Social Return on Investment inom Idrottsföreningar

Svenska Ridsportförbundet som fallstudie

Författare: **Malin Håkansson och Ebba Larsson**

Vårterminen 2022

Självständigt arbete avancerad nivå, 30 hp

Ämne: Företagsekonomi

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Handledare: Philip Roth

Examinator: Andreas Nilsson

Förord

Innan vi presenterar uppsatsen nedan vill vi ta tillfället att tacka de involverade i studien samt den lärorika upplevelse vi haft under tidens gång. Vi har erhållit många nya kunskaper och erfarenheter inom ämnet. Vi vill främst tacka Svenska Ridsportförbundet som deltagit inom denna fallstudie och bidragit med mycket bra och intressant information. Ytterligare vill vi tacka vår handledare Philip Roth som har hjälpt oss längs vägen och bidragit med mycket bra konstruktiv kritik vilket gjort att vi lärt oss mycket nytt!

Örebro, Maj 2022

Malin Håkansson & Ebba Larsson

Abstract

The aim of this study is to seek knowledge and understanding on how non-profit organizations can explain and account for their sustainable work to our society. Environmental aspects have for a long time been the most urgent discussion revolving questions about organizations working with sustainability. However the social aspect of sustainability is another part that this study aims to understand and discuss in connection to non-profit organizations. A qualitative case-study method was applied to one of Sweden's largest sport organizations with the purpose of creating an understanding of how they contribute to our society in a form of social sustainability. This was done by using the framework Social Return on Investment and inspired by how others outside of Sweden have received a successful outcome by using the framework. Sport has always had an underlying social affect on our society however they have never been asked to account for their results within sustainable work. In this study a social project within the organization was singled out in an attempt to help them understand how they can see the results of their established social project within the organization. The results show that our case-study organization had a hard time presenting all the data that was needed for an SROI-analysis. Another reflection that came by during the study was the missing pieces of established Sustainable Control Systems made the evaluation of the project much more difficult.

Keywords: Social Return on Investment, Management Control Systems, Sustainability Management, Sustainability Non-profit Organizations

Inledning **1**
1.2 Framväxt av hållbarhet 1
1.2.1 Mätverktyg Social Hållbarhet 3
1.3 Hållbarhet inom ideella föreningar 3
1.3.1 Social Return on Investment inom Idrottsföreningar 4
1.3.2 Styrmedel för att driva mot Hållbarhet 4
1.3.3 Hållbar utveckling Idrottsföreningar 5
1.3.4 Förväntningar och krav från omvärlden 6
1.4 Syfte 6
1.4.1 Frågeställning 7
1.5 Studiens bidrag 7
Teoretisk referensram **8**
2.1 Ekonomistyrning 8
2.1.1 Hållbarhetsstyrning 8
2.1.2 Integration av Hållbarhetsstyrning 9
2.2 Social Return on Investment 10
2.2.1 Värdeskapandekedjan och dess beståndsdelar 11
2.2.1.1 Resurser och Aktiviteter 11
2.2.1.2 Prestationer 12
2.2.1.3 Effekter 13
2.2.1.4 Påverkan 14
2.2.1.5 Värdeskapande 14
2.2.1.6 Värdera Sociala effekter 15
2.2.1.7 Resurseffektivitet 15
2.3 Ekonomistyrning baserat på värdeskapandekedjan 16
Metod **18**
3.1 Metodansats 18
3.1.1 Kvalitativa studier 19
3.1.2 Fallstudie 20
3.2 Urval och urvalsmetod 21
3.3 Undersökningsmetod 21
3.3.1 Insamling av litteratur 22
3.3.2 Studiens genomförande 22
3.4 Framställan av empiri 24
3.5 Analysmetod 24
4. Empiri **26**
4.1 Presentation respondenter 26
4.1.1 Projektets omvärld 27
4.1.2 Projektets utförande 28

4.1.3 Projektets resultat 29
4.1.4 Projektets upplevelse 30
4.1.5 Projektets inverkan 32
4.1.6 Projektets slutsats 33
4.2 Svenska Ridsportförbundet Hållbarhetsarbete 33

5. Analys 35
5.1 Kartläggning av Ungdomsledarkursen 35
5.1.1 Intressenter och Resurser 35
5.1.2 Aktiviteter och Prestationer 37
5.1.3 Effekter 38
5.1.4 Påverkan och Värdeskapande 40
5.2 Integration av hållbarhet 43

6. Slutdiskussion 45
6.1 Rekommendation till Svenska Ridsportförbundet och Idrottsföreningar 47

7. Studiens kvalitet 49
7.1 Överförbarhet 49
7.2 Trovärdighet 49
7.3 Tillförlitlighet 50

8. Författardeklaration 51

Källförteckning

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en introduktion av ämnet hållbarhet och hur begreppet har utvecklats i samband med företag och olika organisationsformer. Introduktionen övergår till den specifika organisationsformen ideella föreningar och således främst idrottsföreningar. Ytterligare diskuteras ramverket Social Return on Investment och hur det kan bidra till den hållbara utvecklingen idrotten står inför.

1.2 Framväxt av hållbarhet

Hållbarhet är ett begrepp som ingen i Sverige idag kan undkomma. Begreppet har tillkommit i samband med den överkonsumtion av jordens resurser som har skett (Naturskyddsföreningen, 2021). Bara i Sverige lever vi och förbrukar cirka fyra jordklot per år, vilket är tre gånger mer än vad jordens resurser klarar av. Därmed förs en diskussion kring vem och på vilket sätt hållbart ansvarstagande bör ske. Under de senaste åren har framväxten av Corporate Social Responsibility (CSR) framkommit i samband med diskussioner kring hållbarhet samt företags ansvarstagande gentemot vår värld (Borglund et al. 2017). Begreppet CSR redogör för en diskussion angående företags ansvarstagande gällande hur dess verksamhet påverkar vårt samhälle idag (Europeiska Kommissionen, u.å). Till följd av hur vi lever idag och hur företag bedriver sina verksamheter har vår planet upplevt extrema påfrestningar gentemot dess resurser (Steffen et al. 2015). Dessa påfrestningar har bidragit till forskning och en identifiering av vår världs planetära gränser samt hur dessa har påverkats. De planetära gränserna berör olika områden av vår världs resurser och hur dessa har överskridits av företag och befolkning. I samband med detta har företags ansvarstagande blivit betydligt större och fler företag möter idag krav gällande ett hållbart arbete (Porter och Kramer, 2011). I och med att företag har en betydande påverkan när det kommer till vår planets resurser hänvisar Porter och Kramer (2011) till att dessa organisationer bör leda förändringen och detta genom att föra samman företagande och ett hållbart ansvarstagande.

I takt med att hållbarhetsdiskussionen vuxit fram har flera riktlinjer och globala mål etablerats mot företag och deras verksamhet (FN, 2021). Ett av de mest ambitiösa initiativen

är Agenda 2030 som inkluderar ett flertal globala mål som ska vara uppfyllda av världens alla länder år 2030. Dessa mål inkluderar såväl den miljömässiga aspekten av hållbarhet som den sociala. Utöver Globala målen är även Parisavtalet ett viktigt klimatavtal som världens länder har enats om för att motverka den globala uppvärmning som sker (Regeringen, u.å). Skillnaden mellan dessa två initiativ är att Parisavtalet har sitt yttersta fokus gentemot miljömässiga mål och de Globala målen fokuserar på alla delar av hållbar utveckling. Det finns flera aspekter inom hållbarhet som belyser det ansvarstagande världen och organisationer står inför (Porter och Kramer, 2011). Hållbarhetsarbetet består av ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter vilket ska säkerställa att vår framtida planet och samhälle ska kunna bibehålla samma levnadsstandard som vi erhåller idag (Borglund et al. 2017).

I samband med det stora fokuset på de miljömässiga aspekterna av hållbarhet avser vi i den här studien att belysa och skapa en förståelse för vikten av socialt ansvarstagande inom företag och organisationer (Porter och Kramer, 2011). Enligt FN (u.å) betonas även världens gemensamma välmående, jämställdhet och levnadsstandard som viktiga aspekter av hållbarhet och med denna information är det viktigt att förstå att hållbarhet inte endast involverar miljömässiga aspekter. Även den sociala delen bör betonas, utvecklas och mätas inom organisationer (Hahn, Hök och Jannesson, 2016).

Ett stort ansvarstagande gällande den sociala hållbara utvecklingen är därmed identifierad hos företag och modeller samt verktyg har således vuxit fram. Porter och Kramer (2011) har utvecklat en affärsmodell, Shared Value, som bygger på att minska de samhällsutmaningar organisationer står inför och således skapa nytta för samtliga intressenter. Affärsmodellen har fått en större uppmärksamhet inom de senaste åren i takt med att hållbart företagande blivit allt mer efterfrågat av omvärlden. Den mest förekommande diskussionen är huruvida företag ska hantera deras miljömässiga påverkan men enligt Serafeim (2020) är även den sociala aspekten i samband med den ekonomiska viktig. Detta för att organisationers arbete inom hållbarhet ska kunna nå nästa nivå (Porter och Kramer, 2011). Affärsmodellen bygger mycket på att affärsnytta inte behöver utesluta samhällsnytta utan att de snarare ska komplettera varandra.

1.2.1 Mätverktyg Social Hållbarhet

Utifrån Shared Value har även ytterligare ramverk vuxit fram för att mäta den sociala aspekten av hållbarhet. Ett koncept för att mäta det värdeskapande en organisation ger upphov till är Social Return On Investment, förkortad SROI (Hahn et al. 2016). Syftet med ramverket är att mäta men också förstå de effekter och värdeskapande som sker utifrån ett socialt och ekonomiskt perspektiv. Ramverket har vuxit fram i samband med att tidigare finansiella mätverktyg inte har visat sig vara så effektiva i organisationers mätning av hållbarhet (Lingane och Olsen, 2004). Därmed har en diskussion ägt rum som belyser efterfrågan av ett socialt mätsystem istället för den traditionella redovisningen. Att kunna visa vad ett företag faktiskt bidrar till i social hållbarhet kan anses intressant utifrån många intressenters perspektiv (Hahn et al. 2016). Inte minst är mätningen även ett viktigt beslutsunderlag inför den fortsatta styrningen inom organisationen för att nå social hållbar utveckling. Utan denna information genom rätt mätverktyg är det svårt att optimera de sociala effekterna parallellt med att uppnå en hög ekonomisk avkastning samt tillgodose intressenternas efterfrågan på information (Hahn et al. 2016).

1.3 Hållbarhet inom ideella föreningar

Frostenson och Helin (2018) förklarar hur företag idag är bundna till att presentera och arbeta efter hållbara riktlinjer. De utesluter dock diskussionen om hur ideella föreningar kan bidra till en social hållbar utveckling gentemot samhället. Ideella föreningar har under de senaste åren identifierats till att ha en stor social bidragande faktor gentemot samhället (Weerawardena, McDonald och Mort, 2010). Detta tyder på att dessa former av föreningar idag kan behöva finna ett mer organisatoriskt förhållningssätt gällande hur de utvärderar och arbetar med hållbarhet. Tidigare forskning om hållbart ansvarstagande inom ideella föreningar är relativt vag trots att det är en vanlig förekommande bolagsform. En anledning till den bristande forskningen kan vara att ideella föreningar inte uppfyller två av de tre krav som finns för att behöva hållbarhetsredovisa (Frostenson och Helin, 2018). Således kan det finnas ett antagande att de inte arbetar med hållbar utveckling.

Idrottsrörelsen används ofta som ett sammanbindande begrepp för ideella föreningar med inriktning på idrott. Enligt Idrottsstatistik (u.å) är ungefär 3,3 miljoner svenskar medlemmar i någon av idrottsrörelsens olika föreningar. Den stora andelen medlemmar och således också den potentiellt stora möjligheten att påverka hållbarhetsaspekter gör att vi i denna studie

finner idrottsrörelsen särskilt intressant att studera. Vidare är också hållbarhet ett begrepp som är på frammarsch inom idrottsrörelsen då det tidigare inte haft en lika tydligt framskjuten roll som exempelvis i företag och offentliga organisationer. Davies, Taylor, Ramchandani och Christy (2019) lyfter hur sport och idrott under många år skapar ett bättre välmående i samhället i form av minskad kriminalitet, ökad gemenskap och bättre psykisk hälsa. Idrotten och aktivitetsmiljön benämns även enligt FoU (2017) bidra till ökad upplevd trygghet och samhörighet för dess medlemmar men även genom mer aktivitet och rörelse utomhus. Dessa exempel på vad idrottsrörelsen faktiskt bidrar till i samhället tyder på att det finns ett arbete med social hållbarhet trots att det inte benämns inom hållbarhetsdiskussionen. En fråga gällande huruvida dessa mindre föreningar kan mäta deras värdeskapande och faktiskt redovisa sitt hållbara arbete i form av mätningar uppstår därmed. Enligt konstaterande bidrar ändå föreningar till ett stort värdeskapande för samhället genom dess medlemmar och diskussionen är därmed relevant i samband med att de har en stor social påverkan inom samhället.

1.3.1 Social Return on Investment inom Idrottsföreningar

SROI har allteftersom fått en betydande roll i samband med idrotten då idrottsrörelsens underliggande syfte fokuserar på vad aktiviteterna bidrar till för människa och samhälle (Davies et al. 2019). För första gången används ramverket inom idrottsrörelsen för att skapa strategiska verktyg som slutligen kan hjälpa planeringsprocessen inom utveckling av social hållbarhet. Även Taylor, Davies, Wells, Gilbertson och Teyleur (2015) diskuterar hur idrotten kan utgå från ramverket för att beräkna verksamhetens sociala påverkan. Dessa studier belyser vikten av att mäta socialt värdeskapande i samband till idrotten och således en ideell förening (Davies et al. 2019; Taylor et al. 2015). Ramverket har tidigare anpassats inom idrottsförbund i England där det visat på positiva resultat och där själva mätningen varit framgångsrik (Davies et al. 2019). I studien framkom det även att ramverket SROI går att anpassa till ett flertal olika organisationer och bolagsformer. Därmed kan ramverket även vara användbart inom idrottsföreningar och dessa skulle således kunna implementera detta även i Sverige.

1.3.2 Styrmedel för att driva mot Hållbarhet

När det kommer till beslutsstöd och användningen av SROI betonat som ett verktyg finns det flertal kopplingar till exempelvis hur Management Control Systems (MCS) används inom

organisationer och föreningar (Malmi och Brown, 2008). Då diskussionen tar plats i hur idrottsföreningar kan mäta den sociala samhällsnyttan de bidrar till kan även aspekter av styrning tillhandahållas inom föreningarna. Enligt Battaglia, Pasetti, Bianchi och Frey (2016) spelar MCS en signifikant roll i att säkerställa hur miljömässiga och sociala aktiviteter införs i organisationers strategiska planer och mål. Innan idrottsföreningar kan implementera och arbeta utefter ramverket SROI kan det vara viktigt att ha befintliga styrsystem och ett gemensamt synsätt inom föreningarna gällande hur de väljer att strategiskt arbeta med och förmedla den sociala aspekten av hållbarhet inom organisationerna (Battaglia et al. 2016). Idrottsföreningar har idag en hög grad av värdeskapande gentemot samhället (FoU, 2017). Dock finns det en avsaknad i förståelsen angående hur dessa föreningar styr samt utvärderar det befintliga arbetet med social hållbarhet. I samband med att idrotten långsamt kommersialiseras och börjar arbeta mer som affärsverksamheter (Peterson, 2003), kan det finnas relevans till att de även styr och utvärderar verksamheterna ur ett företagsmässigt perspektiv. Med hjälp av styrmedel och mätningssystem kan utvecklingen av det sociala värdeskapandet beräknas och förklaras på ett sätt som tidigare inte gjorts.

1.3.3 Hållbar utveckling Idrottsföreningar

Under tidigare år har vikten av att presentera hållbart arbete inom idrottsrörelsen inte betonas såväl som den gör idag. En anledning till att idrotten börjar föras samman med hållbarhet idag kan vara på grund av en kommersialisering som sker inom idrotten (Peterson, 2003). Kommersialisering inom idrotten betyder att tjänsterna eller aktiviteterna inom dessa förbund slutligen ska bli vinstgivande på marknaden (Peterson, 2003). Det kan betyda att aktiviteterna som utförs ska ge ett positivt utfall och mäta den avkastning exempelvis sponsorer och andra intressenter efterfrågar. Ett tydligt exempel är att idrotten tar en större plats inom media där de lyfts fram som idrottsföreningar men även genom att sponsorerna tillsätter mer pengar till föreningarna (Peterson, 2003). Ett exempel på ett förbund som märker av vikten av kommersialisering är Svenska Ridsportförbundet. I förbundets nya verksamhetsinriktning och ekonomiska plan som tillkom under 2022 går det att identifiera nya tankesätt där de ska bemöta kommersialiseringen samtidigt som de vill behålla den ideella kärnan (Ridsportförbundet u.å). I samband med detta och Ridsportens nyfunna arbete med hållbarhetsstrategi kommer detta förbund studeras på djupet i den här uppsatsen. Förbundet är en av de tio största idrottsföreningarna i Sverige (Idrottsstatistik u.å). I och med att dem är så

pass stora önskar vi att resultatet slutligen även kan inspirera och överföras till ytterligare idrottsförbund i Sverige.

1.3.4 Förväntningar och krav från omvärlden

I samband med att intressenter och omvärlden visat ett större intresse för idrottens utveckling inom hållbarhet kan idrottsföreningar behöva möta krav från omvärlden, vilket de tidigare inte gjort (Peterson, 2003). Enligt Ridsportförbundet (u.å) innehåller den nya verksamhetsinriktningen diskussioner om vikten av att kunna bemöta omvärldens krav idag gällande hållbarhet och även kunna presentera detta till dess intressenter. Denna inriktning tyder på att idrotten har en större press och mer förväntningar idag än de tidigare haft.

Enligt riktlinjer och lagar är idrottsförbunden idag inte bundna till att presentera hållbarhetsdata till dess intressenter (Frostenson och Helin, 2018). Det utesluter dock inte att idrottens frivilliga intresse att göra detta finns. På grund av det större intresset som visat sig hos föreningarnas intressenter i takt med att idrotten går mot en kommersialisering finns det anledning att förbereda sig. Detta är något vi kan se inom Svenska Ridsportförbundet vilket inspirerade oss till att förbundet är underlag till vår fallstudie. Det kan anses som en tidsfråga innan även idrotten förväntas redovisa och mäta deras hållbarhet. SROI är enligt ovan resonemang ett mätverktyg som kan hjälpa idrottsföreningar att möta framtida omvärldskrav (Davies et al. 2019). Vad som också kan anses som en fundamental princip inom ramverket är hur intressenterna bidrar och påverkar. Om intresset finns från intressenterna kommer funktionen av ramverket stärkas och mätningen av föreningens arbete med social hållbarhet gentemot samhället kommer således förenklas (Davies et al. 2019). Ramverket är sedan tidigare implementerats på idrottsföreningar i England men motsvarande undersökning saknas i Sverige.

1.4 Syfte

Syftet är att skapa förståelse för hur idrottsföreningar kan redovisa värdeskapandet som det sociala hållbarhetsarbetet ger upphov till. Undersökningen baseras på att studera om Social Return on Investment kan stödja idrottsföreningar i processen att mäta det sociala värdeskapandet. För att skapa en djupgående förståelse inom ämnet kommer socialt värdeskapande studeras inom den empiriska kontexten Svenska Ridsportförbundet som således får rollen som fallorganisation i vår uppsats.

1.4.1 Frågeställning

Hur kan idrottsföreningar implementera mätverktyg och ramverk för att redovisa sitt sociala värdeskapande?

1.5 Studiens bidrag

Studiens tilltänkta bidrag är att nyansera och utveckla ett tidigare diskuterat fenomen. Målet med studien är att studera ett relativt nytt ramverk tillsammans med idrottsrörelsen. Som tidigare presenterat har fåtal studier utförts i andra länder i samband med SROI och idrottsföreningar. Det bidrag som denna studie syftar till är att se om detta är applicerbart inom den svenska idrottsrörelsen för att stödja deras arbete inom hållbarhet. Studien önskar att ge rekommendation till hur idrottsföreningar i Sverige kan fortsatta arbete inom social hållbarhet. Detta genom att studera hur vårt fall Svenska Ridsportförbundet idag arbetar med social hållbarhet.

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer en genomgång av den teoretiska förankringen presenteras. Inledande kommer teorier om ekonomistyrning kopplat till hållbarhet förklaras. Sedan följer en redogörelse av den centrala utgångspunkten i SROI där stegen kopplat till social hållbarhet diskuteras. Slutligen kopplas SROI samman med ekonomistyrning och hur dessa kan komplettera varandra.

2.1 Ekonomistyrning

Under de senaste decennierna har vikten av strategi och ekonomistyrning etablerats inom organisationer (Riccaboni och Luisa Leone, 2009). Strategi och styrning kan anses som två separata begrepp men de bör även arbeta i relation till varandra. Det finns olika tillvägagångssätt när styrning diskuteras i samband med organisationer. Malmi och Brown (2008) förklarar att ekonomistyrning kan grupperas i form av kontroller, vilket i detta fall är formella och informella kontroller. Författarna belyser att kontrollerna tillämpas i organisationer för att möjliggöra strukturer, vilket ger ledningen en möjlighet att styra människors beteenden i organisationens önskvärda riktning.

De formella kontrollerna kan exempelvis vara regler, budget, belöningar, prestationer eller uppförandekoder (Malmi och Brown, 2008). De formella kontrollerna kan klassificeras som hårda styrmedel medan informella riktlinjer tar en mjukare ansats inom organisationerna. Författarna benämner informella styrmedel som implementering av system i form av normer och värderingar som ska genomsyra organisationen i helhet. Det informella perspektivet önskas bidra till en intern kultur vilket ska leda alla involverade inom organisationen i samma tankebana gällande vad som anses viktigt (Malmi och Brown, 2008).

2.1.1 Hållbarhetsstyrning

Utifrån tidigare studier anses ekonomistyrning vara avgörande i organisationers framgång med hållbart arbete (Crutzen, Zvezdov och Schaltegger, 2016). Det är viktigt att implementera hållbarhet i grundstrategin för att möjliggöra ett långsiktigt framgångsrikt

arbete med sociala, miljömässiga och ekonomiska hållbarhetsaspekter (Crutzen et al. 2016). Tillvägagångssättet stöds även av Riccaboni och Luisa Leone (2009) som även de hänvisar till att framgång inom hållbarhet bör få sin start i grunden av organisationerna.

De formella kontrollerna kan stödja företag i processen gällande beslutsfattande och planering samt hur företaget bör budgetera för att nå positiva resultat inom det hållbara arbetet (Malmi och Brown, 2008). Det är viktigt för organisationer att skapa en balans mellan informella och formella kontroller. Således ska de informella kontrollerna slutligen stödja och influera anställdas vardag att följa och upprätthålla det hållbara arbetet (Malmi och Brown, 2008).

2.1.2 Integration av Hållbarhetsstyrning

Ekonomistyrningen spelar en signifikant roll för att säkerställa att exempelvis sociala aktiviteter införs i en organisations strategi (Battaglia et al. 2016). Sustainable Control Systems (SCS) är likt ekonomistyrningen ett system som ska implementeras i den grundläggande strategin, dock har SCS enbart hållbarhet som fokus. Enligt Gond, Grubnic, Herzig och Moon (2012) kan integrationen mellan Management Control Systems (MCS) och SCS uppfattas som en socioteknisk process som är baserad på överlappningsnivån mellan dessa två kontrollsystem. Nivån inom organisationer kan komma att se annorlunda ut beroende på hur långt framgångna de är i utvecklingen av tekniska, sociala och kognitiva komponenter (Gond et al. 2012).

Den *tekniska integreringen* refererar till behovet av att överväga individuella metoder av hållbarhetsstyrning inom ett bredare system av styrsystem och ledningskontroller (Battaglia et al. 2016). Inom den tekniska integrationen gäller det att integrera vanliga informationssystem med hållbarhetsindikatorer. Detta görs för att skapa ett gemensamt prestationsmåttssystem. Slutligen leder detta till ett integrerat resultat som kan ligga till grund för kommande beslutsfattanden och förståelse i företagsanalyser.

Organisatorisk och social integrering skapar en förståelse kring hur aktörer och processer inom organisationer är organiserade runt hållbarhet. Genom integrationen skapas strukturer och socialisering mellan aktörer för att skapa ett gemensamt fokus på hållbarhet. Det centrala antagandet för en organisations integration är att hållbarhetsfrågor endast kan hanteras och

mätas på ett adekvat sätt. Om organisationernas roller och formella struktur är etablerad på ett sätt som underlättar en analys, kan diskussionen om ämnet hållbarhet förstås bland all personal. Denna form av integrering kan underlätta etableringen av fokusfrågor som är relaterade till social hållbarhet (Battaglia et al. 2016).

Den *kognitiva integreringen* kan relateras till informella styrmedel och tillvägagångssätt. Det gäller för organisationer att lyckas genomföra en implementering av hållbarhet som resulterar i ett positivt intryck kopplat till hur människor känner inför hållbarhet. Inom den kognitiva integreringen är det viktigt att respektive individ inom en organisation får ett utbyte av kunskap gällande hållbarhet samt hur denna kan implementeras i den enskilda individens arbetsstrukturer. Det gäller här att skapa en mental mall gentemot individer som ska skapa en specifik mening hos den anställde (Battaglia et al. 2016).

2.2 Social Return on Investment

Ett väletablerat koncept för att skapa förståelse men även styra värdeskapande samt effekter som hållbarhetsarbetet ger upphov till är Social Return on Investment (Hahn et al. 2016). Ramverket härstammar från Return on Investment (ROI) vilket bygger på att beräkna avkastningen på investeringar (Lingane och Olsen, 2004). I samband med att skapa ett Shared Value som gynnar både organisationer och samhället långsiktigt har diskussionen kring hur det sociala värdeskapandet kan mätas tillkommit (Hahn et al. 2016). Ur denna diskussion har SROI framtagits då det funnits en avsaknad på marknaden gällande hur organisationer kan mäta deras samhällsnytta (Hahn et al. 2016). Ramverket är ett form av prestationsmått vilket gör det till ett verktyg som kan användas för att få en förståelse för vilka sociala effekter aktiviteterna bidrar till inom en organisation. Det gäller att organisationer kan finna ett blandat värde av både ekonomiska och sociala aktiviteter. Om de kan kvantifiera och mäta negativa eller positiva effekter av de sociala aktiviteterna, kan organisationer styra och designa funktioner för att undvika negativ påverkan (Lingane och Olsen, 2004).

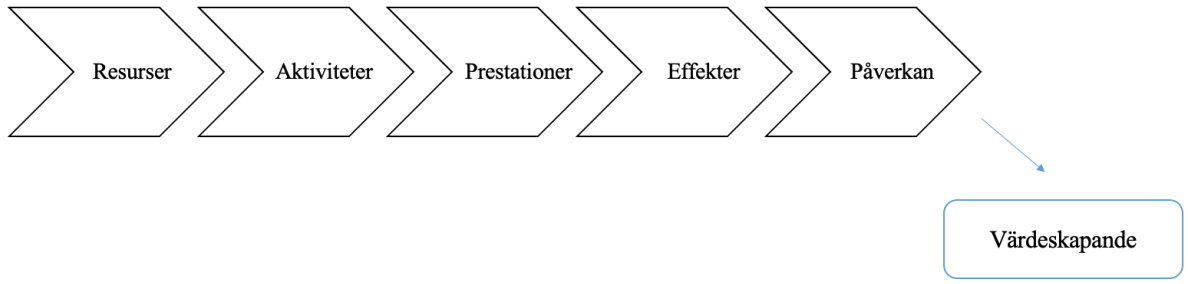
"*Värdeskapandekedjan tydliggör hur resurser investerade i specifika aktiviteter omvandlas till värden - socialt, ekonomiskt och miljömässigt*" (Hahn et al. 2016).

Ryggraden inom SROI består av en värdeskapandekedja och kedjan bör integreras i organisationens styrsystem för att ledning ska kunna fokusera på det som är mest relevant.

Det anses viktigt att belysa de relaterade effekterna i budgetprocessen och även i de interna nyckeltalen för att verksamheten ska kunna styras på ett sådant sätt som bidrar till ett mätbart och hållbart värdeskapande (Hahn et al. 2016).

2.2.1 Värdeskapandekedjan och dess beståndsdelar

Värdeskapandekedjan har flera olika beståndsdelar och svarar som ett verktyg för att beskriva den önskade eller faktiska verksamheten inom en organisation (Hahn et al. 2016). Kedjan kan anses som ett verktyg för att förklara den ekonomiska styrningen inom organisationen och kan tydliggöra samband mellan sociala insatser och ekonomiska resultat (Jannesson, Jonsson och Johansson, 2015). Samtliga delar av kedjan presenteras nedan. Värdeskapandekedjan hjälper till att analysera och förklara historien om de värdeskapande förändringar som resurser och aktiviteter skapar. Utöver beståndsdelarna finns det även grundläggande principer som är vägledande i användningen av kedjan (Hahn et al. 2016). Innan en analys av beståndsdelar kan äga rum är det viktigt att identifiera vilka intressenter som påverkas av projektet. Dessa kan således vara direkta eller indirekta intressenter baserat på deras involvering i projektet. Ytterligare förklarar Hahn et al. (2016) att det är viktigt att se över intressenternas påverkan för att veta hur ett projekt ska avgränsas samt utvärderas. Detta bör vara utgångspunkten i analysen innan den kan genomföras.



Figur 1. Tolkning av Värdeskapandekedjan (Hahn et al. 2016).

2.2.1.1 Reusrser och Aktiviteter

> "*Resurser avses pengar, tid och subventionerade varor och tjänster som behövs för att genomföra de aktiviteter som ska bidra till att värde skapas*" (Hahn et al. 2016).

Resurser är medel som investeras i projektet för att skapa en form av förändring inom värdeskapandet (Jannesson et al. 2015). En central del av värdeskapandekedjan är att utvärdera om aktuella resurser kan anses vara effektiva (Hahn et al. 2016). Det finns både

direkta och indirekta resurser där de direkta exempelvis kan vara ekonomiska eller materiella. De indirekta svarar istället för kompetens hos medarbetare eller organisationens strukturer och processer. Vad som ytterligare bör inkluderas inom resurser är tiden som krävs för att skapa ett värde (Jannesson et al. 2015). För att få en så rättvis bild som möjligt av den totala resurseffektiviteten är det därmed viktigt att värdera tiden. Ett exempel på detta kan vara människor som arbetar eller hjälper till inom verksamheten och tiden skulle således motsvara lön samt sociala avgifter. Om tiden utesluts när ett värde ska diskuteras kan den slutgiltiga bilden bli felaktig (Hahn et al. 2016).

För att sedan gå vidare i värdeskapandekedjan är det själva *aktiviteterna* som ska skapa värdet. Det är aktiviteterna som ska bidra till den önskade förändringen inom värdeskapandet (Jannesson et al. 2015). Att utforma de aktiviteter som ska utföras bör vara central i värdeskapandekedjan och det är viktigt att förstå vilka aktiviteter som tillsammans utgör analysobjektet som ska studeras (Hahn et al. 2016). Det är genom ett analysobjekt som sedan effekter och värden kan tillkomma. För att se vad själva analysobjektet utgörs av kan det vara nödvändigt att genomföra en processkartläggning. Kartläggningen förklarar vilka komponenter den övergripande processen består av. Vid exempelvis sociala insatser kan viktiga aktiviteter befinna sig utanför den initiala avgränsningen till analysobjektet, det är då viktigt att dessa inkluderas för att se ett totalt värdeskapande (Hahn et al. 2016).

2.2.1.2 Prestationer

"*Prestationer utgör de kvantitativa konsekvenserna av aktiviteterna*" (Hahn et al. 2016).

Således är prestationer ett mått för antal konsekvenser som skett på grund av en aktivitet eller initiativ. Detta kan exempelvis röra sig om antal deltagare vid ett projekt, hur många timmar de investerat i projektet eller antal personer som upplever en konsekvens på grund av initiativet. Enligt Jannesson et al. (2015) är prestationer enkla att mäta då de ofta uppstår i samband med aktiviteterna. Prestationer förklarar dock inte huruvida ett värdeskapande skett eller inte vilket är en viktig del av kedjans process (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Det prestationer utesluter kan exempelvis vara intressenters utveckling och om denna har förändrats överhuvudtaget som en konsekvens av aktiviteterna. Vid analysen kan vi således inte nöja oss vid denna kvantitativa beståndsdel utan det är även viktigt att utveckla och förstå prestationerna (Hahn et al. 2016). Vid exempelvis ett projekt där 30 personer deltagit varav 20 stycken av dessa upplever en positiv effekt säger inte måttet något om huruvida

denna positiva effekt är varaktig för deltagarna. För att nå en hög resurseffektivitet krävs det att en varaktighet uppstår för att ett värdeskapande ska ske (Hahn et al. 2016).

2.2.1.3 Effekter

"*Effekter avses positiva och negativa sociala, miljö, ekonomiska förändringar för intressenter som har ett värde i sig*" (Hahn et al. 2016).

Detta berör förändringar som uppstår för exempelvis en individ, organisation eller omvärlden som en konsekvens av den utförda aktiviteten. Under denna del av värdeskapandekedjan är det viktigt att fånga upp effekten och utvärdera den för att sedan möjliggöra en insyn om ett värde har skapats eller inte (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Det kan anses viktigt att belysa att det inte är förändringen i sig som skapar ett värde utan konsekvensen av förändringen. Exempelvis kan en nyanställning uppfattas bidra till ökat självförtroende och större arbetserfarenhet men å andra sidan kan personen uppfatta arbetsuppgifter som tråkiga samt relationen till sin nya chef som dålig. Därmed behöver inte effekten av konsekvensen vara positiv även fast en nyanställning generellt kan tänkas uppfattas så. Det är därmed viktigt för organisationer att förstå relationen mellan effekterna. Denna förståelse kan skapa insikter om vad som kan behöva åstadkommas inom en kort sikt för att kunna möjliggöra att effekterna även blir långsiktiga (Hahn et al. 2016).

För att förstå effekterna kan frågor behöva ställas till involverade. Det är sedan viktigt att kategorisera dessa i effekttermer och i detta fall sociala och ekonomiska termer. Användningen av indikatorer blir därmed viktig för att mäta effekterna. Detta är en mycket central del av värdeskapandekedjan då indikatorerna talar om om de involverade upplevt effekt eller inte (Hahn et al. 2016). De olika indikatorerna som anses vara relevanta utifrån värdeskapandekedjan är objektiva och subjektiva indikatorer. En objektiv indikator uttrycks av en utomstående person och en subjektiv indikator fångar upp deltagarens självupplevda förändring.

För att ge en ytterligare nyans på effekterna är det viktigt att involvera tidsperspektivet, det vill säga effekternas varaktighet. Under denna del av analysen berörs nyttoperiod och avtrappning. En nyttoperiod står för hur länge effekten skapar nytta för intressenten och avtrappningen berör i vilken takt nyttan minskar under nyttoperioden. Dessa begrepp bidrar

till en förståelse till hur länge nyttan skapas och således när upprätthållande insatser krävs (Hahn et al. 2016).

2.2.1.4 Påverkan

"*Påverkan anger den del av respektive effekt som beror på de aktuella aktiviteterna.*" (Hahn et al. 2016).

Inom det här stadiet i värdeskapandekedjan handlar det om att jämföra det faktiska utfallet i verksamheten mot om den aktuella insatsen inte hade genomförts (Jannesson et al. 2015). Det kan även vara viktigt att ta hänsyn till att undersöka vilka aktiviteter som är parallellt pågående inom organisationen, detta för att se om ytterligare aktiviteter kunnat bidragit till de aktuella effekterna (Hahn et al. 2016). Det går inte att mäta påverkan exakt, det handlar om att göra kvalificerade uppskattningar på den bästa tillgängliga informationen som tillhandahålls (Jannesson et al. 2015).

Vid detta stadie är det viktigt att kartlägga analysobjektet och förstå vilken andel i procent av den förändring som händer som beror på de aktuella aktiviteterna. Ytterligare är det viktigt att förstå vad som kan bero på annat, exempelvis vad som skulle ha skett om aktiviteten aldrig tog plats (Hahn et al. 2016). För att studera detta finns det tre olika komponenter som kan användas och en av de rekommenderade är kontrafaktisk situation. Den berör huruvida effekten skulle uppstått utan att aktiviteterna var menade för det tilltänkta syftet från början. Kontrafaktisk situation hjälper organisationer att inte lägga ned resurser på sådant som sker ändå, detta för att inte spendera onödiga resurser.

2.2.1.5 Värdeskapande

"*Värdeskapande avses slutligen som värdet av enskilda effekter eller dess relativa värden och på andra sidan det totala värdet av den påverkan som skett*" (Hahn et al. 2016).

Det är viktigt att förstå effekterna för att en verksamhet ska kunna svara för vilka utav dem som skapar störst värde. Detta görs för att möjliggöra eventuella utvecklingar av effekterna eller för att kunna se vilka som behöver omstruktureras för att nå ett maximalt värdeskapande (Hahn et al. 2016). De fem tidigare beståndsdelarna inom värdeskapandekedjan skapar ett underlag för vilka förändringar som uppstått. Den slutgiltiga beståndsdelen värdeskapande är således viktig för att förstå hur aktiviteterna kan bli som mest resurseffektiva. Syftet med

förståelsen av värdet och värdeskapandekedjans sista beståndsdel är att förstå värdet av effekterna för att kunna avgöra vilken del av verksamheten som skapar det största värdet (Hahn et al. 2016). Denna del avser en betydande roll i det beslutsunderlag som värdeskapandekedjan ger upphov till för att öka värdeskapandet (Nicholls, Lawlor, Neitzert och Goodspeed, 2012).

Genom värdeskapandekedjan är det därmed viktigt att bilda sig en förståelse för det totala värdet av effekterna. Det är dock således även viktigt att värdera det enskilda värdet av varje effekt, varför detta behöver utvärderas är för att inte fördela resurser till enskilda aktiviteter som slutligen inte skapar ett värde (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Det finns en skillnad på om ett värde bidrar till en social eller ekonomisk effekt. Ur ett Shared Value perspektiv kan det även vara av intresse att visa hur dessa sociala effekter leder till de ekonomiska effekterna, den ena effekten behöver inte utesluta den andra (Hahn et al. 2016).

2.2.1.6 Värdera Sociala effekter

Som en del av den sista beståndsdelen i värdeskapandekedjan är själva värderingen av de sociala effekterna central. Då är utgångspunkten hur intressenterna, det vill säga de involverade i projektet, uttrycker sig att de upplever förändringen (Hahn et al. 2016). Denna slutfas bidrar till förståelse för hur aktiviteterna omvandlats till effekter och således värdeskapande. Verktyget ger inte en exakt volym i värdeskapande eftersom värderingen utgår i intressenterna och deras uppfattning av effekterna.

Vid mätningen av de sociala effekterna kan det vara fördelaktigt att använda kostnader och intäkter för att närma sig den exakta volymen så mycket som möjligt (Nicholls et al. 2012). Genom att se vad en person betalar för en tjänst uppstår det en förståelse för vad värdet av den tjänsten motsvarar för den specifika personen (Hahn et al. 2016). Samma tjänst behöver således inte vara värd lika mycket för olika personer men för att mäta detta finns bland annat ett verktyg i form av betalningsvilja. Ett exempel på betalningsvilja är vad en person kan tänkas ge upp i form av pengar för att få ett socialt värde.

2.2.1.7 Resurseffektivitet

Utgångspunkten efter att en genomförd analys av värdeskapandekedjan tagit plats är att företag kan få ett mått på de aktuella aktiviteternas resurseffektivitet (Hahn et al. 2016). Det är viktigt att nämna att själva måttet i sig inte behöver vara målet med analysen utifrån

värdeskapandekedjan. Måttet är snarare ett bidrag till en större förståelse för analysobjektets värdeskapande. För att beräkna resurseffektivitet finns en specifik formel (Nicholls et al. 2012), se nedan.

$$\frac{\text{Totala värdeskapande}}{\text{Totala värdet av resurserna}} = \text{Resurseffektivitet}$$

Figur 2. Formel för Resurseffektivitet (Nicholls et al. 2012).

Det totala värdeskapandet tas fram genom att först sammanställa de resurser som går in i aktiviteterna. För att sedan beräkna totala värdet på resurserna summeras först värdet av varje enskild resurs för att sedan lägga dessa samman i ett totalt värde för resurserna. Dessa två totalvärden utgör sedan hur resurseffektiva effekterna varit som tillkommit från de utförda aktiviteterna (Hahn et al. 2016).

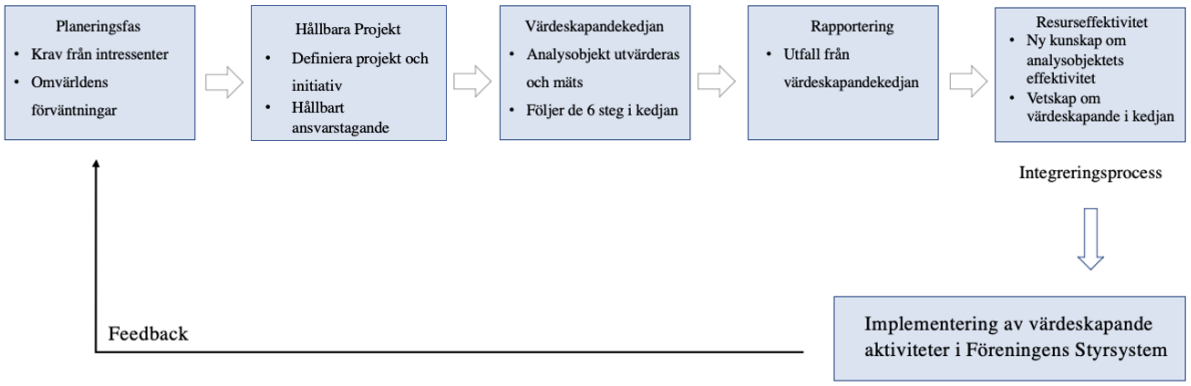
Slutligen bör en känslighetsanalys göras för att säkra att det uppkomna resultatet är rimligt till den undersökning som utförts (Nicholls et al. 2012). När det är utfört kan analysen gå in i det sista steget vilket innefattar att skapa en värdeskapandekarta (Hahn et al. 2016). Detta görs för att hjälpa ett företag att förstå och kommunicera vidare hur deras resurser insatta i aktiviteterna omvandlats till effekter och slutligen ett värdeskapande. Kartan skapar en helhetsbild över analysen och blir en överblick till kommande beslutsunderlag (Hahn et al. 2016).

2.3 Ekonomistyrning baserat på värdeskapandekedjan

Efter att en analys av värdeskapandekedjan är genomförd kan det anses viktigt att etablera en styrning utifrån det aktuella resultatet (Hahn et al. 2016). Som tidigare nämnt förklarar Battaglia et al. (2016) att integreringen av hållbarhet i styrningsprocessen kan vara avgörande för ett framgångsrikt arbete med hållbarhet. Detta stöds även av Hahn et al. (2016) som förklarar att planering, utvärdering, mätning och uppföljning som tillkommit av analysen av värdeskpandekedjan bör ligga till grund när styrningen ska etableras inom ett företag. Det nya resultatet bör sammansvetsas med den redan befintliga interna styrningen och användas som ett ytterligare styrverktyg (Hahn et al. 2016).

Många av de diskuterade aspekterna som bör ligga till grund för en utveckling gällande styrningen går att koppla samman med de informella och formella styrmedel som tidigare diskuterats av Malmi och Brown (2008). Det utfall som tillkommit från analysen kan sedan placeras i exempelvis planeringsfasen för att stärka det framtida arbetet och utvecklingen med social hållbarhet inom ett företag. Det främsta arbetet företag bör fokusera på efter att en analys är genomförd är att en integrering ska ske i styrningen (Hahn et al. 2016; Battaglia et al. 2016). Det är då viktigt att benämna att denna integrering inte kommer ske över en natt utan att integreringsplanen bör vara realistisk och kan behöva ses som en långsiktig integration (Hahn et al. 2016).

Genom att använda sig av Battaglia et al. (2016) olika metoder för integrering som teknisk, organisationell och kognitiv integration kan värdeskapandekedjan etableras inom det övergripande styrsystem som finns i den befintliga organisationen. Analysen skapar en överblick angående vad som är viktigt och relevant att tillägga i styrsystemet (Hahn et al. 2016). För att tillhandahålla information om vad som behöver återgå i styrsystemet behöver organisationer utföra revideringar i form av feedback av de utförda projekten. Om en tydlig plan för integrering tar plats kan det gradvis hjälpa organisationer att röra sig mot ett mer hållbarhetsorienterat styrsystem (Hahn et al. 2016; Battaglia et al. 2016). För att sammanfatta den teoretiska referensramen presenteras nedan en tolkning av Ekonomistyrning baserat på värdeskapandekedjan. Detta är ett exempel på modell gällande hur man kan sammansvetsa värdeskapandekedjan med olika styrmedel.



Figur 3. Tolkning av Ekonomistyrning baserat på värdeskapandekedjan (Hahn et al. 2016; Battaglia et al. 2016).

3. Metod

I detta kapitel kommer de metodiska val som gjorts under studiens gång presenteras och således motiveras för. Ytterligare kommer först en presentation av vetenskapliga förhållningssätt redogöras för som motiverar våra fortsatta beslut som tagits under studiens genomförande.

3.1 Metodansats

Den här studien syftar till att skapa förståelse för hur idrottsföreningar kan redovisa värdeskapandet som det sociala hållbarhetsarbetet ger upphov till. För att vi på ett tillfredsställande sätt ska kunna få svar på vårt syfte är det centralt att reflektera över de vetenskapliga förhållningssätt som den här studien grundar sig på. Enligt Bell, Bryman och Harley (2019) finns det två begrepp som stödjer oss under processens gång, vilket är ontologi och epistemologi. Den förstnämnda, ontologi, beskriver *vad* det är vi vill förstå genom studien och det epistemologiska perspektivet hjälper oss att bestämma *hur* vi ska förstå det.

Utifrån vår vetskap och vår undersökning saknas relevant kunskap om socialt värdeskapande inom idrottsrörelsen i Sverige. Den här studien avser att fylla detta gap. När vi studerar socialt värdeskapande förhåller vi oss till våra studieobjekt som spelar en viktig roll i ett socialt sammanhang, ett förhållningssätt som ofta kallas socialkonstruktionism (Galbin, 2014). Vad det betyder rent konkret är att personer inom organisationen präglas av sociala relationer men även att organisationen kan påverkas av sina relationer till omvärlden. Då studien önskar skapa en förståelse om individers uppfattning om ett socialt värdeskapande utgår vi från att samhället är socialt konstruerat där samspelet mellan Ungdomsledarkursen och omvärlden definieras av individernas relation till varandra samt deras uppfattning. Därmed söker vi inte ett svar som anses rätt eller fel utan en förståelse för *hur* individer inom Ridsportförbundet ser på användande av styrningsramverk för social hållbarhet.

Läran om hur vi ser på verkligheten, det vill säga den tillämpade ontologin, kategoriseras i den här studien med ett tolkande och lyssnande synsätt. För att besvara studiens problemformulering krävs det att vi som författare pratar med och lyssnar på personer som besitter en stor kunskap inom området. Just förståelsen för individerna på ridsportförbundet är i denna studie mycket central. Genom interaktion med dessa individer anser vi att

förståelse för ämnet blir allt tydligare. Vi menar mot bakgrund av argument från Bell et al. (2019) att vår studie då kan anses ha en hermeneutisk ontologi. Vi vill förstå hur en tydlig ekonomistyrning kan bidra till ett starkare arbete med social hållbarhet och hur man sedan kan mäta det. Därmed söker vi kontakt med personer inom Svenska Ridsportförbundet som besitter kunskap inom det specifika området och det utvalda projekt som studeras. För att komplettera med en ytterligare synvinkel kontaktas även personer som deltagit i projektet. Baserat på dessa argument antar vi som författare en hermeneutisk ontologi i vår studie.

Utifrån dessa angreppssätt uppstår det en fråga gällande vilken utgångspunkt vi väljer att metoden ska ta. Studiens genomförande börjar med en identifiering av ett befintligt fenomen och önskar således att undersöka hur idrottsföreningar kan mäta det sociala värdeskapandet de bidrar med till samhället (Jacobsen, 2015). Utgångspunkten är huruvida idrottsföreningar arbetar med hållbart ansvarstagande och därmed identifieras en fråga gällande hur de kan mäta och presentera det hållbara arbete som sker. Utefter det tillkom ytterligare information om hur teoretiska antaganden kan stödja dessa föreningar i den processen. Därmed kopplar vi samman teoretiska antaganden med empiriskt material och en hypotes formuleras i form av ett antagande om att idrottsföreningar kan genom teori redovisa deras värdeskapande. Vi finner det därmed lämpligt att anta en abduktiv metodansats då processen använder sig av både teoretiska antaganden tillsammans med empiriskt material (Jacobsen, 2015). Vad som definierar en abduktiv metodansats är att ny empiri som tillkommer och befintlig teori har ett samspel mellan varandra (Bell et al. 2019). I och med att ny kunskap kan tillkomma under studiens gång gällande de antaganden som tillämpas anser vi att detta är en abduktiv metod. Sammanfattningsvis finner vi relevans i både empiriskt och teoretiskt material. Detta resulterar i ett syfte att skapa förståelse för hur idrottsföreningar kan mäta och utvärdera deras sociala värdeskapande med hjälp av mätverktyg och ramverk.

3.1.1 Kvalitativa studier

Utgångspunkten i studien är att skapa en djupare förståelse till det identifierade problemet. Enligt Jacobsen (2015) är det första steget i en undersökning att finna och identifiera ett problem inom det område studien etablerat sig inom. Studiens utgångsläge är social hållbarhet och således att formulera ett specifikt problem inom området. Ytterligare förankras studiens fokusområde med tidigare forskning av intresse för att se om undersökningen kan bidra till vidare forskning (Jacobsen, 2015).

Vi anser därmed att denna studie bör utföras genom en kvalitativ undersökningsmetod (Bell et al. 2019). När en kvalitativ ansats utförs finns det flertal olika tillvägagångssätt och vi anser att *öppna individuella intervjuer* är relevant till det syfte som studeras. När intervjuguiden formuleras är utgångspunkten beståndsdelarna inom värdeskapandekedjan och hållbarhetsstyrning. Därmed formuleras frågor inom ämnet men vi lämnar en plats för öppna dialoger, vilket är definitionen av den öppna individuella intervjun. Denna form av undersökning är enligt Jacobsen (2015) användbar när färre organisationer eller personer deltar. Eftersom att målet är att skapa en insyn i ett specifikt problem och organisation är detta förhållningssätt anpassbart inom denna studie (Bell et al. 2019). Studiens utgångspunkt är att skapa en djupare förståelse till idrottsföreningar och hur dessa kan använda sig av specifika ramverk för att mäta det värdeskapande som sker gentemot samhället.

3.1.2 Fallstudie

För att vi ska kunna besvara vår studies syfte där förståelsen är en central del av syftesformuleringen väljer vi att genomföra en fallstudie. Vi gör det för att komma så nära idrottsföreningars sociala hållbarhetsarbete som möjligt. Metoden berör subjektiva faktorer som tankar, känslor och önskningar vilket är avgörande då syftet är att redovisa föreningars värdeskapande som upplevs av individer (Merriam, 2008). Studien genomförs således mot Svenska Ridsportförbundet som är en del av den svenska idrottsrörelsen. Målet med användningen av en fallstudie är att förstå föreningens specifika arbete med social hållbarhet (Bell et al. 2019). Enligt Jacobsen (2015) finns det olika former av fallstudier och denna studie studeras utifrån ett enskilt fall. Detta utförs för att förstå den specifika kontexten och strukturen som sker inom den utvalda föreningen relaterat till det sociala arbetet inom hållbarhet.

Studien berör en förening inom idrottsrörelsen och genom detta tillvägagångssätt skapas en god insikt samt en verklighetsnära beskrivning om hur Svenska Ridsportförbundet arbetar med social hållbarhet (Jacobsen, 2015). Något som anses vara en central utgångspunkt i utförandet av en enskild fallstudie är att erhålla en större förståelse av samspelet mellan de utvalda intervjupersonerna och föreningen till den studerade kontexten (Jacobsen, 2015). Då vi söker explorativa och utforskande drag inom vår studie resulterar valet av metod inom den kvalitativa ansatsen, enskild fallstudie (Bell et al. 2019). Studiens mål är att söka efter en förståelse för hur idrottsföreningar i Sverige kan redovisa deras sociala värdeskapande.

3.2 Urval och urvalsmetod

För att kunna besvara vår forskningsfråga har ett urval skett. Då studien tog en kvalitativ ansats blev insamlingen av empirin mer omfattande vilket resulterade i att vi begränsade oss till ett specifikt projekt. Svenska Ridsportförbundet arbetar med flertal projekt och därmed valdes ungdomsledarkursen ut som det specifika projektet inom vår studie. Därefter kontaktades personer inom förbundet som besitter störst kunskap inom området. Med det sagt blev inte vårt urval slumpmässigt utvalt utan det resulterade i att syftet med vårt urval blev ändamålsstyrt (Jacobsen, 2015). I första hand söktes övergripande information vilket resulterade i att hållbarhetssamordnare intervjuades. Efter att det specifika projektet identifierades som ungdomsledarkursen kontaktades sedan ytterligare två personer med ansvar för kursen, vilket var projektansvarig på förbundet samt kursledare i ett distrikt. Efter dessa intervjuer tillkom en förståelse om att deltagande i kursen behövde intervjuas för att erhålla en helhetsbild om vilket socialt värdeskapande kursen har bidragit med (Jacobsen, 2015). Som ett första steg intervjuades tre personer som nyligen gått utbildningen och i ett andra steg intervjuades två personer som gick den för några år sedan.

Urvalet har skett utifrån förbundet och respondenterna representerar flera olika nivåer inom Svenska Ridsporten. För att förstå helheten kring vad ungdomsledarkursen kan bidra till inom socialt värdeskapande sökte vi information från alla respektive nivåer som kunde varit involverade i hur kursen utformas och vad den resulterar i. Således är studien till viss del styrd efter att studera ett specifikt projekt och ämne, därmed går det att säga att vi söker att förstå ett enskilt ändamål (Jacobsen, 2015).

3.3 Undersökningsmetod

Den huvudsakliga datainsamlingen under studiens gång avsåg primära källor i form av intervjuer. De primära källor som samlades in var genom öppna individuella intervjuer där det skapades en dialog mellan respondent och informant (Jacobsen, 2015). När en fallstudie genomförs kan intervjuer anses vara ett viktigt verktyg för att tillhandahålla mer djupgående information vilket är det som söks i en fallstudie för enskilda fall (Bell et al 2019). Genom intervjuerna fick studien inte endast ta del av omfattande empiri utan även se samband och orsaksförhållanden (Jacobsen, 2015). Ytterligare information som tillkom under intervjuerna kunde bidra till att fylla kunskapsluckor som i studiens tidiga fas kunde identifieras.

Intervjuerna var av öppen struktur där vi som intervjuare sökte efter respondenternas verklighet av upplevt värdeskapande (Merriam, 2008). Dessa intervjuer definierades som semistrukturerade intervjuer (Jacobsen, 2015), målet med intervjuerna var att respondenterna skulle kunna svara öppet men ändå hålla sig inom ramen av det studerade ämnet.

3.3.1 Insamling av litteratur

Under studiens uppstartsfas utfördes en bred litteraturgenomgång i form av vetenskapliga artiklar som skulle skapa en uppfattning om forskningsområdet (Merriam, 2008). Detta var relevant för att få en bredare syn inom området och hur det har studerats sedan tidigare (Jacobsen, 2015). Den databas som främst användes under studien gång var Google Scholar för att kartlägga tidigare forskning om att mäta social hållbarhet samt hur detta går att styra. Primära sökord under denna process var exempelvis "social return on investment", "sustainability management", "management control systems" och "sustainability non-profit organizations" i olika kombinationer. Ytterligare sekundära källor var böcker som djupgående förklarade innebörden av Social Return on Investment och värdeskapandekedjan. Insamling av litteratur tillfördes även genom Svenska Ridsportförbundets digitala plattform och läromedel. Vi fick även ta del av utbildningsmaterial som tilldelats både kursledare och deltagare inför ungdomsledarkursen. Detta kompletterade våra primära källor vilket var intervjuerna (Bell et al. 2019).

Samtliga sekundära källor valdes noggrant ut för att strukturera upp befintlig information om ämnet. Detta utfördes för att möjliggöra en insyn om vad som saknades och ytterligare behövde studeras. Därmed tillkom problemformulering och studiens syfte (Jacobsen, 2015). Den sekundära informationen söktes för att sedan komplettera den primära källan som studerats.

3.3.2 Studiens genomförande

Under studiens uppstartsfas visade Svenska Ridsportförbundet ett intresse gällande hur de kan nyttja teorier och modeller inom socialt värdeskapande för att beskriva deras sociala samhällsnytta. Vi fann därmed ett intresse i hur idrottsförbund kan utveckla sitt sociala hållbarhetsarbete och etablerade snabbt en kontakt med hållbarhetssamordnare på Svenska Ridsportförbundet. Genom denna kontakt uppfattades ett generellt intresse för ramverket SROI och hur det har använts för att mäta socialt värdeskapande tidigare. Efter att vi som

författare studerat ramverket fann vi att andra länder börjat studera ramverket i samband med idrottsrörelsen. Dock saknades motsvarande studier i Sverige och således tillkom studiens problemformulering och forskningsfråga. För att studera ramverket mer djupgående begränsades studien till en enskild fallstudie som baserades på Svenska Ridsportsförbundet och ett specifikt projekt de utfört.

Det utvalda projektet var Ungdomsledarkursen som har varit etablerat inom förbundet i över 30 år. I och med att kursen har utförts under en längre tidsperiod skapar det större möjligheter för oss att studera eventuella sociala bidrag som kursen bidragit till. Kursen betraktades relevant att studera då den ska bidra till ungas utveckling och ledarskap och således ge social effekt till samhället. Som tidigare diskuterat finns det ett antagande om att idrottsrörelsen bidrar till sociala effekter för samhället. Därmed fann vi att ett etablerat projekt som Ungdomsledarkursen inom en av Sveriges största idrottsförbund var lämpligt för studien. Vi fann projektet intressant då ledarskapskunskaper även kan vara lönsamt inom andra aspekter i samhället och inte endast inom idrotten. Därmed var önskan att utvärdera projektet för att se vilka sociala effekter som uppnåtts av kursen på individ, förening och samhällsnivå.

För att skapa en djupgående förståelse inom studien tillämpades en kvalitativ ansats i form av individuella intervjuer (Jacobsen, 2015). Genom hållbarhetssamordnare fick vi tillgång till involverade parter inom det specifika projektet. De personer vi valde att hålla intervju med var hållbarhetssamordnare, projektansvarig, kursansvarig och personer som har deltagit i kursen. Utifrån dessa personer utformades intervjuguide till respektive position inom ridsporten där utgångspunkten var värdeskapandekedjan inom SROI och ekonomistyrning relaterat till hållbarhet. Vi operationaliserade begrepp inom värdeskapandekedjan och hållbarhetsstyrning så att det skulle bli lättförståeligt för respondenterna men även besvara vår tolkning av teorin, se bilaga 1 till 4. Fem av åtta intervjuer tog plats via digitala plattformar i form av videosamtal, detta för att stärka trovärdigheten inom studien och skapa en tillförlitlighet mellan respondent och intervjuare (Jacobsen, 2015). Vid de resterande tre intervjuerna fanns möjligheten att utföra dem på plats vilket då blev utfallet. Under intervjuernas gång fick vi medgivande att spela in, detta för att skapa en möjlighet till en utförlig transkribering som sedan gav oss en möjlighet att grundligt genomgå empirin och underlätta analysarbetet (Bell et al. 2019).

Efter att de tre första intervjuerna var genomförda med ansvariga personer transkriberades dessa till rådata och sammanställdes sedan till empiri. Då vår studie antog en abduktiv metodansats analyserades befintlig empiri med teori för att strukturera upp mönster (Bell et al. 2019). Således skapades nya perspektiv inom teorin och därmed växlade vi som författare mellan empiri och teori kontinuerligt under studiens gång. Efter de tre första intervjuerna kom vi som författare i kontakt med personer som deltagit på utbildningen. Med den befintliga empirin tillkom nya frågor och mönster som sedan vidare studerades gentemot deltagarna vilket tyder på att studien tog en abduktiv ansat (Bell et al. 2019). Efter att intervjuerna skett med deltagande på plats framkom det att samtliga personer gått kursen under den senaste månaden. Detta medförde att vi även tog kontakt med deltagare som gått kursen för några år sedan och som vi således intervjuade via videosamtal.

Samtliga personuppgifter har hanterats konfidentiellt enligt Örebro Universitets riktlinjer gällande GDPR. Respondenterna informerades även om deras rättigheter till sekretess. Sekretessen innebär möjlighet till att vara anonym, återkalla sin medverkan och avbryta sin intervju om så önskas utan negativa konsekvenser.

3.4 Framställan av empiri

När insamlingen av datan var genomförd sammanställdes det sedan inom olika teman. Enligt Nylén (2005) finns det flera sätt att presentera empiri på och hur vi valde att redovisa empirin var ett aktivt val av oss som författare. De teman som redovisas inom empirin strukturerades genom att vi relaterade vår forskning till grundtanken inom hur vi ville gå till väga och studera omvärlden enligt vår metodansats (Nylén, 2005). Den narrativa metoden har varit till grund för vår framställan av empiri vilket betyder att den sociala verklighet som studerades inom förbundet var genom individernas berättelse under intervjun. Vi önskade således att skapa djupet inom studien genom att återberätta respondenternas upplevelse i form av berättelser kopplat till utvalda teman. För att återspegla respondenternas upplevda effekter lät vi berättelserna träda fram i vår empiri. Detta stöds även av vår ontologiska utgångspunkt och epistemologiska ambition i metodansatsen (Nylén, 2005). Vid en genomgång av empirin kunde vi sammanställa individernas berättelser och därmed skapa uppfattningar om hur berättelserna relaterar till varandra. Målet med struktureringen av empiriredovisningen var att sammanfatta ett stort omfattande material till en mer detaljerad återberättelse som skapade samstämmighet utifrån våra antaganden i metodansatsen.

Efter en sammanställning av empirin redovisades den i teman vid namn *projektets omvärld, utförande, resultat, upplevelse, inverkan och slutsast.* Slutligen benämns ett tema som *Svenska Ridsportförbundet Hållbarhetsarbete*. Dessa teman baserades då efter vår uppfattning om hur individerna har uppfattat den konstruktion de deltagit och befunnit sig inom.

3.5 Analysmetod

Som tidigare nämnt antog studien en abduktiv metodansats vilket även genomsyrar analysmetoden. Som ett första steg i processen av analysen genomfördes en renskrivning av samtliga intervjuer för att få fram studiens rådata. Enligt Jacobsen (2015) är den vanligaste formen av renskrivning inom kvalitativa studier att transkribera ljudfilerna. Genom en renskrivning kunde vi som författare få en överblick över det insamlade materialet vilket således förenklade vår process i den fortsatta analysen.

Studiens analys baserades på den teoretiska utgångspunkten i ramverket SROI och hållbarhetsstyrning. Analysen genomfördes enligt en tematisk analysmetod då teman och dess sammanhängande identifierades (Bell et al. 2019). Under studiens genomförande söktes beskrivande data från respondenterna som sedan sorterades utifrån värdeskapandekedjans beståndsdelar och hållbarhetsstyrning till teman. Vår data bearbetades vid ett flertal tillfällen för att nya mönster möjligtvis skulle kunna identifieras för att således sorteras in i våra teman. Till skillnad från en innehållsanalys så baseras den tematiska analysen utifrån teoretiska antaganden från start, det vill säga så var denna analysmetod oberoende av återkommande information (Bell et al. 2019). Då vårt mål var att utvärdera SROI-ramverket önskade vi att fördela teman utifrån dess beståndsdelar samt hur hållbarhetsstyrning kunde stödja detta.

De teman som erhölls under studiens gång är de som fick ligga till grund för analysen och dessa var intressenter, resurser, aktiviteter, prestationer, effekter, påverkan och värdeskapande. Dessa teman fördelades sedan inom en värdeskapande karta som var inspirerad av Hahn et al. (2016). Dessa teman bidrog till en förståelse gällande hur Svenska Ridsportförbundet har skapat socialt värdeskapande inom deras förening. För att sedan fullfölja eventuella problem som uppstod inom analysen kopplades denna karta sedan samman med teorin inom ekonomistyrning relaterad till hållbarhet.

4. Empiri

Under kapitlet för empiri kommer en redogörelse för studiens datainsamling att presenteras. Kapitlet kommer att disponeras efter en presentation av respondenterna och teman som är inspirerade av den tidigare presenterade teoretiska referensramen.

4.1 Presentation respondenter

Samtliga respondenter har en koppling till Svenska Ridsportförbundet. Hållbarhetssamordnare, Projektansvarig, Deltagare 4 och 5 är anställda inom förbundet på central nivå. Kursledare är anställd på distriktsnivå och deltagarna 1 till 3 är engagerade inom ridsporten men endast ideellt och på föreningsnivå. Samtliga respondenter benämns efter titel.

Den första intervjun var med Svenska Ridsportförbundets hållbarhetssamordnare[1] som förklarade att hon idag både arbetar med sociala och miljömässiga insatser på förbundets centrala kansli. I och med att vår studie avgränsas till ett specifikt projekt inom Svenska Ridsportförbundet blev då nästa respondent projektansvarig[2] för Ungdomsledarkursen. Projektansvarig förklarar att det primära uppdraget är att jobba strategiskt och operativt på central nivå med frågor som unga tycker är viktigt. Ett av hennes ansvarsområden är Ungdomsledarkursen. Vidare har en intervju utförts med utvald kursledare[3] för ett specifikt distrikt i Sverige. Hon är anställd som kanslist för ett distrikt men har sedan 2003 varit ungdomsledare och anordnat Ungdomsledarkursen.

Deltagare 1 till 3 gick kursen nyligen under februari 2022. De har ett åldersspann mellan 15 till 18 år och spenderar alla mycket ideell tid i stallet som stallvärdar, skötare samt representanter inom föreningens Ungdomssektion. Deltagare 4 och 5 gick kursen för ungefär 5 år sedan och är idag engagerade inom Ungdomssektionen på central nivå inom Svenska Ridsportförbundet. De började likt Deltagare 1 till 3 med ansvar på föreningsnivå men har idag en högre befattning inom förbundet.

[1] Hållbarhetssamordnare, Svenska Ridsportförbundet, 2022-03-23
[2] Projektansvarig Ungdomsledarkursen, Svenska Ridsportförbundet, 2022-04-06
[3] Kursledare Ungdomsledarkursen, Svenska Ridsportförbundet, 2022-03-31

4.1.1 Projektets omvärld

När det kommer till projektets inverkan på och uppmärksamhet från omvärlden förklarar både Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig att det främsta intresset kommer från de egna föreningarna.

"Först och främst såklart föreningarna, för det blir någonstans där som de utbildade ungdomsledare prövar sina vingar." (Projektansvarig)

Hållbarhetssamordnaren redogör även för att de specifika personerna inom föreningarna som påverkas kan vara medlemmarna på klubben men också de anställda. Detta stöds ytterligare av Deltagare 4 och 5 som förklarar hur kursen har agerat som hjälpmedel för att ta sig vidare och utvecklas från förening till central nivå. Dessa två respondenter berättar att de idag arbetar med Ungdomsledarkursen och dess utveckling på central nivå. Vidare berättar de om hur Ungdomsledarkursen var avgörande för deras vidare engagemang inom Svenska Ridsportförbundet.

Det framkommer även från Projektansvarig att intresset och inverkan av projektet har nått ut på internationell nivå. Hon förklarar att utländska ridklubbar visat stort intresse för kursen och sedan implementerat den inom sina egna länder samt hänvisat Europeiska Ridsport Förbundet att kontakta Sverige angående kursen.

"Sen har vi även påbörjat ett internationellt projekt med ungdomsledarkursen där vi blev kontaktade av Europeiska ridsportförbundet som hade hört talas om kursen och effekterna av dem." (Projektansvarig)

Ytterligare förklarar hon att sponsorer som Folksam väljer att ekonomiskt stödja kursens syfte, vilket är att stärka ungas ledarskap. Däremot delar inte Kursledare samma perspektiv som ovanstående respondenter. I sin befattning har hon inte kunnat se ett visat intresse utanför ridsporten.

4.1.2 Projektets utförande

Ungdomsledarkursen äger rum under tre helger vilket stöds av samtliga respondenter. Alla respondenter delar uppfattning i att det är variation av olika typer av undervisning där föreläsningar varvas med diskussioner och övningar. Deltagarna redogör för att de olika undervisningsmetoder bidrog till att det var lättare för dem att ta till sig kunskap. De tydliggör att det då handlar om en kombination av fysiska övningar och undervisning i klassrum. Hållbarhetssamordnare redogör för att kursen uppskattas väldigt mycket då deltagarna även får chans att lära känna varandra. Detta stöds även av samtliga deltagare som alla var mycket positivt överraskade av kursen och det sociala som tillkom under helgerna.

"Man äter lunch tillsammans och på kvällen brukar de ha lite roligare kvällsaktivitet och sen sover man ju som sagt ofta kvar också." (Hållbarhetssamordnare)

Projektansvarig förklarar att det är föreningarna själva som skickar iväg medlemmar till ungdomsledarkursen och finansierar detta inom distriktet, men att subventioner kan sökas som ekonomiskt stöd av Riksidrottsförbundet. Dessa stöd har tidigare benämnts som idrottslyftet vilket uppmuntrar föreningarna att skicka iväg ungdomar till kursen förklarar Projektansvarig (2022). Det är sedan kursavgiften som finansierar de resurser som krävs för att utbildningarna ska kunna genomföras. Kursledaren förklarar att det på hennes distrikt rör sig om cirka 6 000 kr per helg och kursledare men förklarar att de använder sina egna lokaler och därmed inte betalar någon extra lokalhyra. För hennes distrikt rör det sig om fem till sex stycken kursledare som delar upp undervisningstiden inom de olika ämnena under helgerna emellan sig. Kursledare förklarar att anledningen till fördelningen av ämnen är för att erbjuda så bra undervisning som möjligt. Projektansvarig förklarar dock att detta kan skiljas från distrikt till distrikt beroende på vad för befintliga resurser de erhåller samt hur deras ekonomiska möjligheter ser ut.

"Vi består ju av 19 distrikt i landet och där är förutsättningarna väldigt olika, dels hur många utbildare de har men även kopplat till lokaler och anmälda deltagare de har till kurserna." (Projektansvarig)

Sedan delar även Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig en uppfattning om att kostnader för resurser även kan tillkomma på central nivå. Hållbarhetssamordnare förklarar att det är

det centrala förbundet som står för revideringen av utbildningsmaterialet och således kostnaden för att framställa materialet. Projektansvarig berättar även att de har ett bestämt årsmöte med samtliga kursledare från alla distrikt där de tillsammans reviderar och utvärderar Ungdomsledarkursen efter det året som passerat. Om eller hur mycket av materialet som förändras varje år kunde respondenterna inte svara på, dock förklarar Projektansvarig att de nyligen utfört tillägg efter en revidering där ytterligare kostnader uppstått.

"Sen kan ju vi på central nivå, när det kommer till att revidera och uppdatera material, ha ytterligare kostnader som tillkommer för oss då på central nivå." (Projektansvarig)

4.1.3 Projektets resultat

Som svar på frågan gällande huruvida hur många deltagare som upplevt en positiv effekt i form av ett ökat engagemang efter kursen svarar kursledaren att hon tror att det är tio av tio med något eventuellt bortfall.

"Ja då skulle jag nog säga att det är 10 av 10. 9,9 i alla fall. Det är alltid någon som försvinner av någon anledning." (Kursledare)

Detta styrks av samtliga deltagare som intervjuats då alla var positiva över kursen och nöjda med dess innehåll. Samtliga deltagare lyfter att kursen har gett dem en stor trygghet när de sedan ska bemöta och leda ungdomar. Kursen gav dem det grundläggande verktygen för att möjliggöra ett bra ledarskap.

Det framkom under intervjuernas gång att både Hållbarhetssamordnare, Deltagare 4 och 5 anser att kursen var ett startskott i deras vidareutveckling inom Svenska Ridsportförbundet och där de fick upp ögonen för föreningslivet. Även projektansvarig anser att majoriteten av de hon arbetar med idag på central nivå tidigare gått ungdomsledarkursen.

"För dem som jag jobbar närmast, om man tittar på centrala ungdomssektionen, där har ändå alla gått ungdomsledarkursen och att det ändå var startskottet för deras vidare engagemang inom ridsporten." (Projektansvarig)

Hållbarhetssamordnare berättar även att det idag, som en konsekvens av det positiva resultatet Ungdomsledarkursen bidragit till, finns en förberedande kurs för de yngre. De yngre ville också kunna delta på något motsvarande så till följd av detta tog Svenska Ridsportförbundet fram en kurs under 2018 även för dem. Hållbarhetssamordnare jämför kursen med att bli kompisstödjare i stallet.

4.1.4 Projektets upplevelse

Hållbarhetssamordnare tror att den största faktorn i samband med kursen är den personliga utvecklingen hos individen. Utöver det tror hon även att rollen inom föreningen och stallet förstärks ytterligare då kursen bidrar till bra verktyg och värderingar. Deltagarna redogör för att de bland annat upplevde ökat självförtroende och ansvarstagande i deras roll som ledare för unga. Efter kursen ansåg de sig själva vara mer trygga i sin roll och att de besitter en större kunskap inom området. Deltagare 2 förklarar även att hon upplevde en ökad självkänsla och inte bara uppskattade kursens innehåll. Hon förklarar att gemenskapen och samhörigheten stärkte henne individuellt även utanför stallet och bidrog till ett bättre välmående.

Deltagare 4 och 5 förklarar ytterligare under intervjuerna att kursen öppnade dörren för att se andra möjligheter inom förbundet. Båda anser att kursen var avgörande för deras fortsatta engagemang och har bidragit till att de har de positioner som de har idag.

"Hela kursen väckte väldigt mycket motivation hos mig framförallt. Annars skulle jag inte sitta med i styrelsen idag om jag inte hade kommit i kontakt med organisationen."
(Deltagare 5)

Utöver användandet av kunskapen inom organisation så anser samtliga deltagare att de kan nyttja kunskapen utanför ridsporten. Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig påstår att de är övertygade om att ungdomarna som gått kursen beskriver detta på exempelvis sitt CV när de står inför att söka jobb. Detta stärks av samtliga deltagare som intygar att det stämmer. Deltagare 5 förklarar att kursen stått med på hennes CV och att hon gärna berättar om kursen på arbetsintervjuer. Två av deltagarna studerar även barn och fritid på gymnasiet och förklarar att kunskap de erhållit under kursen även är användbart i deras utbildning.

"Jag går barn och fritid, så jag kan också använda kursen på andra sätt." (Deltagare 2)

Den generella uppfattningen är att engagemanget och motivationen efter kursen sitter kvar hos deltagarna under en lång period. Deltagare 1 till 3 har precis gått kursen och kunde därmed inte ge ett svar i detta fall. Å andra sidan lyfter Deltagare 4 och 5 som gick kursen för några år sedan att engagemangen fortfarande sitter kvar. Deltagare 5 förklarar dock att man själv som individ kan vara tvungen att underhålla det. Hon förklarar att det kan ske genom att delta i ytterligare kurser eller event under årens gång. Detta berättar även Projektansvariga att hon reflekterat över. Hon förklarar att det skulle vara bra om varje förening har en ansvarig som hjälper ungdomarna nyttja sina nya kunskaper när de sedan återkommer till stallet. Med det sagt tror Projektansvarig att engagemanget möjligen kan förstärkas och finnas kvar längre hos individerna, bara de får rätt vägledning. Kursledare, Projektansvarig och Hållbarhetssamordnare reflekterar dock över att det kan finnas möjligheter att intresset försvinner efter ett tag på grund av att ungdomarnas generella intresse för idrott svalnar.

"Det är mycket andra parametrar som spelar in också så det är svårt att säga om det är engagemanget i föreningen som avtar eller om det är livet som kommer emellan i just den åldern liksom." (Kursledare)

Under intervjun med Projektansvarig framkommer det att ungdomars generella intresse för idrott avtar i samband med att de blir vuxna. Detta har Ridsportförbundet studerat tillsammans med ett analysföretag, där de vill se och förstå varför unga tappar engagemanget inom idrotten. Svenska Ridsportförbundet vill genom studien möjliggöra nya strukturer och kommunikationsvägar inom förbundet och således undvika att tappa ungas engagemang.

Efter att kursen ägt rum förklarar samtliga deltagare att de fick redogöra för vad de ansåg var positivt och negativt med kursen. Hållbarhetssamordnare förklarar att hon inte tillhandahåller denna information, något som Projektansvarig däremot tar del av. Projektansvarig lyfter att hon har årliga möten med samtliga kursledare där en diskussion om förbättringar av kursen äger rum. Dock så anser hon att denna process kan bli bättre och anses vara något de behöver arbeta med i framtiden.

4.1.5 Projektets inverkan

Under samtliga intervjuer ställdes frågan gällande om respondenterna kunde tänka att det positiva resultatet möjligen kan uppstå utan kursen. Hållbarhetssamordnare som själv gått kursen resonerar kring det i samband med hur hon tog sig vidare inom förbundet till central nivå.

> *"Jag hade inte vetat att det fanns ett distrikt för ungdomssektionen, eller hela det här nätverket och hur det ser ut inom ridsportförbundet och vad det finns för möjligheter."* (Hållbarhetssamordnare)

Hon förklarar även att mycket kunskap redan finns innan kursen men att den förstärker kunskap ungdomarna redan är bekanta med. Även Projektansvarig anser att kursens bredd bidrar till att det kan vara svårt att erhålla samma innehåll utan att själva gå kursen. Då kursen innehåller flertal delar av information och kunskap så anser hon att ungdomarna inte fullt ut kan erhålla alla separata delar genom att endast engagera sig i föreningen de är medlemmar inom. Däremot reflekterar Kursledare delvis annorlunda gällande frågan. Hon anser att ungdomarna kan känna och uppleva samma kunskaper ändå utan kursen, endast genom ansvar i stallet. Å andra sidan lyfter hon att tryggheten inom arbetet ungdomarna utför förstärks och att de vågar gå på andra kurser.

> ***"****Oj jag tror att de kan känna som de gör ändå. Jag tror att de däremot blir tryggare av att ha uppnått den här kursen och vågar gå på nästa kurs."* (Kursledare)

När det kommer till deltagarnas uppfattning om projektets inverkan skiljer sig uppfattningarna något. Deltagare 1 och 2 tror inte att de hade haft kunskapen de fick med sig från utbildningen utan att ha genomfört kursen. För Deltagare 3 är uppfattningen till viss del likt hur Kursledaren ser på effekterna av kursen. Hon förklarar att kunskapen fanns sedan innan, däremot upplevde hon en större trygghet och säkerhet i det hon gör som konsekvens av kursen. Deltagare 4 och 5 lyfter dock vikten av att besitta en egen motivation och ett eget engagemang. De anser att kunskapen om förbundet och hur de kan utvecklas inom den inte hade erhållits utan kursen, dock lyfter båda att det krävs en egen drivkraft för att sedan underhålla engagemanget och kunskapen.

4.1.6 Projektets slutsats

När det kommer till hur kursens resultat återspeglas inom förbundet besitter inte deltagarna den informationen. Frågan riktas främst mot de som arbetar på distrikt eller central nivå. Även dessa personer fann det svårt att framföra exakta värden eller resultat av kursen. Hållbarhetssamordnare, Projektansvarig och Kursledare förklarar att det oftast är de unga som går kursen som också ansvarar för aktiviteter på ridskolor som sedan genererar intäkter. Hur mycket som är hänfört till eller sker på grund av kursen är således svårt att mäta i ekonomiska termer. Projektansvarig förklarar att det är distrikten själva som ansvarar för sin ekonomi. Ytterligare förklarar hon att de kan se ett tydligt samband mellan en stark ungdomssektion och en ekonomisk stabilitet.

Vad som framkommer är dock att många av de ungdomar som har gått kursen sedan fortsätter sitt engagemang på central nivå. Deltagare 5 förklarar att de får arvode för sitt arbete i den centrala ungdomssektionen. Hur kursen således kan resultera i ekonomiska termer kan dock inte någon respondent redogöra för. Både Projektansvarig och Hållbarhetssamordnare berättar dock att de flesta som de möter i sin arbetsroll har gått ungdomsledarkursen och sedan valt att fortsätta engagera sig. Utifrån ridskolans perspektiv berättar Projektansvarig att det aldrig hänt att ridskolor inte vill skicka elever på utbildningen trots att det blir en kostnad för ridskolorna. Kursen uppskattas även utifrån både deltagare och de anställda på ridskolan, Deltagare 3 berättar att hon upplever att ridlärare finner ett större förtroende gentemot de elever som gått kursen.

4.2 Svenska Ridsportförbundet Hållbarhetsarbete

Hållbarhetssamordnare är ansvarig för den hållbara utvecklingen inom förbundet och redogjorde därmed för hur de idag arbetar med hållbarhet på central nivå. Hon förklarar att det viktiga för dem är att motivera och försöka nå ut samt att ge tips till föreningarna om hur de kan arbeta kring hållbarhet. Hon resonerar kring att de på central nivå inte kan agera som ett traditionellt företag där krav kan ställas på återförsäljare. Inom förbundet förklarar hon att det snarare handlar om att få med föreningarna på tåget och se till att de är medvetna om strategin för en hållbar ridsport. Hållbarhetssamordnare förklarar att de idag inte har ett styrsystem gällande hur de agerar inom hållbara frågor utan att de endast skapat en ny strategi för att nå önskvärda mål. Hon lyfter även att målet i framtiden är att strategin ska sammansvetsas med verksamhetsplanen för att skapa en eventuell styrning.

"Så det är egentligen vår styrning och där ligger ju en del av hållbarhetsarbetet också. Alltså egentligen skulle ju hållbara strategin, och det är också planen, att den ska gå hand i hand med på verksamhetsinriktning och verksamhetsplan för att få än mer styrning på det." (Hållbarhetssamordnare)

När det kommer till huruvida Projektansvarig och Kursledare besitter kunskap om hållbarhet kan de idag säga att de märker en tydligare betoning av det. Båda är bekanta med begreppet och har en övergripande bild av vad det innebär. De förklarar också att informationen om den nya hållbarhetsstrategin är relativt ny och att de märker att den inte genomsyrats inom samtliga nivåer av verksamheten än. Att idrotten har ett underliggande syfte inom social hållbarhet är något de båda benämner men det förklarar också att förbundet aldrig rubricerat dess arbete inom begreppet hållbarhet. Idag förklarar Kursledare att hennes arbete inte utförs annorlunda i samband med den nya strategin men att det förmodligen i framtiden kommer att göra det.

"Mycket är ju så självklart också som sagt, såhär har vi alltid gjort men nu har någon satt det på pränt." (Kursledare)

Deltagare 1 till 3 är bekanta med begreppet hållbarhet men saknar kunskap kring hur Svenska Ridsportförbundet arbetar med ämnet. Detta styrker Projektansvarig och Kursledarens uppfattning kring att den nya strategin ännu inte nått ut till alla nivåer i verksamheten. Däremot går det att identifiera en skillnad av kunskap hos Deltagare 4 och 5 som idag arbetar på central nivå inom ungdomssektionen och tillsammans Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig. Deltagare 5 förklarar att de under senaste mötet fick en genomgång av Hållbarhetssamordnare vilket skapade en tydligare förståelse kring hur förbundet arbetar med hållbarhet. Även Deltagare 4 förklarar att hon har fått den grundläggande informationen om området men att hon inte besitter en djupare kunskap.

5. Analys

Analysen är baserad på vår teoretiska referensram i relation till den insamlade empirin. Under kapitlet för analys kommer teman presenteras som baseras på värdeskapandekedjans beståndsdelar och hållbarhetsstryning. Analysen sammanfattas i en värdeskapandekarta och avslutas med modell för att tydliggöra vår reflektioner.

5.1 Kartläggning av Ungdomsledarkursen

5.1.1 Intressenter och Resurser

Det framgår tydligt att de främst berörda intressenterna av Ungdomsledarkursen är Svenska Ridsportförbundet, ridskolorna inom distrikten och de ungdomar som deltar på utbildningen. Dessa intressenter är således underlag för den kommande kartläggningen av värdeskapande. Hållbarhetssamordnare nämnde att det främst är ridskolorna som påverkas av kursen och således även deltagarna som går den. Detta styrks av deltagarna själva som samtliga redogjorde för att de anser att kursen gjort en inverkan på deras fortsatta engagemang i deras föreningar och inom Svenska Ridsportförbundet. Något som är viktigt att reflektera över är att endast de direkta intressenterna har intervjuats i denna studie. Enligt Hahn et al. (2016) kan även indirekta intressenter vara viktiga att beaktas för att skapa ett så brett perspektiv som möjligt. En indirekt intressent kan exempelvis vara kommun, skolor i samhället och närstående till deltagarna som upplevt effekten av kursen.

Projektansvarig förklarar att det finns indirekta intressenter som visat stort intresse för kursen. Det Europeiska Ridsportförbundet fick positiva reaktioner från den holländska ridsporten vilket resulterade i att det Europeiska Ridsportförbundet kontaktade Sverige för ett internationellt samarbete gällande Ungdomsledarkursen. Enligt Hahn et al. (2016) kan detta tyda på hur indirekta intressenter visar intresse och delaktighet i att föra vidare den här kursen på internationell nivå. Projektansvarig förklarar även att Folksam är en sponsor till Svenska Riksidrottsförbundet och således även ridsporten och Ungdomsledarkursen. De bidrar ekonomisk för att kursen ska kunna genomföras och stöttar med dessa ekonomiska bidrag ungdomars utveckling inom ledarskap. Folksam är således en indirekt intressent i idrott för

unga genom att de inte har en direkt påverkan av kursen men investerar ekonomiska medel till projektet (Hahn et al. 2016).

Det ska benämnas att dessa indirekta intressenter inte har kontaktats i denna studie och således inte fått frågan om att medverka. Detta bidrar till att vi i denna studie inte kan svara på deras upplevelse av det sociala värdeskapandet kursen bidrar till. Enligt Hahn et al. (2016) krävs en avgränsning av intressenter vilket gör att det kan vara svårt att besvara det exakta värdeskapandet. Vid intressentkartläggningen gjordes en avgränsning till de tre direkta intressenterna som framgick under intervjuerna. I denna studie har vi intervjuat personer som är involverade i projektet vilket bidrar till att vi får ta del av deras specifika sociala värdeskapande. På grund av avgränsningen kan vi således inte svara för vad Folksam och Europeiska Ridsportförbundet upplever för socialt värdeskapande av kursen. Det är även viktigt att benämna att endast Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig har kunskap om vilka intressenter som finns. Kursledare förklarar att hon inte märkt av eller erhåller någon information om hur utomstående intressenter visar intresse för kursen. Vilket tyder på att det finns en avsaknad av kunskap och information på distriktsnivå. Enligt Hahn et al. (2016) är det viktigt att förstå hur intressenter bidrar och påverkar inom en värdeskapandekedja. Detta tyder på att Kursledare inom organisationen bör bli informerade om vilka intressenter som samarbetar med förbundet.

Det framgår av både Projektansvarig och Kursledare att resurserna som krävs för kursen kan skilja sig från distrik till distrik. Någon generell uppskattning gällande effektiviteten på resurserna blir därmed svår att sammanställa i en värdeskapandekarta då det kan uppstå en signifikant skillnad mellan distrikten. Av den information vi erhållit kan det bero på distriktens individuella ekonomi då det enligt Projektansvarig är föreningarna själva som betalar för resurserna. Det ska påpekas att subventioner kan mottas från Riksidrottsförbundet.

Indirekta resurser kan både beskrivas som ekonomiska och mänskliga (Hahn et al. 2016), detta går att koppla till det kursledare beskriver om kursavgift och arbetskraft. De ekonomiska resurserna avser kursavgiften som betalas av ridskolan inom distriktet och de subventioner som kommer från central nivå. De mänskliga resurserna avser den arbetskraft och tid som kursledare investerar i kursen. De indirekta resurserna är enligt Hahn et al. (2016) kompetens hos involverade inom projektet. Vad som har framkommit från kursledaren är att de delar upp kursens kunskapsområden. Detta för att möjliggöra en vassare kompetens

inom de specifika områdena som bidrar till att resurserna kan utnyttjas mer effektivt inom aktiviteterna. Det har även framkommit från Projektansvarig att den kompetens Kursledare besitter kommer från utbildningsmaterial på central nivå. Det går även att se att den centrala nivån bidrar till indirekta resurser utöver kompetensen. Projektansvarig, tillsammans med samtliga kursledare, utför årligen en revidering av kursen vilket spelar en stor roll för kommande utveckling och förändring av kursen struktur samt process. Detta tyder på att även central nivå förser kursen med indirekta resurser.

Vid reflektion kring vilka resurser som är de mest effektiva kan det således vara svårt att dra någon större slutsats med tanke på hur distriktens ekonomiska situation kan skiljas. Detta kan identifieras i exempelvis hur många kursledare distrikten har råd att betala arvode för. Desto fler kursledare, desto mer kompetens kan tillsättas i kursen och på så vis bidra till ett större socialt värdeskapande för deltagarna. När ämnesområdena ska fördelas på färre kursledare brister den mer specifika kompetensen inom utbildningen. Sedan har även kursledare benämnt att det kan skilja avsevärt i kostnad för distriktet beroende på om de kan nyttja sina egna lokaler eller inte. Krävs hyra av lokal ökar kostnaderna för distriktet.

5.1.2 Aktiviteter och Prestationer

Kursens aktiviteter är det som ska bidra till det sociala värdeskapandet. Jannesson et al. (2015) förklarar att det är ett projekts aktiviteter som slutligen bör möjliggöra ett socialt värdeskapande. Inom Svenska Ridsportförbundets Ungdomsledarkurs framgår det att aktiviteterna som etablerats inom kursen är noggrant utvalda för att främja och bidra till bättre ledarskap hos unga. Det framgår av samtliga respondenterna att utformandet och utvärdering av kursens aktiviteter är högt prioriterat. Deltagarna redogör för att aktiviteterna anpassas efter olika undervisningsmetoder och att undervisningen på så sätt ska anpassas till olika individer. De framgår att Kursledare och Projektansvarig har reviderat material och tillsatt nya lärandemönster för att erhålla de mest önskvärda aktiviteterna. Anpassas kursen efter olika individer och önskemål kan det antas att ett större socialt värdeskapande erhålls genom aktiviteterna. Till skillnad från övriga beståndsdelar i värdeskapandekedjan kunde samtliga respondenter ge samma svar för vilka aktiviteter som utfördes under kursen. Detta tyder på att ett stort fokus riktas mot aktiviteternas utformning. Då det är aktiviteterna som utgör värdeskapandet i analysobjektet är det viktigt att bilda sig en förståelse för vilka aktiviteter som realiserar ett värde. Inom detta projekt sker revidering på central nivå

tillsammans med respektive distrikt. Det går därmed att anta att det tydligt framgår vilka aktiviteter som skapar det största värdet, dock har inte alla distrikt samma förutsättningar att förverkliga dessa baserat på deras ekonomi.

Enligt Hahn et al. (2016) och Jannesson et al. (2015) är ytterligare en aspekt gällande analysering av aktiviteter vilken tidsperiod dessa utvärderas. Det är viktigt att tidsperioden varken är för kort eller för lång mellan respektive analysering av aktiviteterna. Projektansvarig berättar att revidering tillsammans med samtliga kursledare sker en gång per år och att deltagare får lämna respons efter varje kurstillfälle. Detta tyder på att Svenska Ridsportförbundet tillsammans med distrikten kan erhålla en rättvisande bild av aktiviteternas konsekvenser, både positivt och negativt. I och med att samtliga deltagare känner att aktiviteterna gett dem ett individuellt värdeskapande kan det antas att revideringen sker under en rättvis tidsperiod. Prestationer handlar om de kvantitativa konsekvenser som kursen bidrar till (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Det framgår under intervjuerna att både Hållbarhetssamordnare och Kursledare gick Ungdomsledarkursen när de själva var unga. Tillsammans med Deltagare 4 och 5 som gick kursen för några år sedan visar detta på att fyra av åtta respondenter upplevt en konsekvens av kursen i form av att de fortsatt engagera sig inom Svenska Ridsportförbundet. En varaktighet som konsekvens av kursen är därmed identifierad, vilket tyder på en resurseffektivitet enligt värdeskapandekedjan (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Viktigt att nämna är att Deltagare 1, 2 och 3 nyligen gått kursen och kan därmed inte besvara vad den exakta konsekvens av kursen är efter en längre tidsperiod. Vidare går det dock att identifiera att samtliga deltagare upplevt en större trygghet i sin roll att leda som en konsekvens av kursen, det vill säga fem av fem möjliga.

5.1.3 Effekter

En effekt kan betraktas som en förändring hos en individ och vad som är avgörande för effekten är om den har ett specifikt värde i sig (Hahn et al. 2016; Jannesson et al. 2015). Det är således genom effekterna som vi vet om de genomförda aktiviteterna har bidragit till ett värdeskapande eller inte. Det finns både ekonomiska och sociala effekter som kan uppstå och det som är främst identifierat inom denna studie är vilka sociala effekter som upplevts hos deltagarna. Under intervjuerna har det framgått att samtliga deltagare uppfattade värdet av effekterna på en individuell nivå vilket tyder på att ett värdeskapande har skett, dock att det skiljer sig från individ till individ. När det kommer till hur kursen bidragit till den personliga

utvecklingen framgick det att en av deltagarna fann ett värde av den baserat på hennes välmående. I detta fall tog effekterna plats genom ökad självkänsla, samhörighet och en gemenskap till övriga kursdeltagare. För de andra deltagarna tog effekterna främst form i ökad kunskap och trygghet i sin roll som ledare i stallet. Samtliga av deltagarna redogjorde även för att de har nyttjat kursens innehåll utanför stallet genom att exempelvis tillägga kursen på sina CV:n och sett hur de kan nyttja kunskapen även i deras utbildning. Detta tyder på att aktiviteterna bidragit till effekter gällande individens personliga utveckling.

För deltagarna som gått kursen för ett par år sedan och även för Hållbarhetssamordnare gav kursen en ny förståelse för Svenska Ridsportförbundet som organisation och nätverk. Enligt Hahn et al. (2016) är det inte nätverket som är själva värdeskapandet utan hur dessa individer ser möjligheter att nyttja det till deras fördel. Genom detta argument går det att se hur minst fyra av åtta deltagare nyttjat det sociala värdeskapandet gentemot ett fortsatt engagemang i Svenska Ridsportförbundet. Därmed har samtliga deltagare upplevt ett värdeskapande i form av liknande effekter men som också kan skilja sig beroende på den enskilda individens engagemang. Vad som är viktigt att benämna är att studien utgår från en subjektiv indikator som endast fångar upp deltagarens självupplevda förändring (Hahn et al. 2016). En objektiv indikator hade i detta fall gett oss förståelsen för hur utomstående personer upplevt individernas förändring. Likt indirekta intressenter har en avgränsning tagit plats i vår kartläggning vilket gör att vi endast kan utgå från individens självupplevda förändring (Hahn et al. 2016).

Enligt Hahn et al. (2016) är det även viktigt att involvera tidsperspektivet vid analysen av effekterna och således avtrappning kontra nyttoperiod. Under intervjuernas gång har det inte gått att identifiera någon avtrappning av det självupplevda värdeskapandet efter en viss tid. Dock benämner Kursledare och Projektansvarig att det generella engagemanget inom idrotten kan avtrappas i takt med att ungdomar blir vuxna. Det blir dock svårt i denna studie att identifiera en eventuell avtrappning i samband med att samtliga deltagare snarare visat på det motsatta. Det är även viktigt att analysera begreppet nyttoperiod vilket står för hur länge effekten skapar nytta för intressenterna (Hahn et al. 2016). Utifrån Svenska Ridsportförbundet kan vi identifiera att de fortfarande har nytta av dessa effekter då samtliga respondenter fortsatt engagera sig. Kursledare gick själv kursen för snart 30 år sedan och är därmed den person där längst nyttoperiod kunnat identifierats. Utifrån deltagarna redogör samtliga för en stark personlig utveckling och Hållbarhetssamordnare förklarar att hon tror

effekterna på individnivå kan vara livslånga. Utifrån ridskolornas perspektiv kan deltagarna förklara att de på grund av kursen är säkrare i sitt sätt att leda och utföra aktiviteter på ridskolan. Hur länge ridskolorna upplever nyttan av effekterna går inte att besvara utifrån denna studie. Dock kan det gå att anta att så länge deltagarna upplever effekterna återspeglas det i deras aktiviteter på ridskolan på grund av deras fortsatta engagemang.

Utifrån analysen av effekterna kan man se var de upprätthållande insatserna bör ske för att effekterna ska vara långvariga (Hahn et al. 2016). De upprätthållande insatserna kan identifieras enligt Deltagare 5 och Projektansvarig som ytterligare kurser efter att man deltagit i Ungdomsledarkursen. Detta är även ett sätt för Svenska Ridsportförbundet att fortsätta engagera och motivera de unga inom ridsporten. Projektledare förklarar dock att det kan vara svårt för ungdomarna att veta var de ska applicera sin kompetens när de återgår till sina föreningar. Därmed går det att identifiera en avsaknad gällande hur det ska strukturera upp processer och upprätthållande insatser för att ta vara på den nyfunna kompetensen hos de unga.

5.1.4 Påverkan och Värdeskapande

Enligt Jannesson et al. (2015) berör påverkan inom värdeskapandetkedjan huruvida resultatet av kursen hade varit densamma även om kursen inte ägt rum, vilket benämns som kontrafaktisk situation. Inom denna studie har vi inte kunnat ta reda på vad den kontrafaktiska situationen hade varit oberoende av kursen. Det som dock går att identifiera inom påverkan är att samtliga deltagare upplever att de inte erhållit denna personliga utveckling utan kursen. Viktigt att benämna är att deltagarnas personliga utveckling tar olika form beroende på vad de själva ansett som deras förändring. Vissa av dem lyfter specifikt självkänsla, trygghet och självförtroende medan andra fokuserar på organisationens nätverk och vidareutvecklingen inom förbundet. Å andra sidan förklarar Kursledaren att hon tror individerna kan ha upplevt detta ändå bara av att engagera sig i stallet. Det tyder ganska starkt på att Kursledare inte stämmer överens med deltagarnas upplevelse.

För att sedan kunna kartlägga det totala värdeskapandet är det enligt Hahn et al. (2016) viktigt att respektive intressent svarar för sitt egna upplevda värde. Utifrån de olika respondenterna har vi kategoriserat dem inom respektive intressent. Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig som är anställd inom Svenska Ridsportförbundet på central nivå svarar

för förbundets upplevda värde. De båda redogör för att majoriteten av personerna de möter i sin arbetsroll har gått kursen och att de båda tror att innehållet i kursen inte går att få på något annat sätt. Detta tyder på att Svenska Ridsportförbundet får ett värde i form av arbetskraft och att personerna som fortsätter engagera sig erhåller en god kompetens till följd av kursen. Som tidigare nämnts upplever samtliga deltagare att det största värdet identifierats inom den personliga utvecklingen hos dem själva. För de deltagare som valt att fortsätta engagera sig på central nivå tillkommer även ett arvode vilket gör att de senare når en ekonomisk effekt på grund av sitt deltagande i kursen. Huruvida ridskolorna, som den tredje identifierade intressent, upplever ett värde är svårare att identifiera. Det som har framkommit under intervjuerna är dock att det väldigt sällan händer att ridskolor inte vill skicka iväg sina elever på denna kurs och enligt Projektansvarig är det även ridskolorna som betalar för kursen. Det går därmed att anta att ridskolorna således är nöjda med kursens innehåll och att de ser ett värde i att elever går den. Deltagare 3 redogör även för att det märks att ridlärare känner ett större förtroende till de personer som gått kursen och att de litar på att de utför aktiviteterna på ridskolan på ett bra sätt.

De sociala effekterna kan slutligen enligt Hahn et al. (2016) leda till ekonomiska effekter. Inom denna studie har respondenterna dock haft svårt att redogöra för exakta intäkter och kostnaderna som är hänförda till kursen. Detta gör att vi inte kan beräkna det fullständiga sociala värdeskapandet enligt formeln för resurseffektivitet (Nicholls et al. 2012), se figur 2. Detta utesluter dock inte att de sociala effekterna har lett till exempelvis intäkter för Svenska Ridsportförbundet men på grund av avsaknad information har någon exakt summa inte kunnat redovisats. Vi har dock kunnat identifiera en betalningsvilja hos Svenska Ridsportförbundet genom revidering av material och hos ridskolorna i form av kursavgift. Betalningsviljan skulle kunna översättas till ekonomiska effekter men då studien inte har involverat alla nitton distrikt i Sverige kan inte en sammanställning av den totala betalningsviljan utföras.

Enligt Hahn et al. (2016) behöver inte ett fullständigt resultat vara målet med en kartläggning av värdeskapandekedjan. Det finns snarare ett mål i att förstå hur värde har skapats, utvecklas och således kan fortgå. Detta går i linje med att det finns ett stort intresse hos både Hållbarhetssamordnare och Projektansvarig på central nivå kring huruvida kursen upplevs och bidrar till social hållbarhet trots att de idag inte besitter alla resurser för att kunna mäta värdeskapandet.

5.1.5 Värdeskapandekarta Ungdomsledarkursen

Nedan följer en sammanfattning av de beståndsdelar inom värdeskapandekartan som har varit möjliga att identifiera. Kartan är inspirerad av Hahn et al. (2016) med våra egna reflektioner och tolkningar.

Intressenter	Beskrivning Resurser	Värdet av Resurser	Aktiviteter	Prestationer
Svenska Ridsportförbundet	Utbildningsmaterial	Okänt	Ledarskapskurs för unga som är baserad på 3 helger. Undervisning sker av kursledare inom relevanta områden.	4/8 visar på fortsatt engagemang inom förbundet.
Ridskolorna	Kursavgift	6 500 kr (exklusive stöd)	Undervisning varvas med föreläsningar och övningar med diskussioner.	Utbildade ledare som utför aktiviteter på ridskolorna.
Deltagarna	Tid	0 kr		5/5 deltagare upplever förändrat ledarskap.

Effekter	Nyttoperiod	Påverkan	Beskrivning av värdeskapande	Totalt värdeskapande
Fortsatt engagemang hos unga och en ny förståelse för förbundet som organisation. Arbetskraft genereras från kursen.	Fortsatt engagemang från föreningsnivå till central 30 år +	Kontrafaktiskt situation ej identifierad för denna intressent.	Arbetskraft med god kompetens genereras in i förbundet.	
Säkrare ungdomar i sitt ledarskap på ridskolorna. Fortsatt engagerade ungdomar.	Okänt - Men antagande finns att deltagarnas individuella effekt återspeglas i aktiviteter på ridskolorna.	Kontrafaktiskt situation ej identifierad för denna intressent.	Okänt - antagande om att större tillit till sina elever på ridskolan tillkommer efter eleverna gått kursen.	Går inte att identifiera då vi har en avsaknad gällande ekonomisk information.
Självkänsla Trygg i sin roll Ansvarstagande Större kunskap → Individuell utveckling	Livslång	Samtliga upplever att de inte kunnat erhålla samma individuella känsla utan kursen.	Den personliga utvecklingen besitter störst värde hos deltagarna. Arvode vid engagemang på central nivå.	

5.2 Integration av hållbarhet

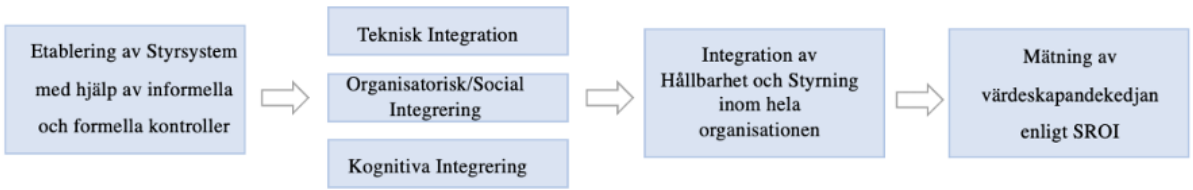
Enligt Crutzen et al. (2016) kan en tydlig ekonomistyrning stärka organisationers arbete med ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Det benämns även att olika perspektiv av integration kan tas i beaktning för att säkerställa att hållbarhet genomsyrar alla plan inom en organisation (Battaglia et al. 2016). Som tidigare nämnt finns det enligt Battaglia et al. (2016) en tekniskt integration som kan stärka arbete med hållbarhet och det blir tydligt att inget sådant genomförts i Svenska Ridsportförbundet. Med det sagt hade det funnits etablerade ledningsroller och informationssystem kopplat till hållbarhetsindikatorer om den tekniska integrationen funnits på plats vilket den inte gör idag. Den organisatoriska och sociala integreringen kan identifieras till viss del inom förbundet. Det framkommer att Hållbarhetssamordnare idag jobbar med att informera samtliga anställda om vikten av hållbarhet. Dock är informationen och strategin så pass ny att vi inte kan avgöra hur lång tid det kommer ta innan den gemensamma synen på hållbarhet är fullständigt integrerad inom förbundet. Liknande resonemang gäller för den kognitiva integrationen då Hållbarhetssamordnare försöker ändra anställdas syn på vikten av hållbarhet (Battaglia et al. 2016).

Vad som tydligt framkommer i intervjuerna med de respondenter som arbetar på central nivå är att det finns en förståelse om hur Svenska Ridsportförbundet arbetar med hållbarhet, dock är denna väldigt vag. Den som besitter störst kunskap inom ämnet är Hållbarhetssamordnare som redogör för den nya strategin som etablerats. Hon förklarar dock att detta inte genomsyras i hela förbundet. Det viktigaste enligt henne är att de ska stötta distrikten i hållbara initiativ och finnas som stöd. Med det sagt finns ett intresse på central nivå som bör utvecklas och utmynnas i informella och formella kontroller (Malmi och Brown, 2008). När det kommer till hållbarhet inom organisationer benämns informella kontroller som en viktig aspekt då de styr anställdas värderingar och känslor gentemot olika perspektiv. Det går att identifiera en påbörjad process av detta i Svenska Ridsportförbundet, vilket bör utvecklas ytterligare (Crutzen et al. 2016). I och med att strategin är så pass ny kan det vara en förklaring till att den inte fullt integrerats hos samtliga respondenter. Dock förklarar Deltagare 4 och 5 som nu är engagerade på central nivå att Hållbarhetssamordnare nyligen haft en genomgång om den nya hållbara strategin, vilket tyder på att en integration håller på att ske. Hållbarhetssamordnare lyfter att det idag inte finns en befintlig hållbarhetsstyrning

vilket också kan anses identifieras till den bristfälliga kunskapen kring vad Ungdomsledarkursen kan bidra till i samband med social hållbarhet.

Hahn et al. (2016) förklarar att en integrering av värdeskapandekedjan i en verksamhets övergripande styrsystem kan bidra till en mer hållbarhetsorienterad styrmodell. I och med att Svenska Ridsportförbundet själva inte analyserat kursen utifrån en värdeskpandekarta och inte besitter en befintlig hållbarhetsstyrning kan det finnas en förklaring till varför hållbarhetsstrategin inte nått ut till samtliga berörda. En intressant synvinkel kan dock vara att många av respondenterna förstår att deras arbete idag är hänfört till social hållbarhet i samband med vad idrotten gör för samhället. Både Kursledare och Projektansvarig förklarar att det är först nu som deras arbete fått en etikett inom social hållbarhet trots att de alltid jobbat på detta sätt. De båda lyfter att betoningen på hållbarhet idag är större än vad den varit inom tidigare år, vilket tyder på att en utveckling är på väg att ske. Hållbarhetssamordnare förklarar att Svenska Ridsportförbund tillsammans med andra idrottsrörelser inte har samma resurser som det traditionella företaget. Dem är även inte lagstadgade att redovisa hållbarhetsaspekter, dock nämner hon att de vill vara i framkanten och att det endast är en tidsfråga innan intressenter efterfrågar detta.

Efter en analys av det empiriska materialet framkom en förståelse att den förstnämnda modellen inom den teoretiska referensramen inte var möjlig att fullfölja, se figur 3. Då flertal delar inom den utförda SROI-analysen saknas behövde vi se över modellen och omstrukturera den. Då studien resulterat i en avsaknad gällande hållbarhetsstyrning samt integration av hållbarhet genom hela organisationen behöver detta först genomföras innan en fullständig analys kan utföras. Vi presenterar nedan en ny modell som reflekterar över hur de bör gå tillväga i ett första steg för att involvera hållbarhet genom organisationen innan Svenska Ridsportförbundet kan redogöra för sitt sociala värdeskapande gentemot samhället.



Figur 4. Tolkning av integration av hållbarhet inom Svenska Ridsportförbundet inspirerad av (Malmi och Brown 2008; Hahn et al. 2016; Battaglia et al. 2016)

6. Slutdiskussion

Under kommande kapitel presenteras förslag kopplade till den teoretiska referensramen gällande hur Svenska Ridsportförbundet och Idrottsföreningar kan etablera styrverktyg som kan hjälpa dem att redovisa sitt sociala hållbarhetsarbete.

Efter en genomgång och analys av det insamlade materialet kopplat till SROI och hållbarhetsstyrning har vi funnit olika reflektioner som kan vara av intresse. Det kan vara gynnsamt att fundera över olika aspekter inom hållbarhetsstyrning och värdeskapandekartans beståndsdelar som kan bidra till ett mer framgångsrikt arbete inom social hållbarhet och förenkla analyser utefter SROI modellen. Av den information vi erhållit kan vi tydligt identifiera en avsaknad gällande information i det befintliga hållbarhetsarbetet som är på plats idag, vilket slutligen kan ha påverkat det studerade resultatet. Det är även det som bidragit till att vi i denna studie inte lyckats fullfölja en total reflektion enligt figur 3 och därmed resulterade det i en ny utformning av modell, se figur 4.

Som tidigare förklarat behöver inte ett fullständigt resultat vara målet med en SROI analys. Å andra sidan blir det då svårt att se vilket värdeskapande Svenska Ridsportförbundet bidrar med till samhället (Jannesson et al. 2015; Nicholls et al. 2012). Det framkommer en viss avsaknad av information i samband med Ungdomsledarkursen och dess värdeskapande. I detta fall kan det vara ekonomiska aspekter, upprätthållande av engagemang, resurser och omedvetenhet hos de som är involverade på central eller distrikt nivå. Det framkommer att kursens revideringar utförs på central nivå, dock så är ansvaret för kursen och dess resurser fördelat på distriktsnivå. Det blir därmed ytterst svårt att studera kursens sociala värdeskapande gentemot samhället när de nitton olika distrikten besitter olika ekonomiska möjligheter. Detta kan då påverka vilka resurser de olika distrikten kan erbjuda de deltagande i kursen. Enligt ovan analys har etablerade aktiviteter funnits framgångsrika, dock ska det benämnas att deltagarna gått kursen inom samma distrikt och endast två distrikt har identifierats efter intervjuerna. Med det sagt kan vi inte utesluta att ytterligare distrikt med mer begränsade resurser har lyckats erbjuda samma effekt av de aktiviteter kursen ska bidra till.

En diskussion som framkommit ur samtliga intervjuer vilket enligt oss kan anses lovande och tyda på en form av socialt värdeskapande är att samtliga respondenter har ett fortsatt engagemang inom förbundet. Sju av åtta respondenter har gått kursen och samtliga som gick den för några år sedan, eller ännu längre tid sedan, har idag engagerat sig på central eller distrikt nivå. Samtliga hänvisar till att kursen var startskottet inom deras ideella resa och har varit avgörande för det fortsatta engagemanget. Detta tyder på att Svenska Ridsportförbundet lyckats generera ett värdeskapande tillbaka in verksamheten med personer som besitter ledaregenskaper och verksamhetsförståelse. Vi anser dock att det bör reflekteras över att vi inte intervjuat någon som varit missnöjd eller som inte engagerat sig vidare. För att skapa en helhetsbild om eventuella missnöjen inom utbildningen bör även avtrappande deltagare intervjuats. Projektansvarig samt deltagare förklarar att de inte riktigt fått en vägledning när de återgått till sina ridskolor utan har mestadels fått ansvar över samma aktiviteter men att de dock besitter bättre kunskaper. En intressant reflektion kan då vara att de bör införa ytterligare upprätthållande insatser. Detta bör ta form hos ansvariga inom föreningarna som vägleder de ungas nya kompetens när de väl återkommer från kursen. Genom detta kan samtliga ridskolor generera och säkerställa att engagemanget upprätthålls och fortsätter inom ridsporten.

Då Svenska Ridsportförbundet nyligen anställt en Hållbarhetssamordnare tyder det på att förbundet väljer att prioritera hållbarhet och idag ser det som ett viktigt arbetsområde. Vi tror därmed att det inte är en omöjlighet att omvärlden och således ideella föreningars intressenter kommer vilja ha en större tillgång av information kopplat till förbundens arbete med hållbarhet. Stämmer detta kan idrottsföreningar i framtiden förväntas presentera hållbara aspekter likt företag gör idag. Med det sagt kan det vara till en fördel om Svenska Ridsportförbundet och andra idrottsföreningar etablerar en tydlig hållbarhetsstyrning redan idag. Som tidigare nämnt är både Folksam och Riksidrottsförbundet indirekta intressenter som idag hjälper till att finansiera Ungdomsledarkursen. I och med det ökade intresset för hållbarhet idag kan det anses vara en tidsfråga innan dessa intressenter vill ha tydliga resultat på vad deras investeringar genererar tillbaka. En annan anledning till att redovisa sitt hållbarhetsarbete som idrottsförening kan vara att skapa ett ökat intresse hos ytterligare indirekta intressenter. Enligt resonemang ovan saknar idrottsföreningar liknande resurser som det traditionella aktiebolaget besitter vilket placerar dem i ett större behov av utomstående finansieringar från investerare.

I vår studie framkommer det en svårighet att redovisa och således förstå exakt vad Ungdomsledarkursen bidrar med till samhället i ekonomisk termer. Detta kan diskuteras i samband med en avsaknad gällande hållbarhetsstyrning. Battaglia et al. (2016) samt Malmi och Brown (2008) lyfter vikten av hur tydliga styrsystem och integration av hållbarhet i grundstrategin kan stödja arbetet med hållbarhet likt vårt förslag, enligt figur 4. För vidare reflektion kan det vara relevant att fundera på hur ideella föreningar som idrottsförbund har de resurser och ekonomiska möjligheterna att implementera detta. I och med att dessa föreningar inte bedriver samma verksamhet som exempelvis aktiebolag kan det skapa hinder längs vägen om hur dem kan stärka och förklara sitt arbete med hållbarhet genom hela organisationen. Då socialt värdeskapande är en hållbarhetsaspekt och det befintliga arbetet med hållbarhet är relativt nytt inom förbundet förklarar det varför vi inte kan fullfölja en hel analys eller erhålla ett exakt resultat av den genomförde SROI analysen. Sammanfattningsvis kan vi få fram vissa resultat i form av att deltagarna som fortsätter engagera sig erhåller ett arvode för egen del men även att ridskolorna får fortsatt arbetskraft genom de ungdomar som fortsätter att engagera sig ideellt. Det är således svårt att beräkna exakt vad detta innebär i ekonomiska termer och det har under studiens gång varit lättare att identifiera de sociala effekterna som deltagarna erhållit. Vad vi dock kan anta är att det inte är en fråga gällande om kursen bidrar till ekonomiska effekter utan snarare hur mycket den bidrar till ekonomiska effekter.

6.1 Rekommendation till Svenska Ridsportförbundet och Idrottsföreningar

Vår generella rekommendation till Svenska Ridsportförbundet och idrottsföreningar i Sverige landar i en förståelse och utveckling gällande hur de kan etablera hållbarhetsstyrning enligt figur 4. Samtliga respondenter utöver Hållbarhetssamordnare förklarar att de vet vad hållbarhet är men att förståelsen om vad förbundets exakta mål kan uppfattas relativt vag. Därmed bör de arbeta med att kognitivt integrera de hållbara målen och detta kan göras genom olika styrmedel. Resultatet bör slutligen återinföras och omvärderas i organisationers befintliga styrsystem för att erhålla starkare socialt värdeskapande vilket även stöds av Hahn et al. (2016). Den reflektionen vi vill tillägga utefter studiens resultat är att Svenska Ridsportförbundet i första hand behöver implementera fungerande styrverktyg inom förbundet. I och med att Hållbarhetssamordnare förklarar att de idag inte erhåller ett befintligt styrsystem är vår rekommendation att starta processen där först. Med det sagt kan de idag inte

återinföra resultat av SROI analyser tillbaka in i förbundets system då de inte är tillräckligt etablerat ännu.

Förslagsvis kan Svenska Ridsportförbundet börja med att etablera styrinstrument som bidrar till ett bättre hållbarhetsarbete enligt figur 4. Enligt Malmi och Brown (2008) är det den kulturella styrningen som bidrar till en gemensam förståelse av vikten om hållbarhet vilket även den kognitiva integrationen syftar till. Det gäller då för förbundet att skapa en intern kultur som sträcker sig till alla distrikt och ridskolor där slutresultatet bör vara en gemensam förståelse om hållbarhetens betydelse. Det är dem informella styrmedlena likt kulturstyrning som bidrar till att influera samtliga involverades vardag och hur förbundet kan lyckas med detta är genom främst den kognitiva integrationen (Battaglia et al. 2016). Detta bör även kombineras med formella styrmedel vilket förbundet kan göra genom att tillsätta hållbarhetsplanering inom dess administrativa processer samt budgetplanering. Dessa styrsystem rekommenderas för att förenkla framtida mätningar av projekt inom förbundet som kan bidra till ett socialt värdeskapande. Detta kan ytterligare etableras genom en tydlig teknisk integration av system som möjliggör ett hållbart arbete (Malmi och Brown 2008; Battaglia et al. 2016). Med det sagt har vi resulterat i en förståelse om de olika distrikten möjligheter och huruvida dessa kan skilja sig. Därmed rekommenderar vi att om nya mätningar av socialt värdeskapande ska ske bör dessa göras på distriktsnivå. Det som kan begränsa Svenska Ridsportförbundet idag är dess begränsningar på resurser inom hållbarhetsområdet. En långsiktig lösning kan vara att utbilda ansvariga inom respektive distrikt för att möjliggöra framtida mätningar och resultat. Denna person kan då ytterligare vara ansvarig för att etablera hållbara mål för respektive distrikt och sedan rapportera arbetet vidare till Hållbarhetssamordnare som slutligen kan ge ett övergripande resultat för hela förbundet.

7. Studiens kvalitet

Under kommande kapitel diskuteras relevanta begrepp utifrån studiens kvalite. Det överväganden som utförts under studiens gång presenteras nedan och argumenteras för.

När studien slutligen var genomförd var det viktigt att diskutera olika synsätt och begrepp som kan säkerställa kvaliteten av studien. Begrepp som togs i beaktning avsåg överförbarhet, trovärdighet och tillförlitligheten (Jacobsen, 2015). Begreppen hjälpte oss utvärdera om det erhållna resultatet mötte den önskvärda slutsatsen och således gick att överföra till liknande föreningar eller sammanhang (Bell et al. 2019). Varför vi ansåg detta som viktigt var för att själva ställa oss kritiska till kvaliteten av den data som har insamlats under studiens gång.

7.1 Överförbarhet

När resultatet av studien var sammanställt uppstod det en fråga gällande huruvida resultatet av studien hade en överförbarhet till andra idrottsföreningar eller inte. Enligt Bell et al. (2019) kan det finnas ett antagande om kvalitativa studier, specifikt fallstudier, och svårigheter att generalisera detta till andra eller liknande sammanhang. När det kommer till enskilda fallstudier kan inte resultatet vara fullständigt generaliserbart. Dock bör det lyftas att resultatet fortfarande kan överföras till liknande föreningar och projekt, på så sätt kan resultatet vara överförbart till en viss del (Bell et al. 2019). Det kan kännetecknas som den externa giltigheten i en studie och kan alltid benämnas som en svårighet inom kvalitativa studier (Jacobsen, 2015). Den interna giltigheten ska även inkluderas då det handlar om huruvida resultatet kan uppfattas som korrekt. I studien intervjuades inte alla involverade representanter och en viktig aspekt var därmed huruvida de involverade delade uppfattning av värdeskapande med resterande. Det är frågor som dessa vilket kan försvåra möjligheterna till överförbarhet, för att stärka den kvaliteten i uppsatsen kan det möjligtvis krävas att studera flertal olika idrottsförbund (Bell et al. 2019). Då vi utfört en enskild fallstudie inom ideella föreningar kan en överförbarhet på teoretisk nivå vara möjlig dock finns det svårigheter på generell nivå. Det gör att vårt resultat inte möjligtvis kan överföras till andra organisationsstrukturer utan främst inom ideella föreningar.

7.2 Trovärdighet

När vi diskuterar trovärdigheten inom studien vill vi vara säkra på att vi utfört studien på ett trovärdigt förhållningssätt (Bell et al. 2019). Under studiens gång har vi genomfört intervjuer och sammanställt dessa innan nästa intervju tar plats. Den insamlade datan bidrog till ny information som kunde relatera i annorlunda intervjufrågor kopplat till teorin inför nästa intervju. Detta går även att sammansvetsa med vår abduktiva ansats och hur vi har arbetat med analysen under processens gång (Bell et al. 2019). I samband med hur vi har analyserat den insamlade datan och hur strukturerade processer tagits i beaktning kan vi skapa en större trovärdighet inom studien. Olika perspektiv och berättelser har legat till grund för det slutgiltiga resultatet, att studien erhåller olika synvinklar från olika nivåer inom förbundet stärker trovärdigheten i denna studie (Jacobsen, 2015).

7.3 Tillförlitlighet

Som ett nästa steg i studiens kvalitet är det viktigt att ha hänsyn till tillförlitligheten. Tillförlitligheten berör hur själva undersökningen har ägt rum och således har kunnat påverka resultatet (Jacobsen, 2015). Faktorer som kan påverka studiens resultat är exempelvis undersökningsdesign och insamlingen av data. Under själva intervjuerna finns det en risk att respondenterna inte ger en rättvisande bild utifrån deras verklighet vilket sedan kan påverka studiens tillförlitlighet. Den insamlade data som erhållits baseras främst på mänskliga faktorer vilket enligt Merriam (2008) kan göra det svårt att studien skulle kunna nå samma resultat om den genomförs igen. För att stärka vår tillförlitlighet ytterligare har vi i det tidigare metodkapitlet redogjort för vår teoretiska utgångspunkt och de antaganden vi utgår från under studiens genomförande. Ytterligare en del av studie som kan belysas är att respondenterna inte presenteras med namn vilket begränsar oss i själva beskrivningen av fallföretaget. Detta kan påverka studiens komplexitet och hur vi redovisar den utvalda organisationen. Det finns ett antaganden att kvalitativa studiers tillförlitlighet är relativt låg vilket går i linje med vår studie (Merriam, 2010).

8. Författardeklaration

Under uppsatsen gång har vi som författare Ebba Larsson och Malin Håkansson tagit gemensamt ansvar för planering och utförande. Vi har arbetat tillsammans under processens gång och har fördelat ansvaret likvärdigt mellan båda parterna. Gällande uppsatsen vägval har dessa tagits gemensamt genom diskussioner. Alla kapitel är bearbetade och framställda av oss tillsammans med en god kommunikation. Vi som författare har ett gemensamt ansvar för studien och dess innehåll.

Källförteckning

Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Grafström, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet. S. & Windell, K. (2017). *CSR och hållbart företagande.* 2. Uppl. Sanoma utbildning: Stockholm.

Battaglia, M., Pasetti, E., Bianchi, L. & Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production Vol 136. 213-225*
https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.108

Bell. E, Bryman. A, & Harley, B (2019). Business research methods. Oxford: Oxford University Press, 5. Uppl.

Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2016) Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production Vol 143*.
http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135

Davies, L., Taylor, P., Ramchandani, G. & Christy, E. (2019). Social Return on investment (SROI) in sport: a model for measuring the value of participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics Vol 11 (4).*
https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1596967

Europeiska Kommissionen, u.å. *Corporate Social Responsibility & Responsible business conduct.*
https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_sv [Hämtad 2022-03-01]

FoU, 2017. *Idrottens samhällsnytta. En vetenskaplig översikt av idrottsrörelsens mervärden för individ och samhälle.* Riksidrottsförbundet.
https://www.rf.se/contentassets/1c20b813753f449197d35a7bda82c850/idrottens-samhallsnytta-anlaggningar.pdf [Hämtad 2022-02-14]

Frostenson, M. och Helin, S. 2018. *Hållbarhetsredovisning, Grunder, praktik och funktion.* 3. Uppl. Stockholm: Liber AB.

FN, u.å. *Globala målen för hållbar utveckling.* https://www.fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/ [Hämtad 2022-03-01]

Galbin, A. (2014). An Introduction To Social Constructionism. *Social Research Reports, vol. 26, pp. 82-92*

Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research Vol 23 (3) p, 205- 223* https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003

Hahn, G. Hök, L. och Jannesson, E. (2016). *Så mäts socialt hållbart värdeskapande.* Lund: Studentlitteratur AB

Idrottsstatistik. 2019. *Medlemmar.* https://idrottsstatistik.se/foreningsidrott/medlemmar/ [Hämtad 2022-02-15]

Jacobsen, D. (2015). Hur genomför man undersökningar? *Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur AB

Jannesson, E., Jonsson, R. och Johansson, K. (2015). Organisering och styrning av sociala investeringar. *Sveriges Kommuner och Landsting.* Linköping Universitet http://www.uppdragpsykiskhalsa.se/wp-content/uploads/2015/03/Organisering-och-styrning-av-sociala-investeringar.pdf [Hämtad 2022-03-02]

Lingane, A., Olsen, S. (2004) Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review Vol. 46, No. 3* https://doi.org/10.2307/41166224

Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), ss. 287–300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003

Merriam, S. (2008). *Fallstudien som forskningsmetod* studentlitteratur. Malmö: Studentlitteratur AB

Naturskyddsföreningen, 2021. *Hållbar konsumtion - för att få planetens resurser att räcka*. https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/hallbar-konsumtion-for-att-fa-planetens-resurser-att-racka/ [Hämtad 2022-03-02]

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T., (2012), *A guide to Social Return on Investment*. SROI Network, London. Accounting for Value. https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf [Hämtad 2022-03-04]

Nylen, U. (2005) Att presentera kvalitativ data. *Framställningsstrategier för empiriredovisning.* Malmö: Liber AB

Peterson, T. (2003). Idrott mellan folkrörelse och kommersialism. *Svensk Idrottsforskning.* https://www.idrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/04/Idrott-folkrorelse-kommersialism.pdf [Hämtad 2022-02-21]

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review.*

Riccaboni, A., Luisa Leone, E. (2009). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 2. 130-144. https://doi.org/10.1108/17410401011014221

Ridsportförbundet, u.å. *Verksamhetsinriktning med ekonomisk plan. Svenska ridsportförbundet 2022-2023.* https://www.ridsport.se/globalassets/svenska-ridsportforbundet/dokument/forbundsstamman/forbundsstamma-2021/63.-verksamhetsinriktning-2022-2023.pdf [Hämtad 2022-02-23]

Regeringen, u.å. *Parisavtalet*. https://www.regeringen.se/regeringens-politik/parisavtalet/ [Hämtad 2022-03-01]

Serafeim, G. (2020). Social-impact efforts that create real value - They must be woven into your strategy and differentiate your company. *Harvard Business Review.*

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. Science, 347(6223).
DOI: 10.1126/science.1259855

Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilbertson. & Teyleur, W. (2015). A review of the Social Impacts of Culture and Sport. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416279/A_review_of_the_Social_Impacts_of_Culture_and_Sport.pdf [Hämtad 2022-03-05]

Weerawardena, J., McDonald, R. & Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business Vol. 45 (4) p, 346-356* https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004

Bilaga 1 Intervjuguide Hållbarhetssamordnare

Inledande frågor

- Vem är du och vad är din roll i organisationen?

- Har du möjlighet att kort berätta om projektet; Ungdomsledarkurs?

Frågor kopplat till SROI

- Vilka kan tänkas vara intressenterna som påverkas av projektet? (Intressenter)
    - *Tex projektdeltagande, kommun eller företag.*

- Vilka resurser har tagits i beaktning i projektet? (Resurser)
    - *Tex tid, människor eller kompetens.*

- Vet ni vad värdet i pengar på resurserna är? (Resurser)
    - *Det vill säga hur mycket har ni satsat på projektet?*

- När projektet är i gång, vad är det för aktiviteter som genomförs? (Aktiviteter)
    - *Förklara gärna vad det är för process som sker.*

- Har du märkt ett ökat intresse för liknande initiativ inom förbundet? (Prestationer)
    - *Exempelvis märker du att fler vill delta?*

- Har du märkt någon skillnad i upplevd förändring hos intressenterna eller deltagarna på grund av utbildningen? (Effekter)

- Fångar ni på något sätt upp feedback på projektet utförs inom organisationen? (Effekter, indikator)
    - *Det vill säga får deltagarna/ansvariga en chans att berätta för er vad dom tyckte?*

- Har du som hållbarhetssamordnare någon uppfattning kring hur länge effekten av projektet håller i sig? (Effekter, nyttoperiod/avtrappning)
    - *Finns det en avtrappning efter exempelvis ett år?*

- Om du upplever att det finns effekter på grund av projektet, tror du att det finns risk för att en viss andel av dem hade skett ändå? (Påverkan)
    - *Det vill säga oberoende av utbildningen och istället på grund av omvärldsfaktorer eller andra initiativ inom organisationen.*

- Har de sociala effekterna lett till ekonomiska effekter för er och föreningarna? (värdeskapande)
    - *Kan du uppskatta hur mycket?*

Frågor kopplat till styrning

- Har ni något aktuellt styrsystem idag? Om ni har det, är hållbara aspekter integrerade i det system?

- Om ni märker att ett social projekt ger ett positivt resultat, är detta något ni för vidare och integrerar in i det befintliga styrsystemet idag för att utveckla det ytterligare?

- Märker ni att det gynnar era sociala projekt i samband med att ni nu etablerat en hållbar plan inom organisationen?

- Arbetar ni för att det hållbara perspektivet ska genomsyras inom hela organisationen?
    - *Om ja, hur gör ni detta?*

Avslutande frågor

- Är det något du vill tillägga som vi inte diskuterat under intervjuns gång?

Bilaga 2 Intervjuguide Projektledare

Inledande frågor

- Vem är du och vad är din roll i organisationen?

- Vad skulle du säga är syftet med projektet du är ansvarig för?

- Vad anser du är viktigast i den utbildningen som du leder?
    - *Vi finner ett stort intresse i social hållbarhet som kan skapas genom dessa kurser. Är du bekant med det begreppet?*

Frågor kopplat till SROI

- Vilka kan tänkas vara intressenterna som påverkas av projektet? (Intressenter)
    - *Tex projektdeltagande, kommun eller företag.*

- Vilka resurser har tagits i beaktning i projektet? (Resurser)
    - *Tex tid, människor eller kompetens.*

- Vet ni vad värdet i pengar på resurserna är? (Resurser)
    - *Det vill säga hur mycket har ni satsat på projektet?*

- När projektet är i gång, vad är det för aktiviteter som genomförs? (Aktiviteter)
    - *Hur skulle du beskriva projektets process?*

- Märker du en tydlig positiv förändring hos de deltagande efter projektet är genomfört?
    - *Om du gör det, hur märker du detta?* (Prestationer)

- Är du insatt i resultaten av projektet, och har du någon process för att följa upp deltagarnas respons efter att de deltagit? (Effekter, indikator)

- Kan du som projektledare se på ett ungefär hur stor förändring som skett? (Effekter, Förändringens omfattning)

- Har du som projektledare någon uppfattning kring hur länge effekten hos deltagarna håller i sig? (Effekter, avtrappning/nyttoperiod)

    - *Finns det en avtrappning efter exempelvis ett år?*

- Är de effekter som sker efter ett projekt nya och inget du upplevt tidigare? (Påverkan)
    - *Kan du se att vissa resultat skett ändå utan att projekt etablerats inom förbundet?*

- Har de sociala effekterna lett till ekonomiska effekter för er och föreningarna? (Värdeskapande)
    - *Kan du uppskatta hur mycket?*

Frågor kopplat till styrning

- Vi vet att ni nyligen utformat en ny hållbarhetsstrategi inom förbundet, är detta något du märkt av relaterat till din roll och arbetsuppgifter?

- Märker du att betoningen av hållbarhet är starkare idag än vad den varit innan?

Avslutande frågor

- Är det något du vill tillägga som vi inte diskuterat under intervjuns gång?

Bilaga 3 Intervjuguide Kursansvarig Södermanland/Västmanland

Inledande frågor

- Vem är du och vad är din roll i organisationen?

- Vad skulle du säga är syftet med utbildningen du är ansvarig för?

- Vad anser du är viktigast i den utbildningen som du leder?
    - *Vi finner ett stort intresse i social hållbarhet som kan skapas genom dessa kurser. Är du bekant med det begreppet? (ställa efter hon berättat)*

Frågor kopplat till SROI

- Bortsett från deltagare och ridskolor, kan du se ett intresse från övriga delar av din omgivning? (Intressenter)
    - *Kan vara kommuner eller företag.*

- Under kursens gång, vad har du för resurser? Vi har tagit del av materialet som används, hemsida och bok, men finns det fler saker? (Resurser)
    - *Är du själv eller är ni fler som samarbetar?*
    - *Kan du uppskatta värdet av dessa resurser? Det vill säga dess värde i pengar. (Lokal, mat, arvode).*

- När du är på plats för att genomföra utbildningen, vad är det som genomförs och hur går du tillväga? (Aktiviteter)

- Märker du en tydlig positiv förändring hos deltagarna efter att kursen är genomförd? (Effekter)
    - *Om du gör det, hur märker du detta?*

- Kan du uppskatta antal som upplevt effekten mot totalt antal deltagare? (Prestationer)
    - *Tex märker du att fler vill ta sig an ledarrollen efter utbildningen? Eller ökat självförtroende etc.*

- Har du som kursansvarig någon uppfattning kring hur länge effekten hos deltagarna håller i sig? (Effekter, nyttoperiod/avtrappning)
    - *Finns det en avtrappning efter exempelvis ett år?*

- Är de effekter som sker hos deltagarna nya och inget du i så fall upplevt tidigare? (Påverkan)
    - *Kan du se att vissa resultat skulle skett ändå utan att projekt etablerats inom förbundet?*

- Är du insatt i deltagarnas respons efter att utbildningen genomförts? Vet du om ni som idrottsförbund har någon process för att följa upp deltagarnas respons efter att de deltagit? (Effekter, indikatorer)

- Har de sociala effekterna lett till ekonomiska effekter för er och föreningarna? Om du kan svara utefter ert distrikt (Värdeskapande)
    - *Kan du uppskatta hur mycket?*

Frågor kopplat till styrning

- När utbildningen placeras inom ditt ansvar, hur framställdes projektet för dig?
    - *Benämns projektet inom hållbarhet och vikten av hållbart arbete för dig?*

- Vi vet att ni nyligen utformat en ny hållbarhetsstrategi inom förbundet, är detta något du märkt av relaterat till din roll och arbetsuppgifter?

- Märker du att betoningen av hållbarhet är starkare idag än vad den varit innan?

Avslutande frågor

- Är det något du vill tillägga som vi inte diskuterat under intervjuns gång?

Bilaga 4 Intervjuguide Deltagare - Ledarskapsutbildningen

Inledande frågor

- Kan du kort berätta för oss om vem du är, ex din ålder, och när du gick utbildningen? (ungdomsledarkursen).
    - *Vad är din uppfattning om kursen, kände du dig nöjd med innehållet?*

- Vad var din roll i stallet?
    - *Tex engagerad i U-sek, stallvärd (om ni har sådana), ansvar för knatteridning etc.*

Frågor kopplat till SROI

- Vad fick ni göra på kursen? Om du försöker att kort sammanfatta hur helgerna såg ut. *ex, aktiviteter eller övningar* (Aktiviteter)

- Vi har förstått det som att syftet med kursen är att stärka ledarskapet hos unga som ni sedan kan använda i era föreningar. Delar du samma uppfattning efter att kursen var klar? (Prestationer)
    - *Om inte, hur upplever du det?*

- Vilken förändring upplevde du hos dig själv efter att du gått på kursen? (Effekter)
    - *ex, självkänsla, ökat ansvarstagande osv*

- Upplever du att du haft nytta av kursen utanför stallet? (Intressenter)
    - *I så fall var/hur? (CV, skolaktiviteter, annat jobb)*

- Den förändring som du beskriver att du upplevde på grund av kursen, skulle du kunna säga att den har förändrats över tid? (effekter / nyttoperiod)
    - *Tex om ditt engagemang var som störst direkt efter kursen men att detta avtagit.*

- När du kom tillbaks efter kursen, förväntas du bidra mer i stallet? Ändrades ditt ansvar i stallet? (Effekter?)

- Den förändring som du beskriver att du upplevde på grund av kursen, tror du att du hade kunnat uppleva samma förändring även om du inte gick kursen? (Påverkan)
    - *Om ja, på grund av vilken anledning?*

- Upplevde du att du fick berätta om vad du tyckte om kursen efter den var genomförd?
    - *Ex, fick ni lämna in någon feedback?* (effekter, indikator)

Frågor kopplat styrning

- Vad vet du om begreppet hållbarhet, är det något du är bekant med?

- Vad vet du om Svenska Ridsportförbundets arbete med hållbarhet idag?

Avslutande frågor

- Är det något du vill tillägga som vi inte diskuterat under intervjuns gång?