

Vitenskapelig artikel

Transaktionsomkostninger i frivillige sociale organisationer

Mads Roke Clausen*

Resumé

Stigende brug af målrettede sociale investeringer har medført en relevant forskningsmæssig interesse for transaktionsomkostninger i sociale indsatser. Men hovedparten af forskningen er præget af to udfordringer: Dels at analyserne oftest begrænser sig til offentlige indtægtskilder og således udelader private kilder, dels at transaktionsomkostningerne måles ud fra selvdeklarerede oplysninger om administrative omkostninger. Denne artikel bidrager til forskningsfeltet på to måder. For det første med en analysemodel, der samler private og offentlige indtægtskilder i én model, hvilket giver en unik mulighed for at sammenligne transaktionsomkostningerne fra disse to kilder. For det andet måles transaktionsomkostninger ud fra *den faktiske udvikling* i antallet af administrative akademiske årsværk i organisationerne. Derved opnås også en bedre kobling til teorien på området, som fokuserer på netop administrative medarbejdere. Artiklens datagrundlag udgøres af et paneldatasæt for perioden 2012-17 med regnskabsoplysninger om indtægter i de landsdækkende frivillige sociale organisationer samt registeroplysninger fra Danmarks Statistik om medarbejderes uddannelse og timetal i de samme organisationer. Det vises, at målrettede projektmidler fra private kilder medfører markant højere transaktionsomkostninger end både statslige projektmidler og faste offentlige bevillinger, og at mindre organisationer generelt har højere omkostninger ved at skaffe finansiering end større organisationer med stordriftsfordele.

Key words: Sociale investeringer; non-profit; administration

1 Indledning

I de seneste årtier er finansieringen af de frivillige sociale organisationer kommet under forandring. Der er kommet flere midlertidige målrettede projektbevillinger som følge af øget økonomisk støtte fra private fonde og de statslige myndigheders mere projektorienterede bevillingspraksisser. De seneste eksempler på denne udvikling er statens etablering af Den Sociale Investeringsfond (2019) og en række tilsvarende private investeringsfonde med et socialt sigte. Udviklingen i Danmark er en del af en international udvikling, hvor målrettede projektbevillinger og sociale investeringer fra både private og offentlige kilder afløser generelle bevillinger, som primært består af såkaldte frie indtægtskilder, som organisationerne selv bestemmer anvendelsen af indenfor formålsparagraffen (Salway 2017). Både årsagerne til denne udvikling og bedømmelsen af de organisatoriske konsekvenser er konfliktfyldt stof, som rummer betydelig uenighed blandt både forskere og praktikere.

Kritiske iagttagere har særligt fokus på den øgede anvendelse af målrettede projektbevillinger, som i deres øjne har bevirket en bureaukratisering af organisationerne (Espersen et al. 2018). Dette skyldes *både* større krav til organisationerne i form af dokumentation og formalisering af rådgivningsindsatser *og* øget konkurrence mellem organisationerne om projektpengene. For at kunne klare sig i dette landskab har organisationerne øget deres bureaukratiske kapacitet, særligt i form af flere ansatte akademikere. Set gennem en økonomisk øjne er der tale om øgede transaktionsomkostninger i form af personaleomkostninger til udarbejdelse af ansøgninger, forhandling med fonde og myndigheder samt løbende monitorering, kontrol med erhvervede bevillinger samt løbende og tidskrævende samarbejde med de bevilligende myndigheder (FitzGerald et al. 2019; Never & Leon 2017; Wiley & Berry 2018). I et bredere perspektiv indbefatter kritikken også, at den mere målrettede finansiering gør, at organisationerne bliver mindre imødekommende for frivillige (Smith 2018; Henriksen et al. 2008), mindre politisk uafhængige (Ibsen 2020) og ændrer organisatorisk karakter fra solidarisk ethos til professionaliserede og konkurrenceorienterede leverandører (Milbourne & Murray 2017), hvilket også kan reducere organisationernes rolle, som folkelige og demokratisk dannende institutioner (Boje 2017).

Kritikken står ikke uimodsagt. Således hævder Mulgan (2015), at de frivillige sociale organisationer generelt har været bedre til at love end til at levere resultater. Men målrettet projektf finansiering og de deraf følgende højere krav til organisationernes leverancer repræsenterer en mulighed for at kvalificere indsatserne i form af mere veltilrettelagte hjælpeprogrammer, herunder bedre kendskab til målgruppernes problemer og forudsætninger for at blive hjulpet. Dette vil øge kvaliteten af hjælpen og giver muligheder for at skalere indsatserne op, så flere kan hjælpes (Ejler et al. 2008). Ydermere hævdes det, at bureaukratisering naturligt øges i takt med organisationens alder og ikke kan henføres så

direkte til udelukkende finansiering (Kramer 1994). De afledte organisatoriske konsekvenser er ikke givne, men afhænger af ledelsesmæssige valg og handlinger (Kramer 1994), herunder at organisationerne selv kan vælge andre aktivitetsformer, som ikke kolliderer med de finansieringsmæssige krav (Lichterman & Eliasoph 2014).

I denne artikel undersøges sammenhængen mellem finansiering og omfanget af administrative akademiske årsværk i landsdækkende frivillige sociale organisationer i Danmark. Der findes en række internationale studier på dette område, men langt størsteparten fokuserer på udviklingen i administrative omkostninger som følge af statslige kontrakter og projekter (Dudkin & Väililä (2005); Frumkin & Kim 2008; Pandey et al. 2018; Warburton et al. 2018), hvilket er en uhensigtsmæssig indskrænkning, fordi de undersøgte organisationer henter 47 % af deres indtægter fra staten og 53 % fra private kilder (Clausen 2021).

På tre områder giver denne artikel et bidrag til dette forskningsfelt. *For det første* samler artiklen udforskningen af *både* private og offentlige indtægtskilder i én model, hvilket giver en unik mulighed for at sammenligne transaktionsomkostningerne fra disse to kilder. *For det andet* måler artiklen transaktionsomkostninger ud fra *den faktiske udvikling* i antallet af administrative akademiske årsværk i organisationerne. Dette er en metodemæssig forbedring i forhold til de studier, der har målt transaktionsomkostningerne ud fra organisationernes selvdeklarerede administrationsprocenter. Samtidig giver dette metodevalg en bedre kobling til teorien på området, som fokuserer på netop administrative medarbejdere. Der er også en række metodemæssige udfordringer ved dette valg, som gennemgås i afsnit 3. *For det tredje* udgøres artiklens datagrundlag af et paneldatasæt, som muliggør bedre analyser af sammenhængen mellem finansieringskilderne og antallet af administrative akademiske årsværk, end hvad der kan udledes af enkeltårsanalyser.

Artiklen bygger på analyser af landsdækkende frivillige sociale organisationer, fra hvilke der er indsamlet reviderede regnskaber og registerdata om antallet af administrative akademiske årsværk for perioden 2012-17. Disse organisationer havde i slutningen af analyseperioden en samlet årlig omsætning på 3,1 milliard kroner, 15.800 lønnede ansatte og godt 81.000 frivillige. I den undersøgte periode er andelen af administrative akademiske medarbejdere i de undersøgte organisationer steget med 25 % og udgjorde i 2017 4,6 % af den samlede arbejdsstyrke. Dette er på niveau med udviklingen i den offentlige sektor, hvor andelen af medarbejdere med en samfundsvidenskabelig uddannelse steg med 31 % i perioden 2010-16 (altså en et år længere periode) og i 2016 udgjorde 5 % af den samlede beskæftigelse (Christensen et al. 2017).

Til trods for det betydelige antal lønnede og frivillige er det væsentligt at være opmærksom på, at de undersøgte organisationer kun udgør en mindre del af det samlede antal

organisationer inden for den civile sektor (Boje 2017). At artiklen fokuserer på de landsdækkende organisationer, indebærer samtidig, at helt lokale og regionale frivillige organisationer inden for den sociale sektor ikke indgår i undersøgelsen. Disse organisationer vil ofte være ganske små med ingen eller ganske få ansatte, jf. CFSA (2018), og den administrative belastning som følge af finansieringen blandt disse organisationer kan derfor ikke måles fyldestgørende ved at undersøge udviklingen i administrativt akademisk personale. Ligeledes er det væsentligt fra starten at være opmærksom på, at de sociale organisationer i Danmark har en anderledes og mere projektbaseret finansierings-sammensætning og er reguleret tættere end civile organisationer på eksempelvis kultur- og idrætsområdet (Ibsen 2020). Som følge af disse forhold kan artiklens konklusioner ikke overføres til hele den frivillige sektor uden de fornødne forbehold.

Artiklen fortsætter fremad i tre skridt. Først undersøges eksisterende forskning i finansiering af frivillige organisationer og forskellige syn på bureaukratisering, transaktionsomkostninger og organisatorisk kapacitet. Fra det udgangspunkt formuleres den hypotese, som bliver testet i artiklen. I andet skridt præsenteres data, analysemodel samt resultaterne af de gennemførte analyser. I det tredje og sidste skridt fortolkes resultaterne og perspektiverne for den fremtidige forskning i finansieringen af frivillige organisationer diskuteres.

2 Teoretiske forklaringer på hvordan finansiering påvirker omfanget af administrative medarbejdere i frivillige organisationer

To teoretiske perspektiver har hver især bidraget væsentligt til forståelsen af sammenhængen mellem finansiering og omfanget af administrativ kapacitet i nonprofitorganisationer, nemlig ny-institutionel organisationsanalyse (DiMaggio & Powell 1991; Meyer & Rowan 1991) og ny-institutionel økonomisk teori med fokus på transaktionsomkostninger (Coase 1937; Williamson 1985). Uagtet at begge perspektiver kan forstås som hørende hjemme i ny-institutionalisme, så bygger de på forskellige antagelser om aktørernes rationalitet samt har forskellige analyseniveauer og forståelser af omverdenens betydning. Men tilsammen kan de bidrage til en rig og pluralistisk forståelse af de undersøgte fænomener.

Den ny-institutionelle organisationsanalyse repræsenterer et makroperspektiv, hvor fokus er rettet mod betydningen af organisatoriske felter, sektorer og normer i samfundet. Særligt væsentlig for denne artikels problemstilling er antagelsen om organisationernes stræben efter sikkerhed og legitimitet. I denne forståelse opfattes organisationerne som legitime, hvis de adopterer de dominerende strukturer og arbejdsformer, som anvendes af de øvrige

organisationer i feltet. Denne proces skaber homogenitet, dvs. organisationerne minder i stigende grad om hinanden (DiMaggio & Powell 1991, s. 65). Centralt for forståelsen af de processer, som skaber homogenitet, er begrebet isomorfisme, altså ensliggørelse, som skabes via tvangsmæssige, mimetiske eller normative mekanismer.

Tvangsmæssig isomorfisme inkluderer både formelt og uformelt pres på organisationer fra andre organisationer, som de er afhængige af. Desto større afhængighed, desto mere vil organisationerne tilpasse deres struktur, kultur og adfærd (DiMaggio & Powell 1991, s. 74). En række danske studier har påpeget sådanne tendenser, hvor frivillige organisationer påtvinges statsligt udarbejdede standarder for rapportering og dokumentation, kontoplaner og koncepter for indsatsbeskrivelser (Espersen et al., 2018). Flere fonde bidrager også til denne udvikling med høje krav til dokumentation og effektmålinger. At mange bevillinger gives på midlertidig basis og skal søges igen inden for ganske få år, skærper organisationernes afhængighed af bevillingsgiverne; det være sig offentlige myndigheder eller private fonde. At leve op til disse betingelser stiller "krav om akademiske kompetencer samt gode relationer og aktivt netværksarbejde" (Espersen et al. 2018, s. 91), og det er netop disse forhold, som bidrager til øget ansættelse af administrativt akademisk personale.

Mimetisk isomorfisme indebærer, at mindre magtfulde organisationer efterligner større og mere magtfulde organisationer for at opnå højere status og legitimitet. Ifølge DiMaggio & Powell sker dette i sektorer, hvor de organisatoriske mål kan være diffuse, eller hvor der eksisterer uklarhed om sammenhængen mellem virkemidler og resultater – alt sammen vilkår som ofte gør sig gældende i det socialpolitiske felt (Mulgan 2015), bl.a. fordi der ofte arbejdes med *wicked problems*, dvs. komplekse udfordringer uden enkle og logiske løsninger (Crowley 2017). Disse vilkår får nogle frivillige organisationer til at imitere organisationer, der udadtil virker mere succesfulde eller fremstår mere "businessagtige" (Milbourne & Murray 2017; Andersen 2019).

Normativ isomorfisme omhandler, hvorledes organisationer efterligner andre organisationer i deres felt som følge af et socialt eller et kulturelt pres. Denne form for isomorfisme inkluderer også de påvirkninger, der sker fra professionalisering, herunder den generelle vækst i ledelsesfunktioner. Både danske og nordiske studier har vist, at civilsamfundsorganisationer i stigende grad orienterer sig mod forretningsverdenen og importerer organisationsmodeller, tankesæt og dynamikker herfra (Wijkström 2011; Andersen 2019).

Sammenfattende kan det siges, at den ny-institutionelle organisationsanalyse bidrager med et makrosociologisk perspektiv på væksten i akademiske medarbejdere i de frivillige sociale organisationer, der som vist ovenfor også understøttes af en række konkrete danske studier (Andersen 2019; Espersen et al. 2018). Betydningen af finansieringen må her forstås som et

samspil mellem strukturen og kulturen i den frivillige sociale sektor med få og betydningsfulde spillere i form af staten og de dominerende fonde, som via deres dominerende rolle presser de frivillige sociale organisationer til at øge antallet af akademiske medarbejdere. Som følge af disse tendenser må en generel stigning i antallet af akademikere i de frivillige sociale organisationer forventes.

Begrænsningen ved den ny-institutionelle organisationsanalyse er til gengæld, at koblingen mellem finansiering og udviklingen i akademiske medarbejdere er meget overordnet og i nogle tilfælde også kun indirekte. Men i denne artikel er ambitionen at lave en mere direkte kobling mellem forskellige finansieringsinstrumenter og de administrative omkostninger. En sådan kobling kan etableres inden for disciplinen af *transaktionsomkostningsanalyser*. Dette perspektiv befinder sig inden for rammerne af nyinstitutionel økonomisk teori, hvor agenternes adfærd antages at være stækket af asymmetrisk information og begrænset rationalitet.

Ifølge dette perspektiv, skabt af Coase (1937) og udviklet af Williamson (1985), er transaktionsomkostninger defineret som omkostninger forbundet med at identificere potentielle samarbejdspartnere, gennemføre forhandlinger samt udarbejde og følge op på en kontrakt. Behovet for kontrakt og kontrol opstår som følge af antagelsen om forhandlingsparternes opportuniste og begrænsede rationalitet som følge af asymmetrisk information mellem investor og leverandør. Tillid mellem forhandlingsparterne vil også have betydning for parternes vurdering af risiko for opportuniste (Vanneste et al. 2014). Dette forskningsperspektiv blev oprindeligt udviklet til at analysere markedstransaktioner, men har sidenhen også inkluderet ikkemarkedsmæssige forhold (Wang 2007), herunder analyser af finansiering af nonprofitorganisationer og sociale investeringer (FitzGerald et al. 2019).

Transaktionsomkostninger findes hos alle involverede parter: 1) hos offentlige myndigheder og de uddelende fonde (investorerne); 2) hos de frivillige organisationer (leverandørerne), og dette gælder både dem, som opnår en bevilling, og dem, som har udarbejdet ansøgninger, der ikke bliver imødekommet; 3) hos eventuelle samarbejdsorganisationer; samt 4) hos formidlere og mellemmand (m/k). Som beskrevet i indledningen fokuserer denne artikel udelukkende på transaktionsomkostninger i de frivillige organisationer, og det skal derfor understreges, at de konstaterede transaktionsomkostninger kun udgør en delmængde af de samlede omkostninger.

Transaktionsomkostninger vil hovedsageligt være arbejdstid anvendt på ansøgning, forhandling og opfølgning (McKay 2013), og både internationale (Pott 2017; Warburton et al. 2018) og danske studier (Espersen et al. 2018, p. 91) viser, at disse funktioner i høj grad fordrer administrative akademiske kompetencer. Dog kan transaktionsomkostninger også

optræde i form af likviditetsbelastninger og manglende kapacitetsudnyttelse, eksempelvis pga. lange svartider fra investorerne (Wang 2007).

Lad et tænkt eksempel vise hvilke typer omkostninger, der menes med transaktionsomkostninger: En frivillig organisation søger fondsstøtte til at finansiere en hjælpeindsats. Omkostningerne vil være knyttet til tre faser, som dog vil have glidende overgange. *Den første fase er før forhandlingen* om eventuel økonomisk støtte. I denne fase skal der anvendes medarbejderressourcer til identifikation af relevante finansieringskilder, herunder afdækning af uddelingskriterier og analyse af sammenfald med organisationens finansieringsbehov. Herefter skal der udarbejdes projektbeskrivelse, herunder inddragelse af målgruppen, udarbejdelse af forandringsteorier, KPI'er og budget samt evt. juridiske og it-tekniske afklaringer. Disse udgifter finder sted, uanset om der opnås finansiering eller ej.

Den anden fase er selve forhandlingen. Her vil genstandsfeltet være de produkter, der er udarbejdet i fase 1, men hvor investor pga. bekymring for leverandørens potentielle opportuniste og asymmetriske informationsforhold ønsker en meget udbygget og detaljeret kontrakt (FitzGerald et al. 2019). Konkret kan investor således være bekymret for, om bevillingen reelt anvendes til det aftalte formål, eller om der opnås de sociale effekter, som er blevet stillet i udsigt i ansøgningen. Har parterne en langvarig og tillidsbaseret relation, kan dette nedbringe behovet for en meget detaljeret kontrakt.

Den tredje fase er implementering og opfølgning eller nedlukning efter kontraktindgåelse. I denne fase vil der være personalemæssige omkostninger til udvikling og implementering af de aftalte rådgivningsprodukter. Der vil være løbende omkostninger til monitorering, effektberegninger og rapporteringer samt evt. tomgangsomkostning som følge af kontraktlig ufleksibilitet og restriktioner. Ved afslutningen af kontraktperioden vil der være omkostninger til enten fornyelse af kontrakten eller afvikling af indsatsen.

En række internationale empiriske studier har undersøgt forekomsten af transaktionsomkostninger i forskellige typer sociale indsatser. Således fandt Frumkin og Kim (2002) i et dataset fra USA, at en stigning på 1 % i offentlige bevillinger gav en samlet stigning på 2,1 % i administrationsomkostninger året efter. Pandey et al. (2018) fandt, at de samlede transaktionsomkostninger i sociale investeringer til reduktion af unge kriminelles recidiv i Massachusetts udgjorde 9 % af de samlede omkostninger, mens Dudkin og Väililä (2006) konstaterede et niveau på cirka 10 % af de samlede omkostninger ved opsætning af partnerskaber. Flere studier peger ydermere på, at mængden af administrative byrder ved at opnå og håndtere bevillinger ikke er korreleret med bevillingernes størrelse: Mindre bevillinger kan således være lige så krævende som store, hvorved de relative omkostninger bliver højere i mindre bevillinger (Dudkin & Väililä 2006; Gronbjerg 1993; Frumkin & Kim

2002). I en generel analyse af offentlige udbud i Danmark (ikke kun sociale opgaver) viser Petersen og Bækkeskov (2015), at transaktionsomkostninger er højere i mindre projekter, og at førstegenerationsudbud har signifikant højere transaktionsomkostninger end flergenerationsomkostninger.

Hovedparten af den ovenstående litteratur har handlet om offentlig finansiering af frivillige organisationer. Men denne artikel bidrager med en analyse af transaktionsomkostningerne fra både offentlige og private indtægtskilder. Der er to grunde til, at dette valg er hensigtsmæssigt. For det første kommer godt halvdelen af organisationernes indtægter fra private kilder (Clausen 2021). For det andet peger forskning på, at private indtægtskilder, herunder sociale investeringer, vil få en stigende betydning i finansieringen af frivillige sociale organisationer i fremtiden (Salway 2017).

Samlet set viser ovenstående gennemgang af litteraturen, at der må forventes at knytte sig særligt høje transaktionsomkostninger til projekter på grund af specifikke krav til ansøgninger, forhandling samt efterfølgende monitorering og rapportering. Disse omkostninger bliver ydermere forhøjede pga. den midlertidige varighed af projekterne, som skaber hyppige gentagelser af ansøgnings- og forhandlingsspillet. På baggrund af denne læsning af litteraturen kan følgende hypotese formuleres:

Finansiering, som knytter sig til målrettede projekter, vil medføre højere administrative omkostninger i form af akademiske administrative årsværk end finansiering med frie midler.

Hypotesen vil blive analyseret i forhold til, om finansieringen kommer fra private eller offentlige kilder, og om den modtagende organisation er stor eller lille.

Definition af hypotesens variable fremgår af afsnit 3.

Målrettede projektbevillinger som en mulighed

Før analysen af data er det vigtigt at anerkende, at litteraturgennemgangen var en selektiv udvælgelse af studier, som i bred forstand fokuserede på de negative følger af den nye og mere målrettede sociale finansiering. Men ikke alle studier har konkluderet, at målrettet projektf finansiering samlet set er u hensigtsmæssig. Tværtimod har en række studier henledt opmærksomheden på positive virkninger på både organisations- og samfundsniveau.

Indledningsvis er det værd at fremhæve FitzGerald et al.s (2019) pointe om, at man aldrig kan forvente, at transaktionsomkostningerne er nul, og at selv langstrakte forhandlinger potentielt kan medføre goder i form af bedre projektbeskrivelser, bedre relationer mellem parterne og organisatorisk kapacitet, som kan styrke organisationen. I sidste ende må

transaktionsomkostninger vejes op mod potentielle forbedringer. I forlængelse af disse argumenter viser Gronbjerg (1993) konkret, hvorledes projektfinsiering har givet frivillige organisationer mulighed for at bevare, udvide og diversificere deres hjælpeprogrammer i en grad, der ikke havde været mulig med traditionel fundraising, og hun konkluderer, at "The overall advantages outweigh the disadvantages or are at least more obvious and certain than for alternative funding sources" (Gronbjerg 1993, s. 260).

Salamon (1987) hævder, at transaktionsomkostninger forbundet med statslig varetagelse af velfærdsprogrammer er langt højere, end når frivillige initiativer mobiliseres, hvilket gør dem egnede til at være primære varetagere af velfærdsprogrammer. Men omvendt betyder eksistensen af en række *voluntary failures*, at der kan sættes spørgsmålstejn ved det hensigtsmæssige i de frivillige organisationers leverancer. Det er ikke muligt indenfor rammerne af denne artikel at give en dækkende præsentation af alle disse voluntary failures, men én har dog særlig relevans for kritikken af de frivillige organisationer, nemlig "amatørisme i selve hjælpeindsatserne", som kan indebære manglende viden om målgruppen, manglende faglighed i hjælpeindsatserne og manglende systematik, som giver uensartet hjælp. Ifølge Salamon kan disse fejl i vid udstrækning imødegås ved – særlig statslig – involvering i både finansiering og kvalitetssikring. Hans løftestang er den statslige finansiering, men en række private fonde i Danmark har tilsvarende målsætninger om at højne både den organisatoriske kapacitet og kvaliteten af indsatserne i de organisationer, som de støtter.¹ Den målrettede projektfinsiering og de potentielt afledte indsatsmæssige forbedringer kan således komme fra både statslige og private kilder.

Som vist ovenfor, går målrettet projektfinsiering ofte hånd i hånd med professionalisering og bureaukratisering. Men ifølge Kramer (1994) bør de frivillige organisationer ikke være bekymrede for, at denne udvikling vil underminere organisationernes uafhængighed og frivillige ethos. Tværtimod, fordi et utilstrækkeligt, snarere end et overdrevent, bureaukrati tit kendetegner frivillige organisationer. Dette hævdes særligt at gælde for de små organisationer, som ifølge Kramer ikke sjældent er præget af amatørisme og ineffektivitet. Hvorvidt professionalisering fører til bureaukratisk inertitet eller fleksibilitet er i sidste ende genstand for ledelsesmæssige valg og handlinger og ikke givet på forhånd. Nok så væsentlig er Kramers (1990) empiriske påvisning af, at udbygningen af frivillige organisationers bureaukratiske kapacitet primært sker i takt med organisationens alder og kun i mindre omfang som følge af finansieringsmæssige forhold.

¹ Eksempelvis definerer A. P. Møller Fonden i sit sociale investeringsprogram formålet til at inkludere "opbygning af social infrastruktur som kompetenceudvikling, ny organisering, videreudvikling af metoder, opskalering og implementering af effektive løsninger mv."

Sammenfattende kan det konstateres, at der i forskningslitteraturen på den ene side er konstateret øgede og uhensigtsmæssige transaktionsomkostninger som følge af projektf finansiering. På den anden side ses de selvsamme udgifter som bidrag til en vigtig kapacitetsopbygning i de frivillige organisationer, der skaber forudsætninger for bedre kvalitet i hjælpeindsatserne og muligheder for at skalere indsatserne op og derved hjælpe flere.

Nedenfor følger den empiriske test af hypotesen om sammenhængen mellem forskellige indtægstyper og de administrative omkostninger i form af akademiske medarbejdere.

3 Data og metode

Artiklen bygger på paneldata bestående af reviderede regnskabsoplysninger fra landsdækkende frivillige sociale organisationer i Danmark i perioden 2012-17. Organisationerne er identificeret ud fra Socialstyrelsens opgørelse over landsdækkende sociale organisationer, der modtager udlodningsmidler i driftsstøtte (ULFRI). Den samlede population udgjorde i 2017 98 organisationer, hvoraf det har været muligt at indhente regnskaber fra 90 organisationer, svarende til 92 % af populationen. De ikke medvirkende organisationers omsætning kendes fra Socialstyrelsens opgørelse, og der vurderes ikke at være en systematisk sammenhæng mellem organisationer, der ikke offentliggør deres regnskaber, og artiklens afhængige variabel.

På baggrund af regnskabsoplysningerne er indtægterne kodet i fire kategorier, som beskrives i tabel 1. Oplysninger om egenkapitalen stammer ligeledes fra regnskaberne, mens organisationernes alder er hentet fra regnskaberne, subsidiært CVR-registeret. Kun indtægter, der anvendes i Danmark, er medtaget, dvs. at aktiviteter i tredjeverdenslande er ekskluderet fra analysen. Datasættet er overvejende balanceret, dvs. at der gennemsnitligt er regnskabsdata i 5,3 tilfælde ud af seks mulige observationer per organisation i den seksårige analyseperiode. Bortfaldet skyldes, at det for nogle organisationers vedkommende ikke har været muligt at indhente regnskabsdata fra samtlige år, samt at enkelte organisationer først kommet ind i registeret i løbet af den analyserede periode. Oplysningerne om organisationernes ansatte og deres årlige timetal er opnået ved at sammenkøre regnskabsoplysningerne med Uddannelses- og Ansættelsesregisteret (UDDA og IDAN) i regi af Danmarks Statistik.

Anvendte variable

Den *afhængige variabel* i den anvendte model er *timer opgjort som årsværk leveret af lønnede medarbejdere med en politisk eller administrativ akademisk uddannelse*. Dette kan være en cand.scient.pol. eller en cand.merc., mens en kandidat med medicinsk eller

psykologisk uddannelse ikke vil indgå. Hvilke uddannelser, der præcis indgår i variabelen, fremgår af bilag 1. Det er selvsagt ikke muligt ud fra medarbejdernes uddannelse at bestemme deres præcise jobfunktion. Definitionen indfanger heller ikke de tilfælde, hvor transaktionsomkostninger i form af arbejdstimer bliver udført af eksempelvis en psykolog i forbindelse med udarbejdelse af en ansøgning eller en socialrådgiver, som udarbejder dokumentation til en statusrapport. To argumenter taler dog til forsvar for den anvendte variabel. For det første er det en styrke, at et ensartet kriterium anvendes på tværs af organisationer og gennem hele perioden, fordi fejlkilderne derved er konstante. For det andet – og mere pragmatisk – er den valgte variabel at foretrække frem for oplysninger om organisationernes administrationsomkostninger. Dette skyldes, at de fastlægges i hver enkelt organisations regnskabspraksis, da der ikke findes en standarddefinition heraf i den regnskabsmæssige regulering af sektoren.² Udover den definitoriske udfordring er det et reelt problem, at en stor del af organisationerne ikke oplyser administrationsomkostninger i deres regnskaber. Samlet set er den valgte afhængige variabel således at betragte som en minimalistisk, men konstant indikator for de administrative omkostninger i de undersøgte organisationer, som matcher litteraturens fokus på vækst i akademiske medarbejdere.

Der indgår fire uafhængige variable om indtægter i modellen, som alle er opgjort i mio. kr. Femte variabel er egenkapitalen, og sjette variabel er organisationernes alder målt i år. De to første økonomiske variable er "frie midler" (dvs. ikkebundne indtægter som fx donationer eller grundtilskud) fra (1) private kilder og (2) offentlige kilder. Kriteriet for at være en indtægt i denne kategori er, at modtagerorganisationen selv kan disponere over indtægterne, dog inden for formålsparagraffen, og at der ikke forventes specifikke modydelse. Eksempler er et generelt grundtilskud på finansloven eller en månedlig donation fra en privat borger. De to næste variable er "projektmidler" (dvs. bundne indtægter fx projektilskud, kontrakter mv.), hvor der skal leveres konkrete modydelse, fx specifikke rådgivningsydelse. Også denne kategori deles op i to variable, alt efter om de kommer fra (3) en privat kilde eller (4) en offentlig kilde.³ Eksempler kan være en konkret bevilling fra en privat fond til et specifikt projekt eller en konkret bevilling fra Satspuljen.

I modellen indgår yderligere to interne variable. Dels er organisationernes egenkapital (5), der anvendes som proxy for konsolideret organisatorisk stabilitet taget med i modellen, fordi tidligere studier af frivillige organisationer har peget på betydningen af intern stabilitet som

² Dette gælder lignings-, indsamlings- og regnskabsloven.

³ Ved kategoriseringen af indtægtskilderne er der taget udgangspunkt i den direkte kilde. Imidlertid giver private tilskud til organisationer, der er godkendt efter ligningslovens §8A, et skattemæssigt fradrag op til en beløbsgrænse på 16.600 kr. (2020-niveau). Der er således tale om en skatteudgift (Greve 1993), dvs. at staten yder et indirekte tilskud til donationen.

væsentlig for indtjeningssevnen (Chapman 2018; Enjolras & Strømnes 2018). Dels er organisationernes alder (6) taget med i modellen for at efterprøve Kramers (1994) ovenfor nævnte antagelse om, at bureaukratiseringen øges i takt med organisationens alder og derfor ikke kun bør henføres direkte til finansieringen. Det ville principielt også være ønskeligt med en ekstern variabel i modellen, som målte udbuddet af finansiering ud fra den betragtning, at det i år med begrænset udbud måske ville være mere vigtigt med en professionaliseret fundraising indsats end i år med mange penge til rådighed. Særligt Satspuljen har historisk været genstand for betydelige udsving i støtteudbuddet (Finansministeriet 2015). Men et samlet overblik over udbuddet af støttekroner, som både inkluderer offentlige og private kilder, findes ikke for den undersøgte periode.

Tabel 1

Definition af indtægtskilder og eksempler

	Indtægter fra private kilder Definition: Indtægter fra private borgere, virksomheder og fonde mv.	Indtægter fra offentlige kilder Definition: Indtægter fra stat, region eller kommuner
Frie indtægter Definition: Indtægter som organisationen selv bestemmer anvendelsen af indenfor formålsparagraffen	(1) Donation fra privat borger til en organisation, fx et månedligt tilskud til KFUK Socialt Arbejde.	(2) Driftstilskud på finansloven hvor der i aktstykket henvises til organisationens formål, fx den eksisterende finanslovsbevilling til Mødrehjælpen.
Målrettede indtægter Definition: Indtægter hvortil der er knyttet et specifikt formål defineret af donor	(3) Bevilling fra en fond til udvikling af en indsats, fx bedre aktivering af udsatte unge. Social impact-investeringer hører også hjemme i denne kategori.	(4) Projektbevilling til udvikling af en specifik indsats i en given organisation, fx forbedret hjælp til voldsudsatte børn.

Kilde: National Council for Voluntary Organisations (NCVO) og Socialstyrelsen.

Som nævnt indledningsvis, er det vigtigt at være opmærksom på, at den anvendte afhængige variabel kun dækker en delmængde af transaktionsomkostningerne i organisationerne, og at der også forekommer transaktionsomkostninger hos andre aktører. Ved læsning af resultaterne er det derfor ikke niveauet i kroner, som er det væsentlige, men derimod forskellen i administrative akademiske årsværk, der er forbundet med de forskellige

indtægtskilder. Disse udtrykkes ved de beregnede regressionskoefficienter og fremgår af tabel 2.

Resultater og analyse

Paneldata giver bedre mulighed for at undersøge årsagssammenhænge end ved tværsnitsundersøgelser, men indebærer samtidig, at der skal vælges en regressionsmodel, som kan håndtere den interne afhængighed i den enkelte organisations udvikling år for år. På denne baggrund er det valgt at anvende en fixed effect model (Beck 2001; Wooldridge 2016), hvorved der korrigeres for uobserverede effekter, eksempelvis at der i en organisation med mange administrative akademikere i år 1 som regel vil være høj korrelation med mange administrative akademikere i år 2. Robustheden af den valgte model er belyst ved at foretage simuleringer med robuste standardfejl og panelkorrigerede standardfejl (jf. Beck & Katz 1995), og i begge tilfælde er koefficienterne stabile.

Resultaterne af regressionsmodellen præsenteres i tabel 2. I bilagstabel A fremgår deskriptiv statistik for datasættet, herunder gennemsnitsværdier, standardafvigelse samt korrelation mellem variablene. Ved vurdering af den deskriptive statistik for de undersøgte organisationer er det dog vigtigt at være opmærksom på, at der er meget stor spredning på indtægtsniveauerne blandt de undersøgte organisationer.

Formålet med analysen er at opnå en bedre forståelse af sammenhængen mellem forskellige typer finansiering og de administrative omkostninger i frivillige sociale organisationer. Specifikt er formålet at teste den opstillede hypotese, *at finansiering, som knytter sig til målrettede projekter, vil medføre højere administrative omkostninger i flere akademiske administrative årsværk end finansiering med frie midler.*

I den første kolonne i tabel 2 præsenteres resultatet af den overordnede model. I de to efterfølgende kolonner er den overordnede model brudt op, og der er gennemført modelberegninger for både de mindste organisationer, som i 2017 havde en samlet årlig indtægt på eller under medianen på 7,5 mio. kr., samt for de største organisationer, som havde årlige indtægter over medianen. Formålet med denne opdeling er at undersøge, om der kan iagttages nogle underliggende mønstre, som ikke kommer frem i den overordnede model. Den samlede model opnår en R^2 på fornuftige 0,57, mens de to undermodeller ligger på beskedne 0,14 og 0,25. De lave forklaringsgrader i modellerne for de store og små organisationer skyldes, at n bliver halveret, hvilket også bevirker, at koefficienterne i disse analyser generelt er statistisk signifikante på et lavere niveau, og enkelte koefficienter ikke er signifikante. Der er også lavet følsomhedsanalyser af betydningen af de to interne variable, som viser, at R^2 stiger beskedent til 0,60 og 0,66, når hhv. egenkapital og alder udelades, mens koefficienterne i modellen er stabile.

Tabel 2

Sammenhæng ml. indtægtstyper og administrative akademiske årsværk i landsdækkende frivillige, sociale organisationer i perioden 2012–2017

	Alle organisationer	Mindste organisationer	Største organisationer
Private frie midler	0,021***	0,050**	0,020***
Offentlige frie midler	0,004*	0,070***	0,003
Private projektmidler	0,047**	0,049*	0,050*
Offentlige projektmidler	0,015***	0,033	0,010**
Egenkapital	0,033***	0,040	0,032***
Organisationens alder	0,060***	-0,006	0,255***
Konstant	2,728***	0,712***	0,550
Obs	477	239	238
R2	0,57	0,14	0,25

Noter: Regressionsanalyse med fixede effekter. Afhængig variabel: Antal timer for akademiske administrative medarbejdere målt i årsværk. Uafhængig variabel er indtægtskilder i mio. kr. Statistisk signifikansniveau er angivet som følger: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

I den overordnede model i tabel 2 er koefficienten 0,021 for *private frie midler* og statistisk signifikant på et 0,001-niveau. Koefficienten skal fortolkes således, at en stigning på 1 mio. kr. i private frie midler vil have en positiv sammenhæng med en stigning på 0,021 administrative årsværk, svarende til en stigning på 2,1 %.

Den opdelte analyse i kolonne 2 og 3 fjører vigtige nuancer til den overordnede model. Det ses af kolonne 2, at der i de mindste organisationer sker en stigning på 0,05 årsværk, mens der i de største organisationer kun ses en sammenhæng på 0,02 årsværk, svarende til hhv. 5 % og 2 %. Dette kan fortolkes som vidnesbyrd om, at de store organisationer har fordel af *economy of scale* fra deres større sekretariater samt muligvis af, at de er mere kendte og derved nemmere kan opnå tilsagn om støtte fra private kilder. De mindre organisationer må sande, at det er dyrt at være fattig, også når det gælder omkostninger ved at tjene penge.

Frie offentlige midler er den indtægtskilde, som i den overordnede model har den mindste

påvirkning af de administrative omkostninger. Således fremgår det af kolonne 1, at den signifikante koefficient er på beskedne 0,004, svarende til en stigning i administrative årsværk på 0,4 % som følge af 1 mio. kr. mere i denne indtægtskategori. Men også for denne variabel tegner der sig ganske forskellige billeder for store og små organisationer. Hos de små organisationer ses en stærk og signifikant koefficient på 0,07, svarende til 7 % øgede omkostninger som følge af 1 mio. kr. mere tjent, mens der for de største organisationers vedkommende ses en ikkesignifikant koefficient på kun 0,003, svarende til beskedne 0,3 %. Det er en meget markant forskel, som igen peger i retning af stordriftsfordele i de store organisationer. En alternativ fortolkning kan være, at de mindre organisationer i højere grad anvender de frie midler til at opgradere den organisatoriske kapacitet i form af akademiske medarbejdere og ad den vej udvikler den organisatoriske formåen, herunder evt. bedre hjælp til målgrupperne.

For *private målrettede projektmidler* viser den overordnede model en koefficient på 0,047 og statistisk signifikans på et 0,01-niveau, svarende til knap 5 %. Dette billede repliceres for både de mindste og de største organisationer med koefficienter på hhv. 0,049 og 0,050 begge statistisk signifikante på et 0,05-niveau. I praksis består denne indtægtskategori hovedsageligt af målrettede projektbevillinger fra private fonde, eksempelvis specialudviklede projekter af innovativ karakter med høje krav til løbende monitorering og opfølgning. Denne type indtægt har den absolut højeste koefficient blandt samtlige indtægtskilder i den generelle model, og det er således her, man finder de højeste transaktionsomkostninger. En mulig fortolkning af dette resultat kan være, at de private fonde, som står for hovedparten af indtægterne i denne variable, ofte laver "håndsyede" bevillinger med specifikke krav til organisationerne, som det er omkostningsfuldt at udvikle og implementere.

Offentlige målrettede projektmidler, der inkluderer både de statslige puljer og kommunale projekttilskud, har i den generelle model en koefficient på 0,015, som er statistisk signifikant på et 0,001-niveau. Det svarer til, at 1 mio. kr. mere udløser 1,5 % øgede administrative omkostninger. Også her er koefficienterne højest for organisationerne i den fattigste del af populationen, hvor koefficienten er på 0,033, men dog ikke statistisk signifikant, mens den for de rigeste organisationer er på beskedne 0,010 og signifikant på et 0,01-niveau. Offentlige projektmidlers påvirkning af de administrative omkostninger har været genstand for hovedparten af de studier, som har undersøgt omfanget af transaktionsomkostninger på et organisationsniveau. Det er derfor bemærkelsesværdigt, at denne analyse finder, at påvirkningen herfra er mindre end fra både de *private målrettede projektmidler* og de *frie private midler*. En mulig forklaring kan være, at der naturligvis er en række administrative byrder forbundet med opnåelse af offentlige projektmidler, men opgaven med at uddele økonomisk støtte i stor skala gør samtidig, at myndighederne tilstræber en vis effektivitet og

standardisering af kravene til organisationerne. Hertil kommer betydningen af den politiske opmærksomhed, der løbende har været på at reducere de administrative byrder.

Der kan konstateres en signifikant sammenhæng mellem organisationernes *egenkapital* og omfanget af administrative akademiske medarbejdere i den generelle model med en koefficient på 0,033. Der er ingen signifikant koefficient for de mindste organisationer, mens de største ligger på niveau med den generelle model. Egenkapitalen er med i modellen som proxy for konsolideret organisatorisk stabilitet, og den teoretiske forventning vil være som den konstaterede, nemlig en positiv sammenhæng. Koefficienten for *organisationernes alder* er på 0,060 og er statistisk signifikant på et 0,001-niveau. Dette indebærer, at modellen forudsiger, at antallet af akademiske årsværk vokser med 6 % hvert år (hvilket er lidt mere end de konstaterede 5 %, jf. afsnit 1). Der kan her ikke påvises en signifikant sammenhæng for de mindste organisationer, mens de største har en positiv og signifikant koefficient på 0,255. Den positive sammenhæng fra både egenkapital og organisationernes alder i forhold til omfanget af akademisk arbejdskraft peger i retning af, at udviklingen ikke kun er drevet eksogent via finansieringen, men at udbygningen af de frivillige organisationers bureaukratiske kapacitet i høj grad også sker i takt med organisationernes alder.

4 Konklusion

Denne artikel har eksklusivt fokus på de administrative omkostninger, som knytter sig til forskellige finansieringskilder i frivillige sociale organisationer. Men som berørt i gennemgangen af litteraturen, så knytter der sig en række afledte effekter til dette perspektiv, herunder om en akademisering af de frivillige organisationer ændrer deres ethos fra frivillige græsrodsorganisationer til professionelle bureaukratier, og hvorledes dette påvirker kvaliteten af deres hjælpearbejde. Ligeledes blev det i litteraturgennemgangen vist, at der hersker modstridende opfattelser af, hvorledes vækst i bureaukrati og administrative akademiske medarbejdere bør forstås og fortolkes. I konklusionen tilstræber jeg derfor ikke at være alt for kategorisk ved læsningen af analysens resultater, men snarere åben over for forskellige fortolkninger alt efter perspektiv.

Artiklens hovedresultat er påvisningen af sammenhængen mellem forskellige typer indtægtskilder og omfanget af transaktionsomkostninger i form af administrative akademiske årsværk. Særligt knyttede der sig høje omkostninger til målrettede privatfinansierede projekter, som hovedsageligt er projekter finansieret af fonde. Dette er bemærkelsesværdigt al den stund, at netop denne form for finansiering forventes at vokse markant de kommende år (Salway 2017). Næsthøjest er transaktionsomkostninger til opnåelse af frie midler fra private, mens de offentligt finansierede projekter ligger yderligere

lidt under. Fælles for disse tre indtægtstyper er midlertidigheden, der er omkostningsdrivende som følge af behovet for genhervninger af private bidragydere og fornyede ansøgninger, forhandlinger samt løbende monitorering og rapportering af projekter. Omvendt er frie midler fra det offentlige langt den mest omkostningseffektive metode til finansiering af frivillige sociale organisationer. Disse frie indtægtskilder er eksempelvis faste grundtilskud med beskedne og standardiserede opfølgingsprocedurer.

Artiklens andet hovedresultat er afdækningen af de forskellige omkostningsniveauer, organisationerne har, alt efter om de er små eller store målt på omsætning. Det bør her erindres, at analysemodellerne for de små og store organisationer havde en lavere forklaringsgrad end den generelle model, samt at flere af koefficienterne ikke var statistisk signifikante, og resultaterne må derfor læses med forsigtighed. Men samlet set viste analyserne, hvad der også er konstateret i kvalitative danske studier (Espersen et al. 2018), at større organisationer har betydelige stordriftsfordele, når det kommer til at generere indtægter. De offentligt finansierede projekter synes at være den mest omkostningseffektive finansieringsform for de mindre organisationer. Dette kan skyldes, at ansøgningsprocedurerne hos offentlige myndigheder generelt er mere standardiserede end fondsfinansierede projekter, og således mindre krævende i forhold til indhold i ansøgningerne og forhandling om projekterne.

Men artiklens resultater giver også støtte til en alternativ fortolkning af årsagerne til den øgede akademiske arbejdskraft i de frivillige sociale organisationer. Det blev således konstateret, at der er en positiv sammenhæng mellem organisationernes alder og omfanget af akademisk arbejdskraft, hvilket også er påvist i internationale studier (Kramer 1994). Fremvæksten i bureaukrati synes også at have sin egen dynamik, som ikke er knyttet til finansiering. Til forklaring af dette resultat kan der hentes støtte i den nyinstitutionelle organisationsteori og påpegnen af isomorfiske tendenser, der, som beskrevet i litteraturgennemgangen, både kan påtvinge flere akademiske medarbejdere som følge af øgede krav til dokumentation mv. eller skabe samme effekt som følge af imitation eller normpres. Mekanismer som alle er konstateret i kvalitative studier (Milbourne & Murray 2017; Andersen 2019).

En samlet læsning af litteraturen indebærer også en åbenhed overfor en alternativ fortolkning af de ovenstående resultater, nemlig at væksten i akademiske årsværk kan læses som opbygning af organisatorisk kapacitet frem for en administrativ omkostning. Set fra Salamons (1987) perspektiv kan statslig finansiering bidrage til en korrigerende af potentielle *voluntary failures* i frivillige organisationer, eksempelvis amatørisme, som kan skabe uvirksomme hjælpeindsatser. Fra dette ståsted kan der argumenteres for, at målrettet projektf finansiering og den deraf følgende vækst i akademiske medarbejdere netop er særligt

til gavn for de mindre organisationer, fordi de opnår en organisatorisk kapacitet, som kan bidrage til at højne kvaliteten i hjælpeindsatserne.

Afslutningsvis knytter der sig også en række forskningsmæssige perspektiver til artiklens analyser. Som dokumenteret af Boje (2017) er den frivillige sektor i Danmark betydelig i antal frivillige, demokratiske og humanitære bidrag samt direkte og indirekte betydning for samfundsøkonomien. Derfor har spørgsmålet om tilrettelæggelse af den frivillige sektors finansiering og de afledte følgevirkninger også stor samfundsmæssig relevans. Denne artikels datagrundlag er begrænset til landsdækkende frivillige sociale organisationer, som bidrager med et vigtigt supplement til de offentlige velfærdsinstitutioner og derved hjælper mange mennesker på kanten af samfundet. Men forskningsmæssigt udgør de i nogen grad en særlig case, fordi de er finansieret og reguleret anderledes end eksempelvis idræts- og kulturområdet (Ibsen 2020). Der er derfor forskningsmæssigt perspektiv i at udarbejde analyser, som afdækker finansieringsmæssige vilkår for hele den frivillige sektor, herunder også i mindre organisationer uden ansat administrativt personale.

I forhold til denne artikels hypotese om sammenhæng mellem projektfansierede indtægtskilder og udviklingen i administrative akademiske årsværk giver den her anvendte metode et mere præcist af sammenhængen end tidligere analyser, der var baseret på respondenternes selvoplyste data om administrationsomkostninger. Men ideelt set vil hypotesen bedst kunne belyses ved hjælp af mere præcis data om medarbejdernes reel arbejdsopgaver og data om effekterne af organisationernes hjælpeindsatser. Det bør overvejes i forhold til den fremtidige forskning.

Referencer

- Andersen, L. L. (2019). Hybride civilsamfundsorganisationer under forandring: Neoliberale praksisser, marked og civil rettigheder. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 21(4), 67–75.
- Beck, N. (2001). Time-series-cross-section data: What have we learned in the past few years? *Annual Review of Political Science*, 4(1), 271–293.
<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.4.1.271>
- Beck, N., & Katz, J. N. (1995). What to do (and not to do) with time-series cross-section data. *The American Political Science Review*, 89(3), 634–647.
<https://doi.org/10.2307/2082979>
- Boje, T. (2017). *Civilsamfund, medborgerskab og deltagelse*. Hans Reitzels Forlag.
- CFSA (2018). *Tal om frivillighed i Danmark. Frivilligrapport 2016–2018*. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

- Chapman, T. (2018). Journeys and destinations: Using longitudinal analysis to explore how third sector organisational governance helps to navigate sustainable futures. *Voluntary Sector Review*, 8(1), 3–24. <https://doi.org/10.1332/204080516X14799054697067>
- Christensen, L. P., Drescher, M., & Holm, M. L. (2017). *Markant flere offentligt ansatte med en lang videregående uddannelse*. Danmarks Statistik.
- Clausen, M. R. (2021). How the funding of non-profit social organizations affects the number of volunteers. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00321-1>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Crowley, H. (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. *Policy sciences*, 50(4), 539–547. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-017-9302>
- Den Sociale Investeringsfond (2019). *Årsrapport for 2019*. Den Sociale Investeringsfond.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Dudkin, G., & Väililä, T. (2005). *Transaction costs in public-private partnerships: a first look at the evidence* (Economic and Financial Report, No. 2005/03). European Investment Bank. https://www.eib.org/attachments/efs/efr_2005_v03_en.pdf
- Ejler, N., Seiding H. R., Bojsen, D. S., Nielsen, S. B., & Ludvigsen, F. (Red.) (2008). *Når måling giver mening: resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling*. Jurist- og Økonomforbundet.
- Enjolras, B., & Strømsnes, K. (2018). *Scandinavian Civil Society and Social Transformations: The Case of Norway*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77264-6>
- Espersen, H. H., Andersen, L. L., Olsen, L., & Tortzen, A. (2018). Understøttelse og udvikling af det frivillige sociale arbejde: En analyse af udviklingstendenser og behov for kontinuitet og forandring i nationale virkemidler. Det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/10833/2305406>
- Finansministeriet (2015). *Afrapportering fra task force for satspuljen*. Finansministeriet. <https://fm.dk/media/16423/Afrapporteringfrataskforceforsatspuljen.pdf>
- FitzGerald, C., Carter, E., Dixon, R., & Airoidi, M. (2019). Walking the contractual tightrope: a transaction cost economics perspective on social impact bonds. *Public Money and Management*, 39(7), 458–467. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1583889>

- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2002). *The effect of government funding on nonprofit administrative efficiency: An empirical test*. Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Harvard University.
- Gronbjerg, K. (1993). *Understanding Nonprofit funding: Managing revenues in Social Service and Community Development Organisations*. Jossey-Bass.
- Greve, B. (1993). Skatteudgifter i teoretisk og empirisk belysning: et studie i ulighed og manglende styring av de offentlige udgifter og indtægter. Samfundslitteratur.
- Henriksen, L. S., Koch-Nielsen, I., & Rosdahl, D. (2008). Formal and Informal Volunteering in a Nordic Context: The case of Denmark. *Journal of Civil Society*, 4(3), 193–209.
<https://doi.org/10.1080/17448680802559685>
- Ibsen, B. (Red.) (2020). *Den frivillige kommune: samspillet mellem den frivillige og den offentlige sektor*. Syddansk Universitetsforlag.
- Kramer R. M. (1994). Voluntary Agencies and the Contract Culture: “Dream or Nightmare.” *Social Service Review*, 68(1), 33–60.
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/604032>
- Kramer, R. (1990). Change and continuity in British voluntary organisations, 1976 to 1988. *Voluntas*, 1(2), 33–60. <https://doi.org/10.1007/BF01397437>
- Kumlin, S., & Rothstein, B. (2005). Making and breaking social capital: The impact of welfare-state institutions. *Comparative Political Studies* 38(4), 339–65.
<https://doi.org/10.1177/0010414004273203>
- Lichterman, P., & Eliasoph, N. (2014). Civic Action. *The American Journal of Sociology*, 120(3), 798–863. <https://doi.org/10.1086/679189>
- McKay, K. A. (2013). Evaluating Social Impact Bonds as a New Reentry Financing Mechanism: A Case Study on Reentry Programming in Maryland. Department of Legislative Services, Office of Policy Analysis, Annapolis, Maryland.
<https://mgaleg.maryland.gov/Pubs/BudgetFiscal/2013-Evaluating-Social-Impact-Bonds.pdf>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. I P. DiMaggio & W. Powell (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 41-62). The University of Chicago Press.
- Milbourne, L., & Murray, U. (2017). *Civil society organizations in Turbulent times: A Gilded Web?* Trebtham Books.

- Mulgan, G. (2015). Social finance: Does 'investment' add value? I A. Nicholls, R. Paton & J. Emerson (Red.), *Social Finance* (s. 45–64). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198703761.003.0002>
- Never, B., & de Leon, E. (2017). The Cost of Accountability for Small Service Contractors. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 41(4), 403–415. <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2017.1302899>
- Pandey, S., Cordes, J. J., Pandey, S. K., & Winfrey, W. F. (2018). Use of social impact bonds to address social problems: Understanding contractual risks and transaction costs. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(4), 511–528.
<https://doi.org/10.1002/nml.21307>
- Petersen, O. H. & Bækkeskov, E. (2015). *Transaktionsomkostninger ved offentlige udbud*. Roskilde Universitet.
- Pott, R. (2017). Less happy more often? Well-being in voluntary service organizations. I L. Milbourne & U. Murray (Red.), *Civil society organizations in Turbulent times: A Gilded Web?* (s. 167–182). Trebtham Books.
- Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1–2), 29–49.
<https://doi.org/10.1177/089976408701600104>
- Salway, M. (2017). *Social investment as a new charity finance tool: Using both head and heart*. CASS Centre for Charity Effectiveness, CASS Business School, City, University of London.
- Smith S. R. (2018). The future of nonprofit human services. *Nonprofit Policy Forum*, 8(4), 369–389. <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0019>
- Vanneste, P., Puranam, P., & Kretschmer, T. (2014). Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic management journal*, 35(12), 1891–1902. <https://doi.org/10.1002/smj.2198>
- Wang, N. (2007). Measuring Transaction Costs: Diverging Approaches, Contending Practices. *Division of Labour & Transaction Costs*, 2(2), 111–146.
<https://doi.org/10.1142/S0219871107000324>
- Warburton J., Moore M., & Oppenheimer M. (2018). Challenges to the Recruitment and Retention of Volunteers in Traditional Nonprofit Organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1361–1373.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1390581>

Wijkström, F. (2011). "Charity Speak and Business Talk" The On-Going (Re)hybridization of Civil. I F. Wijkström & A. Zimmer (Red.), *Nordic Civil Society at a Cross-Roads: Transforming the Popular Movement Tradition* (s. 27–54). Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783845231624>

Wiley, K., & Berry, F. (2018). Compassionate Bureaucracy: Assuming the Administrative Burden of Policy Implementation. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 47(4_suppl), 55S–75S. <https://doi.org/10.1177/0899764018760401>

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Simon and Schuster.

Wooldridge, J. (2016). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Cengage Learning.

Bilag

Bilag A

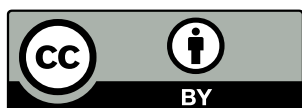
Anvendte uddannelseskategorier for administrativt akademiske personale inkl. Disced-15 kode

Disced-15 kode	Uddannelseskategori
3510	Samfundsvidenskab, uden nærmere angivelse
3515	Samfundsøkonomi
3520	Statskundskab
3525	Politologi
3535	Antropologi og kulturanalyse
3540	Sociologi
3545	Samfundsvidenskab, tværfaglige uddannelser
3550	Journalistik og formidling
3555	Bibliotek, kulturforvaltning og arkiv
4010	Erhvervsøkonomi og administration uden nærmer
4015	Regnskab, revision og skat
4020	Finans, bank og forsikring
4025	Offentlig og privat administration og ledelse
4030	Markedsføring
4035	Kontor og administrativ assistance
4040	Engros- og detailhandel
4090	Erhvervsøkonomi mv., tværfaglige uddannelser

Bilag B

Deskriptiv statistik og korrelationsmatrix

	Gns	Std afv	1	2	3	4	5	6	7
1 Akademiske årsværk	5,4	15,7	1,00						
2 Private frie midler	96,8	235,5	0,88	1,00					
3 Off. frie midler	17,9	69,1	0,23	0,28	1,00				
4 Private projektmidler	1,3	4,9	0,25	0,16	0,00	1,00			
5 Off. projekt	15,4	73,6	0,65	0,54	-0,12	0,05	1,00		
6 Egenkapital	21,3	66,0	0,60	0,55	0,19	-0,02	0,59	1,00	
7 Org. alder	27,5	20,4	0,20	0,20	0,15	0,15	0,25	0,42	1,00



© Forfatter(ne). Dette er en Open Access-artikel distribueret under betingelserne i CC-BY 4.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), der tillader tredjeparter at kopiere og videredistribuere materialet i ethvert medie eller

format og at remixe, transformere og bygge videre på materialet til ethvert formål, selv kommercielt, forudsat at det originale værk er korrekt citeret og angiver dets licens.