en administrationskostnad. Detta är möjligt eftersom det mesta av verksamhetskostnaderna kan sägas behövas för att uppnå ändamålet enligt stadgarna vilket är kravet för att få klassas som ändamålskostnad enligt SFI. Barnfonden klassar dock alla sina kostnader i Sverige som insamlings- eller administrationskostnader och undviker därmed subjektiva bedömningar.

Barnfonden använder till största del FRIIs mall när de upprättar årsredovisningen. Det som är viktigt att tänka på enligt PS är att vara noggrann i noten som specificerar de olika kostnaderna samt att tydligt visa procentfördelningen:

”Om man försöker gömma den frågar folk efter den och då biter man säg själv i svansen. Det är nästan alltid om folk kommer med kritik, eller har frågor, så är nästan alltid första frågan: hur mycket skickar ni iväg? Så den är viktig att lyfta fram.”

Vad gäller utformningen av årsredovisningen anser Barnfonden att det är en kostnadsfråga och de har avsiktligt inte satsat på detta då det är ett sätt att hålla kostnaderna nere. Årsredovisningen skickas inte ut till faddrarna utan istället arbetar Barnfonden mer med hemsidan och lägger ut årsredovisningen där så fort den är klar. Där lägger de även löpande ut information som är tillgänglig för alla.

För Barnfonden är tanken att verksamheten ska ha så höga ändamålskostnader som möjligt, det vill säga de strävar hela tiden efter att öka intäkterna (insamlade medlen) så att så mycket som möjligt kan skicka iväg till ändamålen. Av de månatliga fadderbidragen på 180 kr går 80 % till ändamålet och av de gåvor som kommer in vid sidan av går 100 % till ändamålet. Dessa 100 % finansieras med hjälp av de 20 % som ”blir över” av fadderbidragen.

För att lyckas med att hålla nere insamlings- och administrationskostnader har Barnfonden bland annat låga fasta kostnader, få anställda och låg hyra. I slutet på 2003 startades dock en marknadsföringskampanj, som kostat en del och därmed ökat insamlingskostnaderna, men den har i sin tur gett flera nya faddrar som genererar mer pengar på längre sikt.

Eftersom Barnfonden inte har några egna projekt är det deras samarbetsorganisationer som tar hand om distributionen av Barnfondens pengar. Barnfonden betalar en årlig summa till respektive organisation beroende på antal fadderbarn som hjälps och denna klassas som ändamålskostnad. Alla de pengar Barnfonden skickar till sina samarbetsorganisationer, utöver denna avgift, går oavkortat till ändamålet utan att det tas ut ännu ett administrationsbidrag.

### **Användandet av resurser**

Barnfonden har ingen relation till begreppet vinst och använder sig inte av det i sitt arbete. I stället pratar de om resultat då deras mål inte är att ackumulera tillgångar utan att så mycket som möjligt ska skickas iväg till ändamålet. Resultatet är det eventuella överskott som balanseras till nästa år och läggs i den obundna delen av det egna kapitalet.

Barnfonden är en ren insamlingsstiftelse och tar därför hjälp av samarbetsorganisationer för att uppnå sina mål. De har dock planer på att ändra sin strategi och är i planeringsstadiet för att starta egna projekt. Idag mäter Barnfonden effektiviteten och kvalitetssäkrar de projekt de stödjer genom att de får återrapportering från sina samarbetsorganisationer som har väl utvecklade rutiner för detta. Barnfonden åker dock ut några gånger per år och kontrollerar vissa projekt men påpekar att de förlitar sig på sina samarbetsorganisationer och att de inte har resurser till att utvärdera alla projekt. Både Barnfonden och samarbetsorganisationerna är dessutom med i ett internationellt nätverk för fadderorganisationer där övergripande beslut om kvalitet tas en gång om året.

Barnfonden har inga ekonomiska mål på lång sikt men arbetar på kortare sikt med budget. PS säger att det handlar om är att öka intäkterna så mycket som möjligt så att de kan skicka iväg så mycket pengar som möjligt. Barnfonden har ingen övre gräns gällande

hur mycket medel de kan ta emot utan försöker få in så mycket som möjligt. PS säger att Barnfonden får anställa mer personal om det skulle behövas för att kunna hantera en eventuell ökning av insamlade medel.

## 4.6 PLAN SVERIGE

Den 20 december 2005 telefonintervjuade vi Plan Sveriges ekonomi- och supportchef, Ulrika Borefelt (UB). Förutom ekonomiansvaret är hon även ansvarig för Plan Sveriges övriga administrationsenheter; IT, post/logistik, back-office och business development.

Plan är en av världens största biståndsorganisationer och har över en miljon faddrar i 16 länder. De är religiöst och politiskt obundna och deras arbete syftar till att öka förståelsen mellan människor och kulturer. Plan arbetar i 46 utvecklingsländer och varje år investerar de runt 270 miljoner dollar på program inom hälsa, utbildning, familjeförsörjning, boendemiljö och kommunikation. Organisationen har över 7 000 anställda i hela världen och cirka 60 000 lokala volontärer. 1997 startades Plan Sverige och de är en självständig del av internationella Plan där ett 60-tal länder ingår. Plan Sverige är en av de största insamlingsorganisationerna i Sverige och tillsammans med faddrar och givare i andra länder ges stöd till ca 13 miljoner barn och deras familjer. Arbetet i Sverige inriktas på att utöva insamlingsverksamhet till förmån för Plans internationella verksamhet och de förmedlar stöd från 75 000 enskilda bidragsgivare samt från myndigheter, företag och skolor.

Plan Sverige är en insamlingsstiftelse och har därför inga medlemmar utan det är istället deras faddrar som är stommen i organisationen. De har precis infört ett råd som består av ledamöter som representerar olika samhällsintressen och olika grupper i samhället. Ledamöterna har ett personligt mandat och är tillsatta för två år och deras uppgift är att utse nya styrelseledamöter.

Arbetet finansieras främst genom fadderskap och de som är faddrar stödjer utvecklingen i barnens närmiljö. Det är viktigt för Plan Sverige att människor får möjligheten att själva förbättra sin livssituation. De arbetar långsiktigt med att bekämpa fattigdom och skapa bestående förbättringar av barns livskvalitet och barnen ses som aktiva deltagare i samhällsutvecklingen. Det är endast när områden som Plan är verksamma i drabbas av en katastrof som de sysslar med katastrofhjälp. 2004 var deras totala intäkter drygt 177 miljoner kronor och här ingår fadderbidrag, insamlade medel och bidrag från Sida. Plan Sveriges insamlings- och administrationskostnader uppgick 2004 till 13 % av totala intäkter och ändamålskostnaderna uppgick till 82 %.

### **Legitimitet**

Istället för att använda begreppet legitimitet vill UB hellre tala om trovärdighet. För att uppnå trovärdighet gentemot sina givare strävar Plan Sverige efter att vara så öppna och tydliga som möjligt.

”Jag tror att folks medvetenhet har ökat otroligt mycket vad gäller kostnader – man vill veta vad det är man bidrar till. Har man en öppen och tydlig kommunikation så tror jag, om vi nu ska prata om trovärdighet, att det är det som är viktigt.”

Plan Sverige tar inte emot bidrag där givaren har som krav att det ska gå oavkortat till ändamålet. UB påpekar att utan administrationskostnader är det inte möjligt att bedriva en seriös verksamhet eftersom revision och dylikt borgar för en viss kvalitet. Att ta emot ett oavkortat bidrag skulle därmed innebära att administrationskostnaderna för att hantera dessa pengar skulle betalas av någon annans bidrag vilket inte är ett korrekt handlande.

### **SFI och FRII**

Till både SFI och FRII har Plan Sverige en bra relation. Till SFI rapporterar de med jämna mellanrum och de deltar även i deras seminarier. Dock anser UB att SFI borde ställa lite högre krav på sina kontoinnehavare, eller framför allt ha en kompletterande typ av kvalitetssäkring.

”Vad jag tänker på är att den årsredovisning som vi skickar in till SFI är exakt samma som vi skickar in till Länsstyrelsen och som våra revisorer, PwC, granskat. Det sker ju ingen granskning på plats eller att de kommer hit. Jag kan känna att det är ingen ytterligare granskning än vad vi redan har av våra revisorer. Ett komplement eller en vidareutveckling av den befintliga rapporten vore önskvärd.”

Med FRII har Plan Sverige lite mer kontakt då det regelbundet är olika ämnen som avhandlas och de går på FRIIs seminarier och sitter med i deras arbetsgrupper.

### **God redovisningssed och kostnadsfördelning**

Vid upprättandet av sin årsredovisning och vid fördelning av kostnaderna använder sig Plan Sverige av FRIIs mall. Exempelvis personalkostnader fördelar de utifrån vad personalen har för arbetsuppgifter. De på programavdelningen och de som arbetar med försändelser mellan faddrar och fadderbarn klassificeras som ändamålskostnader medan de som arbetar med ekonomi och administration klassificeras som administrationskostnader. UB påpekar att det är viktigt för Plan Sverige som insamlingsorganisation att vara tydlig och förklara vilka kostnader som ingår i vad. Införandet av mallen har dock inte påverkat dem nämnvärt då hela Plan International sedan tidigare använder sig av detta sätt att redovisa. UB menar att det är jättebra med en mall för givarna så att de kan jämföra årsredovisningarna organisationerna emellan. Emellertid anser hon att organisationerna inom FRII är väldigt olika vilket kan medföra att det blir svårt att göra några ordentliga jämförelser. Som exempel nämner hon att Plan Sverige har låga insamlings- och administrationskostnader då huvuddelen av deras verksamhet inte bedrivs i Sverige utan ligger på ett internationellt plan till skillnad från många andra organisationer.

Plan Sverige har hela tiden i bakhuvudet att de ska sträva efter att vara så kostnadseffektiva som möjligt. För att hålla nere sina insamlings- och administrationskostnader arbetar de bland annat med att kontinuerligt se över sina avtal med samarbetsorganisationer vad gäller t.ex. tryckkostnader. De strävar också efter att så många som möjligt av faddrarna ska ansluta sig till autogiro för att på så vis minska administrationskostnaderna. Plan Sverige samlar också kontinuerligt in e-mailadresser från faddrar för att kunna kommunicera mer kostnadseffektivt.

### **Användandet av resurser**

Plan Sverige arbetar inte utifrån begreppet vinst utan talar istället om resultat. De strävar hela tiden efter att öka sina intäkter och för att mäta sina prestationer använder de sig mycket av nyckeltal, t.ex. vad gäller kostnadseffektivitet. Plan har ett internationellt huvudkontor och resurserna som samlas in i de nationella organisationerna förmedlas därigenom. Bland annat sker även all programuppföljning och projektrevision från internationella Plans huvudkontor. Respektive land har dock möjlighet att välja till vilka programländer just deras bidrag ska gå.

Insamlingsorganisation	IM	Röda Korset	ABC	Läk Uf Gräns	Barrfonden	Plan Sverige
Skickar vidare pengar till ett centralt internationellt huvudkontor	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja
Triffr projekt utomlands på egen hand	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei
Legitimitet						
Faktorer i omgivningen som påverkar organisationen	SFI	SFI, samhälls-strukturer	SFI, Sida, andra organisationer	SFI, media	SFI, media	SFI
Vad organisationerna skapar legitimitet gentemot omgivningen	90-konto, vara det man säger att man är	90-konto, kontrollen av SFI	90-konto, trovärdighet, bidrag från Sida	90-konto, göra det man säger att man gör samt kommunicera detta	Använda pengarna på rätt sätt, kvitto, ärlighet	Öppenhet, trovärdighet
Tar emot oavkortade bidrag	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej
SFI och FRII						
SFIs krav	Rimliga	Rimliga	Rimliga fast söker högre krav på större organisationer	Rimliga	Rimliga	Rimliga
SFIs arbete som kontrollorganisation	Kan förbättras	Bra	Borde förändras	Gör ett bra försök m att jämföra ore.	OK	Vill ha ytterligare eranskinne
Relation till FRII	Bra	Bra	Ingen	Bra	Bra	Bra
God redovisningssed och kostnadsfördelning						
Följer FRIIs mall	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
(Insamlings- + administrationskostn.) / Totala intäkter	18%	12%	4%	13%	18%	13%
SFIs kostnadsfördelning	Är subjekt.	Lite godtyckliga	Är subjektiva	Vet ej	Är subjektiva	Vet ej
Mätning och resurser i insamlingsorganisationer						
Relation till begreppet vinst	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
Mått	Nvcketal	Nvcketal	Vet ej	Nvcketal ROI	Vet ej	Nvcketal
Mätning av projektens effektivitet	Utvärdering nyckeltal	Utvärdering, nyckeltal	Utvärdering slutrapporter	Utvärdering nyckeltal	Utvärdering	Uppföljning och revision

## 4.7 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRIN

## 5. ANALYS

---

*I detta avsnitt analyserar och argumenterar vi utifrån vår teoretiska referensram och vårt empiriska material. Vi inleder med att redogöra för våra reflektioner kring legitimitet för att sedan skildra reflektionerna kring god redovisning och kostnadsfördelning. Sist i avsnittet redogör vi för vårt resonemang kring mätning och resurser i insamlingsorganisationer.*

---

### 5.1 LEGITIMITET

#### 5.1.1 PÅVERKAN FRÅN OMGIVNINGEN

Insamlingsorganisationer påverkas, som alla andra organisationer, av omgivningen och omgivningens accepterande är en förutsättning för överlevnad. Att medvetet eller omedvetet leva upp till de krav som ställs från externa institutioner är ett måste för att kunna bedriva sin verksamhet. Omgivningens påverkan på organisationerna kan enligt oss ta sig uttryck genom exempelvis lagar, allmänhetens vilja att ge bidrag, offentliga organs stöd, medias skrivelser etc. Av de svar vi erhållit från organisationerna skiljer sig medvetenheten om externa faktors påverkan på verksamheten åt. Det är t.ex. endast Barnfonden som tar upp att det är viktigt att media och andra påtryckare har en positiv inställning till insamlingsorganisationer, vilket är viktig vad gäller skapandet av trovärdighet hos omgivningen. ABC uttrycker till och med att de inte påverkas av media. Detta tycker vi är anmärkningsvärt då organisationerna är beroende av givarna för överlevnad och media har en stark ställning som opinionsbildare i Sverige. Läkare Utan Gränser tar upp att de för en diskussion om att media har makt att påverka till vilket ändamål människor och offentliga organ som Sida väljer att ge sitt stöd. Den diskussionen tycker vi bekräftar vår tes om att media har möjlighet att påverka organisationerna, både positivt och negativt, oavsett organisationerna om vill det eller inte.

Det var även få av organisationerna som ville medge att de påverkas av andra former av externa faktorer. SFI är dock en extern faktor som alla organisationer ansåg påverka dem i och med innehavet av ett 90-konto. Även Sida är en organisation som nämndes av vissa men vi tror att Sida påverkar alla insamlingsorganisationer i undersökningen, även de som inte får bidrag från dem, på grund av sin exklusiva ställning som statligt biståndsorgan i Sverige. ABC nämner t.ex. att de påverkas av Sida genom att de tar del av den kunskapsutveckling som Sida står för. Svenska Röda Korset uppgav också att olika samhällsstrukturer har inflytande på vilka projekt de väljer att starta och hur arbetet med dessa genomförs. Vår bedömning av den information vi fått av respondenterna rörande omgivningens påverkan är att även fast många inte klart vill ge uttryck för att de påverkas av flera externa faktorer så är de omedvetet medvetna om detta. Detta kom till uttryck när vi diskuterade andra saker, t.ex. det eventuella införandet av en lag för ideella organisationer, och respondenterna då medgav att detta självklart skulle påverka dem. Vi



vet inte om det är en ovilja att inse att den egna organisationen är så pass påverkbar av omgivningen som den faktiskt är som gör att de gärna inte talar om detta eller om det bara är så att de inte sätter ord på det utan anser att det är självklart. Det skulle även kunna vara så att organisationerna är medvetna om att de påverkas men inte vill erkänna det eftersom de är rädda för att då riskera att förlora sin självständighet. Vi har nämligen märkt att de är väldigt måna om att lyfta fram hur självständiga de är i sitt arbete och att deras ideella visioner inte påverkas av omgivningen. Vi anser dock att det är viktigt att de som insamlingsorganisationer är medvetna om alla de olika former av påverkan som finns och sker. Detta för att de ska vara så väl förberedda som möjligt för att vid behov kunna anpassa sig och leva upp till de krav som omgivningen ställer.

### **5.1.2 TROVÄRDIGHET**

För de flesta insamlingsorganisationer vi studerat innebär legitimitet, eller trovärdighet som vissa hellre vill kalla det, att organisationen verkligen är det den utger sig för att vara. Med detta avses även att de ska arbeta med det de förmedlar till omgivningen att de gör och att pengarna från givarna ska användas på rätt sätt. Ärlighet och tydlighet är återkommande ord som kommit till uttryck från respondenterna vid diskussionen om legitimitet gentemot sin omgivning. ABC ansåg även det att de får bidrag från erkända organisationer som t.ex. Sida kan ses som ett sätt att vinna trovärdighet. Att på ett tydligt och transparent sätt redovisa verksamhetens kostnader är något alla organisationerna i undersökningen strävar efter. Detta för att kunna ge givare och övriga intressenter en möjlighet att själva se hur organisationen använder de medel den inbringar. Återkommande i diskussionen om legitimitet är nödvändigheten av att skapa trovärdighet hos omgivningen. Trovärdighet är viktigt för alla de undersökta organisationerna och de är alla måna om att vara accepterade av omgivningen. Detta förstärker det vi tidigare skrev om att det är viktigt att vara medveten om omgivningens krav, för utan omgivningen ingen verksamhet. I vårt fall anser vi att förmågan att skapa legitimitet och trovärdighet, kan vara avgörande för insamlingsorganisationernas fortsatta existens. Trots att många av organisationerna inte arbetar aktivt för att vara legitima tror vi att det uttalat finns inbyggt i hela verksamheten. Barnfonden t.ex. har som intern kvalitetssäkring att legitimiteten ska ligga inbyggd i alla deras rutiner vilket medför att arbetet för trovärdighet alltid finns med även fast det inte sker uttalat.

Nästan alla studerade organisationer ansåg att innehavet av ett 90-konto hos SFI är ett sätt att skapa legitimitet. Alla organisationerna redogör också på respektive hemsida mycket tydligt för att de är innehavare av ett 90-konto. Som tidigare nämnts är SFI också den organisation som alla respondenterna anser har ett stort inflytande på respektive insamlingsorganisation. Vi menar att ett av de säkraste sätten att skapa trovärdighet hos givare är att inneha ett 90-konto som är en allmänt känd kvalitetsstämpel som borgar för en seriös insamling. Givare har oftast väldigt liten möjlighet att kontrollera att de skänkta pengarna används på ett bra sätt och därför är kanske innehavet av ett 90-konto det ända sättet för givare att kontrollera att insamlingen är seriös.

### **5.1.3 OAVKORTAT**

Begreppet ”alla pengarna går oavkortat till ändamålet” är omdiskuterat och alla organisationer i undersökningen utom Röda Korset och Barnfonden uppger att de inte tar emot ett bidrag med detta krav. Barnfonden säger dock att de aldrig fått detta krav från en givare men att gåvor alltid går oavkortat till ändamålet. Övriga organisationer uppger att det är ohållbart med oavkortat eftersom det kostar pengar att ta emot och förmedla bidrag. Om bidraget skulle gå oavkortat skulle någon annans pengar behöva stå för kostnaden av förmedlingen vilket de anser är etiskt oacceptabelt. Svenska Röda Korset finansierar administrationen för de oavkortade bidragen med pengar från medlemsavgifter, kapitalinkomster eller administrationsbidrag från Sida medan Barnfonden finansierar dem med fadderbidrag. Innan vi genomförde denna studie hade begreppet oavkortat en positiv klang för oss alla men idag är det något som vi ställer oss frågande inför. Det kostar pengar att bedriva en seriös insamling och om ett bidrag är oavkortat vem ska då betala? Vi anser att de gånger termen används vid insamlingar så är det för att organisationen vill få en bättre position hos givarna men vi anser att det istället kan skapa förväntningar som i längden blir svåra att leva upp till. Vi har inte sett att någon av de organisationer vi studerat använder sig av oavkortat för att locka fler givare och det är även i linje med FRIIs riktlinjer för etisk insamling. Vi tycker det är bra att branschen uppmärksammat att insamling av oavkortade bidrag inte är en hållbar strategi för en seriös organisation i längden.

## **5.2 SFI OCH FRII**

De organisationer som vi har studerat upplever SFI som en viktig organisation som finns till för givarnas skull. Fler av dem anser att SFI ställer rimliga krav på deras verksamheter men att kontrollen är för dålig. Många har uttryckt en önskan om att det bör ske mer kontroll på plats som komplement till kontrollen av årsredovisningarna då dessa redan granskats av organisationernas auktoriserade eller godkända revisorer. Vi anser att det är viktigt att SFI har en noggrann granskning då de är omgivningens främsta möjlighet att kontrollera att insamlingsorganisationen är seriös. Vi har fått uppfattningen att detta inte sker idag och att det är något som de undersökta organisationerna saknar. IM går till och med så långt att de ifrågasätter i fall SFI behövs som kontroll med den form de är har idag. Vi tycker att SFI borde uppmärksamma denna uppfattning hos organisationerna och göra någonting åt det för att inte riskera att tappa förtroendet hos sina kontoinnehavare och i längden även hos givarna.

FRII är för de studerade insamlingsorganisationerna ett branschorgan som arbetar i deras intresse och som de har en bra relation till. De flesta tar del av utbildningar och andra servicefunktioner som FRII tillhandahåller och vissa av dem sitter med i olika arbetsgrupper. ABC är den enda som inte är medlem i FRII och den enda organisationen som anser att FRIIs verksamhet kan förbättras. Det material vi har fått vid våra intervjuer om FRII är genomgående positivt och vi har inte fått uppfattningen att medlemmarna önskar ändra på FRIIs arbete. Utifrån detta ser inte vi någon anledning för FRII att ändra sitt sätt att verka som branschorganisation. Vi vill dock reservera oss för att om syftet med undersökningen hade varit ett annat och andra frågor ställts så hade vår uppfattning om FRII kanske varit annorlunda.

## 5.3 GOD REDOVISNINGSSSED OCH KOSTNADSFÖRDELNING

SFIs Föreskrifter definierar vad som menas med verksamhetskostnader och delar in dessa i tre grupper; ändamålskostnader, insamlingskostnader och administrationskostnader. Detta görs för att underlätta SFIs kontroll av insamlingsorganisationernas kostnader. Vid intervjuerna med våra respondenter har vi uppmärksammat att de flesta organisationer endast pratar om ändamålskostnader och administrationskostnader när kostnadsfördelning diskuteras. Vi har även sett att den senaste tidens diskussioner i media kring insamlingsorganisationers kostnader inte heller nämner posten insamlingskostnader. Detta anser vi är anmärkningsvärt eftersom insamlingskostnader oftast är en lika stor post som administrationskostnader och tar upp en lika stor andel av de tillåtna 25 % av totala intäkter. En anledning till detta skulle kunna vara att administrationskostnader i allmänhet anses vara ett lite luddigt begrepp där ingen riktigt är säker på vilka kostnader som ska ingå, men att det ändå finns en medvetenhet hos omgivningen att administration kostar. Insamlingskostnader i sin tur är ett begrepp som vi tror att människor i allmänhet anser sig veta vad det är, men många kanske inte är lika medvetna om att insamling kostar och är en stor kostnadspost hos många organisationer.

### 5.3.1 KLASSIFICERING AV KOSTNADER UTIFRÅN SFIS FÖRESKRIFTER

Alla insamlingsorganisationer som vi har intervjuat upplever att SFIs klassificering och definition av kostnader kan tolkas subjektivt och att det finns stort utrymme att fritt placera olika kostnader i de tre kostnadsposterna. Vi har förstått att det främst är definitionen av att ändamålskostnader är.. *”sådana kostnader som har direkt samband med att uppfylla organisationens syfte och/eller dess stadgar”*.. som skapar fritt spelrum att tolka reglerna. Det innebär i princip att så länge en organisation kan motivera att någonting är en ändamålskostnad utifrån sitt syfte eller sina stadgar så är det tillåtet att klassificera kostnaderna som ändamålskostnader med hänsyn till SFIs riktlinjer. Personalkostnader är ett exempel på en samkostnad som kan tolkas subjektivt och med en bra motivering kan t.ex. lön för ekonomiavdelningen i Sverige definieras som en ändamålskostnad. Vi anser det även anmärkningsvärt att det verkar vara enkelt för insamlingsorganisationerna att vidga sina ändamålskostnader genom att ändra i sina stadgar. Det är ingen stor process för organisationerna att ändra i sin stadgar och det som behövs är ett godkännande på föreningsstämman för att en förändring ska gå igenom.

Ett annat exempel som SFI nämner i sina föreskrifter är att det kan vara svårt för insamlingsorganisationerna att skilja mellan kostnader för opinionsbildning som är en ändamålskostnad och kostnader för varumärkesbyggande som är en insamlingskostnad. Vi har dock inte fått några indikationer från våra undersökningsobjekt att detta skulle vara ett problem, men det betyder inte att det inte upplevs som ett problem utan kan framförallt bero på att vi inte har frågat om det. Vi anser dock att det finns utrymme för subjektiv tolkning även här och vi menar att de flesta insamlingsorganisationer som bedriver en opinionsbildande kampanj för att sprida kunskap kanske även har ett underliggande syfte i denna att bygga sitt varumärke och att samla in pengar.

Det pågår en diskussion bland insamlingsorganisationer och i media som handlar om att kostnader behövs för att en insamlingsorganisation ska kunna fungera och bedriva sin

verksamhet. En organisation som ser den här diskussionen från en annan synvinkel är ABC som drivs enbart av ideellt arbete. Personalkostnader är en väldigt stor kostnadspost för många organisationer och därför har organisationer som bedrivs frivilligt ofta inte så stora kostnader. ABCs ordförande Ann Ottengrim menar att diskussionen endast är ett försvar från stora organisationer som i sin tur har fått kritik för att de har för stora kostnader och Ann Ottengrim tolkar det som att större organisationer menar att en organisation som bedrivs av frivilliga krafter inte håller samma kvalitet och inte heller är lika trovärdig. För oss har det varit intressant att få ta del i den här debatten från båda sidor och vi har blivit medvetna om att kostnader är något nödvändigt för att en insamlingsorganisation ska kunna fungera på ett bra sätt. Samtidigt anser vi att en organisation som bedrivs med låga kostnader kan fungera lika bra och ha samma kompetens tack vare alla människor som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål och med en gemensam grundtanke.

### **5.3.2 ARBETET MED FRIIS MALL FÖR ÅRSREDOVISNING**

FRIIs mall för årsredovisning har till syfte att hjälpa insamlingsorganisationer att redovisa utifrån god redovisningssed. Insamlingsorganisationerna vi studerat anser generellt att arbetet med mallen fungerar bra och arbetet med den har inte lett till några direkta förändringar i verksamheten. Vi har fått indikationer på att FRIIs mall är anpassad efter ett internationellt redovisningsmönster och bland annat säger Maria Sjögren på Läkare Utan Gränser att arbetet med FRIIs mall fungerar bra eftersom den påminner mycket om hur organisationen redovisar utomlands. Vi tror att det är en anledning till att de flesta organisationerna upplever FRIIs mall som ganska enkel eftersom organisationer som är verksamma i flera länder ofta har liknande verksamheter både i Sverige och utomlands. Vad gäller redovisning av kostnader är den största förändringen med FRIIs mall efter införandet att kostnaderna ska delas in i tre kostnadsslag. Utifrån vår undersökning har vi kommit fram till att det finns en risk för att denna indelning kan göra resultaträkningen otydlig och slutna om inte organisationerna tydligt redovisar i not vilka kostnader som ingår i de tre olika posterna. Som vi tidigare har nämnt varierar noternas innehåll mycket mellan de studerade organisationerna och en anledning till det anser vi kan vara att det i FRIIs mall endast står att organisationerna *bör* beskriva i not vad de tre posterna innehåller. Vi anser att FRII istället borde skriva att organisationerna *ska* specificera i not vad kostnadsposterna innehåller. Det menar vi skulle ge öppnare och trovärdigare årsredovisningar där omgivningen tydligt kan se vilka kostnader som redovisas var. Det skulle bli en form av kvalitetssäkring för organisationerna inför sina givare och andra intressenter att pengarna som skänks används och redovisas på rätt sätt.

Som vi tidigare har nämnt är det svårt att försöka jämföra insamlingsorganisationer med varandra eftersom deras verksamheter är så olika. Vi anser dock att FRIIs mall underlättar för givare och andra intressenter att jämföra organisationernas årsredovisningar, men att det ändå finns svårigheter just på grund av olikheterna. Exempelvis Plan Sverige skiljer sig från många andra organisationer på så sätt att de har låga insamlings- och administrationskostnader eftersom deras verksamhet inte bedrivs i Sverige och alla pengar skickas vidare till kontor utomlands. Vi frågar oss dock om det betyder att de pengar som skickas vidare går 100 % till ändamålet eller om det är så att de avdelningar utomlands som tar emot pengarna drar av ytterligare kostnader för

insamling och administration. Om det är så att kostnaderna dras dubbelt anser vi det vara felaktigt att organisationer säger till sina givare att de har låga insamlings- och administrationskostnader om de kostnaderna i slutändan är stora och ändå tas från givarnas gåvor. Vi vill dock påpeka att vi inte har någon information om Plan Sverige använder sig av detta tillvägagångssätt. Barnfonden bedriver liknande verksamhet som Plan Sverige och de garanterar att inga insamlings- och administrationskostnader dras från bidragen efter det att de har lämnat Sverige.

### 5.3.3 SFIs KRAV

Då ett av SFIs krav för att inneha ett 90-konto är att max 25 % av de totala intäkterna får vara insamlings- och administrationskostnader anser vi det vara märkligt att det inte finns klarare regler kring hur kostnaderna ska definieras. Det är i dag möjligt för en insamlingsorganisation som har svårt att klara av kravet på 25 % att placera kostnader i ändamålsposten för att på så sätt minska de två andra posterna. Utifrån vår undersökning tycker vi att ett sätt att undvika är att införa snävare regler eller hårdare kontroll kring vad som ingår i insamlingsorganisationernas ändamålskostnader. Frågan är dock om detta förslag är praktiskt möjligt att genomföra. Det borde kunna fungera med hårdare gemensamma regler för de sex organisationer som vi har valt att titta på men det är troligtvis mycket svårt att få fram allmänna krav för alla 554 kontoinnehavare. En möjlighet, som vi ser det, skulle kunna vara att SFI klassificerar sina medlemmar, t.ex. efter storlek eller verksamhetstyp, och utformar olika regler och krav för olika typer av insamlingsorganisationer. Vi anser det även önskvärt att insamlingsorganisationerna blir bättre på att specificera i not vad som ingår i de olika kostnadsslagen. Vi har uppmärksammat att noternas innehåll, både i mängd och värde, varierar mycket mellan de årsredovisningar vi har läst och vi förespråkar en större öppenhet. Precis som namnet antyder så tror nog de flesta givare att ändamålskostnaderna enbart innehåller pengar som når ändamålet direkt, det vill säga att de t.ex. används för att utveckla och driva ett projekt på plats. Detta är inte helt korrekt eftersom där finns många kostnader som endast indirekt når ändamålet, det vill säga att de t.ex. används till att täcka lön för personal i Sverige som administrerar ett projekt. Vi vet dock att de undersökta organisationerna strävar efter att försöka redovisa rätt kostnader i rätt kostnadsslag för att kunna ge sina givare och andra intressenter en rättvis och trovärdig bild. Barnfonden är t.ex. en organisation som försöker undvika subjektiva bedömningar genom att klassificera alla sina kostnader i Sverige som insamlings- och administrationskostnader.

Alla insamlingsorganisationer som vi har intervjuat klarar SFIs krav på att insamlings- och administrationskostnader får vara max 25 % av de totala intäkterna och alla organisationerna klarar gränsen bra. Vi anser att det framförallt är skillnader i verksamhetens uppbyggnad som gör att nivån på kostnaderna varierar. Detta motiverar vi med att olika sätt att bedriva verksamhet kostar olika mycket beroende på organisationens struktur. Exempelvis Plan Sverige och Läkare Utan Gränser bedriver ingen egen verksamhet i Sverige utan skickar vidare större delen av insamlade medel, vilket leder till lägre insamlings- och administrationskostnader i Sverige. Barnfonden har samma typ av verksamhet men har ändå högre kostnader och ett skäl till det anser vi vara att de redovisar alla kostnader i Sverige som insamlings- och administrationskostnader. Som vi har nämnt tidigare bedrivs ABC helt ideellt och det är ett skäl till att de kan hålla kostnaderna låga. Detta är bara några exempel på hur verksamhetens uppbyggnad och

organisationens mål påverkar andelen kostnader. Vi har däremot inte sett några tydliga tecken på att organisationens storlek skulle påverka. Alla våra undersökningsobjekt har olika verksamheter och därför har vi valt att inte heller att jämföra nivån på deras insamlings- och administrationskostnader.

Enligt SFIs kontrollsiffror visar det sig att de studerade organisationer procentuellt skickar ungefär lika mycket av de totala intäkterna till ändamålet, trots att deras verksamheter och storlek skiljer sig åt. De flesta utav organisationerna uppfattar det som om att den gräns som SFI satt upp gällande kostnadsfördelningen är rimlig. Vi har däremot diskuterat om större organisationer borde ha en annan gräns hos SFI än de lite mindre organisationerna. Om en organisation samlar in 100 miljoner kronor om året betyder det att 25 miljoner kronor får gå till insamling och administration. Vi tror dock att det kan vara svårt att införa olika gränser i praktiken eftersom även stora insamlingsorganisationer skiljer sig mycket åt vad gäller verksamhetsuppbyggnad.

## **5.4 MÄTNING OCH RESURSER I INSAMLINGSORGANISATIONER**

### **5.4.1 RELATION TILL BEGREPPET VINST**

Alla organisationer i vår undersökning gjorde ett starkt avståndstagande till begreppet vinst. Istället talar alla i resultattermen och överskott respektive underskott. En orsak till detta enligt oss är att insamlingsorganisationer lägger fokus på att utvinna största möjliga nytta ur pengarna. Därmed skulle ett för stort överskott, i termen vinst, kunna vara ett tecken på att verksamheten inte sköts på ett önskvärdt sätt. Den näringsverksamhet som t.ex. ABC och IM bedriver har inte vinstkrav på sig, men meningen är att dessa näringsverksamheters överskott ska återinvesteras i verksamheten. Det kändes som om ingen av insamlingsorganisationerna ville bli sammankopplad med begreppet vinst och det förhållningssättet till begreppet stämmer överens med teorin där input och output till så stor del som det är möjligt ska vara lika stora i en icke-vinstdrivande verksamhet. Den input som organisationerna i undersökningen får in skall i så stor utsträckning som möjligt användas till olika ändamålsenliga kostnader. Vi tycker att en avdramatisering av begreppet vinst borde vara möjlig. I nuläget kändes begreppet väldigt laddat och nästan tabu hos insamlingsorganisationerna. Vi har dock svårt att förstå att skillnaden på tolkningen mellan begreppen vinst och överskott är så stor, då vi tycker att de borde innebära ungefär samma sak. Enligt den institutionella teorin kan detta bero på den för insamlingsorganisationer så viktiga faktorn; inställning hos allmänheten. Kanske är det så att givare i form av privatpersoner upplever vinst som något som kommer styrelse och ledning till gagn medan ett överskott låter som något som organisationerna kan använda i sin verksamhet. Just användandet av resultat istället för vinst är nog en av de tydligaste skillnaderna mellan organisationerna i vår undersökning och vinstdrivande företag.

### **5.4.2 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS KONTROLLVERKTYG**

Ett generellt ekonomiskt mål för de undersökta insamlingsorganisationerna är att öka totala intäkter och att samtidigt hålla nere kostnaderna. Vi fick inte svar på om

organisationerna hade några genomtänkta strategier för att uppnå dessa mål. Dock märktes en vilja från organisationerna att kunna använda och definierar fler nyckeltal för att mäta effektiviteten av verksamheterna och därmed effektivisera kostnaderna. Gemensamt för alla organisationerna är att de har budgeten som ett viktigt kontrollverktyg för att mäta hur resurserna ska fördelas och att målen nås. I detta sammanhang kan påpekas att den information angående resursfördelningen som vi fick fram genom intervjuerna var en aning tunn. När det gäller fördelningen av resurserna fann vi att organisationerna i undersökningen hade en gemensam nämnare; att det förekom mycket diskussioner kring hur resurserna skulle fördelas. Vi anser att dessa diskussioner skulle kunna vara ett tecken på beslutssvårigheter på grund av avsaknaden av mått. Hade det varit möjligt att mäta effektiviteten på hjälparbete så hade det förmodligen inte varit lika svårt att välja vart biståndskronan skall gå. Svenska Röda Korset och IM påpekar att det är svårt att mäta nytta och behov av olika projekt. Vi kunde dock inte upptäcka att avsaknaden av effektivitets- och prestationsmått skulle leda till några större styrproblem i organisationerna. Diskussioner som pågår angående resursfördelning i organisationerna skulle i sådana fall vara ett tecken på styrproblem, men vi anser att diskussioner inte bara är av ondo för organisationerna och inte behöver innebära problem med styrning. Orsaken att vi inte har upptäckt några problem skulle kunna bero på att vi inte har ställt de rätta frågorna kring styrning eller att de personer vi talat med inte är med i beslutande situationer gällande t.ex. resursfördelning.

Samtliga undersökta organisationer använder sig av slutrapportering och utvärdering som kontroll och mätning av olika projekts resultat. Nyckeltal visade sig vara en vanlig metod för att mäta resultat och effektivitet. Det är endast Läkare Utan Gränser som har nämnt att de använder samma ekonomiska nyckeltal som används av för vinstdrivande företag, t.ex. return on investment (ROI) för att kontrollera effektiviteten av olika kampanjer. SFIs procentregler är nyckeltal och dessa redovisas och används av organisationerna i många olika sammanhang. Vi anser att det finns en vilja och ett behov bland organisationerna att använda icke finansiella nyckeltal, t.ex. mätning av sociala företeelser. Vi är dock medvetna om att det är svårt att finna relevanta icke finansiella nyckeltal som är applicerbara i praktiken. Organisationernas användande av finansiella nyckeltal och avkastningsmått som effektivitetsmätning liknar de metoder som näringslivet använder. Vi tror det beror på att det saknas tillfredsställande och likvärdiga substitut för insamlingsorganisationer.

### **5.4.3 INSAMLINGSORGANISATIONERNAS PARALLELLER TILL NÄRINGSLIVET**

En annan aspekt som får oss att dra paralleller mellan insamlingsorganisationer och vinstdrivande företag är organisationernas insamlingsmetoder. Vissa av de studerade organisationerna har avlönad personal som arbetar med att samla in pengar genom att värva nya medlemmar. Vi har även märkt att insamlingsmetoderna genom galor, med t.ex. Plan Sverige och Svenska Röda Korset, har visat sig vara mycket lönsamma och vi anser att galorna är ett effektivt sätt för organisationerna att marknadsföra sig gentemot presumtiva givare. Vi ser detta som ett aktivt val från organisationernas sida att delta i sådana sammanhang då vi tror att de inte bara deltar för att öka intäkterna utan också för att öka medvetenheten om deras existens och verksamhet hos allmänheten. Vår uppfattning är att det är en stor apparat som dras igång för att genomföra dessa galor och frågan är om detta inte kan jämföras med hur företag arbetar för att marknadsföra sina

produkter. Ett annat exempel är att Svenska Röda Korset har en avlönad heltidsanställd ordförande vilket också kan vara ett tecken på att organisationen är på väg att närma sig den organisationsstruktur som vinstdrivande verksamheter har.

De flesta av organisationerna i undersökningen har som mål att växa och öka sina insamlade medel. Exempelvis Plan Sverige har som ekonomiskt mål att samla in över 200 miljoner kronor i år och Svenska Röda Korset har som mål att ha 4% av Sveriges befolkning som medlemmar. Även de resterande organisationerna har en önskan att växa och anledningen till detta är de vill öka sin kapacitet att hjälpa. Vi anser att det kan finnas en fara med detta intresse för att expandera då risken finns att kärnan med verksamheten kan komma i glömska. Vi tror inte heller att det är bra för alla organisationer att bli större då det kanske inte passar dem, verksamhetsmässigt, och det finns därför en fara att organisationerna tappar bort sina grundläggande ideal.



## 6. SLUTSATS

---

*I slutsatsen knyter vi ihop uppsatsens olika delar för att besvara syftet. Vi utgår från, samt sammanfattar, de resonemang som vi fört i analysen. Sist i slutsatsen ger vi förslag på vidare forskning.*

---

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka insamlingsorganisationers arbete med legitimitet utifrån kostnadsfördelning och verksamhetsstyrning. Utifrån vår analys kan vi dra ett antal slutsatser. På grund av att vi har använt oss av både telefon- och besöksintervjuer har vi fått olika mycket information vid intervjuerna vilket kan ha påverkat analysen. Det att vi inte hade någon tidigare erfarenhet av att genomföra intervjuer kan också ha påverkat materialet, bland annat genom att vi ibland inte ställt utfyllande följdfrågor.

Från början hade vi en lite godtrogen inställning till insamlingsarbete i biståndssyfte. Oavkortade bidrag såg vi som något positivt och eftersträvansvärt men under arbetets gång har vi fått omvärdera den tanken. Vi vet numera att insamlingsorganisationer inte använder sig av termen oavkortat i sitt insamlingsarbete då det i praktiken är svårt att förmedla bidrag oavkortat. En klar slutsats med undersökningen är att det kostar pengar att på ett etiskt korrekt sätt samla in och förmedla bidrag. Oavsett om insamlingsorganisationerna har avlönad personal eller inte så finns det alltid kostnader som behövs för att verksamheten ska kunna bedrivas. Vi ser det som viktigt att omgivningen, och då främst givare, får en ökad medvetenhet om detta och det borde ligga i insamlingsorganisationernas intresse att mer tydligt förmedla denna kunskap.

Det finns en stark vilja hos organisationerna att agera trovärdigt gentemot omgivningen. Som framgår i analysen har vi kommit fram till att organisationerna är måna om att redovisa sina kostnader på ett tydligt sätt men att de stöter på problem med kostnadsfördelningen. Vi anser att kostnadsfördelningen enligt SFIs Föreskrifter måste preciseras på ett mer lämpligt sätt. Vi har fått uppfattningen att föreskrifternas kostnadsfördelning utgår från hur det bör fungera i organisationerna utan att ha tagit hänsyn till kontoinnehavarnas olikheter. Därför efterlyser vi en anpassning av föreskrifterna till hur det ser ut och går till i insamlingsorganisationerna. Vi har också fått indikationer på missnöje med SFIs helhetskontroll av sina kontoinnehavare. Vi vet inte vilka resurser som SFI besitter men en önskvärd åtgärd skulle kunna vara att utföra besökskontroller hos organisationerna. Detta för att insamlingsorganisationerna ska bli medvetna om att SFI verkligen genomför en grundlig kontroll. I nuvarande form upplever vi det som att SFI inte utför den helhetskontroll som de bör göra för att 90-kontot ska fortsätta vara den kvalitetsstämpel som det är idag, både för omgivningen och för organisationerna.

En för oss lite oväntad slutsats är att organisationerna anser att de är självständiga och till stor del oberoende av sin omgivning. Vi menar att det är en lite naiv bild över hur samhället faktiskt fungerar. För oss känns det självklart att insamlingsorganisationerna påverkas av sin omgivning, både när det gäller inriktning på verksamheten som på

arbetsmetoder. Detta främst genom att insamlingsorganisationerna, enligt vår mening, är beroende av bidragsgivare för att kunna bedriva sin verksamhet och bidragsgivarna tror vi i allra högsta grad påverkas av vad som sker i samhället. Vi tycker att organisationerna bör lyfta upp oberoendefrågan på ett mer medvetet plan i sin strategiska verksamhet för vi tror ändå att insikten om detta redan finns hos dem.

Något vi har fört diskussioner om är de stora apparater som insamlingsarbetet ibland kan innebära. Till en början var vi lite skeptiska till stora påkostade galor och dyra marknadsföringskampanjer. Det har dock visat sig att dessa metoder genererar mycket nya givare och det kan vara ett tecken på att organisationerna förbättrar sitt arbete med insamling genom att de anpassar sig till givarna och vad givarna anser är ett bra sätt att ge bidrag på. En annan aspekt som vi reagerat på är att vissa av organisationerna använder sig av avlönad personal som är anställda enbart för att samla in pengar. Detta ser vi också som ett tecken på att insamlingsarbetet är under förändring och går mot ett ”business”-tänkande. Förändringen behöver inte innebära en negativ utveckling då denna kanske krävs för att insamlingsorganisationerna ska kunna följa med i samhällets utveckling. Det är dock viktigt att organisationerna ser till att denna utveckling sker med etiska överväganden och att den ideella grundtanken inte glöms bort i jakten på fler givare.

Sammanfattningsvis kan sägas att insamlingsorganisationernas arbete med fördelning av kostnader är en viktig del i deras arbete med att skapa legitimitet gentemot omgivningen. Tyvärr är dock reglerna de har att utgå ifrån något subjektiva vilket kan försvåra deras möjligheter till att vara tydliga och transparenta. Vi har sett att alla organisationers verksamheter påverkas av många olika faktorer i omgivningen och det medför att det blir extra viktigt för dem att lyfta fram och vara medvetna om detta i sitt strategiska arbete. Avsaknaden av effektiva mått påverkar insamlingsorganisationernas möjligheter att på ett tydligt sätt mäta sina prestationer och kunna besluta var deras insatser bäst behövs. Detta i sin tur kan leda till att de får svårt att visa upp för omgivningen allt de egentligen åstadkommer. Ovanstående faktorer tillsammans visar på att det kan vara problematiskt för insamlingsorganisationerna att vara så tydliga utåt som de önskar. Strävan efter att vara legitima är dock ständigt närvarande och vi tycker att insamlingsorganisationerna har visat att trovärdigheten alltid kommer i första hand.

## **6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING**

Som framgår av vår analys anser vi att SFIs Föreskrifter gällande kostnadsfördelning är lite otydliga och ett förslag på vidare forskning är därför att utföra en översyn av SFIs regler och eventuellt arbeta fram ett förslag på hur dessa kan förbättras. Organisationerna påverkas av omgivningen både medvetet och omedvetet och vi tycker att det skulle vara intressant att studera i vilken utsträckning detta sker. Förändringen mot att gå mot ett mer affärsinriktat arbete medför att organisationerna måste leva upp till nya krav – vilka är dessa och hur påverkas verksamheten av dem? Det har tydligt framgått i undersökningen att insamlingsorganisationerna saknar bra mått på att mäta sin effektivitet. Det skulle vara intressant att ta fram ett balanserat styrkort som är anpassat för insamlingsorganisationer. I vårt arbete har vi koncentrerat oss på redovisningen av kostnader. Det finns dock fler aspekter inom redovisningen som skulle kunna undersökas t.ex. tydligheten av årsredovisningen och vilka kostnader som läggs i vilka kostnadsposter.

## REFERENSLISTA

### LITTERATUR

Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina E. (1977). *Management control in nonprofit organizations*. Richard D. Irwin, Inc.; Illinois.

Artsberg, Kristina (2003). *Redovisningsteori: - policy och -praxis*. Liber ekonomi; Malmö.

Bernstein, Richard J. (1991). *Bortom objektivism och relativism – vetenskap, hermeneutik och praxis*. Röda Bokförlag; Göteborg.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi; Malmö.

Danemark, Berth (1997). *Att förklara samhället*. Studentlitteratur; Lund.

Grahn, Jonas; Törning, Eva & Svensson, Jan B. (2004). *Ideella föreningar – regler, redovisning och skatter*. 2:a utökade editionen. Öhrlings PricewaterhouseCoopers.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur; Lund.

Hatch, Mary-Jo (2002). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur; Lund.

Hemström, Carl (2005). *Bolag Föreningar Stiftelser – En introduktion*, 5:e upplagan, Nordstedts Juridik AB; Stockholm.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur; Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, Hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur; Lund.

Lindberg, Bertil (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelse organisationer*. Sober Förlags AB; Malmö.

Lundén, Björn & Lindblad, Jan (2002). *Ideella föreningar – skatt, ekonomi och juridik*. 5:e upplagan, Media Print; Uddevalla.

Lundström, Tommy & Wijkström, Filip (1997). *The nonprofit sector in Sweden*. Manchester University Press; Manchester.

May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur; Lund.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur; Lund.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur; Lund.

Reinecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber; Malmö.

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2a upplagan. Studentlitteratur; Lund.

Wijkström, Filip (1999). *Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor*. Handelshögskolans Printcenter; Stockholm.

Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002). *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället*. Sober Förlag; Stockholm.

## **ANDRA PUBLICERADE KÄLLOR**

BFNAR 2002:2, *Tillämpning av Redovisningsrådets och rekommendationer uttalanden*. Bokföringsnämnden.

Bokföringslagen.

FRIIs mall för årsredovisning, *God redovisningssed för insamlingsorganisationer* (2005).

FRIIs Riktlinjer för etisk insamling (2003).

FRIIs Stadgar (2002).

Kommentarer till SFIs Föreskrifter (2004).

Rapport från BFN; *Ideella organisationer och bokföringsskyldigheten – en rapport om begreppet näringsverksamhet mm*.

SFIs Föreskrifter för kontrollgirokonto (2003).

SFIs Stadgar (2003).

Statistiska Centralbyrån. (2005). *En SCB-mätning om allmänhetens intresse för och engagemang kring utvecklingssamarbetet*. 29 maj.

## **ARTIKLAR**

Kennedy, Christina. ”Insamlingar med 90-konto inte någon garanti för att pengarna ska nå vården”. *Dagens medicin*, 18 maj 2005.

Matsson, Erica. ”Pengar till pappersvändare?”. *Insamling/nu*, nr 1. Årgång 11, 2005.

Olsson, Karl Victor & Wallberg, Peter. "Dyrt att hjälpa till". *Nyhetsbanken*. 23 januari 2001.

## **ELEKTRONISKA KÄLLOR**

ABCs hemsida  
[www.abcsweden.org](http://www.abcsweden.org)

Barnfondens hemsida  
[www.barnfonden.se](http://www.barnfonden.se)

Frivilligorganisationernas insamlingsråd  
[www.frii.a.se](http://www.frii.a.se)

Individuell Människohjälp hemsida  
[www.manniskohjalp.se](http://www.manniskohjalp.se)

KPMGs hemsida  
[www.kpmg.se](http://www.kpmg.se)

Läkare Utan Gränsers hemsida  
[www.lakareutangranser.org](http://www.lakareutangranser.org)

Plan Sveriges hemsida  
[www.plansverige.se](http://www.plansverige.se)

Stiftelsen för Insamlingskontroll hemsida  
[www.insamlingskontroll.a.se](http://www.insamlingskontroll.a.se)

Svenska Röda Korsets hemsida  
[www.redcross.se](http://www.redcross.se)

# INTERVJUGUIDE

## Bilaga 1

*Detta är inte en fullständig frågelista utan är mer tänkt att fungera som en guide. Vi kommer även att komplettera intervjun med frågor som är speciellt ställda utifrån er organisation.*

### Bakgrund

- Hur hamnade du här?
- Vad har du för utbildning, erfarenheter etc.?
- Vilken utbildning och erfarenhet har dina medarbetare?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

### Verksamheten

- Hur är verksamheten uppbyggd? Mål och vision?
- Har ni några riktlinjer för hur ni ska uppnå era mål och visioner?
- Vem bestämmer? Hur väljs styrelse etc.?
- Vilken relation har ni till begreppet vinst?
- Hur mäter ni effektivitet och resultat?
- Erhåller de anställda marknadsmässig ersättning?
- Har ni samarbetsorganisationer??
- Hur väljer ni i så fall ut dessa?

### Insamlingsändamålet

- Hur mäter ni att pengarna används till rätt ändamål? (kvalitetssäkring)
- Hur bestämmer ni hur resurserna ska fördelas?
- Hur arbetar ni för att hålla nere insamlings- och administrationskostnaderna?
- Är gränsen nådd?
- Hur definierar ni ändamålskostnader?

### Legitimitet

- Hur uppfattar ni legitimitet?
  - Vad betyder legitimitet för er organisation?
- Finns det externa faktorer som påverkar verksamhetens uppbyggnad och mål?

### Ekonomi

- Hur ser de uppsatta ekonomiska målen ut?
- Hur tänker ni när ni arbetar med årsredovisningen och verksamhetsberättelsen?
  - Utformning, innehåll etc.
- Är det något ni som hjälporganisation måste ta extra hänsyn till? Vad/hur?
- Vilken relation har ni till Stiftelsen för Insamlingskontroll (SFI)?
  - Tycker ni att de ställer rimliga krav på sina medlemsorganisationer?
- Vilken relation har ni till Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRII)?
  - Vad tycker ni om FRIIs mall för årsredovisning?
- Har användandet av den lett till några förändringar i verksamheten?

- Är det okej att blanda ÅRL och FRIIs årsredovisningsmall?
- Hur fungerar arbetet med kostnadsfördelningen enligt SFIs stadgar och FRIIs riktlinjer?
- Enligt FRIIs mall för årsredovisningar bör organisationerna beskriva i not vad som ingår i de tre typerna av verksamhetskostnader. Hur motiverar ni vilka kostnader ni väljer att plocka med och vilka ni inte väljer att ta med i noten?