



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

VT 2006
FEK 591
Magisteruppsats:
Redovisning

Balanced Scorecard - effektiv styrning i en icke-vinstdrivande organisation?

- En fallstudie av Individuell Människohjälp

Handledare:

Erling Green
Carl-Michael Unger

Författare:

Linn Hillgren 780421
Sara Nordberg Jansson 810816
Linnéa Westring 771013

SAMMANFATTNING

Titel	Balanced Scorecard – effektiv styrning i en icke-vinstdrivande organisation? – En fallstudie av Individuell Människohjälp
Seminariedatum	2006-06-08
Ämne/kurs	Magisteruppsats - Redovisning, 10p. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet
Författare	Linn Hillgren Sara Nordberg Jansson Linnéa Westring
Handledare	Erling Green Carl-Michael Unger
Nyckelord	Balanced Scorecard, icke-vinstdrivande, insamlings- och biståndsorganisation, prestationsmätning, måluppfyllelse
Syfte	Syftet med denna studie är att finna <i>hur</i> och <i>om</i> Balanced Scorecard kan fungera som alternativt styrningsverktyg för en insamlings- och biståndsorganisation som Individuell Människohjälp. Dessutom syftar studien till att se om ett användande av Balanced Scorecard möjliggör en operationalisering av deras insamlings- och kommunikationsavdelnings vision.
Metod	Vi har utfört en kvalitativ fallstudie av Individuell Människohjälp insamlings- och kommunikationsavdelning. Data har främst samlats in genom personliga intervjuer och dokumentundersökningar.
Teoretiskt perspektiv	Vår teoretiska referensram består av prestationsmätning, Balanced Scorecard samt ett exempel på användande av Balanced Scorecard i en icke-vinstdrivande organisation.
Empiri	Studien bygger på intervjuer med medarbetare på Individuell Människohjälp och på deras insamlings- och kommunikationsavdelning. Dessutom har dokument rörande verksamheten haft en stor roll.
Slutsats	Vår slutsats är att Balanced Scorecard kan vara en möjlig väg för insamlings- och kommunikationsavdelningen att mäta sin måluppfyllelse. Kopplingen mellan mål och mått, som finns i Balanced Scorecard, leder till att visionen på ett lättförståeligt sätt kan operationaliseras i verksamhetens dagliga arbete.

ABSTRACT

Title	The Balanced Scorecard – an effective control system for the Swedish Organization for Individual Relief?
Seminar date	08 of June 2006
Course/major	Master thesis in accounting 10 Swedish Credits (15 ECTS) Institution of Business and Administration Lund University
Authors	Linn Hillgren Sara Nordberg Jansson Linnéa Westring
Advisors	Erling Green Carl-Michael Unger
Key words	The Balanced Scorecard, non-profit, fundraising organization, performance measurement, goal fulfillment
Purpose	The purpose of this study is to find out <i>how</i> and <i>if</i> , the Balanced Scorecard might work as an alternative controlling instrument for a fundraising organization like the Swedish Organization for Individual Relief. Furthermore the purpose is to evaluate if the use of the Balanced Scorecard makes an operationalisation of their vision possible.
Methodology	We have conducted a qualitative case study at a Swedish fundraising organization. Data have been collected by interviews and from documents.
Theoretical perspectives	Our theoretical perspectives consist of performance measurements, the Balanced Scorecard and an example of the use of a Balanced Scorecard in a non-profit organization.
Empirical foundations	The study is based on interviews with people at the Swedish Organization for Individual Relief and their department of Fundraising and Communication. In addition documents about the organization have been important.
Conclusions	Our conclusion is that the Balanced Scorecard might be a possible instrument for a fundraising organization to measure fulfillment of goals. A connection between goals and measurement will lead to an ability to operationalise a fundraising organization's vision in a comprehensive way.

Förord

Vi har jobbat hårt för att genomföra och slutföra denna uppsats. Vi kan dock inte ensam ta åt oss äran för att den slutligen tryckts och lämnats ut för läsning. Genom arbetet med denna uppsats har vi kommit i kontakt med gamla och nya bekantskaper som, var och en på sitt sätt, har lämnat sitt bidrag till uppsatsen. Vi har många att tacka för att de har underlättat och hjälpt oss i vårt arbete.

De som vi varit i kontakt med på Individuell Människohjälp har genom sitt öppna förhållningssätt gjort det möjligt för oss att genomföra fallstudien, därför vill vi först tacka Annika Bergh och Kjell Jonsson som öppnade dörren för oss på organisationen. Sedan vill vi tacka Maria Zachs och Jenny Anderberg som visat stor samarbetsvillighet och letat fram material samt ställt upp på att låta oss ställa frågor i alla lägen. Er vänliga inställning har givit oss motivation till arbetet med uppsatsen.

Våra handledare Erling Green och Carl-Michael Unger ska båda ha ett stort tack för det stöd och den inspiration de gett oss under arbetets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för att vi lyckats att genomföra denna uppsats med gott mod.

Tack!

Linn Hillgren

Sara Nordberg Jansson

Linnéa Westring

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Definitioner	3
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Disposition	5
2. METOD	6
2.1 Metodologiskt tillvägagångssätt.....	6
2.2 Val av forskningsansats.....	7
2.3 Kunskapsintresse och förståelse	8
2.4 Fallstudien som undersökningsmetod	8
2.5 Tillvägagångssätt vid utformandet av en fallstudie.....	10
2.5.1 Dokumentundersökningar	11
2.5.2 Intervjuer	12
2.5.3 Observationer	13
2.6 Validitet och reliabilitet.....	14
2.7 Etiska överväganden	14
2.8 Källkritik	14
3. PRESTATIONSMÄTNING	17
3.1. Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen samt introduktion till prestationsmätning	17
3.2 Processen i prestationsmätning	18
3.3 Målfunktion.....	20
3.4 Möjligheten att nå sina mål	21
3.5 Mäta output och resultatet av output.....	21
3.6 Möjligheter och problem med prestationsmätning.....	23
3.7 Egna reflektioner kring prestationsmätning	23
4. BALANCED SCORECARD	25
4.1 Introduktion till Balanced Scorecard.....	25
4.1.1 Orsak-verkansamband.....	26
4.2 Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer	27
4.2.1 Balanced Scorecard som extern kommunikation	29
4.2.2 Belöningsystem.....	30
4.3 Utformning av Balanced Scorecard i en organisation.....	30
4.3.1 Ta fram en vision.....	30
4.3.2 Ta fram strategier	31
4.3.3 Fastställa perspektiv och ta fram kritiska framgångsfaktorer	33
4.3.4 Ta fram mått	35
4.3.5 Ta fram en handlingsplan och genomföra uppföljning	36
4.5 Svårigheter och problem med Balanced Scorecard.....	38
4.6 Egna reflektioner kring Balanced Scorecard.....	39
5. ATT ANVÄNDA BALANCED SCORECARD I EN ICKE-VINSTDRIVANDE ORGANISATION	40
5.1 Balanced Scorecard i en spansk privat sjukvårdsorganisation.....	40
5.1.1 Presentation av studien.....	41
5.2 Egna reflektioner kring Balanced Scorecard i sjukvårdssektorn	42

6. INDIVIDUELL MÄNNISKOHJÄLP OCH INSAMLINGS- OCH KOMMUNIKATIONSAVDELNINGEN.....	44
6.1 IM.....	44
6.2 IMs visioner och mål.....	45
6.2.1 IMs vision och uppdrag.....	45
6.2.2 IMs kärnvärden	46
6.3 Insamlings- och kommunikationsavdelningen.....	46
6.3.1 Vision och mål för insamlings- och kommunikationsavdelningen.....	47
6.3.2 Strategier för insamlings- och kommunikationsavdelningen.....	48
6.3.3 Målgrupper och medlemmar	48
6.3.4 Utvärdering inom insamlings- och kommunikationsavdelningen	49
6.3.5 Egna reflektioner kring IMs och I&Ks verksamheter.....	50
7. BALANCED SCORECARD FRAMTAGET FÖR IMs INSAMLINGS- OCH KOMMUNIKATIONSAVDELNING	52
7.1 Finansiella perspektivet.....	53
7.1.1 Strategiska mål i det finansiella perspektivet.....	53
7.1.2 Kritiska framgångsfaktorer i det finansiella perspektivet	54
7.1.3 Nyckelmått i det finansiella perspektivet	54
7.2 Aktivitetsperspektivet.....	57
7.2.1 Strategiska mål i aktivitetsperspektivet.....	58
7.2.2 Kritiska framgångsfaktorer i aktivitetsperspektivet	58
7.2.3 Nyckelmått i aktivitetsperspektivet.....	58
7.3 Relationsperspektivet	61
7.3.1 Strategiska mål i relationsperspektivet.....	62
7.3.2 Kritiska framgångsfaktorer i relationsperspektivet	62
7.3.3 Nyckelmått i relationsperspektivet.....	62
7.4 Framtidsperspektivet	64
7.4.1 Strategiska mål i framtidsperspektivet	65
7.4.2 Kritiska framgångsfaktorer i framtidsperspektivet	65
7.4.3 Nyckelmått i framtidsperspektivet	66
7.5 Handlingsplan och uppföljning	68
7.6 Sammanfattande reflektioner	69
7.7 Modell av framtaget Balanced Scorecard för I&K	69
8. SLUTSATS.....	70
8.1 Balanced Scorecard som internt kommunikationsmedel	71
8.2 Balanced Scorecard som externt kommunikationsmedel.....	71
8.3 Balanced Scorecard i I&Ks verksamhet.....	72
8.4 Förslag till fortsatt forskning.....	72
9. REFERENSLISTA	73

Bilagor:

Bilaga 1	76
Bilaga 2	77
Mått: Hur många som har mottagit och tagit till sig informationen.....	77
Mått: Medlemsnöjdhetsindex	77
Mått: Hur nöjda medarbetare och aktiva är med sin kompetensutveckling.....	78

Figurförteckning

Figur 1. <i>Performance measurement systems</i>	19
Figur 2. <i>Generic program logic model</i>	22
Figur 3. <i>Övergripande bild av process</i>	26
Figur 4. <i>Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer</i>	28
Figur 5. <i>Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer</i>	29
Figur 6. <i>Strategisk analys enligt Porters fem krafter</i>	32
Figur 7. <i>Porters strategiska analys anpassad efter en insamlings- och biståndsorganisation</i>	33
Figur 8. <i>Perspektiv, strategiska mål och framgångsfaktorer för en insamlings- och biståndsorganisation</i>	34
Figur 9. <i>Perspektiv, strategiska mål, framgångsfaktorer för en insamlings- och biståndsorganisation</i>	36
Figur 10. <i>Integrering av BSC i den övriga planeringen och uppföljningen</i>	37
Figur 11. <i>Finansiella Perspektivet utformat för I&K</i>	57
Figur 12. <i>Aktivitetsperspektivet utformat för I&K</i>	61
Figur 13. <i>Relationsperspektivet utformat för I&K</i>	64
Figur 14. <i>Framtidsperspektivet utformat för I&K</i>	68

1. INLEDNING

Vi inleder vår uppsats med att redogöra för bakgrunden till vår studie. Efter detta presenterar vi den problemdiskussion som legat till grund för vårt anförda problem. Denna diskussion mynnar sedan ut i uppsatsens syfte. Därefter definierar vi ett antal begrepp som vi har använt oss av i vår studie och kapitlet avslutas med en redogörelse för de avgränsningar vi gjort samt hur vi valt att disponera den fortsatta uppsatsen.

1.1 Bakgrund

De senaste åren har svenska folket skänkt allt mer pengar till olika insamlings- och biståndsorganisationer. Detta är en trend som verkar hålla i sig och nya givare tillkommer hela tiden, både privatpersoner och företag. En stor utmaning för organisationerna är att behålla alla dessa givare, samtidigt som de strävar efter att få ännu fler att skänka pengar.¹ I takt med att antalet givare och mängden gåvor blir allt fler ökar också kraven på att organisationerna ska kunna visa vart de insamlade medlen går och hur de lyckas prestera i förhållande till sina uppsatta mål. Vidare finns det en allt större vilja hos givarna att jämföra olika organisationer för att kunna välja vart de ska skänka sina pengar.² För att organisationerna ska kunna visa att de når sina målsättningar krävs att de har nyckeltal som på ett tillförlitligt sätt mäter nyttan av deras prestationer. Den stora utmaningen ligger i att lyckas mäta även det som inte kan uttryckas i siffror och därefter på ett förståeligt sätt kommunicera ut detta till omgivningen.

En insamlings- och biståndsorganisation är en form av ideell förening, dvs. de försöker inte i första hand skapa vinst utan verksamhetens huvudsakliga mål är att skapa värde för dess givare och mottagare. I Sverige är de flesta av de stora och välkända insamlings- och biståndsorganisationerna innehavare av ett såkallat 90-konto hos Stiftelsen för Insamlingskontroll (SFI). SFIs definition av en insamlingsorganisation är ”en ideell förening, stiftelse eller annan sammanslutning som är en juridisk person och som bedriver offentlig insamling för humanitärt, välgörande, kulturellt eller annat allmännyttigt ändamål”³. I vår kandidatuppsats *Insamlingsorganisationers förmåga att skapa legitimitet – genom kostnadsfördelning och verksamhetsstyrning*⁴, utförde vi en studie på sex olika insamlings- och biståndsorganisationer. En av de slutsatser vi kom fram till i studien var att insamlings- och biståndsorganisationerna på grund av sin icke-vinstdrivande funktion upplevde det problematiskt att finna lämpliga mått för att kunna mäta hur de presterar inom olika verksamhetsområden. De mått som organisationerna använde var främst till för att mäta finansiella prestationer och vi fick intryck av att organisationerna saknade relevanta mått för att mäta och utvärdera även icke-finansiella prestationer.

Individuell Människohjälp (i fortsättningen IM) var en av de organisationer som vi undersökte som uttryckte en önskan om att bättre kunna mäta och utvärdera sina prestationer. Organisationen har ungefär 36 000 medlemmar, 46 avlönade medarbetare och huvudkontoret ligger i Lund. IMs vision är *en rättvis och medmänsklig värld att växa i* och för att uppnå

¹ Rapport från FRII *Ett år har gått efter tsunamin* (2005)

² Lee, Stephen (2003) s. 5

³ SFIs Stadgar (2003)

⁴ Hillgren, Linn; Nordberg-Jansson, Sara & Westring, Linnéa (HT 2005)

denna ser de som sitt uppdrag att bekämpa och synliggöra fattigdom och utanförskap. Detta gör de genom att i 15 länder bedriva verksamhet uppbyggd på aktiviteter präglade av medmänsklighet, livskraft och framtidstro.⁵ IMs verksamhet är uppdelad efter olika ansvarsområden (se bilaga 1) och ett av dessa är insamlings- och kommunikationsavdelningen (i fortsättningen I&K) som har som ansvar att föra ut IMs budskap. Det innebär att avdelningen aktivt ska skapa möjligheter för IM att inbringa intäkter, utföra lyckade kampanjer samt skapa relationer med givare och medlemmar. I&Ks arbete blir därmed en länk som möjliggör för IM att de kan bedriva sin biståndsverksamhet och verka för sin vision. I&K är den del av IMs verksamhet som vi har valt att utföra vår studie på.

1.2 Problemdiskussion

Alla organisationer, antingen de är vinstdrivande eller ej, har ett behov av verksamhetsstyrning och hur denna är utformad beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Utvecklingen av verksamhetsstyrningen har mestadels utgått från vinstdrivande organisationer, men trots detta kan de flesta styrinstrument som konstruerats användas även i icke-vinstdrivande organisationer.⁶ Dock kompliceras mätningen av effektivitet och uppnådda mål av att det som icke-vinstdrivande organisationer presterar vanligtvis inte kan uttryckas i monetära termer⁷. Organisationer som inte har vinst som primärt syfte måste därför finna andra effektivitetsmått än endast finansiella. Att använda sig av prestationsmätning kan vara ett sätt för de icke-vinstdrivande organisationerna att anpassa styrinstrumenten efter sin verksamhet.

Prestationsmätning är ingen ny företeelse utan har använts av både vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer i decennier. Prestationsmätning har som syfte att ta fram organisationens mål och att ta fram relevant information kring organisationens prestationer. Denna information kan sedan användas av organisationen som underlag vid beslutsfattande, utvärdering av uppnådda mål samt förbättring av den övergripande visionen. Fokus läggs på vad som mäts och på vad som presteras och det kan skapa motivation hos organisationen och medarbetarna till att förbättra prestationerna och därmed även resultaten.⁸ Ett sätt att mäta vad organisationen presterar är att använda ett så kallat Balanced Scorecard (i fortsättningen BSC). Detta är ett effektivt styrinstrument i organisationer där mätning av icke-finansiella mått är av stor vikt⁹. Genom att använda BSC kan organisationen sammanlänka sin vision med den operativa verksamheten. Detta sker genom att vision och strategi omvandlas till målsättningar och mått, och scorecardet ger därmed klarhet i hur riktlinjer för det långsiktiga strategiska arbetet kan förenas med det kortsiktiga operativa arbetet. Detta i sin tur ökar organisationens möjlighet att mäta och kommunicera verksamhetens resultat till omgivningen.¹⁰

Den forskning vi har tagit del av rörande verksamhetsstyrning och BSC i icke-vinstdrivande organisationer har främst handlat om sjukvården, som arbetar med utvecklade och utforskade mätmetoder samt uppföljningsprocesser. Den tidigare forskningen om prestationsmätning och verksamhetsstyrning i insamlings- och biståndsorganisationer är dock inte speciellt

⁵ IMs verksamhetsberättelse 2005

⁶ Anthony, N. Robert & Herzlinger, Regina (1977) s. 2

⁷ Ibid s. 39

⁸ Poister, Theodor (2003), s. 4

⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 241

¹⁰ Johansson, Christer (1998/1999) s. 396f

omfattande. Området är både i Sverige och i övriga världen relativt outforskat och det har varit svårt att hitta vetenskapliga studier som behandlar det. Vi har emellertid haft möjlighet att ta del av en studie från Sida¹¹ som behandlar problematiken kring resultatuppföljning och utvärdering i biståndsorganisationer. Där framkommer det bland annat att svårigheter med att styra icke-vinstdrivande organisationer är ett vanligt och högst aktuellt problem.

Genom vår uppsats vill vi belysa detta problem och försöka finna alternativa vägar för insamlings- och biståndsorganisationer att styra och utveckla verksamheten. Vi anser att det är viktigt att organisationen definierar vad det är de "producerar" och vad detta leder till. Det handlar alltså inte bara om att definiera de insatser som organisationen gör utan även om att definiera vad dessa insatser leder till i ett längre perspektiv. Det är just verksamhetens insatser och påverkan i ett längre perspektiv som vi framförallt tycker är viktigt för insamlings- och biståndsorganisationerna. Detta för att de ska kunna sätta upp relevanta mål som leder till att hela organisationen strävar efter ett lyckat och effektivt arbete mot visionen. För en insamlings- och biståndsorganisation kan det primära vara att producera till exempel hjälp till utsatta människor och att synliggöra deras behov. Resultatet av dessa insatser i ett längre perspektiv kan då handla om att organisationens aktiviteter lett till fungerande självhjälp och att det skapats värde för mottagare, medlemmar och givare.

Är det då möjligt att definiera alla mål som finns i en insamlings- och biståndsorganisation? Kan man verkligen mäta det som det inte går att sätta siffror på? Hur styr man effektivt en verksamhet som har som mål att skapa icke-finansiellt värde för sin omgivning? Som Sidas studie visar genomsyras hela branschen av denna problematik och vi ser därför att det finns en risk att detta i förlängningen kan leda till att omgivningen tappar sitt förtroende för insamlings- och biståndsorganisationerna. I vår uppsats söker vi därför en fungerande lösning på hur en insamlings- och biståndsorganisation kan mäta sin måluppfyllelse och effektivitet.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att ta fram ett Balanced Scorecard för en insamlings- och biståndsorganisation. Detta vill vi exemplifiera genom en fallstudie genomförd utifrån IMs insamlings- och kommunikationsavdelnings verksamhet. Genom att uppnå vårt syfte önskar vi besvara nedanstående frågor:

- Hur kan insamlings- och kommunikationsavdelningen mäta måluppfyllelse?
- Är det möjligt för insamlings- och kommunikationsavdelningen att operationalisera sin vision genom att använda BSC som verktyg?

1.4 Definitioner

För att tydliggöra hur vi i studien använt oss av olika termer och begrepp har vi valt att här redogöra för dessa. Detta hoppas vi kan leda till att missuppfattningar i möjligaste mån undviks, då många termer kan tolkas olika beroende på vem läsaren är.

¹¹ Rapporter från Sida, *Effektivt utvecklingsarbete - via lärande och förtroende* (2006) samt *Resultatstyrningen inom Sida* (2004)

IM har som huvudsyfte att vara en *biståndsorganisation*. Dock kallar de sig även för *insamlingsorganisation* då de lever på insamlade medel. Därför har vi valt att använda oss av båda begreppen ihop, dvs. insamlings- och biståndsorganisation.

I vår studie upprättar vi ett så kallat *Balanced Scorecard*. Detta styrverktyg presenterades för första gången 1992 och syftet är att det ska hjälpa organisationer att utveckla sin verksamhetsstyrning. I Sverige är det vanligt att man även använder termen balanserat styrkort men vi anser att denna term kan skapa förvirring kring innebörden av verktyget. Vi har därför valt att använda oss av det engelska begreppet samt använda oss av den vedertagna förkortningen BSC.

Vision är ett återkommande ord i uppsatsen som vi tolkar som det högst stående målet en organisation kan ha. En vision anser vi är något som inte alltid är möjligt att uppnå utan den kan mer ses som en utopi som alla inom organisationen ska sträva efter. Visionen har till uppgift att sammanföra alla de kort- och långsiktiga målen som finns i en organisation och utifrån dessa skapa organisationens syfte som berättigar dess existens. I ett BSC är det visionen som står högst upp och ska ha en övergripande påverkan på hela verksamheten.

Övergripande mål är till skillnad från visionen ett mer verklighetsförankrat och konkretiserat mål. Detta har utarbetats från den vision som organisationen har och står därmed under visionen i scorecardet. Det övergripande målet ska vara en konkret sammanfattning av organisationens mål och därmed genomföra alla perspektiv i ett BSC.

Ett *strategiskt mål* är ännu mer preciserat och syftet är att det ska vara operationaliserbart i verksamheten. Det strategiska målet är upprättat och anpassat utifrån varje perspektiv i scorecardet.

Att upprätta en *målfunktion* är något som alla organisationer bör sträva efter. Med målfunktion avser vi här att organisationerna bör definiera vad de vill uppnå inom sina verksamhetsområden och sammanställa dessa mål i en, för organisationen, gemensam målsättning.

En insamlings- och biståndsorganisation har många relationer med sin omgivning och två av dessa är relationerna med *mottagare* och *givare*. Traditionellt är synen att givare ger pengar och mottagare tar emot pengar. IM har emellertid valt att frångå dessa termer då de anser att de kan ge en felaktig uppfattning om främst de som traditionellt kallas mottagare. IM vill komma ifrån bilden att mottagare av biståndsverksamhet är offer och inte förmögna att påverka sin egen situation och istället har IM valt att se det som att alla människor som är delaktiga i verksamheten är både givare och mottagare. Tanken är att visa på att även medlemmar och aktiva, i form av "givare", mottar en form av nytta genom sin delaktighet. Idag använder IM bland annat begreppet medmänniskor om dem som bidrar med gåvor till verksamheten. Efter diskussioner med IM har vi ändå valt att använda oss av begreppen givare och mottagare då det inte finns några bra ord att ersätta dem med. Vi ser också att det kan innebära en risk med att använda andra termer då läsaren kan förvirras och vår studie därmed bli otydlig. I IM blir alla som skänker 100 kr per år automatiskt *medlemmar*. I den fortsatta framställningen använder vi oss av båda begreppen medlemmar och givare men syftar på samma grupp.

1.5 Avgränsningar

Studien är genomförd på IMs huvudkontor och vi har avgränsat oss till insamlings- och kommunikationsavdelningen. Denna avgränsning har vi gjort eftersom IM är en komplex organisation med många olika typer av verksamheter. Att utforma ett prestationsmätningssystem för hela organisationen skulle med den tidsbegränsning vi har vara ogenomförbart. Vi har valt att utarbeta ett prestationsmätningssystem i form av ett BSC eftersom vi anser att det verktyget har stor potential att fånga kopplingen mellan visionen och de prestationer som organisationen vill uppnå.

1.6 Disposition

Vi inleder uppsatsen med att beskriva hur vi metodologiskt gått tillväga. I det kapitlet klargör vi och motiverar de val vi gjort angående metod, tillvägagångssätt och undersökningsobjekt. Därefter har vi lagt ett teorikapitel där vi redogör för den kritik som finns idag mot den traditionella ekonomistyrningen samt för hur organisationer kan arbeta med prestationsmätning. Vidare har vi ett teorikapitel som uteslutande behandlar BSC och därefter redogör vi för en tidigare studie kring användandet av ett BSC i en icke-vinstdrivande organisation. Dessa tre teorikapitel ska ses som en trätt som resulterar i att vi valt att använda BSC som prestationsmätningssystem i vår studie. Efter detta presenterar vi empiriskt IM som organisation samt går in mer specifikt på insamlings- och kommunikationsavdelningens verksamhet. För att sammankoppla teori och empiri upprättar vi därefter ett BSC utvecklat för IMs insamlings- och kommunikationsavdelning. Vi avslutar vår uppsats med att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till samt ger förslag på vidare forskning.

2.METOD

I detta kapitel för vi ett resonemang kring metodologiskt tillvägagångssätt och vår valda forskningsansats. Vi ger även en förklaring på varför vi har valt I&K som undersökningsobjekt. Därefter diskuterar vi de metoder vi ansett vara lämpliga för insamling av data inom vårt problemområde samt reflekterar över trovärdigheten och tillförlitligheten vid användandet av olika metoder i förhållande till syfte. Sist i kapitlet för vi ett resonemang kring etiska överväganden och källkritik.

Syftet med metodavsnittet i vår uppsats har varit att klargöra vårt tillvägagångssätt och de metodologiska överväganden som vi har gjort. Detta för att läsaren ska få en förståelse för vårt arbetssätt och de metoder vi använt i fallstudien. Utifrån det kan läsaren skapa sig en egen uppfattning kring styrkor och svagheter i den genomförda fallstudien. Det som återges nedan ska inte tolkas som det enda sättet att förstå de olika begreppen som förklaras. Vi har valt att använda de tolkningar av metodologiska begrepp som vi ansett vara trovärdiga och detta möjliggör att det finns andra tolkningar av företeelser som vi inte nämner här. Vi har försökt att göra aktiva val genom hela arbetet och därmed förklaras även det som vi har valt att inte använda oss av. Detta för att tydligare visa vad som hade kunnat ge uppsatsen ett annat resultat.

2.1 Metodologiskt tillvägagångssätt

Inom samhällsvetenskapen kan det vara svårt att med hjälp av teorier beskriva sociala förhållanden. För att systematiskt göra detta brukar det talas om två olika angreppssätt – deduktivt och induktivt.¹² Dessa angreppssätt är olika arbetsformer och syftar inte på undersökningens innehåll¹³.

I den deduktiva ansatsen utgår forskaren från teorin för att sedan applicera den på den empiriska verkligheten. Det som är styrkan med deduktion är att härledningen från teori till empiri ger en uppsättning av giltiga regler som det sedan kan dras slutsatser från.¹⁴ Dock menar kritiker att denna ansats gör att förväntningarna kring vad som kommer att upptäckas begränsar forskarens möjligheter att upptäcka nya saker¹⁵.

I en induktiv ansats går forskaren istället från empiri till teori. Information ska empiriskt samlas in innan forskaren skapar för mycket föreställningar om hur verkligheten ser ut. Efter att den empiriska undersökningen genomförts förstärks, försvagas eller modifieras tilltron till teorin.¹⁶ Slutsatser inom den induktiva ansatsen leder ofta till att ny kunskap tillförs de grundantaganden som gjorts och ofta drar forskaren generella slutsatser utifrån induktiva undersökningar. Möjligheten till detta har dock ifrågasatts av kritiker då de menar att

¹² Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 34

¹³ Danemark, Berth (1997) s. 132

¹⁴ Ibid s. 137

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 35

¹⁶ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt (1997) s. 56ff

generella slutsatser kan leda till felaktigheter eftersom det inte alltid är säkert att icke observerade händelser betar sig på samma sätt.¹⁷

Empirin i vår kandidatuppsats¹⁸ visade att det fanns en avsaknad av mått för att mäta prestationer i insamlings- och biståndsorganisationer. Med den kunskapen i fokus sökte vi sedan information kring problemområdet i teorin. Empirin och teorin visade sig stämma väl överens i frågan. I förarbetet med att finna ett problemområde är det tydligt att vi har varit induktiva i vårt arbetssätt. I ett senare skede av uppsatsen använde vi oss av den teoretiska referensramen för att närmare studera I&Ks verksamhet. Genom kunskaper kring prestationsmätning generellt och BSC mer specifikt har vi kunnat styra fallstudien så att den insamlade datan blivit mer strukturerad. På så vis har tillvägagångssättet i fallstudien varit av deduktiv art. Genom det deduktiva arbetssättet har vi haft större möjligheter att begränsa fallstudien till att finna lämplig och passande information. Denna begränsning är typisk för en deduktiv ansats och det är möjligt att det gjort att vi har förbisett viss information. Genom att vara deduktiva strävar vi inte efter att generalisera våra resultat utan de ska ses som unika för I&Ks verksamhet.

2.2 Val av forskningsansats

Vid en kvantitativ forskningsansats används metoder vars resultat är kvantifierbara och kan anges med siffror. Med denna ansats finns ett behov av att söka upp ett större antal undersökningsobjekt eftersom detta krävs för att kunna dra generella slutsatser, vilket är vanligt inom de kvantitativa forskningsansatserna.¹⁹ Då vår studie inte har haft som syfte att undersöka flera objekt och dra generella slutsatser anser vi att det inte skulle gå att besvara vårt problem med hjälp av denna ansats.

I en kvalitativ forskningsansats är upplägget av forskningsprocessen en annan. Den är mer flexibel då inga givna svarsalternativ finns och därmed kan datainsamlingen lättare anpassas till den verklighet som undersökningsobjektet befinner sig i.²⁰ Om forskaren vill att allt som studeras ska vara individuella och kontextberoende tolkningar av verkligheten kommer en kvalitativ forskningsansats att lämpa sig bäst²¹. Kvalitativa studier är inriktade på att dels beskriva och förklara det studerade fenomenet, dels på att få en ökad förståelse för de politiska och ekonomiska intressen som ligger som grund för organisatoriska åtgärder. Förståelsen ska sedan användas för att förändra dessa åtgärder.²² Utifrån detta kan vi uttyda att kvalitativa studier kan vara deskriptiva, dvs. att de kan beskriva och förklara ett fenomen. Samtidigt kan de vara normativa eftersom förståelsen kan användas till att förändra, vilket är karaktäristiskt för normativ forskning.²³

Vår studie är av mer normativ art då vi har sökt nya lösningar för ett problemområde och därmed försökt att förändra och frigöra kunskap. För att göra detta behövde vi först få en ökad förståelse för hur I&K ser ut som organisation samt en förståelse för hur verksamheten fungerar. Vi behövde även införskaffa en inblick i de värden som präglade avdelningen. Det

¹⁷ Danemark, Berth (1997) s. 138

¹⁸ Hillgren, Linn; Nordberg-Jansson, Sara & Westring, Linnéa (HT 2005)

¹⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 39 samt Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 322

²⁰ Ibid s. 39 samt s. 317

²¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 40

²² Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 313

²³ Artsberg, Kristina (2003) s. 31ff

innebar att i arbetet med att förändra utfördes vissa tolkningar och därmed var en kvalitativ metodansats mer lämplig. Genom en kvantitativ forskningsansats hade det varit möjligt att skapa en bild över verksamheten, men vi tror att det hade varit svårt att få en djupare förståelse för I&K. Vi har hela tiden försökt finna förklaringar och förståelse för vårt problemområde och även detta ledde till att en kvalitativ forskningsansats var mer lämplig. En annan anledning till att vi valde en kvalitativ forskningsansats är att vi har sökt flexibilitet i våra undersökningsmetoder vilket har medfört att vi använt oss av flera tillvägagångssätt (se avsnitt 2.4-2.5) vid genomförandet av studien.

2.3 Kunskapsintresse och förförståelse

Det är vanligt att kvalitativ forskning får kritik för att vara subjektiv då den främst baseras på undersökarens uppfattning kring vad som är viktigt. Den insamlade datan blir påverkad av insamlarens egna erfarenheter och det går därmed att ifrågasätta om datan blir giltig för någon annan än för forskaren. Utifrån dessa resonemang blir det svårt att påstå att den värderingsfria och objektiva forskningen verkligen existerar och för att inte hamna fel i sina resonemang är det viktigt att i en undersökning vara medveten kring problemen med subjektiviteten.²⁴

Då vi anser att den information vi tar till oss tolkas och förstås utifrån våra tidigare erfarenheter är vår kunskapssyn av relativistiskt slag. Den relativistiska kunskapssynen innebär att det inte finns kunskap eller förståelse som inte är baserad på förhandsuppfattningar eller fördomar²⁵. Tidigare händelser påverkar våra reaktioner på ny data vilket kan leda till att förståelsen för ett fenomen varierar från person till person, beroende på tidigare erfarenhet. Våra uppväxtförhållanden har självklart präglat vår syn på verkligheten och då vi i gruppen har ganska olika bakgrund kan det innebära att vi inte alltid uppfattat saker och ting på samma sätt. Utifrån detta relativistiska synsätt har vi diskuterat kring vilken sanning som är den "bästa" eller vilken som är "mest sann" eftersom sanningen utgår från den egna uppfattningen. Nu när vi redogjort att vi har en relativistisk kunskapssyn innebär det även att objektiviteten i undersökningen kan ifrågasättas eftersom vi påverkas av våra tidigare erfarenheter i bearbetnings- och tolkningsarbetet. För att uppnå en högre grad av objektivitet har dock våra olika bakgrunder även varit till hjälp, och i vår strävan efter saklighet har vi varit noga med att inte skriva ner något slutgiltigt utan att först ha fört diskussioner om det internt i gruppen.

2.4 Fallstudien som undersökningsmetod

För att kunna besvara vår problemställning och uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av fallstudien som undersökningsmetod. Fallstudien är ett tillvägagångssätt som möjliggör att man kan undersöka empiriskt material utifrån en uppsättning specificerade procedurer²⁶. Det som särskiljer fallstudien ifrån andra undersökningsmetoder är att det är fallet i sig som är intressant och forskarens mål är att på ett ingående sätt belysa de unika drag som finns för just det specifika fallet²⁷. Vid undersökningar av organisationer är användandet av fallstudie som metod en av de vanligast förekommande. En anledning till detta är att empiriska studier av en

²⁴ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt (1997) s. 30ff

²⁵ Bernstein, Richard J. (1991) s. 182

²⁶ Yin, Robert K (2003) s. 15

²⁷ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 72

organisation oftast genomförs som en fältundersökning i organisationens befintliga omgivning istället för som ett experiment.²⁸

Den kvalitativa fallstudien kan definieras utifrån att den besitter fyra egenskaper: 1) *partikularistisk*; den fokuserar på en viss situation, händelse eller företeelse 2) *deskriptiv*; beskrivningen av den företeelse som valts att undersökas är omfattande 3) *heuristisk*; den kan förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras.²⁹ Enligt Nationalencyklopedin innebär den heuristiska metoden att läsaren genom vägledning självständigt når fram till kunskap och insikt. 4) *induktiv*; det finns inte möjlighet att i förväg, genom att använda sig av en teori, vara medveten om alla viktiga förhållanden som kan påverka undersökningen.³⁰

Vår fallstudie uppfyller inte rakt av alla de egenskaper som teoretiker menar att en fallstudie ska ha. Vi har därför valt att redogöra dem anpassade efter vår fallstudie. Målet med vår undersökning är att studera en enskild avdelning, I&K på IM, och att ta fram ett BSC anpassat till denna, dvs. vi studerar ett enskilt fall ingående och utifrån detta gör vi sedan en analys. På så vis är studien partikularistisk vilket stämmer väl överens med teorin. Tanken med studien är att öka förståelsen för hur I&K fungerar och i det arbetet har vi försökt att vara beskrivande, dvs. deskriptiva. I försöket att ta fram ett BSC för I&K har fallstudien däremot varit mer normativ än deskriptiv, vilket avviker från fallstudiens egenskaper. Vår studie är normativ då den har varit av en mer förändrande art när vi har försökt ta fram ett nytt styrverktyg för hur avdelningen klarar av att prestera i förhållande till de mål och visioner som de har satt upp. Uppsatsen har även en heuristisk karaktär då vi anser att det är möjligt för läsaren av vår uppsats att öka sin, och skapa en egen, förståelse för problemområdet. Den induktiva egenskapen som fallstudier ofta karaktäriseras av ger i vårt fall inte en rättvis bild över hur arbetet har gått tillväga. Detta eftersom vi har varit både induktiva och deduktiva i vårt arbete. I själva fallstudien kan dock sägas att vi varit deduktiva (se avsnitt 2.1). Därav skiljer sig vår fallstudie från teorin. Även om så är fallet, har det inte varit möjligt för oss att prediktera alla händelser som har påverkat fallstudien. Teorin har inte fungerat som ett handlingsschema utan mer som en vägvisare så att vi har sökt efter relevant information. Därav stämmer den sista egenskapen till stor del in på vår studie.

Då fallstudien sker utifrån verkliga situationer är den en bra metod för att utveckla kunskapsbasen inom ett visst område. Det finns dock ett antal avigsidor som forskaren måste vara observant på vid genomförandet av studien. Fallstudien ter sig ofta för läsaren att vara en redogörelse för helheten av det studerade systemet medan det i själva verket bara är en aspekt som beskrivs. Forskaren måste uppmärksamma läsaren på detta för att undvika missförstånd. Vid genomförandet av fallstudien är forskaren själv det främsta instrumentet för insamlande av data och för analys av denna. Detta kan ses både som en fördel och en nackdel och det är viktigt att vara medveten om sin egen roll vid genomförandet av studien. Vid upprättandet av en fallstudie finns det inga fastslagna regler eller procedurer att följa under arbetets gång. Denna brist på struktur gör det möjligt för forskaren att anpassa sig efter oförutsedda händelser men det innebär också att en viss osäkerhet och ovisshet måste tolereras.³¹ Ett vanligt förekommande misstag är att fallstudien genomförs i tron att det är ett enkelt tillvägagångssätt. Tvärt emot denna missuppfattning är en väl genomförd fallstudie en av de

²⁸ Andersen, Ib (1998) s. 128

²⁹ Merriam, Sharan B (1994) s. 25ff

³⁰ Ibid

³¹ Ibid s. 46ff

svåraste undersökningsmetoderna att använda sig av just för att det saknas uppställda rutiner för hur de ska genomföras.³²

Som utomstående observatörer har vi inte någon möjlighet att på ett djupare plan kontrollera det som sker på I&K, vilket medför att vi endast har kunnat delta som åskådare. Dessa egenskaper för vår undersökning har resulterat i att vi anser att den kvalitativa fallstudien är det mest framgångsrika tillvägagångssättet för att lyckas med studien. I och med att vi är åskådare av, och inte deltagare i, I&Ks verksamhet finns det en risk att det verktyg som vi ämnar ta fram för att mäta prestationer inte är perfekt anpassat efter verksamheten. Detta dels eftersom det förespråkas att ett BSC utformas inifrån en verksamhet för att uppnå lyckad implementering samt dels på grund av att en fallstudie inte kan göra anspråk på att studera helheten. Vi har hela tiden strävat efter att nå den optimala insikten i verksamheten men inser att både tid och resurser har begränsat denna möjlighet.

2.5 Tillvägagångssätt vid utformandet av en fallstudie

Alla empiriska studier som utförs, sker med användande av någon form av undersökningsmetod. Metoden är det verktyg som kopplar samman de empiriska data som samlas in med den anförda problemställningen och till sist även med de slutsatser som dras. Det går att likna den vid en arbetsplan som tar forskaren från sin anförda problemställning till de slutsatser som dras utifrån studien.³³ Första steget är att definiera ett problemområde och därefter avgränsa själva fallet³⁴. Som utgångspunkt för vår problemdiskussion hade vi bland annat vår tidigare utförda kandidatuppsats³⁵. Vid påbörjandet av denna magisteruppsats var därför möjligheten för insamlings- och biståndsorganisationer att på ett bra och tillförlitligt sätt kunna mäta sina prestationer en fråga vi ansåg viktig att belysa, då det uppenbarligen fanns ett behov av det. Fortsatta diskussioner inom gruppen resulterade i ett beslut att upprätta ett BSC utifrån en unik situation.

När fallet är definierat måste forskaren ta ställning till vilka inom fallet som ska studeras. Detta är en viktig del av utformandet då det inom de flesta fall finns obegränsade mängder dokument att läsa, ett flertal personer att intervjua och flera platser och situationer att genomföra observationer vid. Det vanligaste tillvägagångssättet vid kvalitativa fallstudier är att genomföra ett icke-sannolikhetsurval. Detta innebär att det är forskaren själv som styr urvalet och detta sker ofta antingen målinriktat och/eller ändamålsenligt.³⁶

Vi startade vårt urval ändamålsenligt, dvs. vi diskuterade fram vad för data som behövdes för att genomföra vår studie. Valet av IM som organisation föll sig naturligt eftersom de vid vår kandidatuppsats gett oss intrycket av att de sakade icke-finansiella mått. Utifrån den kunskapen sorterade vi ut de dokument rörande IM som vi då hade tillgång till och som vi ansåg nödvändiga och vi kontaktade även IM och utförde intervjuer. Den data vi fick fram vid detta initiala arbete var typisk och unik för IM och ett viktigt steg i fallstudien var att få personlig kännedom om organisationen. Utifrån den informationen vi fick av detta ändamålsenliga arbetet gick vi sedan vidare att arbeta mer målinriktat. Vidare i fallstudien var

³² Yin, Robert K (2003) s. 57

³³ Ibid s. 20ff

³⁴ Merriam, Sharan B (1994) s. 58

³⁵ Hillgren, Linn; Nordberg-Jansson, Sara & Westring, Linnéa (HT 2005)

³⁶ Merriam, Sharan B (1994) s. 60ff

vi mer upplagda för att upptäcka, och förstå vad som är IM och genom att få en närmare relation med organisationen även få fram de data som var typiska, kritiska, lämpliga och till och med känsliga för vår undersökning. För att lyckas med detta deltog vi bland annat vid deras årsmöte, pratade med anställda samt fick ta del av dokument om deras verksamhet och egna utarbetade profileringsarbete. Då IM är en organisation med många olika typer av verksamheter (se kapitel 6) valde vi i samråd med våra kontakter på organisationen att avgränsa fallstudien till en avdelning, nämligen insamlings- och kommunikationsavdelningen. Avgränsningen kändes naturlig av flera orsaker, bland annat då den som är huvudansvarig för avdelningen är verksam i Lund. Vidare arbetar I&K med de verksamheter som synliggör kärnan i hela IMs organisation. Efter avgränsningen fortsatte vi vår studie genom att ha samtal och intervjuer med personer på IM och I&K.

Vid val av datainsamlingsmetod är det viktigt att ha undersökningsobjekt och syfte i åtanke. Metod, objekt och syfte måste övervägas samtidigt och sättas i relation till varandra för att undersökningen på bästa möjliga sätt ska kunna ge tillförlitliga, giltiga och relevanta resultat³⁷. Ett unikt drag för fallstudien är att den är en forskningsmetod som tillåter en kombination av flera olika metoder för insamlande av data. Detta ses som en fördel gentemot andra undersökningsmetoder då forskaren inte behöver förlita sig till ett enda angreppssätt.³⁸ Användandet av flera olika metoder kallas för metodologisk triangulering och detta innebär att forskaren kombinerar de inom fallstudier vanligaste tillvägagångssätten för insamlande av information: dokumentundersökningar, intervjuer och observationer. Fördelen med denna strategi är att de olika metoderna ofta kompletterar varandra och därmed kan forskaren utnyttja alla fördelar och ändå ha kontroll över nackdelarna.³⁹ Nedan har vi valt att beskriva de tre olika metoderna samt förklara hur vi har använt oss av dem i vår undersökning.

2.5.1 Dokumentundersökningar

I nästan alla fallstudier används någon form av dokument för att samla in information⁴⁰. Den största fördelen med att använda sig av dokument är tillgängligheten. Att som forskare få tillgång till böcker, tidskrifter, Internet, protokoll, årsredovisningar etc. är ofta både enkelt och inte speciellt kostsamt.⁴¹ I en dokumentundersökning är det sekundärdata som används eftersom det handlar om material som andra har samlat in.⁴² Det innebär också att forskaren samlar in dokument som är producerade i ett annat syfte än det som forskaren har vilket medför att dokumenten inte har påverkats av de värderingar och uppfattningar som forskaren har.⁴³ Detta kan även leda till problem då många dokument som används som sekundärkällor inte är framtagna ur forskningssynpunkt och därför använder sig av andra begrepp och inte är anpassade till de teorier som används i studien. För att värdet av informationen som hämtas ur dokumenten ska vara av relevans för studien måste forskaren se till att de kan tillföra frågeställningen något samt att det är möjligt att på ett systematiskt och praktiskt sätt tillgodogöra sig dem.⁴⁴

³⁷ Danemark, Berth (1997) s. 38

³⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 72

³⁹ Merriam, Sharan B (1994) s. 85

⁴⁰ Yin, Robert K (2003) s. 85

⁴¹ Denscombe, Martyn (2000) s.187ff

⁴² Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 185f

⁴³ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 424

⁴⁴ Merriam, Sharan B (1994) s. 118ff

Det är mycket viktigt att vara medveten om att författaren till en text alltid har en tanke eller ett syfte med att den skrivs. Ett dokumentets objektivitet är alltid svårt att verifiera och som forskare måste man alltid överväga dess innehåll och ta ställning till dess äkthet.⁴⁵ Viss kritik har riktats mot att forskare vid genomförandet av fallstudier lägger alltför stor vikt vid dokument som datakälla utan att kritiskt ta ställning till dess sanningsinnehåll. För att motverka detta är det viktigt att inte ta för givet att dokument alltid sanningsenligt speglar något som faktiskt har hänt och istället försöka identifiera vad författaren har haft för ändamål med sin text.⁴⁶

Med hjälp av IMs årsredovisningar och verksamhetsberättelser samt annat tryckt material, utgivet av IM och I&K själva, har vi kunnat skapa oss en kunskapsgrund kring hur verksamheten är uppbyggd samt kring deras uppsatta mål och visioner. Vid detta grundläggande arbete har vi även använt oss av deras hemsida för att komplettera det tryckta materialet. Vi har även tagit del av material som en särskilt tillsatt arbetsgrupp inom IM arbetat fram som ett led i ett större revitaliseringsarbete. I arbetet för att öka förståelsen för I&K har arbets- och verksamhetsplaner, måldokument och utvärderingar legat som grund. Vi är medvetna om att dessa dokument är framtagna av organisationen själv och därmed är informationen subjektiv och framtagen i ett annat syfte. Vi har dock fört diskussioner om detta och försökt undvika en allt för förskönande framställning genom att gå vidare på djupet med den informationen vi fått. Dessutom anser vi inte att subjektiviteten i dessa dokument är avgörande för vårt resultat eftersom vi inte ämnar tolka bakomliggande tankar med verksamheten. Snarare kan en subjektiv framställning av verksamheten leda till att det som I&K vill uppnå framgår tydligare.

2.5.2 Intervjuer

En av de viktigaste datakällorna vid en fallstudie är intervjun⁴⁷. Anledningen till detta är att vid en fallstudie vill forskaren ofta ta reda på vad andra människor vet, tycker eller vill. Det är svårt att observera hur människor tolkar sin omvärld eller vad de har för känslor och istället måste man därför fråga om det.⁴⁸ I litteraturen klassificeras ofta en intervju antingen som strukturerad eller kvalitativ. De strukturerade intervjuerna används ofta vid en studie med kvantitativ ansats. Denna intervjumetod lämnar inget utrymme för ändringar eller anpassning efter respondent och situation och kan på så vis hålla hårt på reliabiliteten. Möjlighet till ändringar och anpassning efter situation har däremot de kvalitativa intervjuerna då frågorna är av mer öppen karaktär. De kvalitativa intervjuerna kan i sin tur delas in i två huvudsakliga typer; ostrukturerade och semi-strukturerade. Vid en ostrukturerad intervju använder sig forskaren av teman och lösa minnesanteckningar som grund för frågor. En sådan intervjusituation kan liknas vid ett vanligt samtal då respondenten får möjlighet att fritt associera och intervjuaren inflikar med underfrågor där det känns relevant. Vid semi-strukturerade intervjuer har undersökaren en intervjuguide till hjälp. Den innehåller specifika ämnen som ska beröras men respondenten har även i denna situation stor möjlighet att sväva ut med svaren. Intervjuguiden fungerar som vägledning och forskaren kan ställa frågor i annan följd eller inom andra teman om det känns lämpligt.⁴⁹

⁴⁵ Merriam, Sharan B (1994) s. 118ff

⁴⁶ Yin, Robert K (2003) s. 87

⁴⁷ Ibid s. 89

⁴⁸ Merriam, Sharan B (1994) s. 86f

⁴⁹ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) s. 361ff

Det är viktigt med en förtroenderelation mellan respondent och intervjuare vid en intervjusituation. Detta då svaren från respondenten tenderar att bli mer tillförlitliga och ärliga om den intervjuade känner förtroende.⁵⁰ Hur respondenten uppfattar den som intervjuar kan också leda till att olika svar ges.⁵¹ Denna påverkan som intervjuaren har på respondenten brukar kallas för intervjuareffekt. Det kan handla om att intervjuarens fysiska närvaro påverkar respondenten så att den inte betar sig på ett naturligt sätt. Det kan också handla om att den som intervjuar har ansiktsuttryck, klädsel, kroppsspråk och tal som signalerar sinnesstämning och personlighet.⁵² För att minska denna påverkan kan man som forskare tänka på att inta en passiv och neutral roll. Istället för att visa sitt "rätta jag" upprätthåller man istället en fasad för att i minsta möjliga mån störa respondenten.⁵³

I fallstudien kan den största delen av det muntliga informationsinhämtandet liknas vid vanliga samtal. I avslappnad miljö har vi talat med respondenter på IM och I&K, och intervjuobjekten har valts ut genom en så kallad snöbollseffekt. Vi valde att först kontakta de personer som vi varit i kontakt med under kandidatuppsatsen, Stefan Lundell och Annika Bergh (Ekonomisamordnare). Därefter kunde vi relativt snabbt boka in ett samtal med Annika Bergh och Kjell Jonsson (Biträdande Generalsekreterare) för presentation av vårt problemområde. Under det mötet blev vi uppmuntrade att ta kontakt med Maria Zachs som är projektledare för ett revitaliseringsarbete inom IM. Detta arbete har inneburit en grundläggande förnyelse av organisationens vision, mål och struktur. Kontakten med Maria Zachs gav oss tillgång till mycket viktig information kring det för IM viktiga revitaliseringsarbetet. Under samtal med Maria Zachs kom vi fram till att en avgränsning till I&K vore lämplig för vår uppgift och vi fick därefter möta Jenny Anderberg, ansvarig på I&K.

Samtalen präglades av en avslappnad och vänlig stämning och kan liknas vid ostrukturerade intervjuer. Genom att hålla samtalen på en ostrukturerad nivå blev det möjligt för respondenterna att sväva ut mer fritt och vi begränsade inte heller våra frågor allt för mycket. När vi sedan kände att vi började närma oss kärnan i fallstudien bestämde vi oss för att utföra semi-strukturerade intervjuer med Jenny Anderberg. Med hjälp av teman uppsatta utifrån teorin, samt mer specifika frågor, utfördes två bandinspelade intervjuer. I hela processen har vi försökt att hålla oss naturliga gentemot våra respondenter. Detta då vi tror att det minskar intervjuareffekten eftersom det innebär att vi har varit mer bekväma i våra roller som intervjuare, vilket i sin tur kan öka förtroendet hos respondenterna.

2.5.3 Observationer

Vi har valt att inte använda oss av observationer för att samla in vårt empiriska material. Detta då vi efter diskussioner kommit fram till att observationer troligtvis inte skulle komma att tillföra studien någon användbar information. Det material vi samlat in via dokumentundersökningar och intervjuer är så pass omfattande att kompletterande observationer inte ansetts nödvändiga.

⁵⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 161

⁵¹ Denscombe, Martyn (2000) s. 138

⁵² Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 162 och s. 270

⁵³ Denscombe, Martyn (2000) s. 140

2.6 Validitet och reliabilitet

Det är viktigt att det valda tillvägagångssättet vid insamlande och analysering av data genomförs på ett korrekt sätt. Empirin bör uppfylla två krav som innebär att den ska vara giltig och relevant (valid) och tillförlitlig och trovärdig (reliabel)⁵⁴. Insamlingen ska ha hög reliabilitet, dvs. att olika mätningar av samma slag på samma objekt ger samma värden. Resultatet ska även ha hög validitet, dvs. att det vi mäter är det som vi har avsett att mäta⁵⁵. Problem med validiteten kan uppstå när det saknas en koppling mellan teori och empiri⁵⁶. Vi har varit noggranna med att enbart välja metoder som är användbara för vårt syfte och vi har strävat efter att endast samla in data som är relevant för vår problemställning. Detta för att verkligen kunna mäta det som vi vill mäta och för att på bästa sätt få teorin och empirin att överensstämma. Om en undersökning har hög reliabilitet innebär det att den går att lita på och att den är genomförd på ett trovärdigt sätt⁵⁷. Att vi är tre personer med olika bakgrund tror vi kan påverka trovärdigheten på analysen. För att komma så nära verkligheten som möjligt och därmed öka reliabiliteten på undersökningen anser vi att flera personer självständig bör analysera ett material. Vi har försökt att dra nytta av denna fördel, men vi är medvetna om att vi i vårt nära samarbete förmodligen har genomgått en likriktad förståelse- och utvecklingsprocess och därmed påverkat varandras uppfattningar kring vårt problemområde.

2.7 Etiska överväganden

Etiken har en viktig roll i samhällsvetenskaplig forskning i och med att det ofta handlar om att tolka någon företeelse i den sociala verkligheten. Vid arbetet med att samla in data bör forskaren vara medveten om att vissa etiska aspekter kan uppstå och främst gäller det att inte bryta mot enskilda individers privata sfär. Genom att bedöma materialet och tillvägagångssättet som används kan forskaren uppfylla de grundläggande etiska kraven; informerat samtycke, krav på privatliv och krav att bli korrekt återgiven.⁵⁸ De etiska dilemman som vi främst stött på är de mellan oss och våra undersökningsobjekt. För att komma till klarhet med dessa etiska dilemman har vi övervägt vilka metoder vi valt att använda samt ständigt arbetat efter att respektera individers och organisationens integritet. Vi har inte velat sätta för skarpa riktlinjer som skulle kunna begränsa våra möjligheter till ett fritt och flexibelt arbete, men vi har inte heller velat bli för fria i våra etiska överväganden. Vi har försökt att se till att de som vi har varit i kontakt med har varit väl medvetna om vad vi kommer att göra och vi har strävat efter att informationen vi gett dem varit korrekt och informativ. Då vi har strävat efter att återge korrekt information och att ingen ska känna sig felciterad i vår undersökning har vi erbjudit alla undersökningsobjekten att ta del av uppsatsen innan den publicerades. De har fått komma med synpunkter på texten och har därefter fått godkänna korrekturet.

2.8 Källkritik

Oavsett vilken typ av dokument som används i en undersökning är det viktigt att granska den kritiskt. Källkritik ska bland annat ta utgångspunkt i författarens trovärdighet samt källans

⁵⁴ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 21f

⁵⁵ Wallén, Göran (1996) s. 65f

⁵⁶ Halvorsen, Knut (1992) s. 85

⁵⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) s. 22

⁵⁸ Ibid s. 482f

objektivitet och aktualitet.⁵⁹ Vid val av litteratur har vi använt dessa kriterier och har även strävat efter att källorna är korrekta och har relevans för vårt syfte. Vi har hela tiden varit medvetna om de risker som finns och de problem som kan uppstå om vi accepterar en källa utan att först granska den kritiskt. Då vi har reflekterat över de svårigheter som kan uppstå vid användandet av olika typer av källor anser vi oss kunna hålla en kritisk inställning till detta. Vi har valt att inte skriva om all litteratur som vi använt oss av, utan den litteratur som nämns här är den som vi anser har varit viktigast i vårt arbete.

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

Theodore H. Poister är professor i offentlig administration vid Georgia State University. Hans bok *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations* har legat som grund för vår kunskap kring prestationsmätning. Vi har även fördjupat den teoretiska ramen med vetenskapliga artiklar utgivna av andra forskare. Detta eftersom vi anser att flera referenser inom samma disciplin ökar giltigheten. Sammantaget kan sägas att vi anser att den litteratur vi använt till kapitlet om prestationsmätning har hög giltighet då författarna visar på erfarenhet och kunskap.

Robert S. Kaplan (professor vid Harvard University) och David P. Norton (PhD vid Harvard samt konsult) är de personer som har utvecklat BSC som styrverktyg. Genom att använda oss av deras grundläggande idéer kring BSC har vi skapat en bas i den teoretiska referensramen. Författarnas välrenommerade ställning inom problemområdet innebär att giltigheten i deras skrifter inte behöver ifrågasättas.

Utöver Robert P. Kaplan och David P. Norton har vi valt att även använda oss av konsulterna Nils-Göran Olves, Jan Roys och Magnus Wetters syn på BSC. Detta eftersom de i sin bok *Balanced Scorecard i svensk praktik* utgår från de förutsättningar som finns i Sverige. Vi anser att denna källa har hög relevans då vår fallstudie sker under svenska förhållanden. Vid beskrivningar om utformandet av ett BSC har Nils-Göran Olve, Jan Roy och Magnus Wetters bok legat som underlag, men även Ulf Hallgårde och Andreas Johanssons bok, *Att införa Balanced Scorecard – en praktisk vägledning*. Den sist nämnda riktar sig främst till vinstdrivande organisationer som ämnar utforma och implementera ett BSC i sin verksamhet. Boken är därför grundläggande och praktiskt inriktad. Vi anser att den på ett överskådligt och bra sätt har tillhandahållit oss med den information som vi har behövt för vår uppsats. Genom att vi har anpassat litteraturen efter insamlings- och biståndsorganisationer har vi strävat efter att den information som inhämtats varit relevant för vårt syfte.

I vår studie har våra dokument haft tydliga avsändare och det förstärker tilltron till dess riktighet. Vi är däremot väl medvetna om att de årsredovisningar och verksamhetsberättelser vi studerat kan vara producerade i ett marknadsföringssyfte och ofta syftar till att ge en positiv bild av organisationen. Genom att även intervjua de personer som ansvarat för de dokument vi

⁵⁹ Reinecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) s. 143

använt så har källan kunnat kompletteras. De kompletteringar som intervjupersonerna gjort har dock inte heller varit helt objektiva eftersom respondenterna är mycket insatta i arbetet och representerar organisationen.

3. PRESTATIONS MÄTNING

I detta kapitel inleds framställningen av vår teoretiska referensram. Vi börjar med en diskussion kring kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen för att därefter redogöra för styrinstrumentet prestationsmätning och dess effekter. Vi har valt att ta med detta kapitel då diskussionen ska visa att prestationsmätning är något som behövs i en icke-vinstdrivande organisation och att instrumentet påverkar vårt resonemang i utformandet av ett BSC.

3.1. Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen samt introduktion till prestationsmätning

Den traditionella ekonomi- och verksamhetsstyrningen har debatterats kraftigt under de senaste decennierna och traditionella metoder att styra organisationer har kritiserats allt mer⁶⁰. En kritik som ofta lyfts fram är att den traditionella ekonomistyrningen utformades i en stabil miljö där producenten hade makten. I dagens föränderliga omgivning är ett styrsystem som är utvecklat under stabila omständigheter ett föråldrat sätt att styra en modern verksamhet.⁶¹ Det ställs idag nya krav på organisationernas ekonomiska styrsystem och en mer fullständig rapportering av verksamhetens olika delar är nödvändig för att öka flexibiliteten och utvecklingsmöjligheter i organisationen. Kortsiktigt tänkande har ersatts av långsiktig strategisk planering och finansiella mått som visar effekter av redan tagna beslut ger inte ett tillräckligt underlag för denna typ av tänkande. Därav ställs det nya krav på information vid planering, beslutsfattande, styrning och kontroll. För att uppfylla dessa krav måste den ekonomiska styrningen innehålla information som visar huruvida verksamheten kommer att vara konkurrenskraftig även i framtiden.⁶²

Att ha ett styrinstrument i en icke-vinstdrivande organisation som härstammar från den traditionella ekonomistyrningen innebär att fokus läggs på kvantitet istället för på kvalitet.⁶³ I en insamlings- och biståndsorganisation skulle det kunna innebära att det som mäts är antalet behövande som fått hjälp istället för hur effektiv hjälpen varit för de behövande. Sådana mått som exempelvis hjälpens effektivitet är ytterst svåra att definiera och kvantifiera eftersom det i en insamlings- och biståndsorganisation finns liten relation mellan kostnader och fördelar med insatser. Traditionell ekonomistyrning som är utvecklad utifrån vinstdrivande organisationer tar för givet att det finns mätbara relationer mellan kostnader och utvunna fördelar, en relation som inte finns på samma sätt i icke-vinstdrivande organisationer.⁶⁴ Detta i sin tur innebär att det, med ett ekonomistyrningssystem utvecklat utifrån den traditionella ekonomistyrningen, inte finns möjligheter att bedöma vilken effekt som en krona i insats kommer att ha på möjligheten att uppnå verksamhetens mål.

Genom att använda prestationsmätning som styrinstrument finns det möjlighet att sammanlänka den operativa verksamheten och beslutsfattande till organisationens mål och den övergripande visionen.⁶⁵ Syftet är att implementera strategin och välja ut lämpliga mått

⁶⁰ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 8

⁶¹ Bunce, Peter; Fraser, Robin & Woodcock, Lionel (1995) s. 254f

⁶² Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 18f

⁶³ Anthony, N. Robert & Herzlinger, Regina (1977) s. 39

⁶⁴ Ibid s. 40f

⁶⁵ Poister, H. Theodore (2003), s. 4

som på bästa möjliga sätt representerar organisationens strategi. Kortfattat kan ett prestationsmätningssystem ses som ett instrument som förbättrar en organisations möjligheter att uppnå och implementera sina strategier.⁶⁶ Prestationsmätning är inget nytt fenomen, men till skillnad från den traditionella ekonomistyrningen lägger det fokus på vad som mäts och på vad som presteras. Genom att mätningar av insatser och resultat görs kontinuerligt kan motivation skapas hos organisation och medarbetare så att de ständigt strävar efter att förbättra resultaten och prestationerna.⁶⁷

3.2 Processen i prestationsmätning

Prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer likställs ofta med processen i offentlig sektor. Likheterna är exempelvis att båda söker en förbättring av samhället och att de har samma prestationskriterier (som till exempel programeffektivitet, operationell effektivitet, kvalitet på service och kundnöjdhet). När det gäller processen i verksamhetsstyrning skiljer sig sektorerna dock åt. De decentraliserade enheterna i en icke-vinstdrivande organisation är ofta mer autonoma än de decentraliserade enheterna i en statlig offentlig sektor. Dessutom är resurser för information, utbildning och teknisk support, gällande prestationsmätningssystem, inte lika stora hos icke-vinstdrivande organisationer som i offentlig sektor. Autonomi och mindre tillgång till resurser innebär att processen med att utforma ett enhetligt prestationsmätningssystem är specifik för den icke-vinstdrivande organisationen.⁶⁸

Det finns ett antal överväganden som måste göras vid en utformning av ett ramverk för prestationsmätning i den icke-vinstdrivande sektorn. (1) För det första är det nödvändigt att förstå skillnader mellan offentlig sektor, icke-vinstdrivande sektor och privat sektor. Detta för att ett individuellt och anpassat verktyg ska kunna arbetas fram i rätt kontext. (2) För det andra är det viktigt att identifiera alla intressenter som är involverade. Detta övervägande är mycket komplext och är svårt att utföra. (3) För det tredje måste orsak-verkan sambandet identifieras i modellen och (4) för det fjärde måste det finnas riktlinjer som stödjer implementeringen. Ramverket för prestationsmätning ska vara tillräckligt komplext för att inkludera alla delar av en verksamhet men samtidigt lätt att förstå och flexibelt så att det tillåter förändringar i tiden.⁶⁹ De moderna prestationsmätningssystemen drivs av mål och resultat och syftet med dem är att förtydliga vision och strategi. Vidare är syftet att de ska förbättra styrning, beslutsfattande och prestationer samt öka möjligheten för externa intressenter att se resultat.⁷⁰

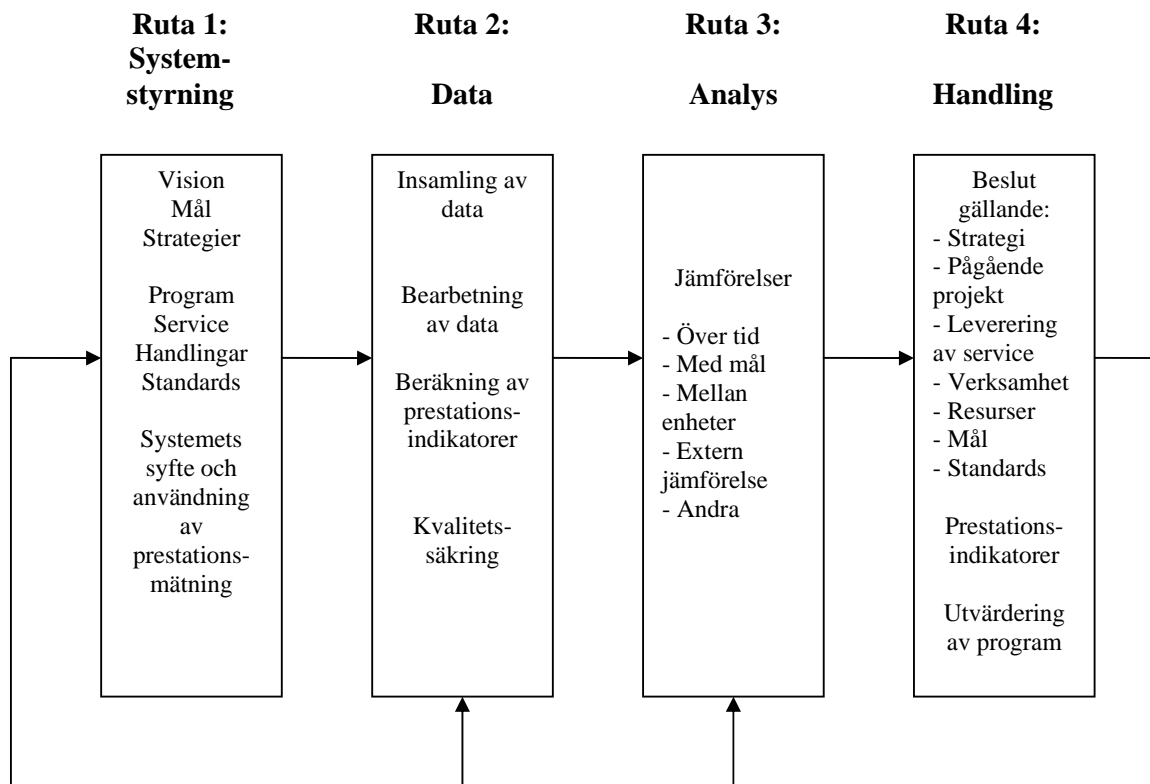
⁶⁶ Anthony, N. Robert & Govindarajan, Vijay (2003) s. 493

⁶⁷ Poister, H. Theodore (2003), s. 4

⁶⁸ Ibid s. 9

⁶⁹ Micheli, Pietro & Kennerley, Mike (2005) s. 132f

⁷⁰ Poister, H. Theodore (2003) s. 9



Figur 1. Performance measurement systems. Översatt och modifierad från Poister, Theodore (2003) s. 16

Figur 1 visar att ett prestationsmätningssystem som innehåller tre komponenter; data, analys och handling. Första rutan i prestationsmätningssystemet tillhör inte komponenterna utan ses som styrningen av hela systemet och symboliserar därmed de åtgärder som ledningen måste utföra för att systemet ska bli ett lämpligt ramverk att agera inom. Detta innebär att ledningen måste formulera visioner och mål som de andra komponenterna (data, analys och handling) sedan ska arbeta utifrån för att se till att verktyget styrs åt rätt håll. Det är av stor vikt att ledningen ansvarar för utformning och implementering samt bevarande av organisationens program, service, handlingar och standards. Detta för att prestationsmätningssystemet ska bli tydligt utformat. Beroende på vilket syfte ett prestationsmätningssystem har kommer det att utformas olika och det är därför viktigt att ledningen har klart för sig varför de har ett sådant system och att de försäkras om att det är utformat efter deras behov.⁷¹

Den första komponenten som prestationsmätningssystemet består av är data, vilket framgår i ruta två i figur 1. Insamling av data är den process i ett prestationsmätningssystem som brukar kräva mest resurser. I en insamlings- och biståndsorganisation består data ofta av input från decentraliserade verksamheter och från enheter med olika placeringar geografiskt. Den input som kommer in bör sammanställas i en gemensam databas för att sedan bearbetas och beräknas för att slutligen rapporteras.⁷²

⁷¹ Poister, H. Theodore (2003) s. 15f

⁷² Ibid

Den andra komponenten i figur 1 är analys. Ofta är måtten inom prestationsmätning inte särskilt användbara om de analyseras skilt från sin kontext. Analys av olika mått i rätt kontext kan däremot ge bra vägledning genom att de kan ge indikationer på hur det går för organisationen. Informationen som framkommer genom analysen kan användas på ett meningsfullt sätt och det förespråkas att resultaten jämförs med något. Jämförelsen kan till exempel göras med tid (Hur ser det ut jämfört med förra året?) eller genom förutbestämda mål. I figuren i ruta 3 ges fler exempel på möjliga referenspunkter vid en jämförelse.⁷³

I den sista rutan i prestationsmätningssystemet (se figur 1) finns handling. Ledningen bör utifrån de resultat som mätningen gett, överväga beslut gällande övergripande strategi, pågående projekt, resursallokering och utformning av program. Information om prestationer kan på sikt ge ledningen en grund till att justera mål, visioner och standards efter organisationens syften. När prestationsmätningssystem har använts i en verksamhet en tid kan det bli möjligt att ha högre förväntningar allt eftersom prestationerna blir bättre.⁷⁴

Sammanfattningsvis kan sägas att möjligheterna för en icke-vinstdrivande organisation att lyckas med prestationsmätning, med utveckling som följd, kräver att organisationen kritiskt reflekterar och ifrågasätter nuvarande praxis (systemstyrning). Vidare krävs att organisationen för en effektiv dialog med kommunikation, undersökningar och analyser vilka ger information att basera beslut på (data och analys) och sist, men inte minst, krävs handling och effektiv implementering (handling).⁷⁵

3.3 Målfunktion

Ett sätt att förbättra en icke-vinstdrivande organisations effektivitet är att ha en klar och tydlig målfunktion genom vilken organisationen kan definiera vad de önskar uppfylla de närmaste åren. Utan en tydlig målformulering finns det risk för att en icke-vinstdrivande organisation förlorar fokus. De flesta icke-vinstdrivande organisationer tar sig inte tillräckligt med tid till att uppdatera och utveckla sina visioner. Detta trots att de flesta problem som kan uppstå ofta bottnar i tvetydiga tolkningar av syftet med organisationen. Det är därför avgörande för en organisation att med jämna mellanrum se över syftet med verksamheten.⁷⁶

De mest effektiva visionerna beskriver lättförståeligt hur organisationen vill att världen ska förändras och vilken roll organisationen har i den förändringen och hur de kommer att mäta rollens framgång. Det innebär att visionerna måste vara operationaliserbara och inte för breda och allmängiltiga. Fördelen med klara och operationaliserbara visioner är därmed att organisationen fokuserar på rätt saker, vilket i sin tur underlättar för mätningen av prestationer.⁷⁷

⁷³ Poister, H. Theodore (2003) s. 16f

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Micheli, Pietro & Kennerley, Mike (2005) s. 127

⁷⁶ Kilpatrick, Andrea & Silverman, Les (2005) s. 24

⁷⁷ Ibid s. 25f

3.4 Möjligheten att nå sina mål

Vid diskussioner kring lämpligheten i att använda prestationsmätning är de icke-vinstdrivande organisationernas möjligheter att nå sina mål en viktig fråga då svårigheterna med att mäta målen kan komplicera ett införande av prestationsmätning. Möjligheten att nå målen kan delas upp i två delar: en teknisk (infrastrukturell) och en intressentbaserad (politisk) möjlighet. Den första delen handlar om möjligheten att utforma prestationsmål som kan särskilja vad organisationen producerar och resultatet av det som organisationen producerar. Den andra delen av möjligheterna behandlar det stöd som prestationsmätningssystemet har, speciellt från ledningen.⁷⁸

Att sätta upp sina mål kan vara svårt och ett sätt att välja en lämplig nivå på prestationskraven är att jämföra sig gentemot andra liknande organisationer och projekt. Genom jämförelse är det möjligt att välja ut de effektivaste tillvägagångssätten och finna de sätt som resulterar i de mest önskvärda resultaten. En utmaning är dock att finna en lämplig organisation att jämföra sig med.⁷⁹

3.5 Mäta output och resultatet av output

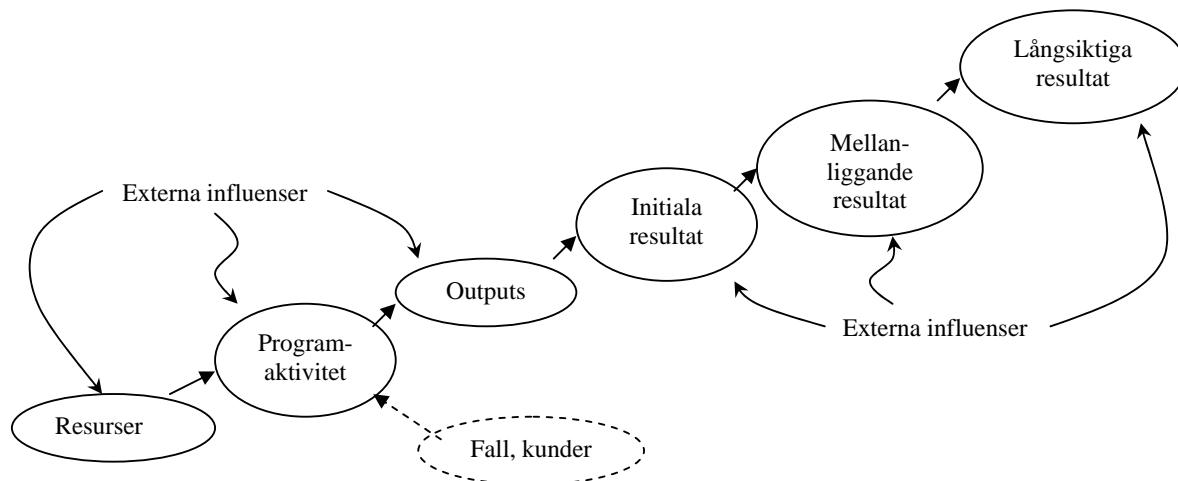
Vad är det viktigt att ett prestationsmätningssystem mäter och vilka mått ska användas för att mäta prestationer? För att svara på frågan måste det först och främst definieras vad som ska mätas: Output eller resultatet av output? I modellen som visas nedan (figur 2) är det viktigt att särskilja på just output och resultatet av output. Enkelt kan det sägas att output är det som görs medan resultatet av output står för det som handlingen leder till. Om organisationen lyckas mäta resultatet av output blir det möjligt att bedöma aktiviteternas verkliga nytta. I prestationsmätning har output ett litet värde eftersom det inte producerar fördelar. Däremot är de nödvändiga eftersom output leder direkt till de fördelar eller orsakar det som leder till önskat resultat.⁸⁰

Nedan i figur 2 visas en tillämpningsbar modell som kan följas för att se vilka resultat som en aktivitet förväntas leda till. När en organisation har klargjort konsekvenserna av sina projekt, program och aktiviteter är det enklare att identifiera relevanta prestationer systematiskt och tillförlitligt.

⁷⁸ Micheli, Pietro & Kennerley, Mike (2005) s. 126f

⁷⁹ Poister, H. Theodore (2003) s. 65

⁸⁰ Ibid s. 37f



Figur 2. *Generic program logic model*. Översatt från Poister, N. Theodore (2003) s. 37

En aktivitet eller ett projekt i en icke-vinstdrivande organisation bör ses som utformade för att till exempel lösa problem eller möta behov. Resultatet av en handling sker utanför organisationens gränser hos den målgrupp som de verkar inom. Kortfattat kan sägas att de resurser som används till att utföra programaktiviteter direkt genererar outputs, vilka ska leda till förbättringar och resultat. Vidare är det under hela processen viktigt att vara medveten om de externa influenser som kan påverka prestationerna.⁸¹

I strävan efter att mäta resultat finns det risk för suboptimering dvs. att fel saker mäts. Ett praktiskt exempel på suboptimeringsproblematiken är ett fall i USA där ett mentalsjukhus försökte mäta livskvaliteten för sina patienter. Det visade sig att livskvaliteten definierades efter vad de som utformade mätsystemet ansåg vara korrekt. Det innebar att mätningarna utgick från subjektiva bedömningar gällande arbete, relationer med människor och beteende. Suboptimering uppstod då de som hade utformat prestationsmätningen utgick från sina egna preferenser och inte efter vad patienterna ansåg vara rätt. Problemet visar att vid mätning av resultat är det vanligt att det inte läggs fokus vid hur något mäts eller vad som mäts, bara att det görs. För att mätning av resultat ska vara givande bör det som kunderna, patienterna etc. värdesätter värderas och mäts istället för det som skaparna av prestationsmätningssystemet anser vara viktigt.⁸²

Effektiv prestationsmätning kräver faktabaserat beslutsfattande och det innebär i sin tur relevant och trovärdig data att basera fakten på⁸³. Genom att använda en modell som visar på hur ett program/projekt utvecklas underlättas möjligheterna att mäta resultaten istället för att endast mäta output⁸⁴. En sådan modell (utarbetad från figur 2) kan vara hur komplex eller enkel som helst bara den fyller de behov som organisationen har. Dock kan problem uppstå om verkligheten appliceras och justeras för att passa in i en färdig modell. Istället bör varje modell utarbetas individuellt och vara situationsanpassad.⁸⁵

⁸¹ Poister, H. Theodore (2003) s. 36

⁸² MacPherson, Malcolm (2001) s. 15

⁸³ Ibid s. 13

⁸⁴ Micheli, Pietro & Kennerley, Mike (2005) s. 128

⁸⁵ Poister, H. Theodore (2003) s. 41

3.6 Möjligheter och problem med prestationsmätning

Ett prestationsmätningssystem kan hjälpa icke-vinstdrivande organisationer att fatta bättre beslut och förbättra sina prestationer och ett väl utarbetat system skapar en organisation som ständigt försöker nå bättre resultat. Därmed ökar organisationen sin medvetenhet kring vad som ger önskade resultat. Genom identifiering av lyckosamma projekt kan även resursallokeringen inom organisationen bli bättre. Möjligheten till utvärderingar och bättre kontroll över den operativa verksamheten ökar, samtidigt som systemet tillåter större flexibilitet på den operationella nivån i organisationen.⁸⁶

Ett prestationsmätningssystem syftar till att förbättra en organisations prestationer genom att bland annat ge objektiv information som kan ligga som underlag för beslutsfattande. Ett system kan dock inte säkerställa att det inte finns andra faktorer som ligger till grund för beslutsfattande, som till exempel starka personers viljor eller konflikter mellan olika intressen inom organisationen. Detta kan leda till att principer överges till fördel för kompromisser. Det är alltså inte garanterat att den objektiva resultatorienterade informationen som prestationsmätningssystemet bidrar till automatiskt används av ledningen.⁸⁷

Ett annat problem som prestationsmätningssystem kan möta på i icke-vinstdrivande organisationer är att det i vissa organisationer finns ett mycket långsiktigt arbete som det inte är möjligt att mäta på årlig basis. Ibland kan det till och med vara så att ett årtionde inte är tillräcklig tid för att mäta resultatet av arbetet.⁸⁸

Kritik har även riktats mot att prestationsmätningssystem kräver mycket resurser i form av tid och pengar och det är viktigt att det inte kostar mer än det smakar. Utöver det finns det även en risk för att systemet ignoreras av ledningen och för att systemet ska leda till förbättringar av verksamheten krävs det att resultaten begrundas och studeras.⁸⁹

3.7 Egna reflektioner kring prestationsmätning

Generellt för all litteratur om ekonomistyrning är att en styrmetod måste vara lättförståelig, lätt att kommunicera samt enkel att arbeta med. Om en organisation använder för många olika styrinstrument tror vi att det kan uppstå en förvirring inom hela organisationen, både hos ledningen och hos medarbetare. Vi tror även att det kan uppstå svårigheter med att motivera personal eller till och med problem med att upptäcka ”rätt” fel i verksamheten. Därför ser vi att det är av stor vikt att finna ett lämpligt styrsystem som ger relevanta indikationer på aktivitetens resultat samt ett styrsystem som är anpassat efter verksamheten. För att en organisation ska kunna uppnå den flexibilitet som dagens samhälle kräver, tror vi att en styrmetod som utvecklas utifrån dagens omständigheter är mer lämplig för en insamlings- och biståndsorganisation.

För att kunna uppnå syftet med vår fallstudie används de kunskaper vi har kring problemen med målformulering. Detta för att göra det möjligt att utforma operationaliserbara mål och visioner anpassade efter verksamheten. Vi anser att om vi i vår fallstudie lyckas fånga det som är resultatet av output i I&Ks verksamhet kommer möjligheten att ta fram relevanta mått och

⁸⁶ Poister, H. Theodore (2003) s. 17

⁸⁷ Ibid s. 19f

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

möjligheten att mäta effektiviteten att öka. Lyckas vi utforma ett instrument som kan mäta detta resultat är det möjligt att få indikationer på vad som är lyckade arbetssätt.

Mätning av effektivitet i traditionell mening är svårare i en icke-vinstdrivande organisation och vi ser att utmaningen för en insamlings- och biståndsorganisation är att förbättra och anpassa prestationsmätningen till verksamheten. Detta kan de göra genom att identifiera de faktorer som ökar värdet på organisationen, både i kronor och i icke-monetära termer. Tanken med vår studie är att ge I&K en möjlighet att skapa ett ökat värde för sina medlemmar. För att fånga detta värde anser vi att ett utarbetat prestationsmätningssystem som till exempel ett BSC fungerar bättre än de traditionella styrsystemen.

4. BALANCED SCORECARD

I detta kapitel fortsätter vi redogörelsen för vår teoretiska referensram. Vi inleder med en presentation av styrverktyget BSC för att därefter diskutera effekten av BSC i icke-vinstdrivande organisationer. Slutligen presenteras tillvägagångssättet vid utformningen av ett BSC i en organisation. Detta kapitel ska förklara för läsaren hur vi har gått tillväga när vi har upprättat ett BSC för I&K samt vilka val vi har ställts inför vid framtagandet.

4.1 Introduktion till Balanced Scorecard

I utvecklingen av verksamhetsstyrningen är det framförallt ett styrverktyg som har uppmärksammats, *The Balanced Scorecard* (BSC). Styrverktyget utvecklades av Robert S. Kaplan och David P. Norton och presenterades första gången 1992 i Harvard Business Review. Scorecardet syftar till att styra en verksamhet utifrån fler mått än endast finansiella och tanken är att organisationer ska få en mer framåtriktad styrning i stället för att bara följa upp det som har hänt. Detta ger en möjlighet att styra verksamheten utifrån olika perspektiv och tidsdimensioner vilket i sin tur ger en förståelse för helheten i organisationen. För organisationerna handlar BSC främst om att få en mer relevant och strukturerad styrning och att ge en tydlig bild till alla inom organisationen om vad som är meningen med de presterar.⁹⁰

Grundtanken med BSC är att organisationens vision, affärsidé och strategi ska omvandlas till målsättningar och mått uppdelade i fyra traditionella perspektiv: finansiellt, kund, process och lärande. Scorecardet är ett verktyg för organisationen att förmedla till medarbetarna vilka faktorer som påverkar resultatet i dag och i framtiden och det ska inte användas för kontroll utan som ett system för kommunikation, information och lärande. Det ska även användas till att utforma och föra ut organisationens strategi och hjälpa till att samordna individuella och generella initiativ för att nå ett gemensamt mål. De fyra perspektiven ska skapa balans mellan kort- och långsiktiga mål, mellan de önskade resultaten och de faktorer som påverkar resultaten samt mellan hårda, objektiva, mått och mjuka, mer subjektiva, mått. Scorecardet är inte endast ett mätsystem utan det är även ett ledningssystem på så sätt att en organisation för bästa resultat ska använda det för att styra, planera och följa upp verksamheten.⁹¹ Syftet med BSC är således att förstärka organisationens strävan efter inre och yttre effektivitet och huvudmålet är att hantera den viktiga balansgången mellan stabilitet och förändring i organisationen⁹².

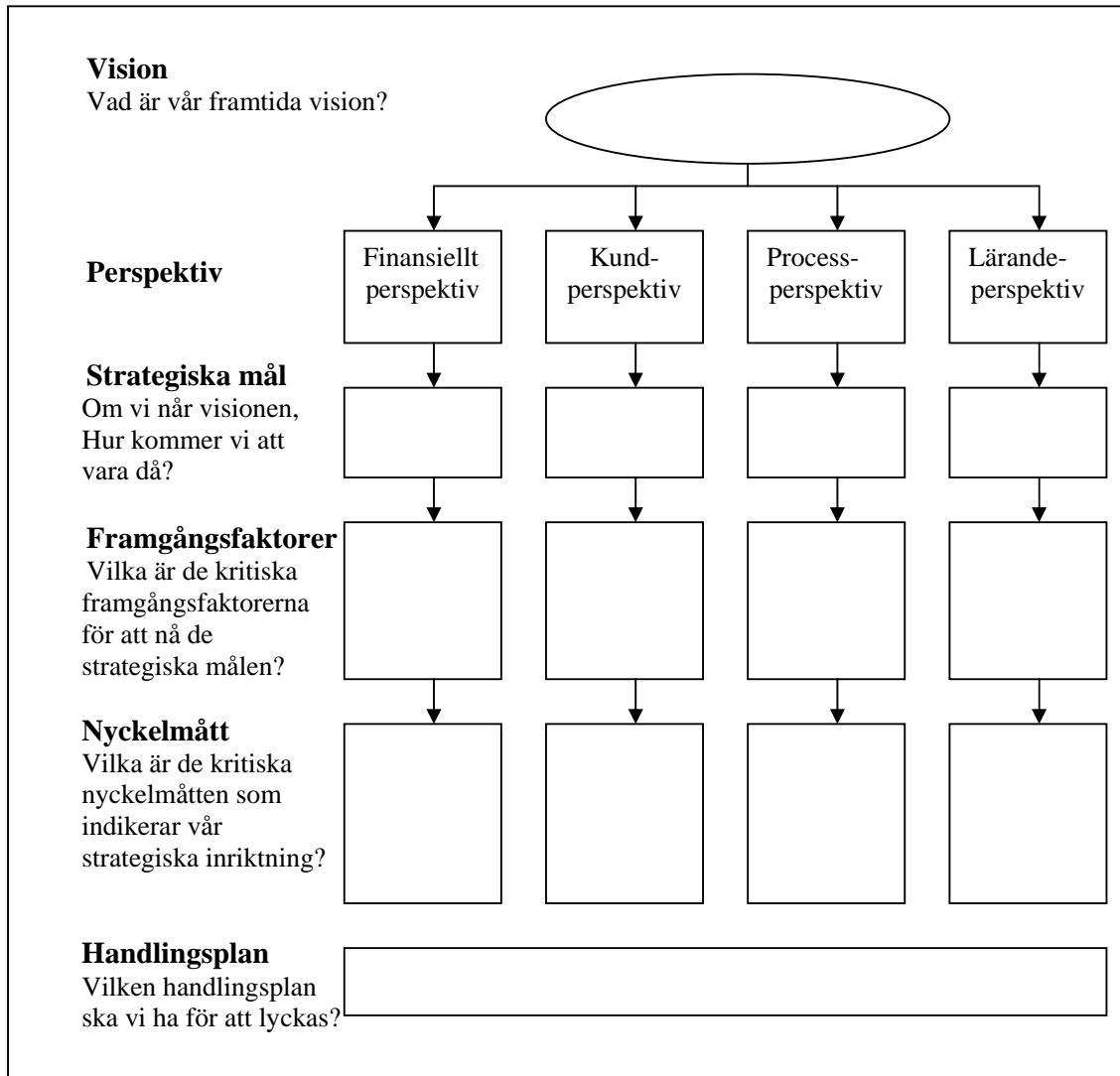
Processen att utforma ett BSC är uppdelad i ett antal steg där de första stegen innebär en definition av scorecardet medan de sista stegen handlar om utvärdering samt uppföljning och förvaltning av det framtagna scorecardet⁹³. Figur 3 ger en överskådlig bild över hur scorecardet kan vara uppbyggt och modellen visar ett exempel på hur arbetet med att ta fram ett BSC i en organisation kan se ut.

⁹⁰ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 8

⁹¹ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999) s. 27ff

⁹² Lindvall, Jan (2001) s. 212

⁹³ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 18



Figur 3. Övergripande bild av processen. Från Olve, N-G; Roy, J. & Wetter, M. (1997) s. 45

4.1.1 Orsak-verkansamband

I all verksamhetsutveckling måste resultatet utvärderas och en utvärdering av scorecardets framtagande kan bland annat göras för att kontrollera att det verkligen beskriver organisationens strategi och för att undvika att organisationen styrs efter felaktiga mått. Ett sätt att utvärdera scorecardet är att göra en så kallad sambandsanalys och därefter bedöma hur starka relationerna mellan dessa samband är. För att ta fram en sambandsanalys beskrivs relationerna mellan olika mått och kritiska framgångsfaktorer. Syftet är att exemplifiera sambanden enligt principen "om vi förbättrar detta mått, kommer det att leda till...". Relationerna eller sambanden kan beskrivas på flera sätt. Exempelvis kan sambandet mellan olika kritiska framgångsfaktorer, indelat på varje perspektiv, beskriva hur de olika framgångsfaktorerna påverkar varandra. Sambandet mellan olika mått, indelat för varje perspektiv, kan i sin tur beskriva hur de olika måtten stödjer varandra. Tanken är att

organisationen genom sambandsanalysen på ett effektivt sätt ska kunna kommunicera ut till medarbetarna att det som de arbetar med faktiskt påverkar slutresultatet.⁹⁴

Orsak-verkan sambandet bör framgå i scorcardets alla perspektiv och sambanden mellan målen bör göras så konkreta att de kan styras och bekräftas. Exempelvis kan måttet avkastning på arbetande kapital ingå i det finansiella perspektivet. En faktor som har stor inverkan på detta mått skulle kunna vara en hög kundlojalitet, vilket ingår i kundperspektivet. Lojala kunder kan i sin tur skapas genom till exempel punktliga leveranser. Nästa fråga blir då vilka interna processer organisationen måste kontrollera för att uppnå högklassig punktlighet. Det kan till exempel handla om kortare ledtider och högre kvalitet, något som i sin tur kan uppnås genom att i lärandeperspektivet ha vidareutbildning av organisationens personal som mål. Sammanfattningsvis blir orsak-verkan kedjan att bättre utbildad personal leder till högre kvalitet på organisationens interna processer, vilket leder till högre kundlojalitet som i sin tur leder till ett bättre ekonomiskt resultat. På motsvarande sätt ska sambanden mellan de olika måtten och de kritiska framgångsfaktorerna i respektive perspektiv definieras.⁹⁵

4.2 Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer

En grundtanke med BSC är att finansiella mått inte alltid speglar det centrala i verksamheten. Scorecardet kompletterar den rent finansiella bilden och behövs därför framförallt i verksamheter som har ett längre perspektiv och där nyttan inte omedelbart kan uttryckas i finansiella termer. Detta gör att scorecardet, med en mängd icke-finansiella mått, fungerar särskilt bra i verksamheter som inte har vinst som huvudsyfte, exempelvis statlig- och kommunal verksamhet och andra icke-vinstdrivande organisationer som exempelvis ideella organisationer.⁹⁶ Ideella organisationer innefattar bland annat insamlings- och biståndsorganisationer och även dessa har börjat känna ett behov av att ta fram olika typer av mål och mått att presentera för till exempel anställda, frivilligarbetare och givare i syfte att motivera dem att stödja verksamheten.⁹⁷

I vinstdrivande organisationer används BSC vanligtvis för att klargöra sambanden mellan den löpande verksamheten och de långsiktiga vinsterna. Icke-vinstdrivande organisationer har sällan något enkelt, långsiktigt mål som exempelvis vinst och ett scorecard i en sådan organisation har istället ofta som uppgift att skapa diskussioner. Dessa diskussioner handlar framförallt om avvägningar mellan olika intressen och ambitionsnivåer inom ett särskilt område. I icke-vinstdrivande organisationer kan scorecardet till exempel fungera som ett verktyg för att beskriva verksamhetens nytta och påverkan på omgivningen, utifrån vilket beslut kan fattas om hur omfattande och kostsam verksamheten behöver vara. Det kan även hjälpa organisationen att prioritera mellan olika gruppers krav och behov samt öka medarbetarnas engagemang genom att visa hur deras arbete bidrar till och påverkar helheten.⁹⁸

⁹⁴ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 53

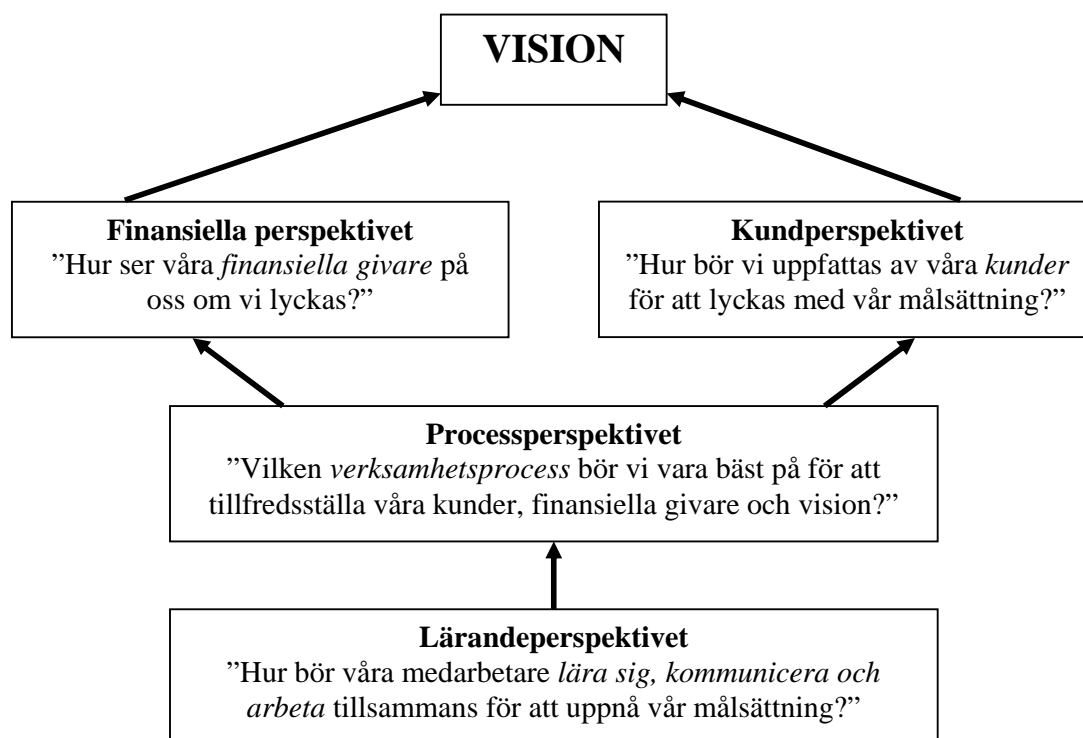
⁹⁵ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999) s. 36ff

⁹⁶ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 241f

⁹⁷ Olve, Nils-Göran; Petri, Carl-Johan; Roy, Jan & Roy, Sofie (2003) s. 44

⁹⁸ Ibid s. 43ff

Icke-vinstdrivande organisationer kan, istället för att använda finansiella mått, mäta framgång genom att mäta exempelvis hur effektivt de tillgodoser sina uppdragsgivares behov. Konkreta målsättningar måste då tas fram och definieras för kunder och uppdragsgivare. Scorecardet blir därmed ett verktyg att förtydliga för intressenter och de egna medarbetarna vilka framgångsfaktorer och resultat som ska förverkliga organisationens vision och strategiska mål.⁹⁹ Istället för att som i det ursprungliga scorecardet ha det finansiella perspektivet som utgångspunkt kan icke-vinstdrivande organisationer välja att ha något av de andra perspektiven som grund. En övergripande vision eller ett mål som representerar organisationens långsiktiga inriktning bör placeras i toppen av scorecardet. Det kan till exempel handla om att hejda spridningen av HIV runt om i världen, att öka säkerheten i en kommun eller att ta fram ett cancertvaccin. Därefter kan perspektiven och mer kortsiktiga mål struktureras och anpassas till specifika omständigheter för att organisationen så effektivt som möjligt slutligen ska nå visionen. Uppbyggnaden av scorecardet kommer att se annorlunda ut än i en vinstdrivande organisation och de olika perspektiven kommer att sammanlänkas och relateras till varandra på ett annat sätt, framförallt på grund av att det inte är lönsamhet som är huvudmålet. I figuren nedan är till exempel kundperspektivet placerat jämte det finansiella perspektivet (se figur 4), medan en annan variant är att placera alla valda perspektiv på samma rad.¹⁰⁰



Figur 4. Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer. Översatt från Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2001) s. 135

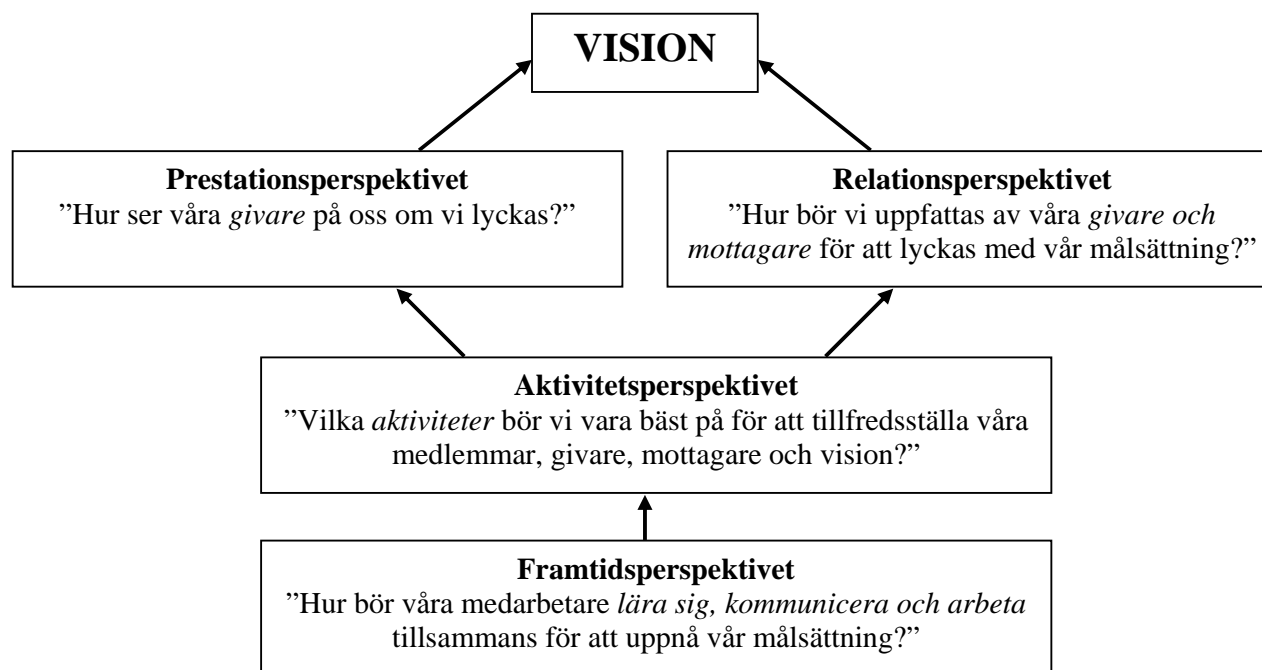
Scorecardets fyra grundperspektiv kan behöva tolkas något annorlunda när det gäller icke-vinstdrivande organisationer. Då BSC präglas av att balansen mellan olika perspektiv och mellan olika mått ska gynna långsiktig överlevnad och lönsamhet kan till exempel det finansiella perspektivet behöva breddas och/eller förändras i en icke-vinstdrivande

⁹⁹ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999) s. 168f

¹⁰⁰ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (2001) s. 134f

organisation. Uppdelningen i ”i går – i dag – i morgon” bör finnas kvar, det vill säga att organisationen ser det finansiella perspektivet som en bedömning av det förflutna och övriga perspektiv som en förutsättning för fortsatt verksamhet. Det finansiella perspektivet ska alltid finnas i någon form, men i icke-vinstdrivande organisationer bör det innefatta exempelvis en beskrivning av verksamhetens resultat och prestationer samt effekterna av dessa.¹⁰¹

Kundperspektivet kan också förändras då begreppet ”kunder” ofta har en annan innebörd i icke-vinstdrivande organisationer. Vanligtvis är det samma person som betalar för en tjänst och därefter nyttjar tjänsten. I en icke-vinstdrivande organisation är det istället oftast en givare som tillhandahåller de finansiella resurserna, dvs. betalar tjänsten, medan en annan grupp individer nyttjar tjänsten. Detta skapar problem för organisationerna att definiera vem som är kunden – den som betalar tjänsten eller den som är mottagare av tjänsten? Ett sätt att lösa denna svårighet är att organisationen har ett givarperspektiv och ett mottagarperspektiv istället för ett kundperspektiv.¹⁰² En annan lösning är att organisationen istället ersätter kundperspektivet med ett gemensamt relationsperspektiv (se figur 5). Processperspektivet i sin tur skulle kunna ersättas med ett aktivitetsperspektiv då en icke-vinstdrivande verksamhet vanligtvis inte beskrivs i termer av flöden och processer.¹⁰³



Figur 5. *Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer.* Översatt och modifierad från Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2001) s. 135

4.2.1 Balanced Scorecard som extern kommunikation

Externa intressenter till olika typer av organisationer har allt mer börjat efterfråga något annat än endast finansiella nyckeltal som enbart visar historiskt utfall. De vill numera även få

¹⁰¹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 251ff

¹⁰² Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (2001) s. 135

¹⁰³ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 251ff

information som hjälper dem att förutse framtiden för de organisationer som de planerar att stödja på olika sätt. För att organisationerna ska kunna ge omgivningen den helhetsbild som efterfrågas krävs det ett tillhandahållande av också icke-finansiella mått som ett komplement till de rapporter som organisationen vanligtvis ger ut.¹⁰⁴ Icke-vinstdrivande organisationer har också ett behov att visa upp sitt BSC externt, framförallt för att få en större öppenhet utåt. Presumptiva medlemmar, givare, invånare med flera är viktiga intressentgrupper för icke-vinstdrivande organisationer. Ett externt BSC ger en profileringsmöjlighet där organisationerna medvetet kan välja olika inriktningar på sina framtidssatsningar.¹⁰⁵

4.2.2 Belöningsystem

En viktig fråga i många organisationer är hur de ska kunna knyta ett belöningsystem till måtten i scorecardet och för att belöningsystemen ska fungera måste de knytas till uppnåendet av de målsättningar som finns i scorecardet.¹⁰⁶ Belöningsystemets huvuduppgift är att främja ett visst beteende hos organisationens medarbetare och därför är det viktigt att incitament och belöningsystem fokuserar på "rätt" saker. För att få någon påverkan på en enskild medarbetares beteende måste måtten i belöningsystemet vara trovärdiga och möjliga att knyta till någon aktivitet som den enskilde kan utföra samt utgöra en sporre för den enskilde.¹⁰⁷ I icke-vinstdrivande organisationer som exempelvis ideella organisationer, där medarbetarna ofta drivs av motivation och inte av pengar, är det vanligtvis inte finansiella belöningar som används som drivkraft. Där upplever medarbetarna det istället som en belöning i sig att i efterhand kunna se vad deras insatser leder till. Bara det att på nära håll kunna följa verksamhetens utveckling och resultat fungerar som en sporre att anstränga sig lite extra.¹⁰⁸

4.3 Utformning av Balanced Scorecard i en organisation

För att uppnå den dynamik som behövs i en organisation för att skapa långsiktig konkurrenskraft krävs det att den genomsyras av en förståelse och förankring av organisationens ställning. Att använda BSC som styrverktyg är ett sätt att förankra och åskådliggöra organisationens långsiktiga målsättning och vision i det dagliga arbetet. Genom att bryta ner scorecardet på de olika verksamhetsdelarna anpassas styrningen på lokal nivå, vilket ökar förståelsen och motivationen för en förändring och ett genomförande i hela organisationen. Detta är viktigt då en grundläggande förutsättning för framtagandet av ett BSC är att alla inblandande har en gemensam helhetsbild av de faktiska interna och externa förutsättningarna. Alla inom organisationen som är berörda av projektet måste få tid och resurser att få tillgång till den information som är nödvändig för att skapa denna förståelse och helhetssyn.¹⁰⁹

4.3.1 Ta fram en vision

Då BSC utgår från en gemensam övergripande vision är det viktigt att till en början granska huruvida det finns en gemensam syn i organisationen eller ej. Det kan handla om

¹⁰⁴ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999) s. 44

¹⁰⁵ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 254

¹⁰⁶ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999) s. 203

¹⁰⁷ Olve, Nils-Göran; Petri, Carl-Johan; Roy, Jan & Roy, Sofie (2003) s. 283ff

¹⁰⁸ Ibid s. 292f

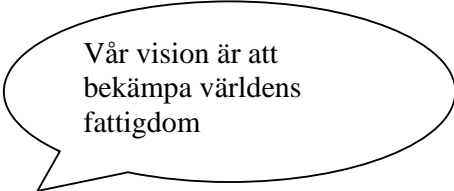
¹⁰⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 41ff

att stämma av och eventuellt justera en redan befintlig vision eller att fastställa en gemensam grund för en vision, om en sådan saknas sedan tidigare.¹¹⁰ En väl definierad vision kännetecknas framför allt av enkelhet och att den är lätt att förstå av samtliga medarbetare i organisationen. Visionen ska ge en bild av det övergripande målet med verksamheten och den ska visa vart organisationen är på väg. Den ska således ge en bild av framtiden i form av ett högre mål och en mening med verksamheten. Mer konkret bör en vision innehålla vem organisationen är till för, inom vilka områden organisationen ska verka och i vilken riktning organisationen ska utvecklas.¹¹¹ Innan visionen slutligen fastställs är det viktigt att göra en sista avstämning av hur visionen uppfattas av alla medarbetare inom organisationen. Det är viktigt att känna av huruvida visionen ger den trygghet och den utmaning som behövs samt om visionen känns meningsfull och att alla inom organisationen får en känsla av att det är "deras" vision.¹¹²

I en insamlings- och biståndsorganisation skulle en vision exempelvis kunna se ut så här:

Vision

Vad är vår framtida vision?



Vår vision är att
bekämpa världens
fattigdom

4.3.2 Ta fram strategier

BSC är främst ett verktyg för att formulera och implementera en organisations strategier och syftet är att vision och strategi ska omvandlas till konkreta mål och mått. En strategi kan definieras som kopplingen mellan organisationens övergripande vision och de operativa metoderna som används för att styra den dagliga verksamheten. Strategin ska alltså skildra de regler, händelser och beslut som ska föra organisationen från nuvarande ställning till den framtida önskade positionen och den ska användas som hjälp till att formulera organisationens olika målsättningar. I processen att utforma en strategi är det många variabler och aspekter att ta hänsyn till, vilket gör att processen ofta blir komplex och resurskrävande. Det finns olika angreppssätt och metoder för att ta fram strategier men den grundläggande frågeställningen i den strategiska utvecklingsprocessen är dock hur organisationen kan skaffa sig och behålla bestående konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.¹¹³ En vanlig använd metod för att ta fram strategier är Porters strategiska analys, vilken sedan kan kompletteras med något annat analyssätt¹¹⁴.

Strategisk analys enligt Porter innebär att en organisation ska sträva efter att vara ett attraktivt val på marknaden. Analysen bygger på en positionering av organisationen där det långsiktiga målet är att överleva och vara verksam under lång tid. Enligt Porter påverkas organisationens ställning på marknaden av fem krafter, nämligen konkurrenter, kunder,

¹¹⁰ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 58

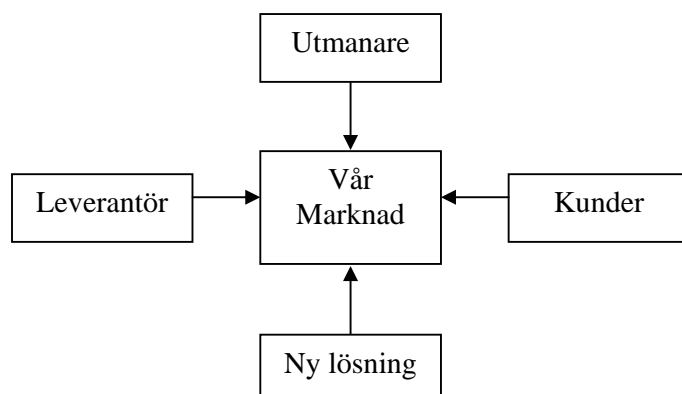
¹¹¹ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 20

¹¹² Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 60f

¹¹³ Ibid s. 62f

¹¹⁴ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 24

utmanare, leverantörer samt nya lösningar. Analysen bygger på en avstämning av dessa krafter betydelse för den egna verksamheten (se figur 6).¹¹⁵



Figur 6. Strategisk analys enligt Porters fem krafter. Från Hallgärde, U. & Johansson, A. (1999) s. 25

Porters strategiska analys är uppdelad i olika moment där det första momentet innebär att definiera organisationens marknad, dvs. att ställa frågan *vem gör idag samma sak som vi?* Det handlar om att identifiera konkurrenter och definiera var den egna organisationen står i förhållande till dessa. Det andra momentet i Porters analys handlar om att definiera organisationens relationer till sina kunder, utmanare, leverantörer och nya lösningar. Organisationens kunder kan sägas vara alla de som har glädje av vad organisationen gör. Utmanare kan definieras som de som inte gör det organisationen gör idag, men som kan komma att göra det i morgon. Att definiera leverantörer innebär att bestämma de som ser den egna organisationen som kund, medan att hitta nya lösningar handlar om att ta fram nya sätt för organisationen att lösa uppgifter, både inom en snar framtid och längre fram. Det tredje momentet, som inte ingår i Porters ursprungsmetod, handlar om att organisationen påverkas av olika ramverk som de således måste ta hänsyn till. Det kan exempelvis handla om lagstiftning, föreskrifter och regler från olika tillsynsmyndigheter eller synpunkter och instruktioner från olika finansiärer.¹¹⁶

Målet med det fjärde momentet i Porters analys är att välja den strategi som organisationen ska följa. Det handlar om att organisationen måste bestämma på vilket sätt de vill konkurrera på marknaden. De valda strategierna kan i sin tur sedan kombineras med tre olika val från organisationens sida; att fortsätta som förut, att genomföra hårdare marknadsföring eller att avveckla delar av verksamheten.¹¹⁷ Det femte och sista momentet innebär att man kompletterar Porters strategiska analys med exempelvis SWOT-analysen. Metoden i denna strategiska analys liknar Porters, men den har ett annorlunda tillvägagångssätt. Utgångspunkten ligger i att definiera verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot och organisationen ska besvara de tre frågorna *Vad bör vi? Vad kan vi? Vad vill vi?* När organisationen slutligen har besvarat dessa frågor bör den kunna utforma en strategi som fungerar.¹¹⁸

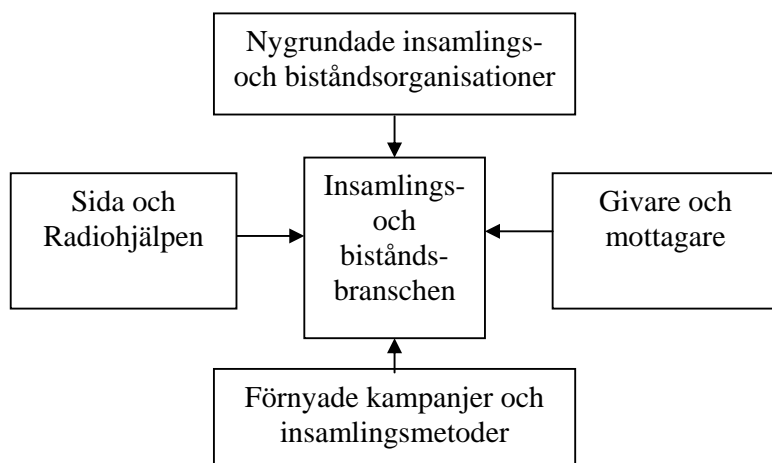
¹¹⁵ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 25ff

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 31

Användandet av Porters strategiska analys i en insamlings- och biståndsorganisation kan hjälpa organisationen att utifrån sina framtagna strategier utforma och definiera sina övergripande och strategiska målsättningar. De fem krafterna i Porters analys skulle exempelvis kunna identifiera på följande sätt:



Figur 7. Porters strategiska analys anpassad efter en insamlings- och biståndsorganisation

4.3.3 Fastställa perspektiv och ta fram kritiska framgångsfaktorer

Nästa steg i processen är att bestämma vilka perspektiv som är lämpliga att bygga scorecardet kring. Ursprungligen fanns det som tidigare har nämnts fyra perspektiv i Kaplan & Nortons modell; finansiellt, kund-, process- och lärandeperspektiv. Det finansiella perspektivet ska visa resultatet av de övriga perspektivens strategiska val, organisationens långsiktiga mål samt ägarnas förväntningar i form av tillväxt- och lönsamhetskrav. Kundperspektivet beskriver hur och vilka kundvärden som ska tillfredsställas och varför kunderna ska vilja betala för dem. Processperspektivet fokuserar i sin tur på de interna processer organisationen måste ha för att tillfredsställa sina ägare och kunder. Slutligen är lärandeperspektivet riktat mot organisationens långsiktiga förmåga att förändras och förbättras för att kunna överleva.¹¹⁹

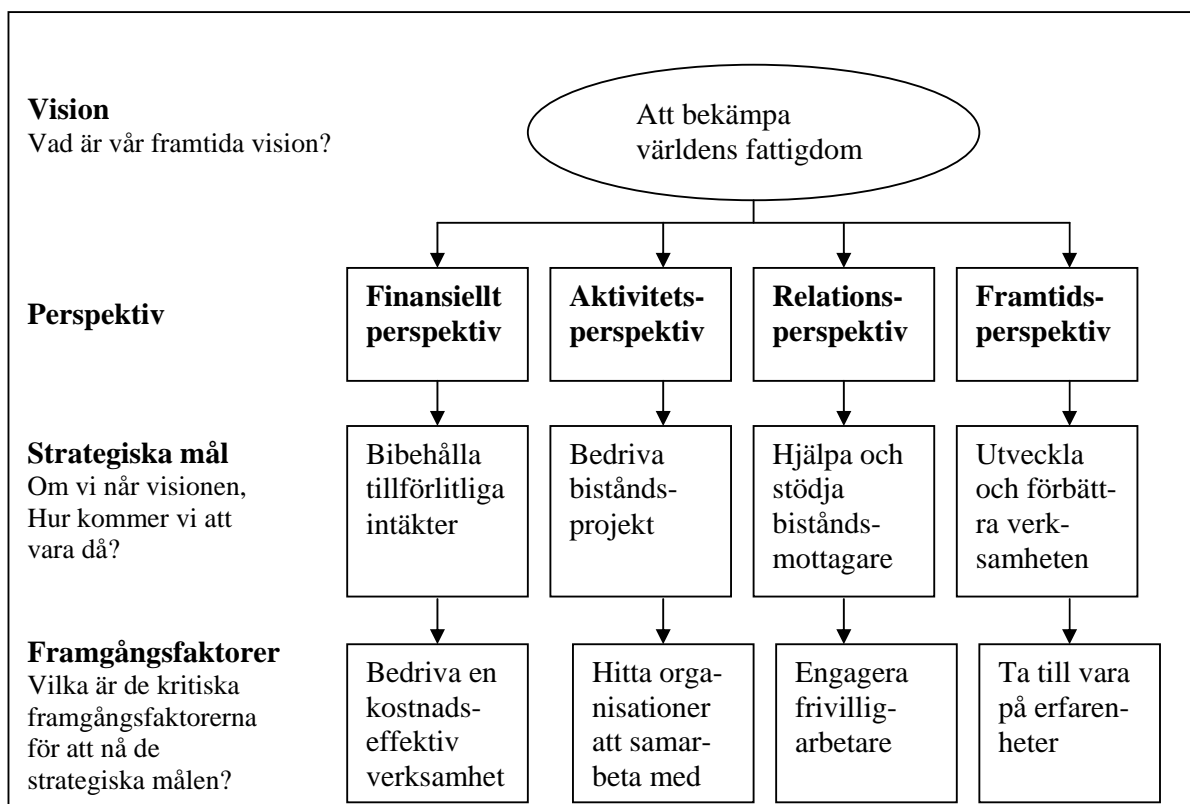
Det är inte ovanligt att organisationer förändrar dessa ursprungliga perspektiv eller väljer att ta med ytterligare något perspektiv, till exempel ett medarbetarperspektiv där fokus kan vara medarbetarnas utveckling och trivsel. Emellertid är det viktigt att ta med perspektiv som är relevanta och utgår från verksamheten och det ska även finnas ett tydligt samband mellan perspektiven.¹²⁰ Det är vidare viktigt att de olika perspektiven speglar olika nivåer och områden samt fokuserar på olika delar inom organisationen. Detta för att på bästa sätt kunna koppla ihop ekonomi och verksamhet. Exempelvis visar ett finansiellt perspektiv resultatet av det organisationen gjorde igår, medan organisationens insatser i ett kund- och processperspektiv visar de investeringar som görs idag för att nå framtidens finansiella mål.

¹¹⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 64ff

¹²⁰ Ibid s. 61

Slutligen behöver organisationen göra investeringar i utveckling och exempelvis medarbetare för att göra ett bättre arbete i processerna och för kunderna i framtiden.¹²¹

Nästa steg i processen att utforma ett BSC är att fastställa vad som krävs för att uppnå visionen och vilka faktorer som påverkar mest. Det innebär att organisationen ska bestämma och prioritera de mest kritiska framgångsfaktorerna.¹²² En framgångsfaktor ska definiera vad som är avgörande för om organisationen kan lyckas och det är därför väsentligt för organisationen att vara bra inom denna kritiska faktor. Det är viktigt att inte definiera för många kritiska framgångsfaktorer då dessa ska vara avgörande för organisationens överlevnad. För många faktorer medför ofta att de inte blir avgörande då det är svårt att göra prioriteringar mellan dem. Ingen organisation kan vara bäst på alla områden och 6 – 8 faktorer brukar vara ett antal som en organisation klarar av att hantera. Urvalsprocessen kan med fördel delas upp i tre steg, där första steget innebär att ta fram alla möjliga kritiska framgångsfaktorer för att sedan i andra steget rangordna dessa och välja ut de viktigaste. Slutligen beskrivs och motiveras vad de olika faktorerna betyder och varför de har valts.¹²³ I en insamlings- och biståndsorganisation skulle perspektiv, strategiska mål och framgångsfaktorer exempelvis kunna formuleras så här:



Figur 8. Perspektiv, strategiska mål och framgångsfaktorer för en insamlings- och biståndsorganisation

¹²¹ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 34 f

¹²² Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 72

¹²³ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 33f

4.3.4 Ta fram mått

Nästa steg i utformningen av ett BSC är att utveckla relevanta nyckelmått som ska visa att organisationen är på rätt väg och verkligen arbetar mot visionen, de strategiska målen och de kritiska framgångsfaktorerna. Utifrån de kritiska framgångsfaktorer som valdes ut i förra steget ska organisationen nu ta fram de mått som känns väsentliga och värdefulla för att visa om verksamheten är effektiv.¹²⁴ Viktigt att tänka på vid framtagandet av mått är att hitta tydliga länkar och att skapa balans mellan de mått som utvecklas i de sedan tidigare valda perspektiven. Centralt är att kortsiktiga förbättringar inte ska stå i konflikt med de långsiktiga målen. Vidare får måtten inom de olika perspektiven inte leda till en suboptimering utan måste stämma överens med och stödja den övergripande visionen och strategin.¹²⁵

Vid framtagandet av relevanta mått är det inledningsvis viktigt att ta fram alla möjliga mått som skulle kunna vara användbara som nyckelmått inom respektive perspektiv. Därefter ska de mest betydelsefulla måtten väljas ut genom att de mått som hör ihop med de viktigaste framgångsfaktorerna utses. Grundläggande att tänka på är att fokusera på framtida resultat istället för på nutid, att välja mått som är precisa, enkla och förståeliga samt att välja mått som faktiskt är mätbara. Dessutom måste organisationen fundera kring vilken effekt de olika måtten kan ge, vad medarbetarna kommer att anse om måtten och vad de kan komma att göra för att höja mätresultatet. Vidare är det viktigt att göra en omfattande beskrivning av varje mått för att undvika missförstånd kring vad som verkligen ska mätas samt att ständigt utvärdera och kvalitetssäkra samtliga mått.¹²⁶

Det optimala antalet mått inom varje perspektiv varierar något beroende på hur organisationens verksamhet är uppbyggd. Ett mått för varje kritisk framgångsfaktor är ett minimum, men det sammanlagda antalet mått inom varje perspektiv bör helst inte överstiga fem. Detta då det finns en risk att användandet av för många mått, visserligen klarar av att ge signaler om att något är fel men, kan leda till att det blir svårt att agera då det resulterar i allt för mycket information. Scorecardet blir då enbart ett varningssystem och inte ett greppbart ledningssystem som speglar strategin.¹²⁷

Organisationen ska även formulera konkreta mål för de olika måtten för att kunna få en bild över hur verksamheten ska bli bra på olika områden. Det behövs både kort- och långsiktiga mål för att löpande kunna stämma av styrningens riktning och för att i god tid kunna vidta eventuella nödvändiga åtgärder. Målen ska liksom måtten överensstämja med vision och strategi och det är dessutom viktigt att målen är realistiska och möjliga att uppfylla samt att de inte motverkar varandra. De bör utformas så att måtten som valts ut kan mäta huruvida organisationen närmar sig målen eller ej och för att nå bästa resultat ska målen vara synliga och specificerade, mätbara, accepterade, realistiska samt tidsatta.¹²⁸

¹²⁴ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 38

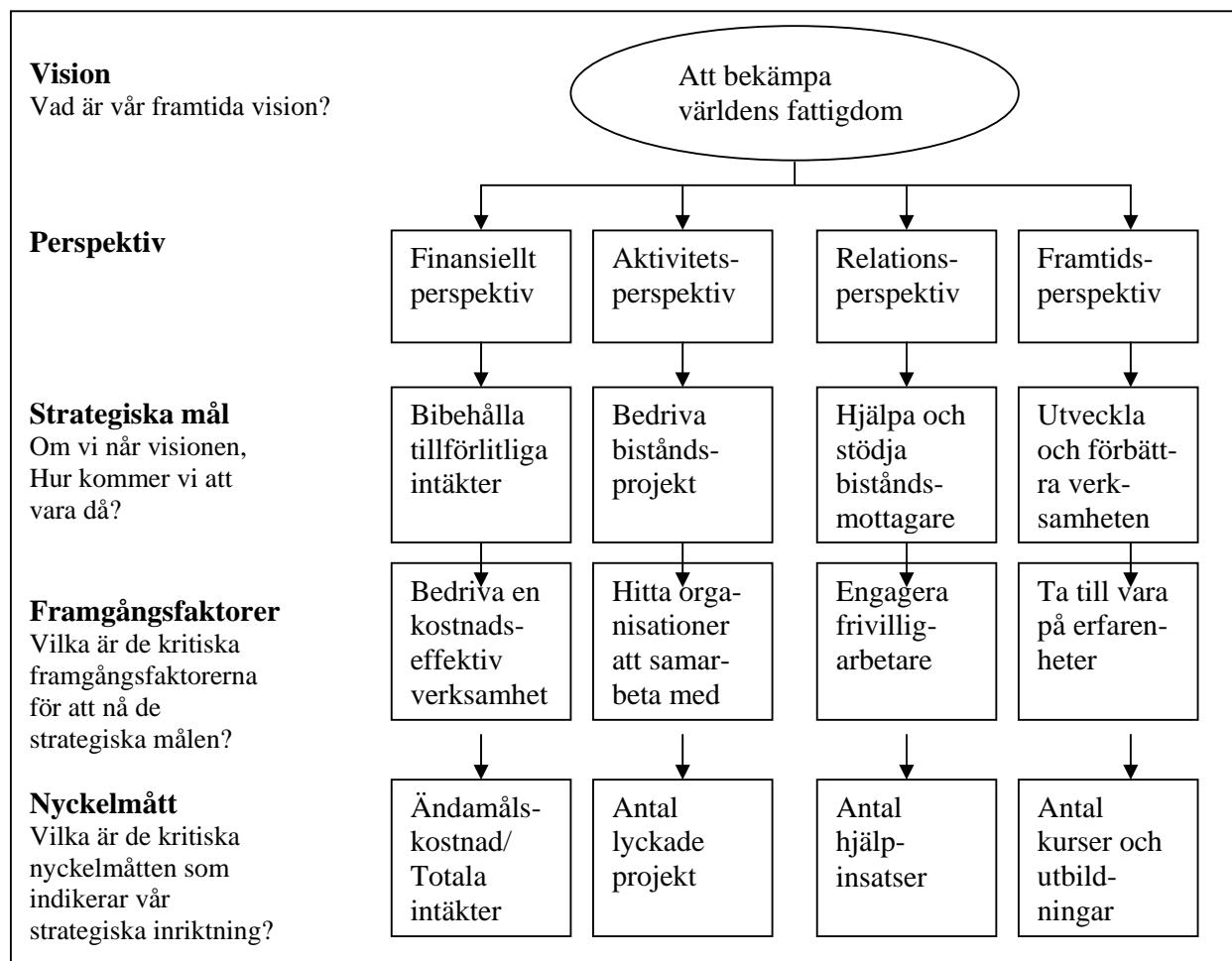
¹²⁵ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 73

¹²⁶ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 38f

¹²⁷ Ibid

¹²⁸ Ibid samt Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 77ff

I en insamlings- och biståndsorganisation skulle nyckelmått utifrån framgångsfaktorer och strategiska mål kunna formuleras på följande sätt:



Figur 9. Perspektiv, strategiska mål, framgångsfaktorer och nyckelmått för en insamlings- och biståndsorganisation

4.3.5 Ta fram en handlingsplan och genomföra uppföljning

För att slutligen få fram ett komplett BSC måste organisationen också bestämma vilka åtgärder som behövs för att förverkliga de nu uppsatta målen och visionen.¹²⁹ Det är viktigt att de mål som sätts upp är relevanta i förhållande till måtten annars finns det risk för att organisationen kommer att styras efter felaktiga beslutsunderlag på så sätt att de har för låga eller för höga målsättningar.¹³⁰

För att införandet av scorecardet ska få störst effekt är det viktigt att organisationen kan åstadkomma förbättringar. Det innebär att de arbetssätt och det tänkande som har använts sedan tidigare måste förändras och anpassas för att de nya uppsatta målen ska kunna nås.

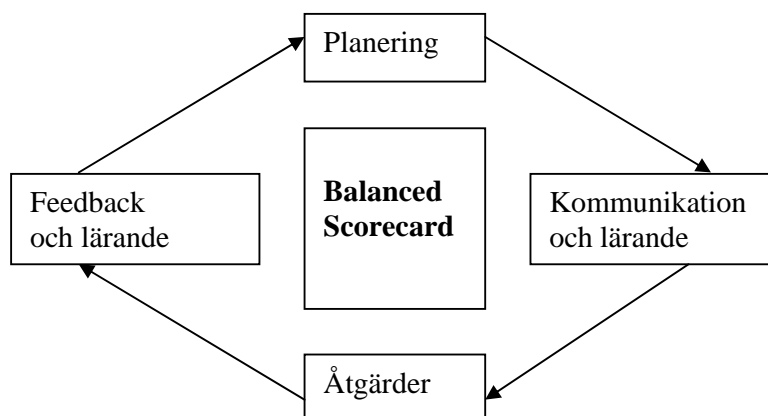
¹²⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 78

¹³⁰ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 58

Förändringsarbetet är ingen enkel uppgift utan det är en ständigt pågående process bestående av val, analysering, agerande, planering, prövning och mätning av effekterna. En metod för att genomföra förbättringar i verksamheten är att arbeta med frågor som berör vilka mål organisationen vill nå, hur organisationen vet om den når dit (om de har fungerande mått) samt vilka förändringar organisationen kan pröva. I handlingsplanen ska alla förslag, projekt och åtgärder som behövs för att förbättra måtten ingå och det ska tydligt framgå vad som bör göras, vem som gör det, när det ska vara klart och hur det ska genomföras. Exempel på åtgärder för att förbättra processerna runt måtten kan vara att skapa förståelse hos medarbetarna för organisationens system, att omlokalisera verksamheter och att tydliggöra ansvarsfördelningen.¹³¹

För att bevara intresset för BSC inom organisationen och för att det ska fungera som det dynamiska verktyg som det är avsett att göra krävs det löpande uppföljning. Det är viktigt att scorecardet används i det löpande ledningsarbetet i alla delar av organisationen så att alla medarbetare känner att de bidrar till helheten. Då kommer det till slut att bli en naturlig del av den löpande uppföljningen och styrningen och därmed påverka det dagliga arbetet. Därför bör handlingsplanen som diskuterades ovan även innehålla förslag och regler för hur uppföljningen av scorecardet ska integreras i den dagliga verksamheten. Vidare bör organisationen löpande se över framförallt de kortsiktiga mål och i de fall det krävs byta ut dessa mot de för tillfället mest relevanta målen.¹³²

Att scorecardet integreras med den ordinarie planeringen och uppföljningen är grundläggande för att scorecardet ska överleva på lång sikt. Istället för enbart traditionella uppföljningsverktyg som budget, redovisning och kalkylering ger en integration med en planerings- och uppföljningsrutin för ett scorecard en förnyad metod för uppföljning. Processen kan delas in i fyra faser; planering, kommunikation och lärande, åtgärder samt feedback och lärande.¹³³



Figur 10. Integrering av BSC i den övriga planeringen och uppföljningen. Något modifierad från Hallgärde, U. & Johansson, A. (1999) s. 65

¹³¹ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 58ff

¹³² Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) s. 79

¹³³ Hallgärde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 64

Planeringsfasen handlar om att förbereda vad som ska hända under det kommande året. Detta är den vanliga organisationsplaneringen och eftersom organisationen då ofta gör en granskning av strategin och sätter de mål som ska gälla för kommande perioder är det lämpligt att scorecardsarbetet ersätter en del av detta arbete. Vissa organisationer väljer att helt lämna den traditionella budgeteringen i denna fas, medan andra väljer att behålla budgeten och då upprättar denna samtidigt som planeringen av scorecardet då detta påverkar vilka resurser som kommer att behövas. Organisationen ska i denna fas även sätta upp konkreta mål för perioden och ta fram åtgärder för att nå dessa mål.

Kommunikation och lärande handlar om att föra en diskussion i organisationen kring hur den ska nå målen som har satts upp. Det är viktigt att det förs en dialog i hela organisationen och att medarbetarna engageras redan i planeringsfasen. Detta för att på ett effektivt sätt kunna omsätta målen och de framtagna handlingsplanerna i praktiken. När målen och handlingsplanerna är spridda bland medarbetarna tas det fram konkreta åtgärder för att nå målen. Dessa åtgärder och insatser implementeras därefter i det dagliga arbetet och åtgärdsfasen pågår under hela processen (se figur 10). I feedback- och lärandefasen får alla medarbetare tillgång till varje periods utfall. Detta utfall bör diskuteras i hela organisationen för att på bästa sätt kunna analysera till exempel vad som gick fel, varför något gick bra samt olika grundläggande orsaker. Detta kan sedan användas som ett underlag för belöning till personalen eller som ett sätt för ledningen att se huruvida organisationen arbetar med rätt strategi.¹³⁴

4.5 Svårigheter och problem med Balanced Scorecard

Genom åren är det många organisationer som har försökt att upprätta ett BSC i sina organisationsenheter, men tyvärr är det inte alla som har lyckats. Det är många organisationer som har påpekat att framtagandet av ett scorecard inte är så enkelt som det verkar och grundarna av BSC, Kaplan & Norton, har definierat några svårigheter och orsaker till att scorecardprojekten inte alltid fungerar.¹³⁵

- För många organisationer som kompletterar sina finansiella mått med icke-finansiella mått uppstår problemet att de icke-finansiella måtten har samma brister som de traditionellt finansiella har. Det handlar framförallt om att även de icke-finansiella måtten mäter sådant som det går att sätta siffror på och att de ofta är generella på så sätt att de fångar det som varenda organisation har som mål att bli bättre inom. Dessa mått är bra för att följa upp resultat, men de fungerar inte lika bra för att kommunicera till medarbetarna om vad de måste göra bra för att organisationen ska kunna fungera även i framtiden. De ger helt enkelt inte tillräcklig vägledning inför framtiden och är inte tillräckligt knutna till operationaliserandet av visionen och de långsiktiga målen, vilket är syftet med alla mått som används i BSC.
- När ett BSC ska utarbetas är det viktigt att utvecklingen av det är väl förankrat hos organisationsledningen. Framtagandet får inte delegeras till någon projektgrupp på mellannivå, utan processen måste styras av ledningen och BSC måste spegla ledningens vision och strategiska målsättningar för att det ska kunna användas som det

¹³⁴ Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) s. 64ff

¹³⁵ Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999)

styr- och ledningsverktyg som det är tänkt att göra. Annars finns det risk för att nya mått endast leder till lokala förbättringar, men att utveckling och förbättringar för organisationen som helhet uteblir.

- Tydliga och bra framtagna mål och mått är inget effektivt styrverktyg om ledningen inte kan kommunicera ut till hela organisationen hur målen och måtten ska uppnås samt vilka insatser som är kopplade till visionen. Om organisationen inte kan omsätta sin vision och sina målsättningar i handlingar och om ledningen misslyckas med att skapa enighet kring vad visionen och målsättningarna står för, finns det risk för suboptimering. Brist på enighet och klarhet leder då till att medarbetarna strävar mot olika mål beroende på hur de har tolkat visionen och målsättningarna.
- Ett hinder mot en lyckad implementering är att organisationen brister i utvärderingen av hur arbetet och utvecklingen fungerar. BSC är föränderliga och dynamiska och scorecardet måste analyseras, utvärderas och uppdateras med jämna mellanrum. Detta för att scorecardet hela tiden ska spegla den omgivning som organisationen befinner sig i samt spegla de krav som ställs på organisationen.

Kaplan, S. R. & Norton, P. D. *The Balanced Scorecard - Från strategi till handling.* (1999) s. 181ff

4.6 Egna reflektioner kring Balanced Scorecard

Genom att utforma ett BSC anpassat till I&K vill vi hjälpa avdelningen att nå sina övergripande mål och sin vision. Syftet är att omvandla I&Ks vision och strategi till målsättningar och mått uppdelade i utvalda perspektiv. I&K har redan arbetat fram strategier och övergripande målsättningar för avdelningen. Vårt bidrag blir härmed att möjliggöra en operationalisering av dessa. Även det att scorecardet har ett fokus på orsak-verkansambandet mellan olika aktiviteter och förväntade resultat av output ser vi som ett tecken på att BSC är ett styrmedel som på ett lämpligt sätt lyckas fånga de grundvärden som verksamhetsstyrning syftar till.

Den teoretiska referensram som vi byggt upp kring BSC vill vi använda till att möjliggöra för I&K att på ett effektivt sätt mäta sina prestationer. Teorin menar att ett BSC ska användas som ett verktyg för att planera, styra och följa upp en verksamhet samt att det ska underlätta att kommunicera ut ett gemensamt mål, internt och externt. Denna syn på BSC har vi också valt att anamma men då främst den interna funktionen. Vid val av perspektiv har vi försökt att skapa en balans mellan I&Ks kort- och långsiktiga mål samt mellan de resultat som I&K strävar efter att uppnå och de framgångsfaktorer som påverkar dessa resultat. För tillfället genomgår hela IM en förnyelseprocess och det påverkar även I&Ks vision, mål och arbetsmetoder. Vi hoppas att framtagandet av scorecardet ska hjälpa dem att hitta en balans mellan stabilitet och förändring i organisationen. Genom att ta fram ett BSC anpassat efter I&K skapar vi en möjlighet för dem att operationalisera sina målsättningar och scorecardet kan även ge dem en helhetsbild över verksamheten. Denna helhetsbild ska få alla medarbetare att dra åt samma håll och bli medvetna om hur just deras insatser påverkar verksamhetens möjligheter att nå sina mål och visioner.

5. ATT ANVÄNDA BALANCED SCORECARD I EN ICKE-VINSTDRIVANDE ORGANISATION

Vår tanke med detta sista teorikapitel är att ge läsaren en teoretiskt djupare förståelse för hur BSC kan tas fram och användas i en icke-vinstdrivande organisation. För att kunna göra detta redogör vi för en spansk studie där forskare studerat upprättandet av ett BSC på ett sjukhus.

Som vi skrev i inledningen av denna uppsats är den tidigare forskningen om BSC i insamlings- och biståndsorganisationer inte speciellt omfattande. Området är både i Sverige och i övriga världen relativt outforskat och det är svårt att hitta vetenskapliga studier som behandlar det. Vi har därför valt att titta på sjukvården som är en annan form av icke-vinstdrivande organisationer men där mätmetoder och uppföljningsprocesser är desto mer utvecklade och utforskade. Vi har hittat ett flertal studier som rör BSC inom sjukvården och då dessa behandlar upprättandet och implementerandet av scorecardet i icke-vinstdrivande organisationer har vi valt att använda oss av sjukvården för att belysa problematiken även i vår studie.

5.1 Balanced Scorecard i en spansk privat sjukvårdsorganisation

Vi har valt att redogöra för en studie¹³⁶ som genomförts av forskare i Spanien. Syftet med studien var att se om BSC kan användas av icke-vinstdrivande organisationer och då främst organisationer inom sjukhussektorn. Tanken med studien var också att se om BSC kan införas i icke-vinstdrivande organisationer genom att använda sig av de tillvägagångssätt som beskrivs i litteraturen.

Författarna till studien har sammanställt ett antal punkter som summerar vad tidigare forskning inom området resulterat i. Dessa redogör vi för nedan då vi anser att de ger en tydlig bild av de problem som existerar inom området.

- Det traditionella scorecardet är utarbetat för vinstdrivande organisationer och det övergripande målet är att långsiktigt öka värdet för organisationens ägare. Då detta inte är målet i icke-vinstdrivande organisationer måste de som upprättar ett BSC för en sådan organisation överväga om de fyra traditionella perspektiven (finansiellt, kund, process och lärande) är användbara eller om de måste anpassas till den specifika situationen.
- I vinstdrivande organisationer är det finansiella perspektivet det viktigaste då det är genom dess mätningar det går att utläsa om organisationen varit effektiv, dvs. ökat det finansiella värdet för ägarna. I icke-vinstdrivande organisationer är istället de finansiella prestationerna ett medel på vägen mot visionen och inte slutmålet själv.

¹³⁶ Urrutia, Ignacio & Eriksen, D. Scott (2005) sid. 16-26

Detta leder till att ett BSC i en icke-vinstdrivande organisation måste kompletteras med ett femte perspektiv som visar hur bra organisationen är att på att uppnå sin vision.

- De flesta icke-vinstdrivande organisationerna använder inte ens de mest vedertagna finansiella måtten, såsom nettointäkter och ROI, vid utvärdering av verksamheten.
- Icke-vinstdrivande organisationer har svårigheter med att utveckla kvantitativa mått som kan utvärdera organisationens prestationer.
- Icke-vinstdrivande organisationer kan använda sig av icke-finansiella mått som mäter kvantitet och kvalitet på prestationer. Dock innehåller resultaten av dem ofta data som inte är trovärdig då framtagandet av dessa mått inte alltid sker på ett metodologiskt korrekt tillvägagångssätt.
- Nästan alla icke-vinstdrivande organisationer har definierat sin vision men de flesta saknar mått som visar om de följer den eller hur deras vision påverkar omgivningen.

5.1.1 Presentation av studien

Sjukvårdssektorn i Spanien karakteriseras av att en stor del av verksamheten bedrivs i privat regi av icke-statliga organisationer. Dessa icke-vinstdrivande organisationerna saknar ofta utarbetade tillvägagångssätt som indikerar hur det går för organisationen både finansiellt och icke-finansiellt. Metoderna de använder kännetecknas ofta av att de är väldigt enkla och mäter endast till exempel antal patienter och antal uppbokade salar. Traditionellt drivs den spanska privata sjukvårdssektorn av religiösa organisationer som främst ägnar sig åt grundläggande omvårdnad snarare än behandling. Dessa sjukhus utsätts numera för en allt mer ökad konkurrens från privata vinstdrivande sjukhus. Detta har lett till att de måste satsa allt mer på att anställa specialister och på att investera i mer teknologisk utrustning för att kunna vinna konkurrensfördelar.

Sjukhuset Benito Menni ligger i staden Valladolid och ägs av en religiös församling som även äger ett flertal andra sjukhus i Spanien. Verksamheten är inriktad på att ta emot psykiatripatienter både under kortare och längre tid. Sjukhuset verkar under små ekonomiska marginaler och har överlevt genom hård kostnads kontroll på alla nivåer i verksamheten. Innan införandet av BSC använde de sig endast av mått inom det finansiella området samt för de interna processerna. Valet att införa ett BSC tog sjukhusdirektören efter att ha jämfört olika tillvägagångssätt och funnit att scorecardet tillhandahöll en komplett uppsättning mått som även behandlade områden som kundnöjdhet och hushållandet av resurser, något sjukhuset inte tidigare mätt.

Vid upprättandet av scorecardet arbetade sjukhusdirektören tillsammans med cheferna för de olika verksamhetsområdena fram sjukhusets vision, övergripande målsättning och strategi. Utifrån dessa utformade de sedan ett BSC för hela verksamheten där de valde att använda sig av Kaplan & Nortons ursprungliga fyra perspektiv: finansiella, kund, process och lärande. Sjukhusledningen krävde därefter ett antal förändringar av detta teoretiskt framtagna scorecard. Ett övergripande perspektiv lades därför till som handlade om sjukhusets vision, enligt Kaplan & Nortons BSC-modell för icke-vinstdrivande organisationer, samt ännu ett perspektiv som innefattade sjukhusets omgivning. Scorecardets viktigaste utgångspunkt

ändrades därmed från det finansiella perspektivet till sjukhusets vision, vilket ansågs spegla verksamheten på ett mer korrekt sätt.

Studiens slutsatser visar att BSC kan användas till att operationalisera sjukhusets visioner och strategier. Detta sker genom att mått som kan användas för att utvärdera verksamhetens prestationer utarbetas och sedan införs. Scorecardet blir därmed ett användbart verktyg för planering, upprättande av mål och utvärdering. Vidare visar studien att BSC, trots att det ursprungligen arbetades fram för vinstdrivande organisationer, går mycket bra att applicera på icke-vinstdrivande organisationer. Dock måste ett övergripande perspektiv som rör verksamhetens vision upprättas dessutom måste de övriga perspektiven anpassas utifrån den unika verksamheten.

En annan slutsats är att det finansiella perspektivet får en annan roll i en icke-vinstdrivande organisations scorecard än vad det har i ett traditionellt BSC. Detta då det blir ett medel för att uppnå visionen, inte ett mål i sig. Detta stödjer Kaplan & Nortons tidigare nämnda teori om att en annorlunda BSC-modell med ett övergripande visionsperspektiv i fokus måste upprättas.

Det författarna till studien ser som sitt bidrag till den existerande litteraturen, speciellt gällande icke-vinstdrivande sjukhus, är att ett sjätte perspektiv bör inkluderas. Detta perspektiv ska handla om sjukhusets omgivning och ska därmed ge information om hur sjukhusets "kundbas" ser ut. Detta eftersom det utan att studera omgivningen är svårt, om inte omöjligt, att förstå vad som händer inom organisationen samt kontrollera hur effektiv den är.

5.2 Egna reflektioner kring Balanced Scorecard i sjukvårdssektorn

Som en av slutsatserna i studien visar är BSC ett prestationsmätningssystem som lämpar sig väl för alla sorts organisationer, vinstdrivande som icke-vinstdrivande. Dock har Kaplan & Norton för icke-vinstdrivande organisationer modifierat den ursprungliga modellen något och lagt till ett övergripande perspektiv som berör verksamhetens vision. Vi anser att oavsett om det är ett sjukhus eller en insamlings- och biståndsorganisation som ska använda sig av scorecardet är det visionen som är det primära målet och vi har vid utformandet av I&Ks BSC valt att ge visionen en ännu tydligare plats. Detta har vi gjort genom att bryta ut visionen helt och istället för att göra det till ännu ett perspektiv har den fått en unik övergripande plats i scorecardet. Riktigheten i vårt val att ge visionen detta utrymme anser vi kan bekräftas genom att ta del både av Kaplan & Nortons teori samt av studien gjord på sjukhuset Benito Menni. Den skillnad som kan uppkomma på grund av att Benito Menni är ett sjukhus och IM en insamlings- och biståndsorganisation tror vi inte påverkar detta resultat eftersom båda har ett högre stående syfte än vinst att uppnå med sin verksamhet.

Benito Menni har vid upprättandet av sitt scorecard valt att införa ett perspektiv som rör sjukhusets omgivning. Detta då de anser att de traditionella fyra perspektiven inte uppmärksammar denna aspekt av verksamheten tillräckligt. Detta är inget som förekommer i teorin kring BSC i icke-vinstdrivande organisationer. Dock förespråkar teorin en anpassning av scorecardet efter verksamheten vilket vi anser att detta perspektiv kan ses som. Vid utformandet av vårt BSC förde vi flera diskussioner kring vilka perspektiv som bäst skulle spegla I&Ks verksamhet. Den omgivning som I&K främst arbetar gentemot anser vi är

allmänheten och gamla och presumtiva medlemmar. Med detta i åtanke kom vi fram till att omgivningen bäst skulle återspeglas genom användandet av ett aktivitets- respektive relationsperspektiv. Vi valde att på detta sätt dela upp omgivningen i två perspektiv för att kunna ge de olika områdena tillräckligt mycket fokus.

Tillvägagångssätten vid utformandet av både scorecardet i studien och vårt BSC följer den teori som finns skrivet inom ämnet. Hela processen från framtagandet av visionen till identifieringen av kritiska framgångsfaktorer och mått inom de olika perspektiven, till upprättande av handlingsplan och utvärderingar skiljer sig enligt oss inte åt beroende på om det är en vinstdrivande organisation, vilket teorin föranleder, eller en icke-vinstdrivande organisation som Benito Menni och IM. Att som enligt studiens slutsats anpassa scorecardet till varje unik verksamhet tror vi är ett måste även om det är vinstdrivande organisationer som ska upprätta ett BSC. Detta då vi anser att styrkan med ett BSC är att det är anpassningsbart efter varje situation även om de teoretiska ramarna följs. Vårt scorecard är anpassat efter I&Ks unika situation och kan inte rakt av appliceras ens på en annan avdelning inom IM då de inte har samma förutsättningar som I&K.

6. INDIVIDUELL MÄNNISKOHJÄLP OCH INSAMLINGS- OCH KOMMUNIKATIONSAVDELNINGEN

I detta kapitel presenterar vi det empiriska material som vi samlat in i vår fallstudie, genom intervjuer och dokumentundersökningar. Först beskriver vi organisationen IM i sin helhet för att sedan mer detaljerat redogöra för IMs insamlings- och kommunikationsavdelning. Genom detta upplägg hoppas vi att läsaren ska få en tydlig bild av det bakgrundsmaterial vi använt vid upprättandet av scorecardet.

6.1 IM

1938 startades organisationen Praghjälpen av en grupp kristna akademiker i Lund efter att en av deras medlemmar, Britta Holmström, fått en kallelse i en vision. Praghjälpens vänner fanns spridda runtom i hela Sverige och de bedrev sitt arbete, byggt på principen *hjälp till självhjälp*, både i Sverige och utomlands. Praghjälpen bytte 1944 namn till Inomeuropeisk Mission (IM) dock utan att frångå de inarbetade grundprinciperna om *hjälp till självhjälp oavsett tro, nationalitet eller politisk åskådning*. Under 1960-talet bytte IM än en gång namn, denna gång till dagens Individuell Människohjälp. Under detta årtionde utvecklade de även sin verksamhet till världen utanför Europa.

Idag bedriver IM verksamhet i femton länder runtom i världen; Guatemala, El Salvador, Zimbabwe, Libanon, Jordanien, Jerusalem/Gaza/Västbanken, Irak, Indien, Nepal, Kina (Tibet), Rumänien, Sverige, Moldavien, Malawi, Serbien och Montenegro. IM har 46 del- och heltidsanställda avlönade medarbetare och mellan 1500 – 2000 frivilligarbetare. Organisationens projekt är inriktade på ett antal huvudområden: utbildning, socialt arbete, hälsovård, sysselsättning och försörjning, mänskliga rättigheter samt opinionsbildning. Varje år når IMs insatser över 200 000 människor runt om i världen och verksamheten bedrivs främst genom samarbete med lokala organisationer, i respektive land, då de vill förankra projekten i lokalsamhället samt ge projekten bärkraft. Under 2005 växte IMs fältarbete med 33 procent och organisationen samlade in rekordhöga 52 miljoner kronor. Stora insatser såsom ett traffickingprojekt i Rumänien och stöd till tsunamidrabbade människor i södra Indien genomfördes under året och verksamheterna i Moldavien, Zimbabwe, Irak och de palestinska områdena fick ökade resurser. IMs verksamhet inkluderar även insatser i Sverige och utöver egna projekt av social karaktär, samarbetar de med bland annat Svenska Kyrkan, Lunds Kommun och Erikshjälpen. Inom ramen för den ideella verksamheten bedriver IM även en omfattande försäljningsverksamhet vilken klassificeras som näringsverksamhet.

IMs organisation är demokratiskt uppbyggd och det är styrelsen som leder arbetet. Alla fysiska och juridiska personer som under året skänkt minst 100 kr till IM blir automatiskt medlemmar och får därmed rösträtt på årsmötet där styrelsen väljs. IM befinner sig just nu i en expansionsfas och deras totala intäkter uppgick 2005 till 66 miljoner kronor. Organisationen har idag cirka 36 000 medlemmar och de senaste åren har medelåldern på medlemmarna sjunkit markant och idag är en tredjedel av medlemmarna under 40 år, tillskillnad från för några år sedan då de flesta var runt 80 år.

6.2 IMs visioner och mål

Under hösten 2005 startade IM ett revitaliseringsarbete av hela organisationen i syfte att skapa en bättre gemensam bild av verksamheten. Enligt Maria Zachs som är ansvarig för projektet påbörjades revitaliseringen på uppdrag från IMs styrelse och uppgiften var att tydliggöra IMs värdegrund och arbeta fram en varumärkes/kommunikationsplattform för IM. Syftet var att organisationen ville bli tydligare med vad IM är och vad de står för internt (anställda och frivilliga) såväl som externt ("passiva" medlemmar och allmänhet). Revitaliseringen genomfördes också på grund av att en stor del av arbetet i organisationen upplevdes som rutinmässigt. För att bryta detta mönster och för att anpassa organisationen till dagens verksamhet ville IM revitalisera det gamla och få det att överensstämma med dagens syn på organisationen. Maria Zachs säger vidare att projektet, efter en tid, utvidgades till att även innefatta en organisationsöversyn tillsammans med en analys av kompetensbehov bland medarbetarna i Sverige. Detta arbete har legat till grund för en ansökan till ESF-rådet (Europeiska Socialfonden) om pengar till kompetensutveckling inom IM samt för en omorganisering av verksamhetens uppbyggnad som genomfördes i början av 2006. (Se bilaga 1 för ny organisationsuppbyggnad.)

Revitaliseringsarbetet har pågått i närmare två år och enligt Maria Zachs har styrelse och medlemmar fått vara delaktiga genom exempelvis olika arbetsgrupper och workshops. Olika arbets- och projektgrupper har besökt IMs verksamheter runt om i Sverige och aktiva har fått uttrycka sina åsikter och komma med förslag inför framtiden. Genom revitaliseringsarbetet har IM arbetat fram en verksamhetsidé som innehåller vision, värdegrund, kärnvärden, uppdrag och grundläggande principer.

IMs verksamhet är bred och komplex och från början var styrelsens ambition att verksamheten skulle snävas av. Dock insåg de att det är det breda och komplexa som kännetecknar IM och därför valde de att behålla bredden på själva verksamheten. Däremot ska IM i framtiden endast verka i tio länder, till skillnad från dagens femton. De kommer dock inte att avsluta någon verksamhet genast, utan det är en process som ska pågå under fem till tio år. I de länder där verksamheten kommer att försvinna har IM antingen fyllt sin funktion eller så kommer de att överlåta den till lokala organisationer, meningen är att de inte ska upphöra med verksamhet som fortfarande fyller ett behov.

Revitaliseringsarbetet har, enligt Maria Zachs, framförallt handlat om att ringa in det bästa inom IM och förstärka det. Kortsiktigt kan anställda inom organisationen till viss del ha upplevt att förändringen främst har skapat kostnader och tagit tid från det ordinarie arbetet, något Maria Zachs inte tycker är konstigt då de anställda ännu inte har sett resultatet av projektet. Förhoppningen är dock att revitaliseringen på lång sikt ska bespara IM pengar och tid och dessutom medföra att organisationen gör ett bättre arbete.

6.2.1 IMs vision och uppdrag

På IMs årsmöte den 22 maj i år fastställdes deras nya vision genom att alla närvarande medlemmar fick rösta på tre olika visioner som revitaliseringens arbets- och projektgrupper hade arbetat fram. Dessa tre var i sin tur framröstade av grupper runt om i landet och på IMs hemsida där det fanns sju möjliga visioner att rösta på. Under en längre tids arbete

formulerades visionerna utifrån samtal och möten med IMs medlemmar och aktiva. Den visionen som valdes på årsmötet och som numera används är:

IMs vision är en rättvis och medmänsklig värld att växa i

För att visa hur IM ska kunna arbeta mot sin nya vision har organisationen tagit fram ett uppdrag som beskriver två åtaganden som de arbetar utifrån för att kunna skapa en rättvis och medmänsklig värld att växa i. Dessa åtaganden innebär att:

- **IM ska bekämpa fattigdom och utanförskap**
Därför utvecklar IM tillsammans med samarbetspartners modeller för hållbar utveckling. I arbetet integreras sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Utöver det långsiktiga utvecklingsarbetet förmedlar IM humanitärt bistånd till människor i katastrofer och i andra utsatta situationer.
- **IM ska synliggöra fattigdom och utanförskap**
Därför skapar IM opinion, intresse och engagemang kring utsatta människors situation samt främjar en debatt om förutsättningarna för hållbar utveckling.

6.2.2 IMs kärnvärden

IM är en obunden insamlings- och biståndsorganisation och tillhör därmed inte något politiskt parti eller religiöst samfund. De ser världen som en mötesplats, vilket innebär att de lägger stor vikt vid möten på lika villkor mellan människor från olika kulturer, trosuppfattningar och livssituationer. De betonar att samverkan är viktigt och att alla deras relationer präglas av att såväl ge som att ta emot, vilket innebär att värde skapas även för dem som ger. Det handlar om att arbeta utifrån ömsesidighet och respekt för varje människa och att se på omvärlden med en ödmjuk och positiv inställning.

Medmänsklighet, livskraft och framtidstro är IMs kärnvärden och innefattar vad IM vill vara och vad de vill åstadkomma. Dessa tre kärnvärden har tagits fram i revitaliseringsprocessen och de ska genomsyra allt som organisationen gör samt utgöra drivkraften i strävan mot en rättvis och hållbar utveckling. Enligt Maria Zachs ska kärnvärdena användas både internt och externt och nästa steg i arbetet innebär en implementering och nedbrytning av dem för att de ska kunna användas i praktiken.

6.3 Insamlings- och kommunikationsavdelningen

Hösten 2000 beslutade IMs styrelse om en storsatsning på att öka insamlingen i syfte att stärka möjligheterna till insatser både i Sverige och i utlandet. Insamlingsvolymen är beroende av hur många medlemmar organisationen har och därför arbetar IM även systematiskt med att höja antalet medlemmar. Att de väljer att satsa mycket på insamling och kommunikation beror bland annat på att IM varje år förlorar över 2000 medlemmar på grund av att exempelvis många slutar av åldersskäl och att yngre medlemmar har en tendens att inte vara lika organisationstroga som äldre. Vidare är det för tillfället osäkert huruvida IM i framtiden kommer att vara med i insamlingskampanjen Världens Barn¹³⁷, där organisationen har varit med sedan starten 1997. Samarbetet genom Världens Barn genererar stora intäkter

¹³⁷ För mer info se: www.svt.se/varldensbarn/

till IM, i år har de som mål att få in 4,6 miljoner från samarbetet, och risken att förlora dessa är också ett skäl till satsningen. Satsningen på insamling har redan gett resultat både vad gäller enskilda gåvor och antal givare och IM fortsätter därför med detta arbete.

Ansvar för genomförandet av denna satsning ligger hos IMs insamlings- och kommunikationsavdelning som arbetar med att skapa opinion, intresse och engagemang i Sverige kring utsatta människors situation. För att kunna skapa uppmärksamhet i Sverige kring fattigdom och utanförskap arbetar avdelningen bland annat med information om bistånd i allmänhet och IMs arbete i synnerhet samt med insamling av medel till IMs verksamhet. Vidare ansvarar avdelningen för utgivandet av tidskriften, uppbyggnaden av hemsidan, medlemsregistret och för kontakter med pressen. De sköter även kontakten med medlemmar samt ger stöd och utbildning till frivilliga och volontärer. Genom detta arbete för ökad kännedom om IM och med att stärka IMs profil samt med att rekrytera och uppmuntra frivilliga att stödja IM bidrar I&K till IMs gemensamma verksamhetsmål.

Idag finns det tio anställda på I&K och utöver dem har avdelningen även hjälp av frivillig arbetskraft i form av till exempel en del försäljning och hjälp med bilder till hemsidan. Avdelningen har som tidigare nämnts ett stort ansvarsområde inom organisationen och verksamheten är uppdelad på 20-30 arbetsområden. Varje år görs en arbetsplan över arbetsuppgifter och ansvarsområden för de anställda på avdelningen och planen innehåller riktlinjer och ansvar för alla de områden som nämndes ovan. Arbetsplanerna utarbetas efter de större gemensamma målen och efter de kompetenser som finns på avdelningen, men ofta blir medarbetarna engagerade i mer än vad som står nedskrivet i planen. Vissa av planerna sträcker sig över flera år och de flesta anställda är involverade i flera olika projekt samtidigt. Många av projekten kräver dessutom flera olika kunskapsområden och berör därför de flesta på avdelningen.

I&Ks större aktiviteter det senaste året har bland annat varit ett traffickingprojekt med pjäsen "Köpt och såld" som turnerade runt i Sverige, informationsprojektet "Möte med Mandala" då tibetanska munkar besökte Malmö, Lund och Göteborg samt skolinformationsprojektet Rafikiresan i samarbete med Erikshjälpen. Utöver dessa större kampanjer arbetar avdelningen löpande med aktiviteter såsom att utveckla tidskriften och hemsidan, förbättra mediakontakterna, planera olika typer av evenemang och att förbättra och utveckla kontakten med medlemmarna. Som ett resultat av årets insatser och kampanjer har medlemsvården förbättrats. Vidare har även face-to-face värvningen (professionella medlemsvärvare ute på gator och torg), givande via autogiro, medieexponeringen, besöksiffran på hemsidan och kännedomen om IM ökat.

6.3.1 Vision och mål för insamlings- och kommunikationsavdelningen

IMs vision att skapa en rättvis och medmännisklig värld att växa i kan brytas ner i en underliggande vision för I&K som innebär att de ska *arbeta i Sverige för att synliggöra fattigdom och utanförskap*. Denna vision har därefter brutits ner i tre målsättningar för avdelningen:

- Att öka allmänhetens intresse och engagemang för, samt kunskap om IMs arbete.
- Att rekrytera nya medlemmar samt behålla dem som redan upptäckt IMs verksamhet.
- Att synliggöra utsatta människors behov och sprida IMs idéer.

Enligt Jenny Anderberg, som är ansvarig för I&K, är det viktigaste i de övergripande målen att öka intäkterna och att öka medlemsantalet. För att kunna arbeta mot dessa mål har avdelningen satt upp kortsiktiga delmål som förändras över tiden. De delmål som finns just nu för I&K har tagits fram av en arbetsgrupp som har utformat en framtidsplan som innehåller mål som ska ha uppnåtts år 2010. Arbetsgruppen har tagit fram förslag på konkreta mål som därefter kontrollerats av Jenny Anderberg huruvida det är möjligt för I&K att nå dem. De kortsiktiga delmål som I&K ska ha uppnått år 2010 är:

- En jämn och tillförlitlig intäkt på 55 MSEK.
- 45 000 medlemmar.
- Att 1 miljon av Sveriges befolkning känner till IM med hjälpt erinran.
- Att av dem som lägger tid/pengar på IM ska 90 % ha en korrekt bild av organisationen.

Jenny Anderberg menar att de tre första målen är fullt möjliga att nå till 2010 och att intäktsmålet till och med hade kunnat sättas högre, men hon tycker samtidigt att det är bra om organisationen inte växer för snabbt. Däremot känner Jenny Anderberg en viss osäkerhet kring det fjärde målet och ställer sig frågande till hur I&K ska kunna definiera vad som är en korrekt bild. Detta då tolkandet kring en korrekt bild av IM är väldigt subjektivt och kan tydas olika beroende på vem frågan ställs till.

6.3.2 Strategier för insamlings- och kommunikationsavdelningen

Genom att säkerställa en jämn och tillförlitlig intäktskurva på egna insamlade medel och genom att satsa på marknadsföring och profilering av IM samt intern kommunikation om organisationens värden planerar avdelningen att nå sina delmål. Deras strategi är att verksamheten ska nå människor från olika håll, att den ska göra det enkelt att stödja IM och att den ska arbeta för att alla, både medlemmar och medarbetare, inom organisationen verkar som kommunikatörer/insamlare. Tanken är att I&K genom dessa målsättningar och uppdrag ska arbeta för IMs nya verksamhetsidé och enligt Jenny Anderberg kommer avdelningen i framtiden att kunna bidra ännu mer till att föra ut budskapet i verksamhetsidén till allmänheten och till IMs medlemmar. Avdelningen har stor nytta av verksamhetsidén i arbetet eftersom den tydligt beskriver och kommunicerar vad IM är och vad som är syftet med verksamheten. Jenny Anderberg menar att verksamhetsidén därför är mer användbar som verktyg i kommunikationsverksamheten än vad den exempelvis är i fältverksamheten. Genom att hela tiden satsa på marknadsföring och profilering arbetar I&K med att föra ut IMs budskap i Sverige. I&K verkar för att IM ständigt ska synas i olika sammanhang exempelvis genom att vara synliga på gatorna runt om i landet och på att få in gratisannonser i tidningar, så kallade pluggar. De arbetar också med att göra IMs hemsida mer lättillgänglig och utvecklar just nu en arbetsmetod för att kunna satsa på medlemsvärning via webben. Allt i syfte att så effektivt som möjligt kunna synliggöra fattigdom och utanförskap som ett steg i att skapa en rättvis och medmänsklig värld att växa i.

6.3.3 Målgrupper och medlemmar

I&K har definierat nio olika målgrupper som de arbetar med och som de har utformat specifika målsättningar och strategier för. De olika målgrupperna är medlemmar, aktiva IM-are, lärare/vårdpersonal, studenter, kyrkliga grupper, journalister, företag/arbetsplatser, elever

och övriga målgrupper. Målgrupperna har också rangordnats i den ordning som de presenterades ovan och avdelningen har valt att alltid prioritera sina medlemmar först eftersom det enligt Jenny Anderberg är medlemmarna som håller organisationens verksamhet vid liv. I&K understryker dock att alla målgrupper är viktiga för verksamheten och att en medlem även kan tillhöra någon av de andra målgrupperna. Detta är ytterligare en anledning till att medlemmarna har hamnat överst på prioriteringslistan.

IMs medlemmar finns spridda över hela Sverige, men det finns en överrepresentation i främst Skåne men också i Stockholm och Göteborg. 72 % av medlemmarna är kvinnor och medelåldern ligger på 55 år. Det är också denna grupp, äldre kvinnor, som är ett av målen för IMs värvning av nya medlemmar. I&K har också som mål att inrikta sig på att värva medlemmar i åldern 30-50 år samt att inrikta sig på unga människor och studenter genom exempelvis face-to-face värvning och volontärverksamhet.

Under de senaste åren har I&K ökat värvningstakten med över 100 % och inom organisationen har det påbörjats diskussioner om hur mycket medlemmar IM egentligen klarar av att hantera. I I&Ks arbetsplan för 2006 står att det är viktigt för avdelningen att se över såväl organisation som administrativa hjälpmedel för att även fortsättningsvis klara av ta emot ett stort antal nya medlemmar.

Ett av de mest betydelsefulla kommunikationsmedlen som I&K använder gentemot sina medlemmar är tidskriften. Genom denna når IM sina medlemmar kontinuerligt, sex gånger per år, med information om projekt och verksamhet. Tidskriften hjälper bland annat IM att visa medlemmarna hur deras skänkta pengar använts i verksamheten. En av I&Ks nuvarande strategier är att satsa mer på hemsidan som är ett allt viktigare kommunikationsmedel gentemot medlemmarna. Hemsidan har en enorm potential och öppnar upp för flera nya möjligheter att nå nya målgrupper. Enligt Jenny Anderberg har hemsidan idag närmare 2000 besökare per dygn och denna siffra ökar hela tiden, vilket gör Internet till den kommunikationskanal som når flest människor. Genom tidskriften kommunicerar IM endast med befintliga medlemmar, medan hemsidan når även andra intresserade.

6.3.4 Utvärdering inom insamlings- och kommunikationsavdelningen

För att I&K ska kunna uppnå sina övergripande mål och sin vision anser Jenny Anderberg att de i alla delar av verksamheten måste vara bra på planering. Vidare menar hon att det är viktigt att hela organisationen verkar åt samma håll och att alla ända uppifrån ledningen hela vägen ner till frivilliga arbetar mot samma mål och verkligen tror på det som organisationen gör. Hon säger också att det dessutom är viktigt för I&K att hela tiden kommunicera med medlemmar och omvärlden för att på så sätt följa med i utvecklingen. Avdelningen sneglar mycket på vad övriga organisationer i branschen gör, vilket de anser är både användbart och lärorikt. Enligt Jenny Anderberg ser inte I&K de andra organisationerna som konkurrenter då de alla arbetar mot en bättre värld och har många gemensamma medlemmar. I&K har under de senaste åren börjat anpassa sitt sätt att räkna nyckeltal till hur andra organisationer i branschen gör för att på så sätt kunna ta till vara på sina resurser. Bland annat har arbetet med att synliggöra fattigdom och utanförskap nu blivit ett övergripande mål som har skrivits in i stadgarna. Det innebär att information och kommunikation nu inte ses som en belastande kostnad utan istället som en del av ändamålet.

Enligt Jenny Anderberg har I&K inga större svårigheter med att mäta och utvärdera mål som kan uttryckas i siffror, till exempel ökade intäkter och ökat antal medlemmar. Hon menar att allting som går att redovisa i siffror kan mätas genom olika nyckeltal och de använder sig främst av de nyckeltal som SFI kräver att få redovisade, framförallt insamlings- och administrationskostnader i relation till avdelningens totala intäkter. Det som I&K upplever som svårt att mäta är istället det som kräver icke-finansiella nyckeltal. Jenny Anderberg frågar sig bland annat hur de ska kunna ta fram ett nyckeltal för en lyckad kampanj och hur de ska mäta anledningen till att olika medlemmar väljer att hoppa av.

I&K har bland annat arbetat fram nyckeltal för att kunna mäta hur mycket medlemsvärvningen via face-to-face kostar i varje stad och hur mycket intäkter de får in från varje stad. Utifrån resultatet av dessa mått beslutar de sedan var i Sverige det är lönsamt att satsa på nya kampanjer och var det behövs extra insatser. Ett annat sätt för I&K att se vilka medlemsvärvningskampanjer som är lönsamma är att registrera hur många mottagare som faktiskt skänker till IM efter att ha fått ta del av exempelvis direktreklam-kampanj. Detta har I&K ett utarbetat system för genom att de markerar i medlemsregistret hur/genom vilken kampanj som medlemmen värvats. Denna information använder de sig sedan av för att se hur bra en medlemsvärvningskampanj "betalar tillbaka". Genom markeringen i medlemsregistret kan I&K även få material för att utvärdera värvnings- respektive avhoppskostnader.

För att I&K ska få en bild av hur omgivningen ser på IM som organisation genomför de regelbundet attitydundersökningar. Målet är att den allmänna kännedomen om IM ska vara genomgående positiv samt att kännedomen ska öka. Ett annat sätt för I&K att mäta uppmärksamheten kring IM är att undersöka antalet omnämningar i media. För I&K är det viktigt att IM regelbundet uppmärksammas i media och avdelningen har uppsatta mål som de aktivt arbetar för att uppnå.

6.3.5 Egna reflektioner kring IMs och I&Ks verksamheter

Vi har fått ta del av en marknadsundersökning som IM gjorde i början av år 2005. Undersökningen genomfördes av en utomstående byrå som intervjuade både IM-givare och potentiella IM-givare i Skåne. Syftet med undersökning var att analysera IMs förtroendekapital och position på marknaden utifrån nuvarande och potentiella givares synvinkel. Vi har valt att ta med delar ur denna undersökning som empiriskt material i vår studie då vi anser att det kan ge läsaren en bättre bild och förståelse för hur IMs givare ser ut samt hur marknaden ser ut för IM som insamlings- och biståndsorganisation. Vi har även använt oss av materialet vid upprättandet av scorecardet och undersökningen har också i övrigt hjälpt oss att få en klarare bild av hur IMs kontext ser ut.

Undersökningen visar att IMs potentiella givare (dvs de som inte skänker något idag men som kan tänka sig att göra det i framtiden) består främst av universitetsutbildade, kvinnor och offentliganställda. Intressant är att materialet samtidigt visar att 30 % av IMs medlemmar består av just kvinnor som är universitetsutbildade och jobbar inom offentlig sektor. Denna information är viktig för IM och kan användas vid beslut om vilka aktiviteter som det ska satsas på för att locka nya medlemmar. Undersökningen visar också att drygt 90 % av IMs nuvarande givare är nöjda eller mycket nöjda med IMs arbete. Detta är en mycket hög kundnöjdhet som vi anser indikerar att IM är bra på att kommunicera och tillfredsställa sina medlemmar. En hög medlemsnöjdhet anser vi resulterar i att lojaliteten ökar, dvs. avhoppet

från organisationen minskar, och detta är en mycket viktig del i målet att nå ett ökat medlemsantal.

Drygt en tredjedel av de utfrågade potentiella givarna i Skåne hade ingen kännedom om biståndsorganisationen IM. I jämförelse med Rädda Barnen, som endast 1 % av de tillfrågade svarade nekande om, anser vi att det är en hög siffra. Skåne är IMs starka fäste och det borde vara möjligt att prestera bättre där. Vi tror att detta kan vara en nyttig vetskap för IM vid utformandet av marknadsföringskampanjer och det indikerar också att aktiviteterna kanske bör ökas eller ändras för att ge större genomslag.

Enligt Maria Zachs har IM de senaste åren fört diskussioner kring sin ursprungliga kristna tradition. Den kristna värdegrunden har tonats ner och fått en betydligt mer undanskymd plats i organisationen. En intressant reflektion över detta är att undersökningen visar att ca 30 % av både IMs medlemmar och de potentiella givarna är positiva eller mycket positiva till att en biståndsorganisation arbetar utifrån kristna värderingar. Då endast 23 % av de potentiella givarna och 14 % av IMs medlemmar anser att detta är negativt måste slutsatsen dras att det är mer gynnsamt att lyfta fram och behålla den ursprungliga kristna traditionen. Vi tror att många som inte är kristna ändå hyser stort förtroende för en kristen organisation och IM står därför inför en svår balansgång. Även fast detta bara är *en* undersökning tror vi att IM måste ta siffrorna på allvar och noggrant diskutera igenom framtida riktlinjer för organisationen.

En annan viktig fråga som ställts i undersökningen är huruvida det är lämpligt att biståndet hamnar inom Sverige. Idag fokuserar IM mycket av sin marknadsföring av organisationen och olika kampanjer på tredje världen och vi tror att den svenska verksamheten varken är speciellt känd eller synliggjord. Av respondenterna i undersökningen var dock nästan 90 % positiva eller mycket positiva till att en biståndsorganisation även hjälper människor i Sverige. Detta ser vi som en mycket viktig kunskap som kan skapa konkurrensfördelar för IM relativt andra organisationer om de väljer att lyfta fram sina verksamheter i Sverige vid marknadsföringen av organisationen.

7. BALANCED SCORECARD FRAMTAGET FÖR IMs INSAMLINGS- OCH KOMMUNIKATIONSAVDELNING

I detta kapitel utformar vi ett BSC för I&K genom att analysera och argumentera utifrån vår teoretiska referensram och vårt empiriska material. Vi inleder med att presentera I&Ks vision och övergripande målsättningar för att därefter ta fram perspektiv, strategiska målsättningar, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått. Vi redogör för perspektiven var för sig och vi avslutar kapitlet med att beskriva en handlingsplan för I&K, ge förslag på utvärdering samt upprättar en överskådlig modell över det framtagna scorecardet.

När vi inledde arbetet med denna uppsats var tanken att vi skulle upprätta ett BSC anpassat för hela IMs verksamhet. Dock blev vi snabbt medvetna om att IMs organisation är bred och komplex och att de har flera spridda och olika verksamheter. Då teorin förespråkar att varje specifik del av en organisation bör ha ett eget anpassat BSC valde vi, efter diskussioner med IM, att avgränsa oss till att upprätta ett BSC som är anpassat och utarbetat utifrån I&Ks verksamhet. Med utgångspunkt i den empiri vi har samlat in om avdelningen har vi valt att dela upp scorecardet i fyra olika perspektiv: finansiellt, aktivitet, relation och framtid. Dessa fyra perspektiv är noggrant genomtänkta och vi anser att de återspeglar I&Ks verksamhet på ett korrekt och tydligt sätt. I utformandet av scorecardet har vi valt att inte ta med ett medarbetarperspektiv. Detta då vi anser att vårt scorecard främst fokuserar på I&Ks aktiviteter och relationer med medlemmarna. Anledningen till detta är att vi upprättat scorecardet utifrån diskussioner med I&K och därför behandlar vi främst de mål och mått som de uttryckt en önskan om.

Genom hela framtagandet har vi haft I&Ks vision och övergripande målsättning som utgångspunkt och strategiska målsättningar, framgångsfaktorer och mått har utformats utifrån dessa. Vidare har vi genom hela framtagandet varit noggranna med att försöka hitta den rätta balansen mellan de fyra perspektiven och dess innehåll. Detta för att de framtagna målen, framgångsfaktorerna och måtten ska genomsyras av ett orsak-verkan samband som tydligt visar på syftet med scorecardet samt på vad en förändring kan komma att leda till. För att användarna av ett BSC ska förstå vad alla mått ska användas till i praktiken måste måtten vara konkreta och orsak-verkan sambandet måste kännas närvarande. Vi har genom hela framtagandet strävat efter att få fram sambandet men vi inser att det är möjligt att vi som utomstående observatörer och tolkare av verksamheten har sökt efter andra samband än vad I&K själv hade gjort vid ett liknande arbete.

Det första steget i att utforma ett BSC handlar om att ta fram en ny vision eller att fastställa en redan befintlig vision. Vi har tillsammans med I&K valt att bryta ner hela IMs vision i en mindre och mer anpassad del som på ett tydligt sätt visar I&Ks bidrag till hela organisationens vision. Då I&Ks verksamhet syftar till att skapa opinion och engagemang kring utsatta människors behov har vi efter diskussioner med avdelningen tagit fram följande vision:

***I&Ks vision är att
synliggöra fattigdom och utanförskap***

För att konkretisera visionen och göra den mer operationaliserbar har vi valt att bryta ner den i en övergripande målsättning. Denna målsättning har tagits fram med utgångspunkt i de långsiktiga mål som I&K upprättat utifrån de strategier som avdelningen tagit fram för att arbeta efter. Den övergripande målsättningen lyder:

***Att öka intäkterna och
att öka antalet medlemmar***

Nästa steg i utformandet av scorecardet för I&K är att beskriva de fyra perspektiv vi har valt. Dessa presenteras var för sig och vi inleder med att motivera varför perspektivet har valts och därefter redogör vi för strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått.

7.1 Finansiella perspektivet

Insamlings- och biståndsorganisationer har sällan långsiktig lönsamhet som övergripande målsättning och verksamheten har vanligtvis till största delen ett icke-finansiellt fokus. Teorierna kring BSC menar därför att det finansiella perspektivet inte bör vara utgångspunkten i ett scorecard för en icke-vinstdrivande organisation eftersom ett finansiellt fokus inte är primärt för huruvida de når sin vision. Dock bör någon form av finansiellt perspektiv alltid finnas med i BSC och vi har valt att skapa ett finansiellt perspektiv i I&K som fokuserar på resultaten och effekterna av avdelningens aktiviteter i finansiella termer.

Det finansiella perspektivet i I&K skiljer sig inte nämnvärt från ett finansiellt perspektiv i en vinstdrivande organisation då *en* del av I&Ks övergripande målsättning handlar om att öka organisationens intäkter. För att uppnå sin vision, att synliggöra utanförskap och fattigdom, måste I&K samla in medel så att de kan finansiera sin och hela organisationens verksamhet. Vi anser därför att det är ytterst centralt för I&K att kunna visa upp en stabil finansiell ställning gentemot sin omgivning för att uppfattas som trovärdiga. En hållbar och långsiktig ekonomi är enligt oss ett måste för att I&K ska kunna bedriva sin verksamhet och avdelningen måste på ett översiktligt sätt kunna visa, både för sig själva och för omgivningen, att ekonomin sköts på ett korrekt sätt. Med de stora intäkterna som avdelningen har är ett väl fungerande finansiellt fokus av yttersta vikt och vi har därför valt att skapa perspektivet utifrån de kostnader och intäkter som I&Ks verksamhet genererar.

7.1.1 Strategiska mål i det finansiella perspektivet

Utifrån att I&K har som övergripande målsättning att öka intäkterna och att öka medlemsantalet har vi i det finansiella perspektivet valt att ha ***att öka intäkterna samt bibehålla tillförlitliga intäkter*** som strategiskt mål. Då hela organisationen har som mål att öka intäkterna har I&K ett stort ansvar för att samla in så mycket medel att verksamheten kan finansieras. Att ökade intäkter ingår i det strategiska målet beror framförallt på att I&K vill utöka sin verksamhet och nå fler människor, men det handlar även om att täcka eventuella framtida intäktsbortfall. En säker och trygg finansiell grund är enligt oss ett måste för att kunna skapa nya intäkter och det är därför viktigt för I&K att hela tiden arbeta för att underhålla och bevara de inkomstkällor som redan finns och inte endast söka efter nya.

Vår tanke är att ökade intäkter samt bibehållandet av tillförlitliga intäkter ska hjälpa I&K i planeringsarbetet för att kunna uppnå sitt övergripande mål och sin vision. Med detta menar vi att avdelningen hela tiden behöver stadiga och även ökade intäkter för att kunna planera och genomföra sina aktiviteter och projekt för att synliggöra fattigdom och utanförskap. Vi anser vidare att I&Ks strategiska mål är viktigt även för hela organisationens övergripande mål och vision. Detta då IM inte kan verka för en rättvis och medmänsklig värld att växa i om inte I&K samlar in tillräckligt med medel för att täcka de behov som finns.

7.1.2 Kritiska framgångsfaktorer i det finansiella perspektivet

För att I&K ska kunna uppnå sitt strategiska mål är nästa steg att definiera ett antal kritiska framgångsfaktorer för det finansiella perspektivet. För att öka intäkterna samt bibehålla tillförlitliga intäkter anser vi att I&K för det första måste vara bra på *att kostnadseffektivt engagera nya medlemmar samt behålla gamla medlemmar*. Volymen på avdelningens intäkter är starkt beroende av antalet medlemmar och därför måste avdelningen på ett bra och kostnadseffektivt sätt arbeta för att nya medlemmar värvas samt att gamla medlemmar stannar kvar. Att arbetet ska genomföras på ett kostnadseffektivt sätt innebär enligt oss att avdelningen hela tiden på ett noggrant och genomtänkt sätt ska planera hur och var de satsar sina pengar. Kostnaderna behöver inte automatiskt vara låga, men vi anser att I&K måste hushålla med sina kostnader på så sätt att de alltid ställs i relation till de intäkter som de generar.

Vi anser vidare att I&K måste vara bra på *att genomföra kostnadseffektiva aktiviteter* för att kunna nå sitt strategiska mål inom det finansiella perspektivet. Genom att grundligt planera och tänka igenom hur mycket pengar som ska satsas och vilka aktiviteter som ska genomföras när och för vem anser vi att I&K kan effektivisera sin insamling. På så vis kan avdelningen också i möjligaste mån undvika att satsa på aktiviteter som ger dåligt resultat och som kostar mer än vad de genererar. Det interna arbetet på I&K måste hela tiden anpassas till de uppställda målen inom det finansiella perspektivet både på lång och kort sikt. Viljan att hela tiden utvecklas och bli bättre ska driva avdelningen framåt och de finansiella framgångsfaktorerna ska göra I&K till en avdelning som kännetecknas av tillförlitliga och ökade intäkter samt försvarbara kostnader.

7.1.3 Nyckelmått i det finansiella perspektivet

Alla nyckelmått som vi anser är viktiga inom det finansiella perspektivet fokuserar på I&Ks totala intäkter. Trots att IM är en ideell organisation är insamling av ekonomiska medel avgörande för att organisationen ska kunna bedriva sin verksamhet. Då I&K ansvarar för hela organisationens insamling blir storleken på deras totala intäkter mycket betydelsefull för att kunna pröva och mäta om avdelningen är på rätt väg. Vi anser dock att de totala intäkterna blir mer betydande och intressanta när de sätts i relation till andra faktorer och vi har därför valt att formulera följande fyra finansiella nyckelmått inom I&Ks finansiella perspektiv.

Intäkter per målgrupp handlar om att I&K ska kunna mäta varifrån deras intäkter kommer. Genom att ta reda på intäkternas härkomst anser vi att avdelningen kan få fram vilka medlemmar som är mest lönsamma och mest kostnadseffektiva. Utifrån detta resultat kan I&K sedan välja att satsa mer på specifika målgrupper beroende på om de vill få alla grupper lika lönsamma och kostnadseffektiva eller om de vill satsa ännu mer på en redan lönsam grupp. Exempelvis har I&K nyligen kommit fram till att medlemmar som skänker via

autogiro är mycket kostnadseffektiva för avdelningen och de har därför valt att målmedvetet satsa på denna typ av givande. Vi anser vidare att måttet också är användbart för att snabbt upptäcka om intäkterna från en specifik målgrupp antingen ökar eller minskar under en period. Mätningarna kan då visa på både positiva och negativa avvikelser från den normala intäktskurvan och en analys av resultatet kan hjälpa I&K att besluta om eventuella insatser och förändringar behöver utföras för de olika målgrupperna. Intäkter per målgrupp är ett mått som mäts i kronor och det ska ge signaler till I&K om hur arbetet med att kostnadseffektivt engagera nya medlemmar samt behålla gamla medlemmar fungerar. Enligt oss kan måttet samlas in via medlemsregistret där alla målgrupper och intäkter bör finnas markerade och genom att utvärdera måttet två gånger om året kan avvikelser upptäckas tidigt och eventuella åtgärder vidtas.

Return on Investment (ROI) är ett mått som vi anser att I&K ska använda för att visa hur mycket olika kampanjer och insamlingsmetoder betalar tillbaka. Detta kan enligt oss hjälpa avdelningen att genomföra kostnadseffektiva aktiviteter. Måttet innebär att intäkterna från en aktivitet sätts i relation till de totala kostnader som I&K har investerat och resultatet blir ett procenttal. När ROI är noll visar måttet punkten där intäkter och kostnader för en genomförd aktivitet är lika stora, dvs. break-even, och om ROI exempelvis är 200 % innebär det att intäkterna som genererats är 2 gånger större än de satsade kostnaderna. Idag använder I&K budgeterade kalkyler för att följa upp olika aktiviteter och de räknar även på break-even för att få fram vilka insamlingsmetoder som är mest lönsamma. Avdelningen har bland annat kommit fram till att insamling genom face-to-face är den metod som är mest lönsam för organisationen. Vi anser att ett användande av ROI inte bara visar för I&K *när* en aktivitet är lönsam utan även kan ge svar på *hur* lönsamma aktiviteterna faktiskt kan bli över tid. ROI kan ge indikationer på om någon aktivitet behöver förbättras eller bytas ut och vi anser att I&K bör använda ROI både innan och efter genomförandet av en kampanj. Detta för att kunna använda måttet som utgångspunkt i planeringsarbetet med hjälp av budgeterade siffror och även som underlag till utvärdering efteråt.

Insamlings¹³⁸ - och administrationskostnader¹³⁹ genom totala intäkter är ett mått som I&K använder idag dels för att kunna visa på hur stora kostnaderna är för insamling och administration inom organisationen och dels då måttet är ett krav från Stiftelsen för Insamlingskontroll¹⁴⁰ (SFI). Måttet som uttrycks i procent visar för I&K och deras omgivning

¹³⁸Med insamlingskostnader menas direkta kostnader för insamlingsarbetet. Direkta kostnader är lönekostnader för de medarbetare som arbetar med insamling samt kostnader för insamlingsaktiviteter, kampanjer, utskick och givarregister. Hit hör också de till insamlingskostnaderna fördelade gemensamma kostnaderna/samkostnaderna. Till insamlingskostnader hör även kostnader för varumärkesbyggande, profilering och positionering. Nål- och brevmärken, vykort, dekalmer med mera betraktas som ett slags kvitto eller gåvobevis och är därmed en insamlingskostnad. Vidare bör kostnader för medlemsvärning vanligtvis klassificeras som en insamlingskostnad. (www.insamlingskontroll.a.se)

¹³⁹Administrationskostnader är sådana kostnader som behövs för att administrera själva insamlingsorganisationen. Ett visst mått av allmän administration är ett led att säkerställa en god kvalitet på organisationens interna kontroll och rapportering, såväl externt som internt till exempelvis styrelsen. Hit räknas således redovisnings- och revisionskostnader, kostnader för medlemsregister, styrelsesammanträden, årsmöten, revision, hyra och personal med mera och kostnader som inte är att hänföra till insamlingskostnader eller kostnader för ändamålet. (www.insamlingskontroll.a.se)

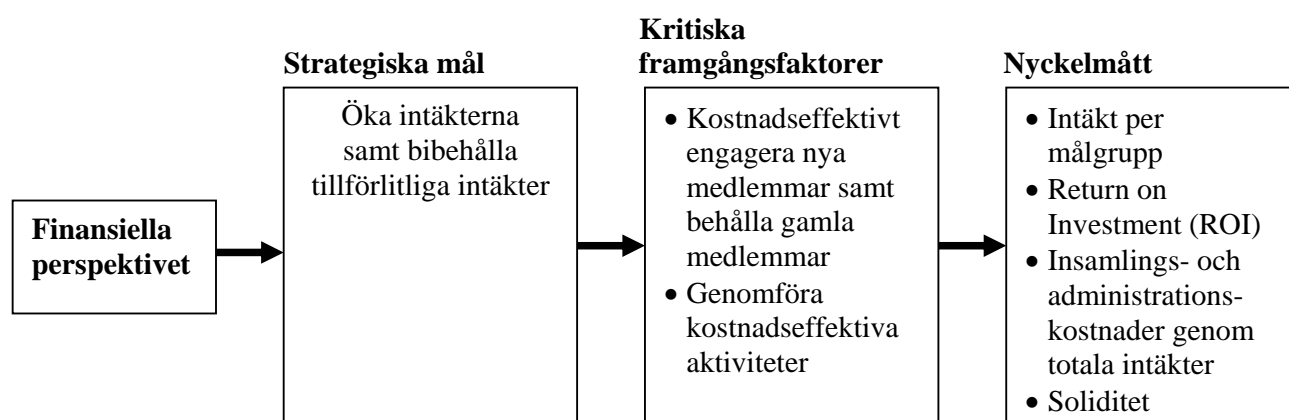
¹⁴⁰Stiftelsen för Insamlingskontroll är en kontrollorganisation som utfärdar och administrerar de så kallade 90-kontona. 90-kontot innehas av de flesta stora insamlings- och biståndsorganisationerna i Sverige. (www.insamlingskontroll.a.se)

hur mycket av IMs totala intäkter som går till organisationens kostnader för insamling och administration. Sålides uppmärksammas också hur mycket av de totala intäkterna som faktiskt går till ändamålet. Enligt oss är detta mått av stor betydelse och det kan användas av I&K för att försäkra sina medlemmar och sin omgivning att verksamheten är effektiv och att en väsentlig del av medlemmarnas gåvor och bidrag går till biståndsverksamheten. Genom att använda ett mått som visar hur intäkterna används anser vi att I&K kan öka sin trovärdighet gentemot både befintliga och presumtiva givare och därmed öka engagemanget. Enligt SFIs föreskrifter får insamlings- och administrationskostnaderna tillsammans inte vara mer än 25 % av de totala intäkterna, vilket innebär att minst 75 % av de totala intäkterna ska gå till verksamhetens ändamål. De senaste åren har IMs kostnader för insamling och administration i förhållande till totala intäkter varit jämn (cirka 18 %), men om kostnaderna börjar öka i förhållande till de totala intäkterna måste I&K omedelbart ta reda på vad det beror på. Det kan vara en signal om att någonting är fel, exempelvis att kostnader för olika kampanjer och insamlingsmetoder är allt för höga, men det kan också vara resultatet av olika långsiktiga satsningar som har gjorts. Vi anser dock att det är viktigt att I&K ständigt utvärderar kostnaderna i förhållande till totala intäkter och så länge kostnaderna är försvarbara är det inte negativt att procenttalet på måttet är högt.

Soliditeten är ett nyckelmått som visar hur mycket av en organisations verksamhet som finansieras med eget kapital, dvs. hur förmögen organisationen är. Soliditeten visar därmed organisationens betalningsförmåga på lång sikt och hur väl den kan klara av motgångar. Måttet mäts i procent och beräknas genom att organisationens egna kapital sätts i relation till de totala tillgångarna.¹⁴¹ Detta är ett nyckelmått som är starkt förknippat med vinstdrivande organisationer, men vi anser att måttet är användbart även för icke-vinstdrivande organisationer. Detta då det åskådliggör verksamhetens stabilitet och möjlighet till varaktighet. För att I&K kostnadseffektivt ska kunna genomföra aktiviteter och engagera nya och gamla medlemmar måste de visa på en långsiktig bra soliditet, både internt och externt. Genom att mäta soliditeten kan avdelningen enligt oss få indikationer på huruvida de bedriver en hållbar och långsiktig verksamhet som kan stå emot eventuella framtida motgångar. Vidare anser vi att en jämn och hög soliditet kan visa att I&K bedriver en säker och pålitlig verksamhet och att organisationen som helhet inte är enbart beroende av externa finansiärer. Det är också så att SFI har som krav att det egna kapitalet beräknas hos alla 90-kontoinnehavare, vilket stärker argumenten för att I&K bör mäta soliditeten regelbundet för att snabbt kunna fånga upp eventuella avvikelser.

¹⁴¹ Thomasson, Jan (2000) s. 350

Sammanfattningsvis kan sägas att de strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått inom det finansiella perspektivet som vi anser bäst fångar I&Ks vision och övergripande mål är:



Figur 11. Finansiella Perspektivet utformat för I&K

7.2 Aktivitetsperspektivet

Det andra perspektivet vi har valt till I&Ks BSC är aktivitetsperspektivet. Efter att ha studerat IM som organisation och främst då I&Ks verksamhet anser vi att en mycket viktig del av arbetet är deras aktiviteter. I aktiviteter räknar vi in de projekt och evenemang som I&K genomför med syfte att synliggöra fattigdom och utanförskap samt med syfte att upplysa om IMs verksamhet. Ett exempel på en informations- och opinionskampanj är förra årets turné med tibetanska munkar som besökte skolor, bibliotek och andra lokaler runt om i södra Sverige. En annan form av aktiviteter som vi uppmärksammar och utvärderar inom detta perspektiv är de som I&K genomför i rent marknadsföringssyfte för att attrahera nya medlemmar. De aktiviteter som specifikt handlar om att vårda relationen till befintliga medlemmar har vi däremot valt att utvärdera i relationsperspektivet.

Motivet till att vi har valt att låta aktiviteterna inom I&K få ett eget perspektiv är att verksamheten i I&K har som huvudsyfte att synliggöra fattigdom och utanförskap. Detta ska uppnås genom att IM som organisation ökar antalet medlemmar och därmed ökar sina intäkter. För att lyckas med denna målsättning krävs det att I&K på ett så korrekt sätt som möjligt kan utvärdera det de åstadkommer. I&K uttrycker själva en önskan om att på ett bättre sätt kunna utvärdera exempelvis de informations- och opinionskampanjer de genomför. Det de saknar är inte de nyckelmått som det går att sätta siffror på, till exempel hur många som besökt en viss tillställning, detta har de idag väl utarbetade rutiner för. Det som det finns ett behov av är istället verktyg som kan mäta hur människor påverkas och tar till sig informationen de utsätts för. Ett exempel på de problem som finns gällande utvärderingar inom detta perspektiv är *hur mäter man vad som är en lyckad kampanj och hur definierar man en lyckad kampanj?*

7.2.1 Strategiska mål i aktivitetsperspektivet

Som strategiskt mål inom detta perspektiv har vi satt upp *att utföra kampanjer som informerar och engagerar nya och gamla medlemmar*. Detta anser vi är I&Ks viktigaste målsättning vad gäller aktiviteter. Tanken är att om I&K kan uppnå detta mål så är chansen stor att de har möjlighet att uppnå sin övergripande målsättning, dvs. att öka intäkterna och antalet medlemmar, och därmed närma sig sin vision. Lyckas I&K sedan med hjälp av scorecardet att utvärdera dessa kampanjer har vi skapat ett bra verktyg som de kan använda för att i framtiden bestämma vilka kampanjer de ska satsa på.

7.2.2 Kritiska framgångsfaktorer i aktivitetsperspektivet

För att I&K ska lyckas uppnå sitt strategiska mål, som är ett delmål på vägen mot deras vision, ska de faktorer som I&K måste vara bra på identifieras. Inom aktivitetsperspektivet har vi tagit fram tre framgångsfaktorer som vi anser speglar det som är viktigt att I&K behärskar. För det första måste de vara bra på *att utföra kampanjer som är lyckade och därmed når ut till mottagarna*. Att genomföra kampanjer som ingen tar till sig anser vi är slöseri med både tid och pengar, oavsett hur många besökare de drar. Det är viktigt att I&K med sina begränsade resurser lyckas välja ut de kampanjer som når störst framgång och därmed lyckas förmedla sitt budskap. En aktivitet anser vi dock inte behöver vara stor och locka mängder med besökare för att vara framgångsrik. Det viktiga menar vi är att den uppmärksamhet kampanjen får står i proportion till hur mycket resurser I&K lagt ner i form av tid och pengar.

Den andra framgångsfaktorn har vi identifierat som *att synliggöra biståndsverksamhet i allmänhet och IMs verksamhet i synnerhet*. Denna faktor har en klar koppling till den första då den uttrycker hur innehållet i de lyckade kampanjerna ska se ut. I&K är IMs informationskanal gentemot omgivningen och det är viktigt att den delen av I&Ks verksamhet lyfts fram och uppmärksammas. Vi tror att innehållet i kampanjerna är den viktigaste orsaken till att presumtiva givare väljer att bli medlemmar och därmed engagera sig. Den tredje och sista kritiska framgångsfaktorn anser vi är *att marknadsföra IM som organisation*. Denna framgångsfaktor skiljer sig lite från de övriga två då den syftar på ren marknadsföring. Vi anser att det är viktigt att I&K lyckas med att marknadsföra IM som organisation för att de ska kunna locka fler människor till sina kampanjer och därmed öka medlemsantalet. Ett sätt att se på det är att alla aktiviteter som I&K genomför är en form av marknadsföring då de skapar uppmärksamhet kring IM även om de har ett annat tema. Vi har dock kommit fram till att för att I&K ska lyckas nå sitt övergripande mål och komma en bit på vägen mot sin och IMs vision måste de vara bra på att medvetet locka till sig nya medlemmar och behålla de gamla.

7.2.3 Nyckelmått i aktivitetsperspektivet

För att I&K ska kunna utvärdera om de uppnår sitt strategiska mål, att genomföra kampanjer som informerar och engagerar nya och gamla medlemmar, måste ett antal mått tas fram. I aktivitetsperspektivet är det främst de så kallade icke-finansiella måtten som vi fokuserar på. Med finansiella mått avser vi de mått som det är enkelt att sätta klara siffror på, till exempel besöksfrekvens per projekt och antal omnämningar i media. Självklart finns det flera finansiella mått som är viktiga för att kunna utvärdera I&Ks aktiviteter men då I&K redan har väl fungerande rutiner för detta har vi valt att inte ta med de i vårt BSC. De nyckelmått vi har

valt att ta fram går istället alla att koppla till ovanstående framgångsfaktorer och fokus ligger främst som sagt på det som inte alla gånger är så lätt att mäta.

Det första måttet vi tagit fram handlar om att I&K ska kunna mäta om en kampanj varit lyckad. Detta är ett av de mått som I&K själva uttryckt en önskan om och vi har därför försökt hitta bra metoder som gör att de ska lyckas med detta. Måttet är dock det som skapat störst svårigheter för oss vid framtagandet då en lyckad kampanj är något väldigt subjektivt. En lyckad kampanj kan definieras utifrån flera faktorer såsom antal besökare, antal nya medlemmar, antal skänkta kronor, hur mycket uppmärksamhet som skapats kring ändamålet respektive kring IM som organisation etc. Som synes finns det otaliga sätt att definiera en lyckad kampanj. De kampanjer vi här avser att mäta är de som har ett informations- eller opinionsändamål och tanken är inte att I&K med hjälp av detta mått ska kunna utvärdera rena medlemsvärvningskampanjer. Aktiviteterna som avses mätas kan vara exempelvis ovan nämnda Tibet-kampanj, föreläsningar och olika samarbetskampanjer med andra organisationer.

Med fokus på icke-finansiella mått har vi valt att avgränsa måttet om lyckade kampanjer till *hur många som mottagit och tagit till sig informationen* (se bilaga 2). Med detta avser vi inte endast hur många som besökt eller mottagit information om en kampanj utan hur många som tagit till sig informationen och fått antingen en neutral, positiv eller negativ upplevelse utifrån den. För att mäta detta har vi som förslag att I&K utför mindre marknadsundersökningar på plats vid genomförandet av projekten. Att på plats uppmana åskådare att dela med sig av sina intryck tror vi kan vara *ett* sätt som kan ge I&K en bild av hur en kampanj tas emot. Vi tror inte att det krävs allt för mycket resurser för att genomföra detta utan den frivilligpersonal som finns på plats kan med enkla medel (papper och penna) uppmana besökarna att svara. Vi tror att det är viktigt att utvärderingen inte är för omfattande utan ett par frågor om intryck, intresse, relevans och framtida engagemang räcker. För att göra det enkelt för den som svarar kan en skala från 1-5 användas vilket medför att det räcker med att kryssa i en ruta för att svara. Självklart ska det även finnas utrymme för egna reflektioner, men de bör vara frivilliga.

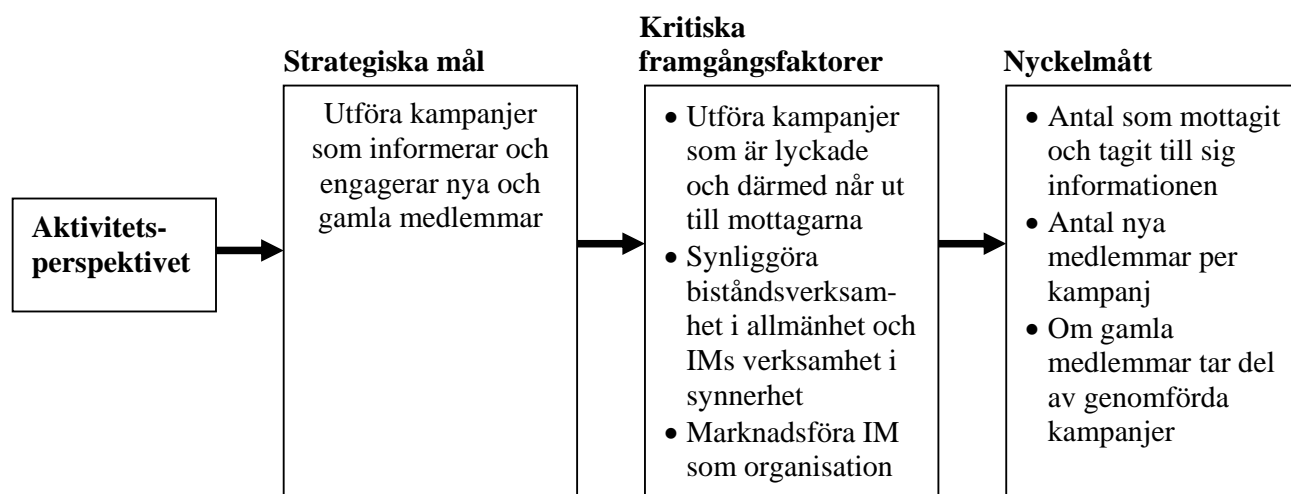
Ur besvararens synvinkel tror vi att det är viktigt att denna form av utvärdering genomförs på enklaste sätt. För många och för tunga frågor riskerar medföra att svaren uteblir och därmed tappar enkäten sin verkan. För att nå mottagarna kan det räcka med att enkäterna ligger tydligt utplacerade och att de som befinner sig på plats från IM uppmärksammar åskådarna om att utvärderingen finns. Det är också viktigt att IMs personal kan svara på syftet med undersökningen och påpeka för mottagarna att det är viktigt att IM får ta del av deras synpunkter. Ett alternativ för de som inte hinner eller vill svara på plats kan vara att lägga ut en enkät på hemsidan. Denna möjlighet kan besökarna upplysas om på de enkäter som delas ut samt genom den personal som finns på plats. Många arbetar aktivt med Internet idag och vi tror att det kan finnas en önskan att delta i undersökningen när åskådaren själv känner att denne har tid. Vi anser att det är en relativt enkel process att lägga upp en enkät på hemsidan, som fylls i och sedan skickas in för bearbetning, i förhållande till att den kan ge I&K viktig information om hur verksamheten uppfattas. Som vi har skrivit ovan har det varit svårt att ta fram ett mått som inte är endast teoretiskt och målet har varit att I&K ska kunna använda sig av det i praktiken. Vi inser därför att vårt förslag på tillvägagångssätt kanske inte i teorin är det mest optimala och det som ger bäst tillförlitlighet men vi tycker ändå att det är viktigare att det är genomförbart i praktiken.

Det andra nyckelmåttet vi tagit fram inom aktivitetsperspektivet är **antal nya medlemmar per kampanj**. Detta mått är mer gripbart än det förra i och med att det är lättare att sätta konkreta siffror på det vi avser att mäta. Måttet kan kopplas till alla de framgångsfaktorer vi tagit fram inom aktivitetsperspektivet och det är därmed viktigt att I&K har ett bra verktyg att använda sig av då det kan hjälpa dem att utvärdera vilka kampanjer som genererar flest nya medlemmar. De kampanjer som kan utvärderas med hjälp av detta mått kan ha både ett informations- och opinionsändamål eller ha ett rent marknadsföringssyfte för att locka till sig nya medlemmar. Redan idag arbetar I&K med att i medlemsregistret märka ut hur/var varje medlem blivit värvad och vi anser att I&K bör fortsätta att satsa på detta viktiga arbete. Ett sätt att utveckla det på är att ge de nya medlemmar som anmäler sig på hemsidan en möjlighet att kryssa i hur de fått kännedom om IM. Genom att använda sig av en sådan metod kan I&K nå ett steg till på vägen mot att se vilka aktiviteter som skapar uppmärksamhet och engagerar människor. Vi tror att Internet överhuvudtaget är en viktig källa till kunskap. I&K satsar nu på att göra om sin hemsida och göra den tydligare och mer lättillgänglig. Detta tror vi är helt rätt väg att gå då IMs hemsida har ca 2000 besökare per dygn och medlemsvärvning via Internet tror vi kommer att bli en stor resurs i framtiden.

Som tredje mått har vi valt **att mäta om även gamla medlemmar tar del av genomförda kampanjer**. Vi anser att det utifrån det uppsatta strategiska målet är viktigt att även gamla medlemmar engageras. Detta eftersom vi tror att medlemslojaliteten ökar med graden av deltagande och att det alltid är mer kostnadseffektivt för en organisation att behålla gamla medlemmar istället för att värva nya. Att delta behöver i detta fall inte bara betyda att medlemmen besökt olika kampanjer utan det räcker att denne fått ta del av information och ansett den vara intressant. Vi tror att många medlemmar inte vill engagera sig aktivt utan är nöjda med att få ta del av information och dylikt och det är viktigt att ingen tvingas delta. Att I&K uppmärksammas på vad medlemmarna är intresserade av tror vi kan hjälpa avdelningen att i framtiden besluta vilka aktiviteter de ska satsa på och vilka ändamål de ska stödja.

Måttet är knutet till de tre framgångsfaktorerna på så vis att vi anser att om I&K lyckas mäta nuvarande medlemmars deltagande ökar möjligheten att uppnå det strategiska målet. Dock är även detta ett mått som det kan vara svårt att sätta konkreta siffror på och därför finns det en risk för att det prioriteras bort. Som vi skriver angående det första måttet inom aktivitetsperspektivet har det varit viktigt för oss att ta fram mått som kan användas i praktiken och inte endast i teorin. Detta har gjort framtagningsprocessen mer avancerad men förhoppningsvis underlättar det för I&K vid införandet av måttet i verksamheten. Då det handlar om att mäta nuvarande medlemmars åsikter kan utvärderingen med fördel ske på årsbasis. Detta då vi tror att svarsfrekvensen ökar om utvärdering inte sker för ofta och inte ställer för stora krav på medlemmarna. Då IMs tidskrift ges ut 6 gånger per år skulle det kunna vara en ypperlig möjlighet att skicka med en svarsenkät i exempelvis årets sista nummer. Enkätens uppbyggnad skulle därmed vara anpassad till de aktiviteter som genomförts under årets gång och svaren lämnas i form av kryss i ruta efter en skala på 1-5. Vi anser efter diskussioner att metoden med kryss i ruta är den bästa då det går snabbt att svara och inte kräver så mycket engagemang från besvararen. Självklart ska även här finnas möjlighet att lämna egna reflektioner och synpunkter. Liksom med det första måttet anser vi även att I&K bör utnyttja sin hemsida och ge medlemmarna möjlighet att besvara frågorna via Internet. Vi tror också att det som komplement till den årliga utvärderingen kan utformas mindre och mer specificerade utvärderingar som läggs ut löpande under året via hemsidan. Dock finns risken att de som inte har tillgång till Internet känner sig förbigångna och därmed kan ett missnöje uppstå. Vi anser ändå att I&K bör överväga att utnyttja Internets alla möjligheter mer än idag, speciellt då hemsidan har en väldigt hög besöksfrekvens.

Sammanfattningsvis kan sägas att de strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått inom aktivitetsperspektivet som vi anser bäst fångar I&Ks vision och övergripande mål är:



Figur 12. Aktivitetsperspektivet utformat för I&K

7.3 Relationsperspektivet

Det tredje perspektivet som vi valt till I&Ks BSC är relationsperspektivet. När vi ser på I&Ks vision är det tydligt att hela avdelningen strävar efter att kommunicera ut ett gemensamt budskap och en av I&Ks uppgifter är att synliggöra IM hos allmänheten. Den relation som vi valt att fokusera på i scorecardet för I&K är den mellan IM och dess medlemmar. Detta eftersom en bestående relation med IMs medlemmar skapar möjligheter för organisationen att komma närmare den övergripande visionen. Vi har valt att inte beakta andra relationer som IM har med till exempel bidragsmottagare, organisationer och stater då dessa relationer inte är relevanta för det fokus vi valt för detta BSC. I ett BSC för en annan del av IMs verksamhet, som till exempel fältverksamhet, hade antagligen andra relationer varit mer relevanta.

Utifrån ovanstående avgränsning finns det en fråga som kan ställas inom relationsperspektivet; *Hur bör IM uppfattas av sina medlemmar för att lyckas med sin målsättning?* Relationsperspektivet ser vi som en bidragande del i I&Ks arbete med att skapa värde för medlemmar och i arbetet med informationsgivande och insamling av bidrag har I&K, som tidigare nämnts, flera olika målgrupper som de arbetar med, mer eller mindre aktivt.

Det är främst medlemmarnas uppfattningar som relationsperspektivet fokuserar på. En styrka som IM har är att medlemmarna ofta är trogna och lojala IMs arbete. Ett problem som finns inom IM är dock att medlemmarnas medelålder är hög och att en stor del av bortfallet hos medlemmarna finns i denna generation. En möjlighet att förändra denna bild är att rekrytera nya yngre medlemmar, vilket är en process som I&K aktivt har arbetat med under de senaste åren. I och med nyrekryteringen av yngre medlemmar har I&K fått en uppfattning av att denna grupp är mer benägen att byta organisation än den äldre generationen. Vi anser därför att relationsperspektivet behövs för att ge I&K en möjlighet att skapa lojala medlemmar. Vi har valt att använda ett relationsperspektiv som handlar om att informera och kommunicera

med redan befintliga medlemmar, dvs. skapa och behålla en relation med redan befintligare givare. Relationerna handlar om en kontinuerlig process över året och har därmed ett långsiktigt fokus.

7.3.1 Strategiska mål i relationsperspektivet

För att I&K ska nå de övergripande målen att öka intäkterna och att öka medlemsantalet måste hänsyn tas till befintliga medlemmar. Därför har vi satt upp följande strategiska mål i relationsperspektivet **att bibehålla och stärka medlemmarnas intresse och engagemang**. Detta strategiska mål syftar till att skapa starka relationer mellan organisationen och medlemmarna och därmed se till att avhoppen minskar. Vi tror att detta i sin tur leder till att intäkterna och medlemsantalet ökar vilket är det övergripande målet för verksamheten. Samtidigt är det så att om detta strategiska mål uppnås kommer det finnas många positivt inställda medlemmar som sprider IMs budskap till sin omgivning, vilket också för I&K närmare sin vision. Lyckas avdelningen med hjälp av scorecardet följa upp och utvärdera de faktorer som har störst betydelse för medlemmarna anser vi att det ökar möjligheterna för I&K att satsa på de åtgärder som medlemmarna uppskattar och värderar.

7.3.2 Kritiska framgångsfaktorer i relationsperspektivet

Inom relationsperspektivet har vi tagit fram två framgångsfaktorer som vi anser att I&K måste vara bra på för att nå upp till sitt strategiska mål. För att bibehålla medlemmar och göra dem trogna och lojala är det viktigt att medlemmarna är nöjda. Därför blir den första framgångsfaktorn för att nå det strategiska målet inom relationsperspektivet **att skapa nöjda medlemmar**. Genom att I&K kommunicerar ut vad det är som IM står för och vad som organisationen åstadkommer så kan engagemanget och intresset hos medlemmarna bibehållas och en långsiktig relation byggas. Den andra framgångsfaktorn för att nå det strategiska målet blir därför **att ha en väl fungerande kommunikation med medlemmarna**. Om I&K blir bra på båda dessa faktorer tror vi att det kommer bli möjligt för avdelningen att vårda sina medlemmar samt bibehålla intresset och deras starka engagemang.

7.3.3 Nyckelmått i relationsperspektivet

Inom relationsperspektivet fokuserar vi på medlemmarnas uppfattningar kring IM. Det innebär i sin tur att de nyckelmått som vi har arbetat fram är icke-finansiella och såkallade kvalitativa mått då de ofta grundar sig i kontakter med medlemmarna. Vi inser att det krävs mycket resurser för att utvärdera uppfattningar, men genom att använda frågeformulär med standardiserade frågor menar vi att tillvägagångssättet förenklas.

Det första måttet vi har valt att ta fram är ett **medlemsnöjdhetsindex** (se bilaga 2). Att IMs medlemmar ska vara tillfredsställda framgår i det strategiska målet och i framgångsfaktorerna. För att kunna skapa nöjda medlemmar krävs att I&K förstår motiven och drivkraften hos sina medlemmar och därför anser vi att de även i fortsättningen bör utföra medlemsundersökningar. Om I&K klarar av att fånga dessa motiv och drivkrafter blir det enklare att se vilka åtgärder som är lyckade och vilka som skapar långsiktiga relationer. Genom att årligen utvärdera hur nöjda medlemmarna är kan I&K få en bild över hur lojala medlemmarna är. Utifrån en sådan undersökning kan avdelningen sedan agera på olika sätt. Detta nöjdhetsindex bör delas in både efter olika målgrupper samt utifrån hur nöjda medlemmarna är. Detta kan göras genom att ett enkelt frågeformulär med en betygskala

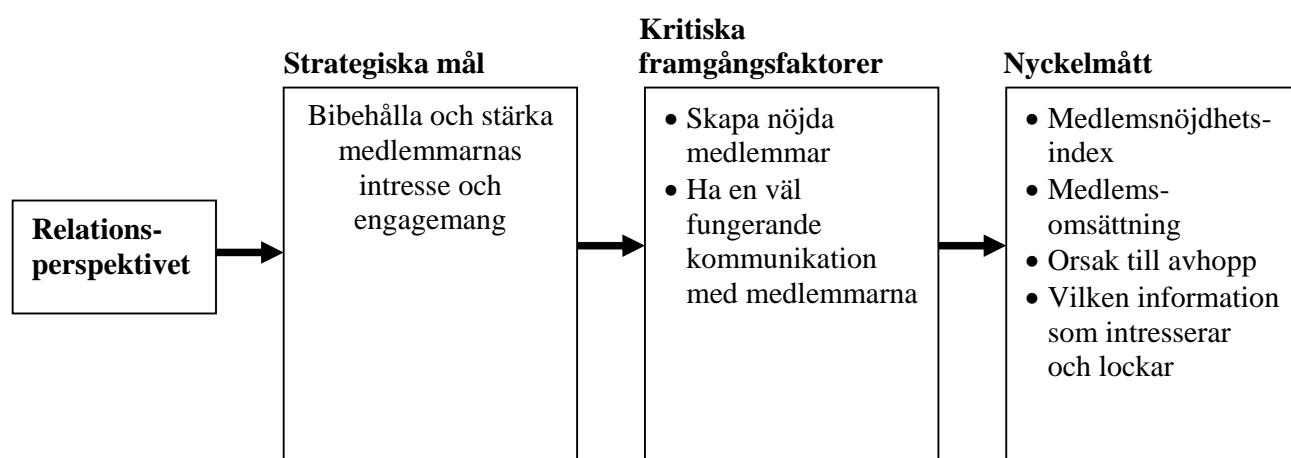
mellan 1-5 utarbetas, där medlemmarna tillfrågas om hur nöjda de är med IMs verksamhet samt om de känner sig delaktiga i organisationen. Vi tror att detta möjliggör för I&K att enklare rikta åtgärder mot de grupper som är minst nöjda med medlemskapet och därmed riskerar att hoppa av. Ett sätt att genomföra undersökningen på skulle kunna vara genom att skicka frågeformuläret tillsammans med tidskriften en gång om året, då den når ut till alla medlemmar. Genom att ha ett detaljerat index där medlemmarna får betygsätta olika delar av verksamheten menar vi att I&K enklare kan rikta sina åtgärder på rätt saker.

Eftersom målsättningen inom perspektivet är att bibehålla medlemmar och en framgångsfaktor är att medlemmarna är nöjda anser vi att **omsättningen av medlemmarna** är en intressant siffra att ta del av. Med omsättning menar vi att I&K kan utföra mätningar på halvårsbasis för att få en uppfattning av hur stor andel som har hoppat av under perioden. Genom att från medlemsregistret hämta siffror och därifrån mäta andelen avhopp i förhållande till totala mängden medlemmar kan ett sådant mättal tas fram. Medlemsomsättningen kan sedan jämföras med andra organisationer eller med siffror från tidigare år för att se om omsättningen är hög eller låg. En hög siffra indikerar att I&K måste vidta åtgärder för att förändra medlemsvärden. För detta krävs det att I&K arbetar aktivt med att uppdatera medlemsregistret vilket kan vara viktigt även i andra hänseenden. Exempelvis är det viktigt att IM inte skickar ut material till avhoppade medlemmar då detta kan skapa irritation och i förlängningen ge en oseriös bild av organisationen.

Ett annat sätt att undersöka vad som kan skapa nöjda medlemmar är att undersöka **orsaken bakom avhopp**. Detta då måttet kan ge indikationer på vad som känns fel för medlemmarna. Genom att ringa upp ett urval av medlemmar som har valt att hoppa av och sammanställa bakomliggande orsaker kan I&K få fram om det finns något i organisationen som gör att medlemmar väljer att avsluta medlemskap. Urvalet av medlemmarna bör enligt oss baseras på vilken målgrupp som de tillhör samt hur de har värvats för att kunna skapa en tydligare bild över avhoppet. De orsaker som medlemmarna anser ligga bakom ska noteras och vid en sammanställning kan I&K se vilken avhopporsak som är den vanligaste. Informationen anser vi kan användas av I&K i det förebyggande arbetet och målet är att ingen ska välja att hoppa av. Dock kan det vara svårt att få fram denna information då den kan vara av känslig karaktär. Ett tillvägagångssätt skulle då kunna vara att skicka ut en anonym enkät eller ge de avhoppade möjlighet att besvara frågorna via hemsidan eller e-mail.

När det handlar om att skapa starka relationer är det viktigt att kommunikationskanalerna med medlemmarna fungerar. För att mäta vilken information som upplevs som intressant för medlemmarna är tidskriften och hemsidan lämpliga verktyg att utgå från. Vi har valt att fokusera på Internet och framförallt IMs hemsida då I&K idag arbetar med att utveckla denna. Att bara mäta hur nöjda medlemmarna är med hemsidan anser vi inte skulle ge tillräckligt med intressant information eftersom erfarenheter från sådana mätningar visar att medlemmarna till övervägande del är nöjda. För att finna relevanta upplysningar kring vilken typ av information som intresserar och lockar medlemmarna kan hemsidan ge en fingervisning kring detta. Genom att dokumentera vilka inslag på hemsidan som har flest besökare och genom att lägga ut elektroniska enkäter kan I&K mäta **vilken information som intresserar och lockar**. Vi är dock medvetna om att denna form av utvärdering kan vara missvisande då en besökare av hemsidan inte behöver tycka att informationen är engagerande och av bra kvalitet bara för att de besökt ett specifikt inslag. Det är inte heller endast medlemmar som besöker IMs hemsida, men vi tror ändå att det kan ge en bra indikation på vad människor berörs och intresseras av.

Sammanfattningsvis kan sägas att de strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått inom relationsperspektivet som vi anser bäst fångar I&Ks vision och övergripande mål är:



Figur 13. Relationsperspektivet utformat för I&K

7.4 Framtidsperspektivet

Det fjärde och sista perspektivet som vi har valt att ta med i vårt BSC är ett framtidsperspektiv. Långsiktigt tänkande och planering inför framtiden är av stor vikt för alla organisationer, oavsett om de är vinstdrivande eller ej. För att I&K ska kunna fortsätta sitt arbete med att synliggöra fattigdom och utanförskap måste verksamheten kontinuerligt förbättras och anpassas i takt med att omvärlden förändras. Viljan att hela tiden utvecklas och bli bättre är enligt oss grundläggande i perspektivet och vi anser att det handlar om att på bästa sätt förbereda verksamheten inför framtida utmaningar.

Framtidsperspektivet fokuserar framförallt på I&Ks förmåga att ta till vara på de erfarenheter och kunskaper som avdelningen samlat på sig. Genom att förbättra sin förmåga till lärande och tillväxt anser vi att avdelningen skapar värde för hela verksamheten och perspektivet ligger till grund för att de strategiska målen i de övriga tre perspektiven ska kunna uppnås. Vår tanke är att I&K i detta perspektiv ska reflektera över vilka krav som omgivningen i framtiden kommer att ställa på avdelningens aktivitets-, relations- och finansiella perspektiv. Detta för att I&K ska kunna bibehålla och förbättra sin förmåga att utvecklas utifrån dessa krav. Om avdelningen inte tillför verksamheten nya kunskaper utifrån förändrade behov kan I&K enligt oss inte bedriva någon långsiktig insamling och kommunikation.

Trots att ständig utveckling och förnyelse är betydande i alla våra perspektiv har vi valt att låta framtiden få ett eget perspektiv. Detta dels då vi anser att ett framtidsperspektiv är väsentligt för alla organisationers överlevnad samt dels då hela IM för tillfället befinner sig i en revitaliserings- och expansionsfas där verksamheten präglas av långsiktigt handlande och framtida förbättring. I de tre tidigare perspektiven har vi främst fokuserat på vikten av insamling och kommunikation i dagens verksamhet, dvs. synliggöra och sprida kunskap idag för att kunna uppnå visionen och de övergripande målsättningarna. I framtidsperspektivet fokuserar vi istället på nya och förändrade kunskaper för att säkerställa att I&K även fortsättningsvis kan synliggöra fattigdom och utanförskap.

7.4.1 Strategiska mål i framtidsperspektivet

Vi anser att I&K, för att nå sin vision, hela tiden måste vara positiva och öppna för att förnya sig när det behövs. Då utgångspunkten i framtidsperspektivet är förnyelse och långsiktigt arbete har vi som strategiskt mål satt upp **att kontinuerligt utvecklas och bli bättre**. Målet handlar främst om att I&K ska kunna ta till vara på sina erfarenheter och därefter utvecklas och förbättras utifrån dem. Vidare ska det strategiska målet också främja måluppfyllelse i scorecardets övriga perspektiv. Genom att fortlöpande utföra uppföljningar och utvärderingar av verksamheten får I&K ett tillförlitligt underlag till att förbättra sina aktiviteter och kunskaper samt att utveckla sina relationer. Detta i sin tur skapar engagerade medlemmar och ökade intäkter. Enligt oss ger ett noggrant uppföljnings- och utvärderingsarbete I&K möjligheten att förbättra och utveckla sina arbetsmetoder utifrån medlemmarnas, medarbetarnas och de aktivas behov, samtidigt som de får tillfälle att tänka igenom och förutse kommande förändringar.

7.4.2 Kritiska framgångsfaktorer i framtidsperspektivet

För att I&K ska ha möjlighet att uppnå det strategiska målet i framtidsperspektivet har vi identifierat tre områden som avdelningen måste lyckas inom. För att kontinuerligt utvecklas och bli bättre måste I&K för det första vara bra på **att vara mottagliga för nya influenser och förändringar i omvärlden**. Det innebär enligt oss att avdelningen hela tiden måste vara öppen för att omvärlden förändras och de måste kunna ta till sig och uppmärksamma signaler om att verksamheten behöver förnyas. Det innebär inte att I&K ska förändra och anpassa sin verksamhet så fort det sker något i omgivningen, men vi anser att avdelningen bör reflektera och överväga dessa influenser och förändringar för att se om det på något sätt kan förbättra det egna arbetet.

I&Ks övergripande mål handlar om att öka intäkterna och att öka antalet medlemmar som ett steg i att nå avdelningens vision. För att kunna arbeta mot dessa mål anser vi att I&K måste leta efter nya sätt att i framtiden bli bättre. Som vi nämnde ovan handlar det om att förändringar och förnyelse ska genomföras när det är nödvändigt och I&K måste därför även vara bra på **att upptäcka och anpassa sig till nya insamlings- och kommunikationsmetoder i de fall det finns ett behov av det**. När avdelningen upplever att en insamlings- eller kommunikationsaktivitet inte längre uppnår sitt syfte och inte för avdelningen framåt är det tid att förnya den. Det kan antingen vara helt nya metoder och aktiviteter som prövas, eller också är det endast detaljer som behöver anpassa och förbättras i redan använda metoder och aktiviteter. Enligt oss är det viktiga att I&K har förmågan att upptäcka när behovet av förändring uppstår och då fatta beslut kring vilka åtgärder som måste vidtas.

Ett sätt för IM att hela tiden bli bättre som organisation är att ständigt ”spana” på vad andra organisationer i branschen gör. Bland annat har IM under de senaste åren ändrat sina nyckeltal utifrån hur andra organisationer redovisar, vilket har lett till att flera av IMs nyckeltal har förbättrats. Vi anser att I&K genom att arbeta tillsammans med andra organisationer kan utveckla och förbättra sin egen verksamhet. Därför är det enligt oss viktigt att I&K också är bra på **att samarbeta med andra organisationer samt att ständigt öka sin kontaktytor**. Genom ett brett kontaktnät av andra insamlings- och biståndsorganisationer i Sverige och utomlands anser vi att I&K hela tiden kan utveckla och bli bättre på de två andra framgångsfaktorerna i perspektivet, vilket i sin tur skapar förutsättningar för att nå de övergripande målen i alla fyra perspektiv.

7.4.3 Nyckelmått i framtidsperspektivet

Inom framtidsperspektivet ligger fokus på hur I&K ska utvecklas och förnyas för att även i framtiden prestera bra i de tre övriga perspektiven. För att I&K ska kunna utvecklas krävs det att avdelningen samlar på sig ny kunskap och medarbetarnas samt aktivas (frivilligarbetare och volontärer) kompetens är därför av största vikt. I&Ks medarbetare och aktiva har alla olika kunskaper och erfarenheter när de kommer till organisationen och ett sätt att få alla att dra åt samma håll är att utveckla och höja kompetensen hos dem. Olika typer av utbildningar och kurser, både interna och externa, bör enligt oss arrangeras regelbundet. Detta för att medarbetarna och de aktiva ska få möjlighet att samla på sig så mycket kunskap som möjligt om insamlings- och biståndsarbete i allmänhet och IMs verksamhet i synnerhet. Vidare anser vi att I&K ständigt måste utveckla och förnya kunskapen kring hur insamlings- och kommunikationsarbetet ska bedrivas då detta är nyckeln till en väl fungerande verksamhet.

Kompetensutveckling utvärderas ofta genom att en organisation exempelvis mäter antalet utbildningstimmar hos medarbetarna eller antalet deltagare på varje utbildning eller kurs som anordnas. Vi anser dock att dessa mått inte ger tillräcklig information om huruvida medarbetare och aktiva faktiskt har tagit till sig och kan använda de kunskaper som ges under utbildningen, vilket är kompetensutvecklingens främsta syfte. Därför har vi istället valt att ta fram ett mått för I&K som ska utvärdera *hur nöjda medarbetare och aktiva är med sin kompetensutveckling* (se bilaga 2). Vår tanke är att detta mått ska indikera för I&K vilka utbildningar som är lämpliga och värdefulla på så sätt att de uppfyller sitt syfte att utveckla kompetensen hos medarbetare och aktiva. För att mäta detta har vi som förslag att I&K undersöker hur nöjda de medarbetare och aktiva som har fått ta del av olika utbildningar är efteråt. Vår tanke är att avdelningen kan sammanställa ett gemensamt frågeformulär för alla utbildningar och kurser med några kortfattade frågor kring utbildningen och dess effekter. Genom att låta frågeformuläret innehålla frågor som handlar om vad de anser om innehållet i utbildningen, vilka kunskaper utbildningen har gett och framförallt hur kunskaperna kan användas menar vi att I&K kan få svar på vilka kompetenser som förbättrar verksamheten. Vi anser att denna typ av utvärdering är fullt genomförbar då I&K har bra koll på sina medarbetare och aktiva och genom en enkel lista kan de hålla reda på vem som deltar i vilken utbildning och till vem frågeformulären skickas ut.

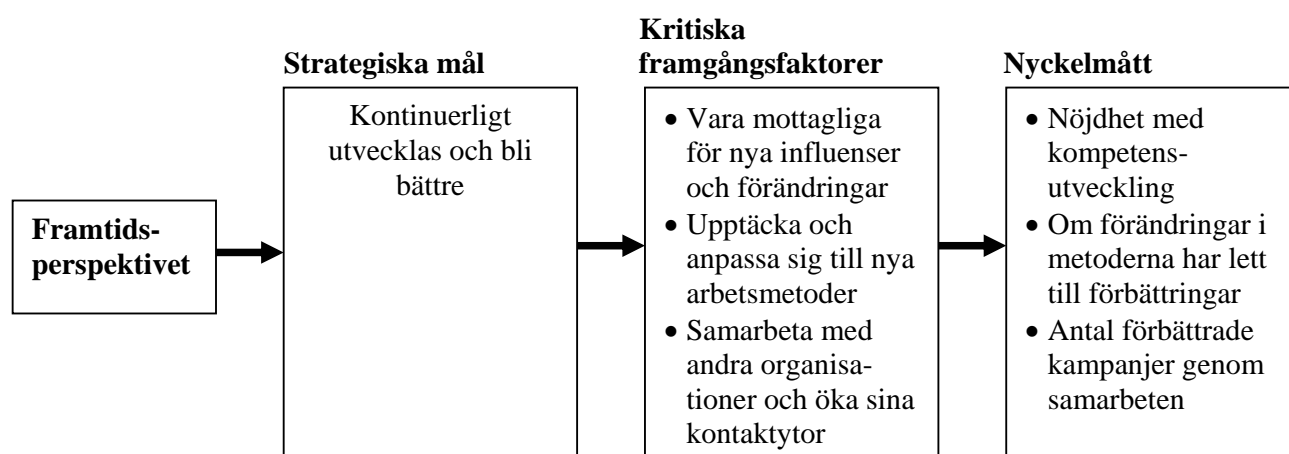
För att I&K ska nå det strategiska målet inom perspektivet, att kontinuerligt utvecklas och bli bättre på det de gör, måste de som tidigare nämnts, vara bra på att hitta och anpassa sig till nya insamlings- och kommunikationsmetoder när det behövs. För att mäta hur detta arbete fortskrider skulle I&K kunna utvärdera hur många nya och hur många förändrade insamlings- och kommunikationsmetoder som prövas på avdelningen. Vi vill dock att I&K ska komma ett steg längre och inte bara mäta det som kan uttryckas i monetära termer och därför har vi tagit fram ett mått som innebär att I&K kan utvärdera *om de nya och de förändrade insamlings- och kommunikationsmetoderna har lett till några förbättringar*. Vi anser att en utvärdering av detta mått kan ge I&K djupare och mer användbar information om huruvida förändringen och utvecklingen har varit lyckad.

För att visa hur detta nyckelmått skulle kunna se ut har vi valt att använda IMs hemsida som exempel. Den senaste tiden har I&K satsat på att utveckla och förbättra sin hemsida då den är en allt mer efterfrågad och användbar kommunikationskanal. En väl fungerande och attraktiv hemsida i dagens snabba informationssamhälle gör att I&K får kontakt med människor som kanske aldrig hade fått kännedom om IM på något annat sätt. Att välja att utveckla sin hemsida är ett exempel på hur I&K har varit mottaglig för nya influenser och anpassat sig till

omvärldens förändring. Vi anser att ett sätt att mäta om förnyelse och förändringar har lett till några förbättringar är att hela tiden jämföra hur det såg ut innan förändringen. Utvecklingen av hemsidan skulle då kunna utvärderas genom att I&K tittar på hur antalet besökare har förändrats och om antalet besökare per dygn har ökat kan förändringen sägas vara en förbättring. Ett annat sätt att mäta huruvida de nya och förändrade insamlings- och kommunikationsmetoderna har lett till förbättringar är enligt oss att använda några av de mått som ha presenterats i de tre andra perspektiven. Exempelvis kan ROI här ge I&K svar på om nya eller förändrade metoder genererar mer intäkter i förhållande till kostnaderna än tidigare. Vidare kan måtten som handlar om hur många som har tagit till sig aktiviteternas information, hur många medlemmar som tillkommer vid varje kampanj och medlemsnöjdhetsindex visa för I&K om de nya eller förändrade metoderna ger mer lyckade kampanjer och nöjdare medlemmar än tidigare.

Det sista måttet som vi har valt att ta fram inom framtidsperspektivet handlar om I&Ks förmåga att öka kontaktytorna och samarbeta med andra organisationer. Det som är intressant att utvärdera här handlar enligt oss framförallt om de samarbeten som genomförs är lyckade och om I&K har lärt sig något utifrån dessa samarbeten. Precis som i aktivitetsperspektivet där vi diskuterade vad som definierar en lyckad kampanj är definitionen av ett lyckat samarbete också väldigt subjektiv. Ett lyckat samarbete kan handla om allt från ökade intäkter och ökat antal medlemmar till att få hjälp med att genomföra en kampanj på ett bibliotek. Därför har vi valt att avgränsa oss till att mäta ***hur många kampanjer som har förbättrats tack vare samarbete med andra organisationer.*** För att utvärdera detta bör I&K enligt oss inleda med att mäta hur många kampanjer som faktiskt genomförs i samarbete med andra organisationer. Detta för att bilda sig en uppfattning om hur beroende avdelningen är av andra organisationer och för att kunna göra en jämförelse med de kampanjer som genomförs helt på egen hand. Därefter anser vi att I&K kan använda sig av de mått som presenterades i aktivitetsperspektivet kring att mäta vad som är en lyckad kampanj. Att mäta hur många gamla och presumtiva medlemmar som har mottagit och tagit till sig informationen kan ge I&K svar på om kampanjerna som genomförs i samarbete med andra organisationer är mer framgångsrika. Vidare kan ROI vara ett användbart mått för att se om det är mer kostnadseffektivt att samarbeta i en kampanj än att inte göra det. Utifrån detta anser vi att I&K sedan kan utvärdera vilka samarbeten som är mest "lyckade" och därefter fatta beslut kring vilka de ska fortsätta med och vilka som ska avslutas.

Sammanfattningsvis kan sägas att de strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått inom framtidsperspektivet som vi anser bäst fångar I&Ks vision och övergripande mål är:



Figur 14. Framtidsperspektivet utformat för I&K

7.5 Handlingsplan och uppföljning

Nästa steg vid införandet av ett BSC är att upprätta en handlingsplan. Vi vill här påpeka att vi som utomstående inte kan upprätta en fullständig handlingsplan då vi inte besitter den information som krävs för detta. Vi ska dock i detta avsnitt ge förslag och rekommendationer till I&K som de sedan kan använda sig av i sitt fortsatta arbete.

För att I&K på ett lyckat sätt ska kunna använda sig av det upprättade scorecardet i sin verksamhet krävs det att handlingsplanen speglar vad avdelningen behöver förändra för att de ska kunna uppnå de strategiska målen inom de olika perspektiven och i förlängningen också det övergripande målet och visionen. Ett första steg är att I&K måste sätta upp kort- och långsiktiga mål som kan länkas ihop med de uppsatta måtten inom respektive perspektiv. Detta är nödvändigt för att de på ett bra sätt ska få en överblick över verksamheten och vad som behöver förändras för att de nya målen ska kunna uppnås. Måtten vi satt upp blir därmed ett verktyg för I&K som gör att de kan se om de uppnår sin övergripande målsättning och vision. Det är viktigt att I&K är noggranna vid framtagandet av målen i handlingsplanen då det annars finns risk för suboptimering. Med detta menar vi att målen måste spegla vad det är I&K vill uppnå och hur de ska nå dit. Ett rutinartat och ogenomtänkt användande av målen och därmed även måtten kan leda till att I&K riskerar att fatta beslut som baseras på oriktiga grunder. För att I&K ska kunna genomföra detta arbete på ett lyckat sätt kan de ha tre frågeställningar i åtanke som speglar processen: Vilket mål vill vi nå? Hur vet vi om vi når dit (har vi ett fungerande mått)? Vad kan vi göra, dvs. vilka förändringar kan vi pröva?

Vi har försökt att sätta upp lämpliga mål som I&K kan använda sig av, men är medvetna om att det är svårt för oss som utomstående att sätta upp konkreta mål som är förankrade i verksamheten. Detta är därför ett arbete som I&K själva måste utföra med hjälp av det BSC vi tagit fram till dem. Till de finansiella måtten kan I&K på ett relativt enkelt sätt koppla mål som ett visst ökat antal medlemmar och mål om ökade intäkter. Arbetet med att sätta upp mål till icke-finansiella mått som antal som mottagit och tagit till sig informationen och orsak till

avhopp är dock något mer komplicerat och måste ske i samarbete med de medarbetare som arbetar inom respektive ansvarsområde. Anledningen till detta är att vi tror att dessa mål blir av mer subjektiv och abstrakt karaktär och resultaten vid mätningarna genererar därmed viktig information som måste bearbetas genom exempelvis diskussioner inom I&K.

I handlingsplanen bör I&K även behandla hur det är tänkt att scorecardet ska användas i verksamheten. För att det ska bli tydligt för medarbetarna bör handlingsplanen innehålla rättesnören för hur uppföljning och förändring av de uppsatta målen och måtten bör ske. Det är viktigt att I&K uppdaterar de mål de sätter upp samt utvärderar de mått de använder för att en korrekt användning av BSC ska uppnås. Organisationer är levande organismer som hela tiden utvecklas och förändras och att inte ta hänsyn till detta kan leda till att arbetet tar fel väg och att organisationen därmed misslyckas med att nå sin vision.

Ofta är ett BSC ett verktyg som är styrt från ledningen då det är den som arbetar fram organisationens visioner och mål. För I&K rekommenderar vi att chefen för avdelningen har det övergripande ansvaret för scorecardet, samtidigt som vi anser att det är viktigt att övriga medarbetare har möjlighet att påverka, vilket borde vara fullt möjligt då avdelningen inte har så många medarbetare. Detta innebär att ledningen hela tiden måste se över instrumentets aktualitet och uppdatering så att en anpassning av scorecardet till verksamheten kan ske kontinuerligt. Vi anser dock att det är viktigt att denna uppdatering inte sker för ofta då det kan leda till att förtroendet för verktyget minskar hos de medarbetare som använder det i sin dagliga verksamhet. Detta eftersom om strategiska mål och mått förändras för ofta blir det svårare att förankra tanken bakom verktyget hos de involverade, vilket även kan leda till en känsla hos medarbetarna av att ledningen inte tror på verktyget. Det är vidare viktigt att medarbetarna känner hur de bidrar till I&Ks arbete på väg mot visionen. Att använda sig av målen och måtten kan bidra till att medarbetarna får en starkare bild av hur just deras prestationer påverkar avdelningen som helhet.

I uppföljningen av BSC är det viktigt att I&K förbereder sig inför den kommande perioden och retuscherar strategiska mål, framgångsfaktorer och nyckelmått för att de ska anpassas till den situation som avdelningen befinner sig i just då. Tanken med det BSC som vi har utarbetat är inte att ersätta befintliga styrmeter utan scorecardet ska fungera som ett komplement.

7.6 Sammanfattande reflektioner

Vi anser att om I&K ska lyckas med att implementera det framtagna scorecardet i sin dagliga verksamhet kommer deras möjligheter att operationalisera sin vision att öka. Vidare anser vi att en lyckad implementering och ett lyckat användande kan tydliggöra för hela avdelningen vilka mål som det är viktigt att de gemensamt strävar mot. En enig syn på verksamheten tror vi ökar I&Ks förmåga att utveckla och förbättra sitt arbete med att synliggöra fattigdom och utanförskap.

7.7 Modell av framtaget Balanced Scorecard för I&K

Nedan presenteras en modell av det framtagna scorecardet i sin helhet där vi sammanställer det material som vi i detta kapitel har arbetat fram utifrån I&Ks verksamhet.

IMs vision

En rättvis och medmänsklig värld att växa i

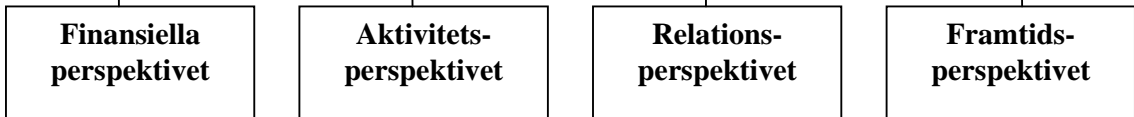
I&Ks vision

Synliggöra fattigdom och utanförskap

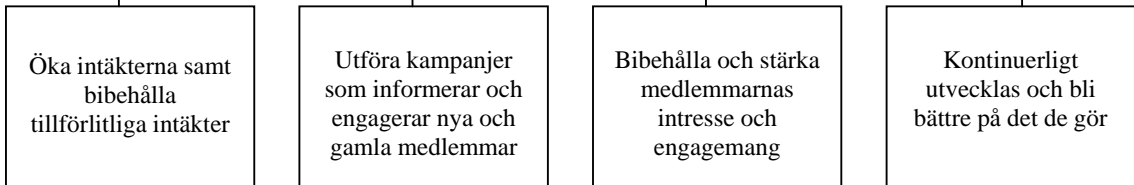
I&Ks övergripande målsättningar

Öka intäkterna och öka antalet medlemmar

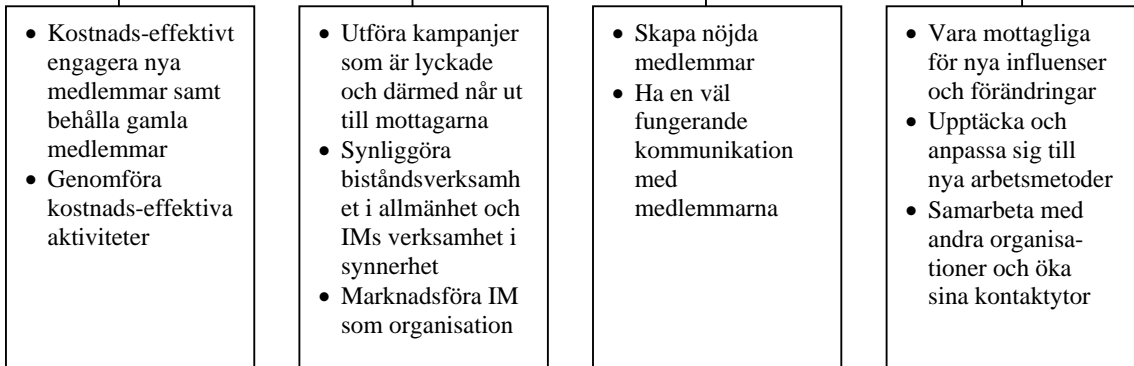
Perspektiv



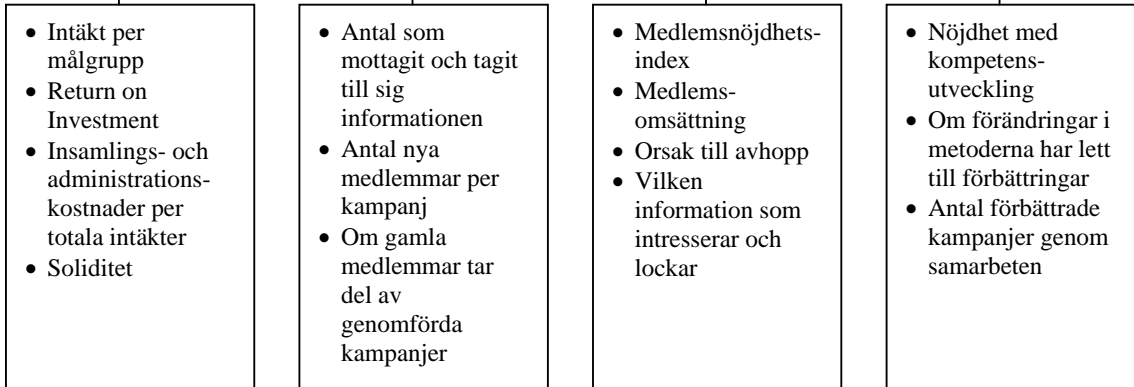
Strategiska mål



Framgångsfaktorer



Nyckelmått



HANDLINGSPLAN

8. SLUTSATS

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

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur en insamlings- och biståndsorganisation kan gå till väga för att möjliggöra en operationalisering av visionen samt en mätning av verksamhetens måluppfyllelse. Utifrån scorecardet som vi har tagit fram för I&K för detta ändamål har vi dragit några slutsatser. Vad gäller utformandet av studien har vi varit medvetna om att resultatet av scorecardet hade kunnat påverkas om vi hade intervjuat både andra och fler aktiva och medarbetare på I&K. Hade vi gjort detta är det möjligt att vi hade fått andra infallsvinklar och en annan förankring av de mål och mått vi valt att sätta upp.

8.1 Balanced Scorecard som internt kommunikationsmedel

Vi tror att det framtagna scorecardet kan fungera som ett internt kommunikationsmedel för medarbetarna på I&K. Att alla inom avdelningen blir medvetna om de mål som styr verksamheten och hur deras prestationer påverkar I&Ks måluppfyllelse och därmed även slutresultaten tror vi ökar delaktigheten och således motivationen. Utifrån det material om I&K som vi har tagit del av tycker vi det framgår att det finns en tydlig och väl fungerande ansvarsfördelning. Detta är något som I&K kan utnyttja vid användandet av scorecardet på så vis att det blir enklare för dem att dela upp ansvaret för mätning och rapportering av de olika delarna. Vidare kan scorecardet hjälpa I&K att sammanlänka de olika arbets- och ansvarsområdena och därmed öka samstämmigheten inom avdelningen i arbetet mot de övergripande målen och visionen.

8.2 Balanced Scorecard som externt kommunikationsmedel

I ett längre perspektiv tror vi att scorecardet möjliggör en tydligare kommunikation gentemot medlemmar, presumtiva medlemmar och övrig omgivning. Detta anser vi på sikt kan förbättra relationerna och därmed stärka förtroendet för verksamheten. Då givare efterfrågar alltmer information om vilka resultat insamlings- och biståndsorganisationer klarar av att uppnå förespråkar vi att ett framtaget BSC används även externt. Ett sätt att öka öppenheten i hela branschen kan vara att upprätta en gemensam databas där Sveriges insamlings- och biståndsorganisationer presenterar sin verksamhet och hur de arbetar för att uppnå sina mål med hjälp av nyckelmått och utvärdering. Detta ökar möjligheten för givarna att jämföra organisationerna och på så vis kunna välja var de skänker sina pengar. Som utgångspunkt för detta förslag har vi haft den amerikanska databasen Charity Navigator som på sin hemsida presenterar liknande information för välgörenhetsorganisationer i USA.

8.3 Balanced Scorecard i I&Ks verksamhet

Det som kan skapa svårigheter för I&K vid implementerandet och användandet av scorecardet tror vi är bristen på resurser samt att medarbetarna inte varit delaktiga vid framtagandet. För att kunna hålla scorecardet levande krävs en regelbunden översyn, där de olika delarna följs upp och uppdateras och då det är vi som utomstående som har tagit fram scorecardet kan det göra att verktyget inte är tillräckligt förankrat i verksamheten. Även om framtagandet endast har kostat I&K resurser i form av intervjutid kan det bli en kostsam process att på ett framgångsrikt sätt implementera och använda det. Vi förstår om medarbetarna på I&K kan uppleva scorecardet som något som de redan arbetar med, men vår åsikt är att vi med vår studie kan hjälpa dem att på ett tydligt sätt sammanlänka de mätningar och utvärderingar som de gör och på så sätt ge dem en bättre överblick av verksamheten. Vår tanke är att det framtagna scorecardet ska användas som ett komplement till redan existerande styrverktyg såsom exempelvis budget. I&K ska kunna använda sig av scorecardet i sin helhet, men då detta inte alltid är genomförbart är vår förhoppning att de ska kunna ta vara på de idéer vi framför och därmed nyttja de delar som känns användbara.

Sammanfattningsvis kan sägas att ett BSC kan vara en möjlig väg för en insamlings- och biståndsorganisation att mäta sin måluppfyllelse. Detta då scorecardet genom kopplingen mellan mål och mått möjliggör att det går att mäta vad organisationen verkligen försöker åstadkomma. Denna koppling leder även till att visionen på ett mer lättförståeligt sätt kan operationaliseras i verksamhetens dagliga arbete. Som vi tidigare nämnt är inte vår tanke med denna studie att generalisera. Vi tror ändå att detta scorecard kan vara till hjälp även för andra icke-vinstdrivande organisationer än I&K, på så vis att de kan få idéer och inspiration till hur även de ska kunna mäta sina icke-finansiella prestationer och därmed lyckas operationalisera sina visioner.

8.4 Förslag till fortsatt forskning

Som vi nämnde i inledningen finns det mycket kvar att forska kring inom vårt berörda problemområde. Vi tror att då intresset för insamlings- och biståndsorganisationer hela tiden ökar kommer även forskningen kring dessa att utökas. Vi har i vår studie endast belyst en del av problematiken och ger här förslag på vidare forskning inom området:

- Vi anser att det behöver genomföras fler studier kring upprättandet och implementerandet av BSC i insamlings- och biståndsorganisationer för att öka kunskapsbasen.
- Ett nästa steg för vår studie skulle kunna vara att titta på hur användandet av ett BSC i en insamlings- och biståndsorganisation fungerar. Detta för att utveckla anpassningen av BSC ytterligare och för att se om det är ett framgångsrikt styrverktyg.
- Vi saknar också forskning som visar hur insamlings- och biståndsorganisationer arbetar med prestationsmätning och resultatuppföljning. Detta för att se vilka metoder organisationerna kan använda sig av i sin verksamhet för att kunna operationalisera visionerna och målen.

9. REFERENSLISTA

Böcker

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur; Lund.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003). *Management control systems*. 11 ed. Mc Graw Hill; Singapore.

Anthony, Robert N. & Herzlinger, Regina (1977). *Management control in nonprofit organizations*. 5th printing. Richard D. Irwin, Inc.; Ontario.

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

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

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

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

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur; Lund.

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999). *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*. Studentlitteratur; Lund.

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

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

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

Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (1999). *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*. ISL Förlag; Oscarshamn.

Kaplan, S. Robert & Norton, P. David (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press; Boston.

Lindvall, Jan (2001). *Verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur; Lund.

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

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber Ekonomi; Malmö.

Olve, Nils-Göran; Petri, Carl-Johan; Roy, Jan & Roy, Sofie (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*. Liber; Malmö.

Poister, H. Theodore (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass; San Francisco.

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

Thomasson, Jan; Arvidsson, Per; Lindquist, Hans; Larson, Olov & Rohlin, Lennart (2000). *Den nya affärsredovisningen*. 12e upplagan. Liber Ekonomi; Malmö.

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

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3e upplagan. Sage Publications; Thousands Oaks.

Artiklar

Bunce, Peter; Fraser, Robin & Woodcock, Lionel (1995). "Advanced budgeting: a journey to advanced management systems". I *Management accounting research*. Nr 6, sid. 253-265.

Johansson, Christer (1998/1999). "Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling". I *Okonomistyrning & Informatik*, nr 14, sid. 381-405.

Kilpatrick, Andrea & Silverman, Les (2005). "The power of vision". I *Strategy and leadership*. Vol. 33, nr. 2. sid. 24-26.

Lee, Stephen (2003). "Editorial: Benchmarking charity fundraising costs: A new UK initiative". I *International journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 8, nr 1, sid. 5-11.

MacPherson, Malcolm (2001). "Performance measurement in not-for-profit and public-sector organizations". I *Measuring Business Excellence*. nr 5, sid. 13-17.

Micheli, Pietro & Kennerley, Mike (2005). "Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors". I *Production Planning & Control*. Vol. 16, nr. 2, sid. 125-134.

Urrutia, Ignacio & Eriksen, D. Scott (2005). "Insight from research. Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management". I *Measuring business excellence*. Vol. 9, nr. 5. sid. 16-26.

Övrig litteratur

Hillgren, Linn, Sara Nordberg-Jansson & Linnéa Westring (HT 2005). *Insamlingsorganisationers förmåga att skapa legitimitet – genom kostnadsfördelning och verksamhetsstyrning*. Kandidatuppsats. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds universitet.

Holmgren, Wiveca & Arne Svensson (2004). *Resultatstyrning inom Sida*. Rapport från Sida, Internrevisionen.

Individuell Människohjälps verksamhetsberättelse 2005.

Rapport från FRII, *Ett år har gått efter tsunamin*. 22 december 2005.

Stadgar från Stiftelsen för Insamlingskontroll.

Slutrapport för SEKAs resultatredovisningsprojekt, *Effektivtutvecklingssamarbete – via lärande och förtroende*. Januari 2006. Sida.

Internet

www.charitynavigator.org

www.manniskohjalp.se

www.insamlingskontroll.a.se

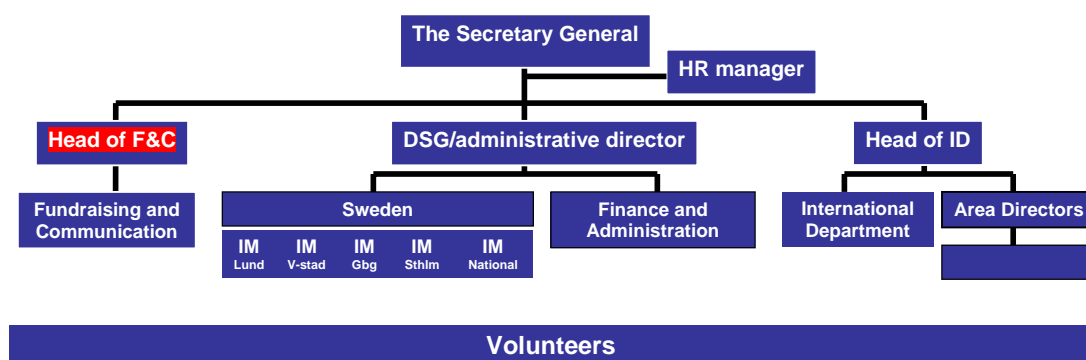
www.sida.se

www.svt.se/varldensbarn/

Bilaga 1

Organisationsschema efter revitaliseringen

IM head office



F&C = Insamlings- och kommunikationsavdelningen

Bilaga 2

Exempel på hur I&K kan upprätta enkäter för icke-finansiella mått

Vi har i denna bilaga gjort några exempel på hur enkäter som mäter icke-finansiella prestationer kan se ut. Skalan 1-5 ska ses som att 1 är det lägsta, till exempel nej, inte bra, inte nöjd och 5 är det högsta, till exempel ja, mycket bra, mycket nöjd. Enkäterna ska självklart innehålla fler och mer nyanserade frågor och vi tycker även att det är viktigt att det finns utrymme för den som svarar att lämna egna reflektioner. De mått vi här använder oss av är hämtade ur det BSC som vi upprättat för I&K.

Mått: Hur många som har mottagit och tagit till sig informationen

Fråga 1: Är du nöjd med upplägget och presentationen av kampanjen?

1 5

Fråga 2: Känns det som ett relevant och aktuellt ämne?

1 5

Fråga 3: Har dagens kampanj fått dig att bli mer intresserad av detta ämne?

1 5

Mått: Medlemsnöjdhetsindex

Fråga 1: Är du nöjd med IM som organisation?

1 5

Fråga 2: Har du fått tillfredsställande information från IM rörande deras verksamhet?

1 5

Fråga 3: Känner du dig som medlem delaktig i det som IM utråder?

1 5

Mått: Hur nöjda medarbetare och aktiva är med sin kompetensutveckling

Fråga 1: Känner du att du haft nytta av utbildningen i din roll inom IM?

1 5

Fråga 2: Har du haft möjlighet att praktiskt använda den information du fått på utbildningen?

1 5

Fråga 3: Har det gått att förmedla den information du fick på utbildningen till andra?

1 5