



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska  
Institutionen**

**Kandidatuppsats  
December 2003**

# Balanced Scorecard i ideella hjälporganisationer - en fallstudie av Amnesty

**Handledare**  
Gösta Wijk

**Författare**  
Miriam Alster  
Eja Bergman

## SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Balanced Scorecard i ideella hjälpporganisationer – en fallstudie av Amnesty
- Seminariedatum:** 17 december 2003
- Ämne:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Miriam Alster, Eja Bergman
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nyckelord:** Balanced Scorecard, ideell hjälpporganisation, Amnesty,
- Syfte:** Vårt syfte är att utforma ett Balanced Scorecard för en humanitär ideell organisation. Detta gör vi för att undersöka skillnader i utformningen av ett Balanced Scorecard för ett vinstdrivande företag och en icke-vinstdrivande hjälpporganisation. Vidare syftar uppsatsen till att upptäcka vilka likheter som kan finnas i utformandet av Balanced Scorecard för ideella hjälpporganisationer.
- Metod:** För att uppnå syftena har vi använt oss av en kvalitativ fallstudie och med hjälp av information från Amnesty samt olika teorier utformat ett Balanced Scorecard för att utifrån detta dra hypoteser om vad som kan gälla för ideella hjälpporganisationer.
- Slutsatser:** Efter att ha utformat ett Balanced Scorecard för svenska sektionen av Amnesty har vi kommit fram till att det finns diverse skillnader mellan vinstdrivande företag och ideella hjälpporganisationer. Bland annat används ett mottagar- och ett medlemsperspektiv i BSC för hjälpporganisationer medan en vinstdrivande organisation har ett kundperspektiv. De likheter i Balanced Scorecard för olika hjälpporganisationer vi kan tänka oss är att de ofta har liknande visioner och strategier och eftersom ett Balanced Scorecard är till för att nå visionen genom sina strategier kan samma perspektiv samt kritiska framgångsfaktorer användas för de flesta dylika organisationer. När det gäller mått kan somliga användas för flera organisationer medan andra är väldigt organisationsspecifika.

## **ABSTRACT**

- Title:** Balanced Scorecard in non-profit help organisations – a study of Amnesty
- Authors:** Miriam Alster, Eja Bergman
- Advisor:** Gösta Wijk
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** December 17, 2003
- Key words:** Balanced Scorecard, helporganisation, Amnesty
- Purpose:** Our purpose is to create a BSC for a help organisation. We do this to be able to examine difference between a Balanced Scorecard in a non-profit helporganisation and a profitorganisation. The purpose of this essay is also to discover what kind of similarities there are in Balanced Scorecard for non-profit help organisations.
- Methodology:** By doing a qualitative study of Amnesty and creating a Balanced Scorecard for them we have tried to discover similarities in the creation of BSC for a non-profit help organisation.
- Theoretical perspectives:** We have focused on the theories of Kaplan & Norton, the creators of the Balanced Scorecard.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation comes from the Swedish section of Amnesty.
- Conclusions:** After having created a Balanced Scorecard for the Swedish section of Amnesty, we have found several aspects of the BSC that we feel can be applied to other non-profit help organisations as well. Since these organisations often have similar visions, goals and strategies, they can use the same critical success factors and perspectives. There are also some differences between profit organisations and non-profit help organisations such as differences in perspectives, a non-profit organisation has a receiver and a donor perspective whilst a profit organisation has a customer perspective.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1. BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2. PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>2</b>
<b>1.3. SYFTE</b>	<b>2</b>
<b>1.4. AVGRÄNSNING</b>	<b>3</b>
<b>1.5. BEGREPPSDEFINITIONER</b>	<b>3</b>
<b>1.6. UPPSATSENS DISPOSITION</b>	<b>3</b>
<b>2. METOD</b>	<b>5</b>
<b>2.1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
<b>2.2. INDUKTIVT, DEDUKTIVT ELLER ABDUKTIVT ANGREPPSSÄTT</b>	<b>5</b>
<b>2.3. KVANTITATIV ELLER KVALITATIV METOD</b>	<b>6</b>
<b>2.4. DATAKÄLLOR</b>	<b>7</b>
<b>2.5. KÄLLKRITIK</b>	<b>8</b>
2.5.1. VALIDITET	8
2.5.2. RELIABILITET	8
<b>2.6. FALLSTUDIEN</b>	<b>9</b>
<b>2.7. INTERVJUN</b>	<b>9</b>
<b>3. TEORI</b>	<b>10</b>
<b>3.1. BALANCED SCORECARD</b>	<b>10</b>
<b>3.2. KRITIK MOT TRADITIONELL EKONOMISTYRNING</b>	<b>10</b>
<b>3.3. UTFORMANDET AV ETT BALANCED SCORECARD</b>	<b>11</b>
3.3.1 VISION	11
3.3.2. STRATEGI	12
3.3.3. TA FRAM KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH PERSPEKTIV	12
3.3.4. TA FRAM MÅTT	15
3.3.5. UTVÄRDERA FRAMTAGET BALANCED SCORECARD	15
<b>3.4. EFFEKTER AV ETT BALANCED SCORECARD</b>	<b>17</b>
<b>3.5. BELÖNINGSSYSTEM</b>	<b>17</b>
<b>3.6. IDEELLA ORGANISATIONER OCH BALANCED SCORECARD</b>	<b>18</b>
<b>3.7. BALANCED SCORECARD SOM KOMMUNIKATIONSMEDEL</b>	<b>19</b>
<b>4. AMNESTY</b>	<b>21</b>
<b>4.1. BAKGRUND</b>	<b>21</b>
<b>4.2. ORGANISATION</b>	<b>21</b>
<b>4.3. VISION OCH MISSION</b>	<b>22</b>
<b>4.4. STRATEGIER</b>	<b>23</b>
<b>4.5. EKONOMI</b>	<b>24</b>

<b>5. BALANCED SCORECARD FÖR AMNESTY</b>	<b>25</b>
<b>5.1. INLEDNING</b>	<b>25</b>
<b>5.2. KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH PERSPEKTIV SAMT MÅTT</b>	<b>25</b>
5.2.1. MEDLEMSPERSPEKTIVET	26
5.2.2. MOTTAGARPERSPEKTIVET	28
5.2.3. DET FINANSIELLA PERSPEKTIVET	29
5.2.4. DET INTERNA PROCESSPERSPEKTIVET	31
5.2.5. UTVECKLINGS- OCH LÄRANDEPERSPEKTIVET	32
<b>5.3. ORSAK–VERKANSAMBAND</b>	<b>35</b>
5.3.1. BEROENDEFÖRHÅLLANDE HOS KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	35
5.3.2. BEROENDEFÖRHÅLLANDE HOS MÅTT	36
5.3.3. UTVÄRDERING AV MÅTT OCH KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER	36
<b>5.4. BALANCED SCORECARD SOM KOMMUNIKATIONSMEDEL</b>	<b>38</b>
5.4.1. INTERNT KOMMUNIKATIONSMEDEL	38
5.4.2. EXTERNT KOMMUNIKATIONSMEDEL	38
<b>6. BSC FÖR IDEELLA HJÄLPORGANISATIONER</b>	<b>39</b>
<b>6.1. KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER</b>	<b>39</b>
<b>6.2. PERSPEKTIV OCH MÅTT</b>	<b>40</b>
<b>7. SKILLNADER I BSC MELLAN VINSTDRIVANDE OCH IDEELLA HJÄLPORGANISATIONER</b>	<b>42</b>
<b>7.1. INLEDNING</b>	<b>42</b>
<b>7.2. PERSPEKTIV</b>	<b>42</b>
<b>7.3. KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER</b>	<b>43</b>
<b>7.4. MÅTT</b>	<b>43</b>
<b>7.5. STRATEGI</b>	<b>43</b>
<b>8 SLUTSATSER</b>	<b>45</b>
<b>8.1. DISKUSSION</b>	<b>45</b>
<b>8.2. FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER</b>	<b>47</b>
<b>9. LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>48</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

<i>BILD 1.</i> ETT VÄL UTFORMAT BALANCED SCORECARD BÖR HA EN BLANDNING AV UTFALLS- OCH DRIVANDEMÅTT SOM BYGGER PÅ KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT KUNNA FÖRKLARA EN STRATEGI FÖR ATT I SLUTÄNDAN UPPNÅ VISIONEN (KAPLAN & NORTON 1999:141). BILDEN KOMMER FRÅN HALLGÅRDE (1999:9).	16
<i>BILD 2.</i> BALANCED SCORECARD FÖR IDEELLA FÖRENINGAR. KÄLLA: <i>BALANCE WITHOUT PROFIT</i> AV KAPLAN OCH NORTON (2001).	19
<i>BILD 3.</i> BALANCED SCORECARD FÖR AMNESTY ENLIGT MODELL AV KAPLAN & NORTON (2001)	34
<i>BILD 4.</i> BEROENDEFÖRHÅLLANDET MELLAN DE KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORERNA I ETT BALANCED SCORECARD FÖR AMNESTY.	35
<i>BILD 5.</i> BILDEN VISAR HUR STARKA SAMBANDEN ÄR MELLAN DE KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORERNA VI VALT UT OCH AMNESTYS STRATEGI. MODELL AV HALLGÅRDE (1999) ANPASSAD TILL VÅRT BSC.	37
<i>BILD 6.</i> DENNA BILD VISAR HUR STARK KOPPLINGEN ÄR MELLAN DE OLIKA MÅTTEN OCH DE KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORERNA. MODELL AV HALLGÅRDE (1999) ANPASSAD TILL BALANCED SCORECARD FÖR AMNESTY.	37
<i>BILD 7.</i> BALANCED SCORECARD FÖR EN IDEELL HJÄLPORGANISATION – PERSPEKTIV OCH KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER.	39

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Ideella organisationer fyller en viktig funktion i det svenska samhället. Exempel på ideella organisationer är kyrkliga, idrotts-, fack- och patientföreningar. Det finns omkring 6 000 ideella organisationer registrerade i Sverige idag. Denna siffra stiger till cirka 200 000 om alla former av ideella sammanslutningar räknas in (ideellarena.sverok.net). Genomsnittssvenskan är medlem i 4,5 föreningar (Lundén & Lindblad 2002:10).

Ett exempel på en sådan ideell sammanslutning är människorättsorganisationen Amnesty International. Amnestys medlemmar är människor runtom i världen som agerar i syfte att förändra och förbättra levnadsförhållandena för andra. I en ideell verksamhet, som Amnestys, är huvudsyftet inte vinst, utan det är snarare grundidén som är målet (ideellarena.sverok.net). Det som ligger till grund för Amnestys arbete är FN:s Allmänna Förklaring om de mänskliga rättigheterna (Amnestys handlingsplan 2000-2004).

Precis som vinstdrivande företag måste ideella organisationer styra sin organisation med hjälp av ekonomiska styrsystem som till exempel budget. Styrmedel hjälper till att implementera den strategi som valts för organisationen (Anthony & Govindarajan 2000:441). Ett relativt nytt styrmedel är Balanced Scorecard (BSC) som introducerades av Kaplan och Norton i Harvard Business Review januari/februari 1992.

Idén med Balanced Scorecard är att knyta de traditionella finansiella måtten med andra som bättre mäter en organisations prestationer. Det skall inte användas som ett substitut till de finansiella mätetalen, utan snarare som ett komplement (Kaplan & Norton 1992). Med ett BSC kopplas kortsiktig verksamhetsstyrning samman med långsiktig vision och strategi, vilket bidrar till att ge en bredare och rikare bild av organisationen ifråga (Olive, Petri, Roy & Roy 1997:17).

Ett Balanced Scorecard lägger fokus på att företaget ska inrikta sig på ett antal givna mått som alla knyts an till den strategi som verksamheten valt att tillämpa. De olika måtten ska gå som en röd tråd genom organisationen och fungera som mål och incitament för medarbetarnas handlande och vad som förväntas av dem (Olive et al. 1997:16).

## 1.2. Problemformulering

Sedan introduktionen 1992 har Balanced Scorecard blivit ett alltmer använt ekonomiskt styrsystem i större vinstdrivande företag. Däremot har Balanced Scorecard mer sällan använts i icke-vinstdrivande företag, trots att det skulle kunna passa deras organisation bättre, just på grund av att det fokuserar mindre på finansiella mått (Olve et al. 1997:255). När det gäller icke-vinstdrivande organisationer är budget som enda styrsystem oftast inte optimalt. Det föreligger då en risk att alltför stor vikt läggs vid kortsiktiga istället för långsiktiga mål (Hallgårde 1999:9).

Med detta i åtanke är det troligt att även en icke-vinstdrivande organisation kan ha nytta av ett Balanced Scorecard, men att det borde utformas på ett annat sätt. Frågan som vi härmed hoppas kunna ge svar på är:

- Hur utformas ett Balanced Scorecard för en icke-vinstdrivande organisation?

Ur denna frågeställning följer ett antal frågor som också bör besvaras:

- Hur mäts framgång och resultat i en ideell organisation? Hur kan detta förmedlas till resten av verksamheten?
- Vilka skillnader finns det i utformningen av ett Balanced Scorecard för en vinstdrivande organisation och en som inte har vinst som huvudsyfte?

Finansiärer och andra intressenter kan, när det gäller vinstdrivande företag, i stor utsträckning vända sig till årsredovisningar för att få mycket av den information de behöver, de har användning av finansiella mått. Detta gäller inte på samma sätt för intressenter i en icke-vinstdrivande organisation: att verksamheten har hållit sig inom sin budget betyder inte nödvändigtvis att den har arbetat mot sina mål. För intressenter som till exempel medlemmar och bidragsgivare behövs av denna anledning en annan form av kommunikationsmedel, där organisationens framgång syns på ett lättförståeligt sätt. Detta är särskilt viktigt då misstänksamheten angående bidragens destination är stor. Många tror att pengarna i hög grad går till annat än ändamålet ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

- Kan ett Balanced Scorecard bidra till att effektivare informera organisationens medlemmar om verksamheten?
- Går det att, med hjälp av ett Balanced Scorecard, visa att en högre del av gåvan går till ändamålet och därmed sänka misstron mot insamlingsorganisationer?

## 1.3. Syfte

Vårt syfte är att utforma ett Balanced Scorecard för en humanitär ideell organisation. Detta gör vi för att undersöka skillnader i utformningen av ett Balanced Scorecard för ett vinstdrivande företag och en icke-vinstdrivande hjälporganisation. Vidare syftar



uppsatsen till att upptäcka vilka likheter som kan finnas hos Balanced Scorecard för ideella hjälpporganisationer.

## 1.4. Avgränsning

Vi kommer att avgränsa oss till att undersöka en specifik humanitär ideell organisation, Amnesty, dels för att kunna gå djupare in i just den verksamheten, men även på grund av tids- och resursbrist. Utifrån detta ska vi försöka se vad som kan gälla generellt för BSC i hjälpporganisationer samt utveckla hypoteser. Vi kommer även att begränsa oss till att utforma ett Balanced Scorecard och inte införa det i praktiken då vi inte har den möjligheten.

## 1.5. Begreppsdefinitioner

*Balanced Scorecard* Ett styrverktyg som omvandlar en vision, affärsidé och strategi till målsättningar och styrtal fördelade över fyra olika perspektiv, det finansiella, kund-, process samt lärande (Kaplan & Norton 1999:32).

*Ideell organisation* En sammanslutning som har till uppgift att främja medlemmarnas gemensamma ideella strävanden och som inte primärt arbetar för deras ekonomiska intressen. Vanliga verksamhetsområden är kultur, politik, miljövard och religion ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Ideell organisation och *icke-vinstdrivande organisation* används synonymt med varandra i denna uppsats.

*Humanitär organisation* En organisation som arbetar för att förbättra levnadsvillkor  
*Hjälpporganisation* för utsatta människor, som till exempel Amnesty, BRIS, Röda Korset och Rädda Barnen.

## 1.6. Uppsatsens disposition

I *kapitel två* diskuterar vi den metod som kommer att användas i denna uppsats. Först en kort beskrivning av några av de olika tillvägagångssätt som finns, en redogörelse för vilka vi har valt samt anledningarna till att vi har valt dem. Därefter beskriver vi hur en fallstudie går till, vilka insamlingsmetoder vi använt oss av samt definierar källkritiken.

Det *tredje kapitlet* är ett teoriavsnitt där vi beskriver vad ett Balanced Scorecard är och hur ett sådant utformas. Vi tar även upp viss kritik mot traditionell ekonomistyrning, samt hur Balanced Scorecard kan användas som kommunikationsmedel.

I *kapitel fyra* berättar vi om Amnesty International och den svenska sektionen av Amnesty. Vi beskriver Amnestys bakgrund, organisation, vision, strategi och deras arbetssätt.

*Kapitel fem* är en analys. Vi utformar ett Balanced Scorecard för Amnesty. Perspektiv, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått utvecklas. Därefter diskuterar vi vilken nytta Balanced Scorecard kan ha för Amnesty som informationsverktyg.

I det *sjätte kapitlet* diskuterar vi, utifrån vårt Balanced Scorecard för Amnesty, hur ett BSC generellt sett skulle kunna se ut för en humanitär ideell organisation, vilka delar av Balanced Scorecard som är likadana för dessa verksamheter.

*Kapitel sju* beskriver skillnader som finns mellan ett BSC för en ideell hjälporganisation och ett vinstdrivande företag samt var dessa skillnader finns.

Slutligen i *kapitel åtta* kommer vi att diskutera vår studie, besvara de frågeställningar som ingår i problemformuleringsdelen samt ger förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

### 2.1. Inledning

I detta avsnitt diskuteras den metod som vi har valt för att genomföra denna studie. Vi vill belysa och redogöra de olika tillvägagångssätt som finns samt relatera dem till vår studie. Vi inleder med val av angreppssätt, vidare följer en beskrivning av kvalitativ och kvantitativ metod. Sedan tas datakällor samt källkritik upp. Till sist kommer vi att diskutera fallstudiens olika karakteristika och intervjuteknik.

### 2.2. Induktivt, deduktivt eller abduktivt angreppssätt

Det finns ett stort behov av att systematiskt ta sig an samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt (Holme & Solvang 1991:53) och det hjälper oss även att dra vetenskapliga slutsatser (Andersen, 1998:29). Det kan göras genom ett av två angreppssätt: det deduktiva och det induktiva. Deduktion kallas ibland bevisföringens väg och induktion för upptäckens väg (Andersen, 1998:29).

En **deduktiv** metod har sin utgångspunkt i redan existerande teori och syftet är att testa teorin men även att förfinas och utveckla den. Detta görs för att försöka förklara eller förutsäga verkligheten (Artsberg, 2003:31).

En **induktiv** metod har i stället sin grund i empirin, och syftet är att bygga upp ny teori och kunskap (Artsberg, 2003:31). Denna metod används ofta vid explorativa undersökningar och fallstudier. När det utifrån en enskild händelse går att sluta sig till en princip eller en generell lagbundenhet kallas detta för induktion (Andersen 1998:30).

Det finns ett tredje angreppssätt, det **abduktiva**, som ibland kallas för den gyllene medelvägen, där den induktiva och deduktiva metoden kombineras så att den inte enbart utgår från empiri eller teori utan från båda (Johansson Lindfors 1993:59).

Vår studie kommer att vara av abduktiv karaktär. Den är deduktiv såtillvida att mycket redan är skrivet om Balanced Scorecard och vi vill testa teorin. Däremot har det, enligt vad vi har erfarenhet under våra efterforskningar, i betydligt lägre grad skrivits om Balanced Scorecard för icke-vinstdrivande organisationer, som till exempel den svenska sektionen av Amnesty.

Vi har efter sökande i de olika databaser som stått till vårt förfogande funnit endast en uppsats som behandlar ämnet Balanced Scorecard i icke-vinstdrivande organisationer. Den uppsatsen behandlar Cancerfonden och vi anser att det finns stora skillnader mellan Cancerfonden och Amnesty bland annat eftersom den ena är en kampanjorganisation och den andra är en humanitär hjälporganisation ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). Det har skrivits några få artiklar om Balanced Scorecard i den offentliga sektorn samt i ideella organisationer, men fokus här ligger oftast på den offentliga sektorn. Det finns alltså här något som det inte skrivits så mycket om och därför finner vi det intressant att göra en studie om just Amnesty.

Sedan vi beslutat att använda oss av ett abduktivt angreppssätt måste sättet att samla in data på väljas – genom kvantitativa eller kvalitativa metoder.

### 2.3. Kvantitativ eller kvalitativ metod

Det talas generellt sett om två olika metoder för datainsamling: kvantitativ och kvalitativ metod (Andersen 1998:31). Det som de båda metoderna har gemensamt är att de har samma syfte, de är båda inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur olika grupper och institutioner handlar och påverkas av varandra (Solvang & Holme 1991:85). Beroende på vilken typ av undersökning som görs finns olika kunskapsyften, en skillnad görs då på förstående syfte och förklarande syfte. Den kvalitativa metoden syftar till förståelse medan den kvantitativa kan sägas syfta till förklaringar (Andersen 1998:32).

En **kvalitativ** metod går ut på att samla in olika typer av data. Information samlas in för att skapa en djupare förståelse av fenomenet som studeras, för att förstå sambandet med helheten. Med kvalitativa metoder används en låg grad av formalisering. Metoden har ett primärt förstående syfte vilket innebär att informationens generella giltighet inte är det viktigaste att pröva. Närhet till den källa där informationen hämtas är viktig (Solvang & Holme 1991:13) och det är forskarens uppfattning eller tolkning som står i förgrunden (Solvang & Holme 1991:85).

Uttryckt i korthet fokuserar kvalitativa metoder på riklig information om få undersökningsenheter, den går på djupet, observationerna är osystematiska och ostrukturerade, till exempel djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ, sammanhang, strukturer samt det säregna, unika eller avvikande är det som är intressant (Solvang & Holme 1991:86f).

Vid **kvantitativa** metoder är kunskapsyftet att förklara orsaken till de fenomen som är föremål för undersökningen. För detta används oftast statistik och matematik. Det finns ganska klara riktlinjer för hur en undersökning ska genomföras (Andersen 1998:31). Kvantitativa metoder är mer formaliserade, strukturerade och präglade av kontroll från forskarens sida än de kvalitativa metoderna (Solvang & Holme 1991:13). Kvantitativa data används för att kunna göra statistiska generaliseringar

och kunna uttala sig om uppfattningar och åsikter med viss säkerhet hos de enheter som undersökts (Solvang & Holme 1991:87ff).

Precis som den kvalitativa metoden har den kvantitativa metoden ett antal kännetecken: information om många undersökningsenheter, metoden går på bredden, systematiska och strukturerade observationer används, till exempel enkäter med fasta svarsalternativ, det finns ett intresse för det gemensamma, det genomsnittliga eller representativa (Solvang & Holme 1991:86f).

Det metodologiska tillvägagångssätt som vi kommer att använda oss av är den kvalitativa metoden. Vi vill fördjupa oss i en organisation, Amnesty, för att utforma ett Balanced Scorecard för den och därmed få fram viss generell information om ideella hjälporganisationer som kan användas även i andra sammanhang. Att göra en kvantitativ studie är i vårt fall inte möjligt.

Efter att ha valt den kvalitativa metoden är nästa steg att ta reda på vilken sorts data som ska samlas in, vilka metoder som står till buds och viktiga punkter vid datainsamling i form av olika källor och källkritik.

## 2.4. Datakällor

Det talas om två olika sorters datakällor: primär- och sekundärkällor. Dessa källor behövs för att producera kunskap. Ofta kallas de data forskaren samlar in, för situationen i fråga, primärdata medan sekundärdata är de som redan har samlats in eller återges av någon annan (Artsberg 2003:45).

Vad vi kommer att använda oss av är till stor del sekundärdata, genom att läsa den litteratur som finns om Balanced Scorecard i form av artiklar och böcker, om Amnesty i form av böcker, årsredovisningar, information på deras hemsida, broschyrer och dylikt. Med tanke på den stora mängd information som finns om Balanced Scorecard har vi varit tvungna att sälla och har sålunda mest fokuserat på Kaplan och Nortons artiklar och böcker, men även annan information om hur ett Balanced Scorecard ska utformas har använts.

Vi kommer även att samla in primärdata genom att diskutera och få information direkt från medlemmar och ekonomiansvarig för den svenska sektionen i Amnesty. Vi är medvetna om att det kan uppstå missförstånd vid telefonsamtal, e-post eller diskussioner med Amnesty, men vi hoppas att åtgärda detta med täta kontakter. Det faktum att våra kontakter på Amnesty är intresserade och involverade i arbetet gör att vi kan diskutera de punkter som vi är oklara över med dem. Eftersom vi inte endast kommer att dokumentera en redan skedd aktivitet hoppas vi också kunna minska risken för missförstånd.

Ofta är det inga problem med att få tag på information och olika sorters data, tvärtom finns information i överflöd. Frågan som måste ställas är istället: hur vet vi att infor-

mationen är korrekt och att de data vi samlar in stämmer överens med verkligheten? Vid insamlingen av primär- och sekundärdata finns det olika saker att tänka på eftersom det är olika sorters källor.

## 2.5. Källkritik

Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989) menar att källkritik går ut på att bestämma om källan mäter det den säger sig mäta (validitet), om källan är viktig för frågeställningen (relevans) och om den är fri från systematiska felvariationer (reliabilitet). Utifrån dessa tre förhållanden kan källorna klassificeras. Dessa förhållanden ska nu diskuteras närmare. Relevans räknas in under validitetsbegreppet.

### 2.5.1. Validitet

Validitet definieras som frånvaron av systematiska fel, det vill säga det som är avsett att mätas blir också mätt och att överensstämmelsen mellan det teoretiska och empiriska begreppet är god. Ifall det finns anledning att ifrågasätta giltigheten/validiteten kan hela undersökningen ifrågasättas (Rosengren & Arvidson 1992:70). Det är sällan möjligt att uppnå 100-procentig validitet. Det är dock viktigt att vara medveten om i vilken utsträckning mätinstrumenten mäter fel (Lundahl & Skärvad 1999:150f).

De uppgifter vi använt oss av från böcker och artiklar tycker vi kan användas för vår fallstudie såsom väl underbyggda och allmängiltiga, det vill säga de kan appliceras på olika typer av organisationer.

### 2.5.2. Reliabilitet

Reliabilitet är graden av tillförlitlighet (Rosengren & Arvidson 1992:72) och frånvaron av slumpmässiga mätfel i en undersökning. Med god reliabilitet menas att mätningen inte har påverkats av personen som utfört den eller de omständigheter under vilka den sker och att mätningen i liten utsträckning påverkats av tillfälligheter. För att en mätning ska vara valid är reliabilitet nödvändig. Används ett mätinstrument felaktigt eller slarvigt spelar det ingen roll hur bra det egentligen är (Lundahl & Skärvad 1999:152).

De uppgifter vi hämtat från Amnesty skulle kunna ha vissa partiska drag, eftersom de vill visa organisationen från sin bästa sida. Vi anser dock att risken för detta inte är speciellt stor. Amnestys många medlemmar och ideellt arbetande anstränger sig för att deras information skall vara korrekt och fullständig. Organisationen är beroende av både gåvogivare och medlemmar och de vill inte att dess trovärdighet sätts på spel genom vinklade uppgifter.

## 2.6. Fallstudien

Inom kvalitativ metodteori spelar fallstudien en viktig roll som undersökningsmetod och det är en sådan vi tänker utföra. Fallstudier kännetecknas av att undersökningen omfattar ett eller ett par fall som studeras djupare och mer detaljerat (Lundahl & Skärvad 1999:51). Med en fallstudie studeras organisationen i sin naturliga omgivning. Ofta arbetar forskaren med många olika faktorer samtidigt för att kunna beskriva, förklara och förstå det som händer i organisationen samt utanför den. Med hjälp av en fallstudie försöker forskaren säga något generellt om en organisation eller en grupp av organisatoriska fenomen. Redan i ett inledande skede bör avgöras vad som är studiens enhet och hur den ska avgränsas, med hänsyn till bland annat undersökningens syfte och problemformulering (Andersen 1998:128-33).

Vid val av fallföretag letade vi efter en ideell hjälporganisation. När vi ringde runt var Amnesty väldigt tillmötesgående och intresserade och därför föll valet på dem. För att på bästa sätt få information till vår fallstudie arbetade vi med Amnesty och fick på så sätt tillgång till deras kunskap genom e-post, telefonintervjuer samt besök på Amnesty i Lund. Eftersom huvudkontoret för Amnesty finns i Stockholm har vi inte kunnat åka dit för att göra personliga intervjuer utan har istället fått tillgå e-post samt telefonintervjuer. Det finns en del saker att ha i åtanke när en intervju ska utföras.

## 2.7. Intervjun

Att utföra intervjuer är ett bra sätt att införskaffa information från en källa när en fallstudie utförs. Det finns flera sätt att skilja på olika typer av intervjuer, ett av dem är att utgå från graden av standardisering. Hög standardisering betyder att både frågeformuleringen och ordningsföljden på frågorna är bestämd innan intervjun genomförs. När frågeformuleringen och frågornas ordningsföljd istället bestäms mer fritt genomförs en ostandardiserad intervju. Det viktiga är att svaret på frågorna ger den information som behövs (Lundahl & Skärvad 1999:115). Ostandardiserade intervjuer är vanliga vid kvalitativa undersökningar och är mer lämpliga för att samla in mjuka data (Lundahl & Skärvad 1999:116). För att rapportera innehållet i en ostandardiserad intervju används ofta representativa citat för att exemplifiera de observationer som gjorts (Lundahl & Skärvad 1999:122).

Vi intervjuade en av Amnestys medlemmar och ideellt arbetande, Linnea Olsson från Amnestys Lundadivision. För detta använde vi den ostandardiserade intervjuformen. Innan intervjun diskuterade vi den information som vi ville få fram och formulerade ett antal frågor, men på det hela taget har vi låtit frågorna samt ordningsföljden vara öppna för att låta respondenten prata fritt utan allt för stor påverkan från oss.

## 3. Teori

### 3.1. Balanced Scorecard

Företag i dag befinner sig i en starkt konkurrensutsatt omgivning, med ständig teknologisk utveckling. Detta ställer höga krav på verksamhetens ekonomiska styrsystem. Att förlita sig på finansiella mått<sup>1</sup> som enda beslutsunderlag räcker inte längre till, utan måtten måste kompletteras med en mer fullständig rapport av verksamhetens olika delar (Olve et al. 1997:18). Balanced Scorecard bygger på att verksamheten styrs utifrån tre tidsdimensioner; igår, idag och i morgon. Det som görs idag kommer att påverka resultat och utveckling i framtiden (Olve et al. 1997:14).

Detta avsnitt börjar med viss kritik mot traditionell ekonomistyrning. Därefter beskriver vi Balanced Scorecard: vad det är för något, de fyra olika perspektiven och hur ett BSC kan utformas. Vi skall även ta upp vad som skrivits om Balanced Scorecard för icke-vinstdrivande organisationer, samt teorin om Balanced Scorecard som kommunikationsmedel till olika intressenter till en ideell verksamhet.

### 3.2. Kritik mot traditionell ekonomistyrning

Med traditionell ekonomistyrning menas ofta budget och länge användes det som enda styrmedel (Olve et al. 1997:88). Senare har även utvecklats andra former av ekonomistyrning till exempel ABC-kalkylering (Föreläsningssanteckning, Strategi och styrsystem 14/10 -03). Det finns invändningar mot den traditionella ekonomistyrningen:

- *Den ger begränsad information för beslutsfattande* – De finansiella måtten anger resultat av redan tagna beslut. De ger dålig vägledning om vad som bör göras idag och i morgon för att generera framtida vinster (Olve et al. 1997:19).
- *Uppmanar till ett kortsiktigt tänkande* – Om fokus endast ligger på finansiella mått föreligger en risk att långsiktiga investeringar blir lidande då ett bra årsresultat blir det viktigaste (Olve et al. 1997:20).

---

<sup>1</sup> *Mått* och *styrta* används i texten synonymt med varandra.



- *Levererar abstrakt information till de anställda* – Det är svårt för de anställda att se kopplingen mellan det egna handlandet och de finansiella resultat som uppstår till följd av det (Olve et al. 1997:20).
- *Sätter inte kunden i centrum* (Hallgärde 1999:13).
- *Svårbegriplig* – Många medarbetare har svårt att förstå begrepp som exempelvis räntetäckningsgrad<sup>2</sup> (Hallgärde 1999:8).

Balanced Scorecard lanserades som lösning på några av dessa styrproblem. Det bakåtblickande finansiella perspektivet finns kvar, men har kompletterats med tre andra perspektiv: kund-, process- samt utvecklingsperspektiv. För långsiktig överlevnad krävs framgång inom alla dessa fyra perspektiv (Olve et al. 1997:18-19).

### 3.3. Utformandet av ett Balanced Scorecard

Organisationens vision är utgångspunkten vid framtagande av ett Balanced Scorecard. Vision och strategi bryts ner i kritiska framgångsfaktorer samt en sammanhängande uppsättning av mått fördelade över de olika perspektiven (Kaplan & Norton 1999:31). Först utformas styrtalen inom det finansiella- och kundperspektivet. Utifrån dessa utformas sedan måtten inom det interna processperspektivet. Vidare tas styrtalen för utveckling och lärandeperspektivet fram (Kaplan & Norton 1999:20). För att säkerställa att rätt mått tagits fram, och utvärdera att de verkligen beskriver organisationens strategi, rekommenderar Kaplan & Norton (1999:140) att en orsak-verkansambandsanalys görs.

#### 3.3.1 Vision

En vision definieras som:

...ett uttryck för det övergripande målet med verksamheten och vart organisationen är på väg. Visionen ska ge en mental bild av framtiden i form av ett högre mål och en mening med verksamheten.

Hallgärde 1999:20

En vision bör innehålla svar på bland annat frågorna: Vem är organisationen till för? Inom vilket område ska organisationen verka? I vilken riktning ska organisationen utvecklas? (Hallgärde 1999:20).

---

<sup>2</sup> Räntetäckningsgrad räknas ut genom att ta resultatet + finansiella kostnader / finansiella kostnader. Detta används ibland vid kreditbedömning för att se om företaget klarar räntekostnaderna resultatmässigt (Thomasson 2000:351).

Det måste vara möjligt att mäta en organisations framgång när det gäller att uppnå sin mission och vision, det är ju dit organisationen strävar. Detta kan vara mycket svårt när det gäller icke-vinstdrivande organisationer eftersom missionen ofta kan vara högtflygande eller luddig. Sawhill & Williamson (2001) har funnit sätt att mäta framgång i när det gäller att uppnå en vision. Ett av dessa sätt är att utveckla mikromål som, om de uppnås, visar på framgång på en högre nivå. En av fördelarna med den här metoden är att mål på mikronivå kan göras enkla och tydliga.

### 3.3.2. Strategi

Organisationen tar fram en strategi för att uppnå sin vision (Hallgärde 1999:24). Strategin beskriver vilka åtgärder som måste göras för att förverkliga visionen och vilka resurser som krävs för detta ändamål (Bruzelius & Skärvad 2000:107).

En stor del i processen att ta fram en strategi är målformulering, eftersom mål och strategi hänger ihop. (Bruzelius & Skärvad 2000:124). De strategiska målen skall vara vägledande i arbetet mot att uppfylla företagets vision. Det är de strategiska målen som kopplar ihop företagets vision med de operativa planerna (Olve et al. 1997:62). Målen måste vara enkla och konsekvent utformade, samt kunna implementeras effektivt (Föreläsning, Strategi och styrsystem 3/9-03).

### 3.3.3. Ta fram kritiska framgångsfaktorer och perspektiv

Som ett sätt att genomföra strategin för att därmed uppnå visionen ska de kritiska framgångsfaktorerna först tas fram, och därefter perspektiven. Detta görs enklast genom att ställa sig frågan: Vad är viktigt för oss att göra bra? När framgångsfaktorerna är framtagna delas de in i de olika perspektiven och rangordnas slutligen. En kritisk framgångsfaktor är ett område som är avgörande för företaget att vara bra inom för att lyckas med sin strategi. Exempel på dessa faktorer är stark företagskultur, ledarskap, varumärke, nöjd personal och modern teknologi. Det är viktigt att antalet kritiska framgångsfaktorer inte blir för många, mellan sex och åtta stycken brukar vara ett lämpligt antal. När de är framtagna ska de beskrivas och valet av framgångsfaktorerna ska motiveras (Hallgärde 1999:33).

#### 3.3.3.1. Perspektiv

Ett Balanced Scorecard belyser verksamheten ur fyra olika perspektiv: finansiellt, kund-, internt process- samt utvecklings- och lärandeperspektiv (Olve et al. 1997:17). De olika perspektiven beskriver vilka områden företaget ska fokusera på för att nå sin strategi (Kaplan & Norton 1999:139).

Organisationens övergripande vision bryts ned och beskrivs utifrån de fyra perspektiven. Bakom var och en av dessa ligger således en uttalad vision och strategi. För vart och ett av perspektiven formuleras konkreta målsättningar och mått (Olve et al.

1997:23). Det finns inga definitivt bestämda mått, utan de anpassas beroende på situationen. Det är dock rekommenderat att de anges i procenttal, relationstal eller rangordningar (Olive et al. 1997: 194).

### **3.3.3.2. Finansiellt perspektiv**

En förutsättning för ett vinstdrivande företags långsiktiga överlevnad är att det genererar hög avkastning på det kapital som finns i organisationen. För att mäta att verksamheten når detta mål – det vill säga ett positivt ekonomiskt resultat – används olika finansiella prestationsmått, till exempel lönsamhet, avkastning på tillgångar och intäktsökning. De finansiella styrtalen och målsättningarna ska fungera som referensram för de styrtal som väljs inom de övriga perspektiven. De mått som används inom de andra perspektiven bör kopplas till de ekonomiskt uppsatta så att de i slutändan leder till förbättrad lönsamhet (Kaplan & Norton 1999:51).

Det finansiella perspektivet ger en bild av hur det har sett ut i organisationen, då det anger resultatet av redan fattade beslut. Detta är minst lika viktigt som de mer framåtblickande perspektiven, eftersom de finansiella styrtalen faktiskt anger om företagets strategi och dess implementering leder till ökad vinst för organisationen (Kaplan & Norton 1999:33). Det finansiella perspektivet kallas även för aktieägarperspektiv. Det beskriver ägarnas förväntningar på företaget i form av tillväxt- och lönsamhetskrav (Olive et al. 1997:64).

### **3.3.3.3. Kundperspektivet**

Att sätta kunden i centrum är ett nyckelbegrepp inom Balanced Scorecard-teorin (Hallgärde 1999:13). Kundperspektivet handlar om att kunna identifiera de kund- och marknadssegment som verksamheten ska konkurrera om. Dessa segment ska förverkliga företagets finansiella mått. För att besvara frågan: hur ska vi tillgodose våra kunder? omvandlar organisationen, i kundperspektivet, sina visioner och strategier till konkreta marknads- och kundbaserade mål (Kaplan & Norton 1999:65).

Detta perspektiv beskriver hur och vilka kundvärden som ska tillfredsställas och varför kunderna ska vara beredda att betala för dem. Det här är ”hjärtat” av ett Balanced Scorecard. En verksamhet bygger på att tillgodose sina kunders önskemål med rätt produkter och tjänster för att öka sina intäkter (Kaplan & Norton 1999:64).

Exempel på styrtal inom kundperspektivet är nöjd-kundindex, kundlojalitet och värvning. Utöver god kunskap om kunder och marknader bör detta perspektiv även innehålla styrtal gällande produkten. Utformning, kvalitet och omkringliggande tjänster är egenskaper som skapar kundvärde (Kaplan & Norton 1999:267).

Tack vare de olika mätetalen kan förändringar i kvalitet, returfrekvens och leveranstid, faktorer som påverkar kunders köpvanor, snabbare uppfattas. Identifieras

negativa förändringar, finns en möjlighet att fort åtgärda problemet (Föreläsning, Strategi och Styrssystem 6/10-03).

#### **3.3.3.4. Interna processperspektivet**

Inom detta perspektiv identifieras de processer som har störst betydelse för att företaget ska nå kund- och aktieägarmålen. Detta perspektiv ger en bild av hur organisationen ser ut idag (Kaplan & Norton 1999:91).

Den viktigaste frågan i det här perspektivet är: Vilka processer måste fungera bra för att lyckas? Perspektivet lyfter fram de processer som är nödvändiga för att företagets strategi ska förverkligas. Härav följer frågorna: vad måste vi bli bättre/bäst på? Vad måste företaget göra internt för att mäta upp till kunders krav? Hur ska vi fortsätta vårt arbete för att bli eller förbli marknadsledande? Företagen måste bestämma vilka processer och kompetenser som måste förbättras och sedan göra förbättringen mätbar (Olve et al. 1997:66). Aktuella mått är bland annat produktivitet, kvalitet och leveranstid. (Olve et al. 1997:199).

Det interna processperspektivet lyfter fram en grundläggande skillnad mellan traditionell ekonomistyrning och Balanced Scorecard. Där de traditionella mätmetoderna fokuserar på förbättringar på existerande metoder, kan ett Balanced Scorecard hjälpa till att uppmärksamma och utveckla nya processer som krävs för att nå de uppsatta målen inom det finansiella och kundperspektiven (Kaplan & Norton 1999:111).

Nytänkande och innovationsförmåga ligger under processperspektivet. Detta är en förutsättning för tillväxt och långsiktig ekonomisk framgång. Utan dessa faktorer finns risk för stagnation. Ett Balanced Scorecard lyfter fram innovationsprocessen (Kaplan & Norton 1999:34).

#### **3.3.3.5. Utvecklings- och lärandeperspektivet**

För att nå målen i de finansiella, kund- och processperspektiven måste organisationens lärande och tillväxt främjas. Utvecklings- och lärandeperspektivet behandlar framtiden inom organisationen då det mäter förmågan att förbättra, uppfinna och lära sig nytt. I dagens dynamiska kunskapssamhälle är det viktigt att kunna svara på möjligheter och hot. Det är essentiellt att sträva efter utveckling av medarbetare, system och processer för att bättre kunna förstå och tillfredsställa kundernas behov. Dessutom måste den effektivitet och produktivitet som är nödvändig i de processer som skapar kundvärden bibehållas (Olve et al. 1997:68). Dessa investeringar ses som långsiktiga (föreläsning, strategi och styrssystem 6/10-03).

Inom utvecklings- och lärandeperspektivet mäts vad företaget gör, snarare än vad som presteras eller vad som blir effekten. Mått som till exempel kostnader för forskning och utveckling, investering i utbildning för medarbetarna och sökta patent är vanliga (Olve et al. 1997:270).

### 3.3.3.6. Ytterligare perspektiv

Kaplan och Nortons ursprungsmodell innehöll de fyra ovanstående perspektiven. Dessa bör ses mer som en mall än ett tvång då utformningen av ett Balanced Scorecard är specifikt för varje företag eller organisation. Färre än fyra perspektiv används sällan, dock har Balanced Scorecard utvecklats under årens lopp, och det har tillkommit en del nya. Dessa används beroende på vilken situation företaget befinner sig i. Ett företag i en tillväxtbransch där innovation och nytänkande är viktiga framgångsfaktorer, ser sina anställda som sin främsta resurs, och kan således välja att lägga till ett medarbetarperspektiv. Ett miljöperspektiv har även blivit betydligt vanligare. Människor i samhället har blivit mer miljömedvetna och därmed tvingat många företag att bli mer detsamma (Föreläsning, Strategi och Styrssystem, 6/10-03).

### 3.3.4. Ta fram mått

När perspektiv och kritiska framgångsfaktorer är framtagna måste mått tas fram. Dessa mått ska visa att företaget verkligen arbetar mot sin vision, sina strategier och kritiska framgångsfaktorer, det vill säga de ska mäta hur det går för företaget.

För att ta fram mått görs först en lista med förslag på mått som känns viktiga och relevanta utifrån de tidigare definierade framgångskriterierna. Därefter väljs ett antal mått ut, dock inte fler än fem per perspektiv. Bra mått är de som speglar strategi och vision och som fokuserar på framtida resultat istället för enbart på nutid. De ska också vara precisa, lättförståeliga och mätbara. Den som ska utforma måttet måste fråga sig vilken effekt måttet har och vad medarbetarna kommer att göra för att höja mätresultatet (Hallgärde 1999:39).

Mål för måtten måste formuleras utifrån den så kallade SMART-principen. De fem kriterierna är att målen ska vara: **synliga och specificerade, mätbara, accepterade, realistiska** samt **tidsbestämda** (när målet ska nås). Frågan som måste ställas är: hur bra ska verksamheten bli inom olika områden? Det är viktigt att kunna mäta huruvida målet är på väg att uppnås och vad som behövs för detta mått (Hallgärde 1999:38).

### 3.3.5. Utvärdera framtaget Balanced Scorecard

Balanced Scorecard måste därefter utvärderas. Det är viktigt att det verkligen beskriver företagets strategi och att det inte kommer att styras efter felaktiga mått. Detta görs genom en orsak-verkansambandsanalys (Kaplan & Norton 1999:140). Hallgärde (1999:53) föreslår även en efterföljande värdering av hur starka relationerna mellan dessa samband är.

Sambandsanalysen går ut på att beskriva relationerna mellan olika mått och kritiska framgångsfaktorer på olika sätt. Om sambanden ritas upp är det lättare att

åskådliggöra hur de ser ut enligt principen ”om vi förbättrar detta mått, kommer det att leda till...” Relationerna eller sambanden kan beskrivas som:

- Samband mellan olika kritiska framgångsfaktorer indelat per perspektiv  
”Hur påverkar de olika kritiska framgångsfaktorerna varandra?”
- Samband mellan olika mått indelat per perspektiv  
”Hur stödjer de olika måtten varandra?” (Hallgärde 1999:53)

Utöver att vissa mått är finansiella och andra icke-finansiella, kan de även delas in i utfalls- och drivande mått. Utfallsmått indikerar resultatet av en given strategi, medan drivandemåtten anger hur resultaten ska uppnås. Av detta framgår hur vissa mått påverkar andra i en specifik riktning (Anthony & Govindarajan 2000:445). Utfallsmått kan vara lönsamhet, marknadsandel, kundtillfredsställelse och är oftast generella för en bransch. De drivande måtten är mer specifika, till exempel de faktorer som styr företagets lönsamhet och marknadssegmenten som väljs att verka på (Kaplan & Norton 1999:141).

Orsakskedjan, det vill säga relationen mellan utfalls- och drivandemåtten, ska förklara innebörden av företagets strategi för medarbetarna. De styrtal som väljs att ingå i ett Balanced Scorecard, ska fungera som länkar i denna orsak–verkankedja (Kaplan & Norton 1999:141). Förändringar i en del av organisationen påverkar organisationen någon annanstans. Med sambandsanalysen framgår tydligt om förbättringar av ett visst mått påverkar andra mått i önskad riktning (Hallgärde 1999:53).



*BILD 1.* Ett väl utformat Balanced Scorecard bör ha en blandning av utfalls- och drivandemått som bygger på kritiska framgångsfaktorer för att kunna förklara en strategi för att i slutändan uppnå visionen (Kaplan & Norton 1999:141). Bilden kommer från Hallgärde (1999:9).

Den andra delen är att utvärdera Balanced Scorecard. Här mäts hur starkt sambandet är mellan de strategier som valts och de kritiska framgångsfaktorerna, och hur starka sambanden är mellan de olika måtten och de kritiska framgångsfaktorerna. Det är av stor vikt att säkerställa att rätt mått valts. För varje mått definieras hur stark kopplingen är: stark, medium eller obetydlig. Med hjälp av denna utvärdering säkerställs att rätt kritiska framgångsfaktorer till måtten valts (Hallgärde 1999:55).

### 3.4. Effekter av ett Balanced Scorecard

Ett Balanced Scorecard har ett flertal positiva effekter på ett företag. Det möjliggör feedback och inläring. Små förändringar i en del av verksamheten påverkar organisationen någon annanstans. Beroendeförhållandet lyfts fram av den orsak-verkanrelation som finns mellan perspektiven (Kaplan & Norton 1996:84). Om det slutliga resultatet av en given aktivitet inte är det förväntade, måste orsak-verkan-kedjan rättas till. Med hjälp av denna kedja är det även enklare att uppmärksamma vilka handlingar och aktiviteter som är mest lönsamma, och därmed välja att lägga en större del av sina resurser där (Föreläsning, Strategi och Styrssystem 6/10-03). Det ger en strategisk riktning åt verksamhetens styrning, som därmed blir mer relevant och strukturerad (Hallgärde 1999:9).

Ett Balanced Scorecard bidrar till att skapa balans mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Förmågan att se framåt såväl som bakåt ger utrymme för flexibilitet och långsiktighet. Balanced Scorecard ger även balans mellan de interna måtten, det vill säga det som är viktigt för de anställda, och de externa måtten, det som är viktigt för aktieägarna (Hallgärde 1999:13).

Kaplan och Norton (1996:77) lägger tonvikt på att allt inte leder till ökade intäkter. De hårda finansiella styrtalen balanseras med de mjuka icke-finansiella, vilket ger en mer fullständig bild av verksamheten (Hallgärde 1999:13). Balanced Scorecard fungerar även som komplement till traditionell årsredovisning med den icke-finansiella informationen (Hallgärde 1999:9).

### 3.5. Belöningsystem

Många företag väljer att koppla ett bonussystem till sitt Balanced Scorecard. Man belönar utifrån prestationer, hur väl de uppsatta målen för det specifika Balanced Scorecard uppnås. Till exempel kan lön knytas till de olika styrtalen (Kaplan & Norton 1999:264). I en icke-vinstdrivande organisation där de flesta jobbar ideellt, handlar inte drivkraften om pengar. Folk arbetar där på grund av självförverkligande och de agerar utifrån inre motivation. Är organisationen framgångsrik och arbetet som lagts ner ger synligt resultat, är det belöning nog för medlemmarna (ideellarena.sverok.net).

### 3.6. Ideella organisationer och Balanced Scorecard

Motivet till att använda sig av ett Balanced Scorecard i en vinstdrivande organisation är bland annat att tydliggöra sambanden mellan den löpande verksamheten och de långsiktiga målen. I en ideell organisation är de långsiktiga målen sällan så enkla att detta är genomförbart (Olve et al. 2003:43). Olve et al. (2003:43f) föreslår istället att ett Balanced Scorecard för en dylik verksamhet kan användas för diskussioner om avvägning mellan olika intressen och ambitionsnivån inom ett specifikt område. De förespråkar ett antal olika områden där ett Balanced Scorecard kan vara till hjälp:

- Öka anställdas engagemang genom att visa hur deras arbete bidrar till samhällsnyttan.
- Prioritera mellan olika medborgargrupperns krav och behov.
- Komma till beslut om hur omfattande och kostsam verksamheten behöver vara genom att beskriva nyttan av den och ytterst dess påverkan på den sociala välfärden.

I ideella organisationer är vinst sällan det primära målet och därför kan för mycket fokus på finansiella mål försvåra. Framgången kan inte mätas av att organisationen har hållit sig till sin budget eftersom det inte säger något om huruvida verksamheten lyckats uppnå sin vision, varit effektiv eller ens gjort vad den borde. Dock är finansiella mått en nödvändighet för att inte kostnaderna ska gå över styr (Kaplan & Norton 1999:168). Kaplan och Norton (2001) förespråkar därför att detta perspektiv får en underordnad roll i ett Balanced Scorecard för en icke-vinstdrivande förening.

I ett vinstdrivande företag både betalar kunden för varan eller tjänsten, samt mottager den. I en ideell förening skiljer man dessa två handlingar åt. Kaplan och Norton delar upp kundperspektivet i ett givar- och mottagarperspektiv. Givarna bidrar med de resurser som krävs för att bedriva verksamheten ifråga och mottagarna tar emot tjänsten (Kaplan & Norton 2001).

I originalutformningen av ett Balanced Scorecard placeras det finansiella perspektivet i toppen av hierarkin. Eftersom finansiell framgång inte är det primära målet i en icke-vinstdrivande organisation kommer strukturen för hur de olika perspektiven placeras i jämförelse med varandra att se annorlunda ut (Kaplan & Norton 2001). Bild 2 visar hur perspektiven befinner sig i relation till varandra och missionen eller visionen för en ideell organisation. Det finansiella perspektivet ligger inte längre i topp utan placeras på samma nivå som kundperspektivet.



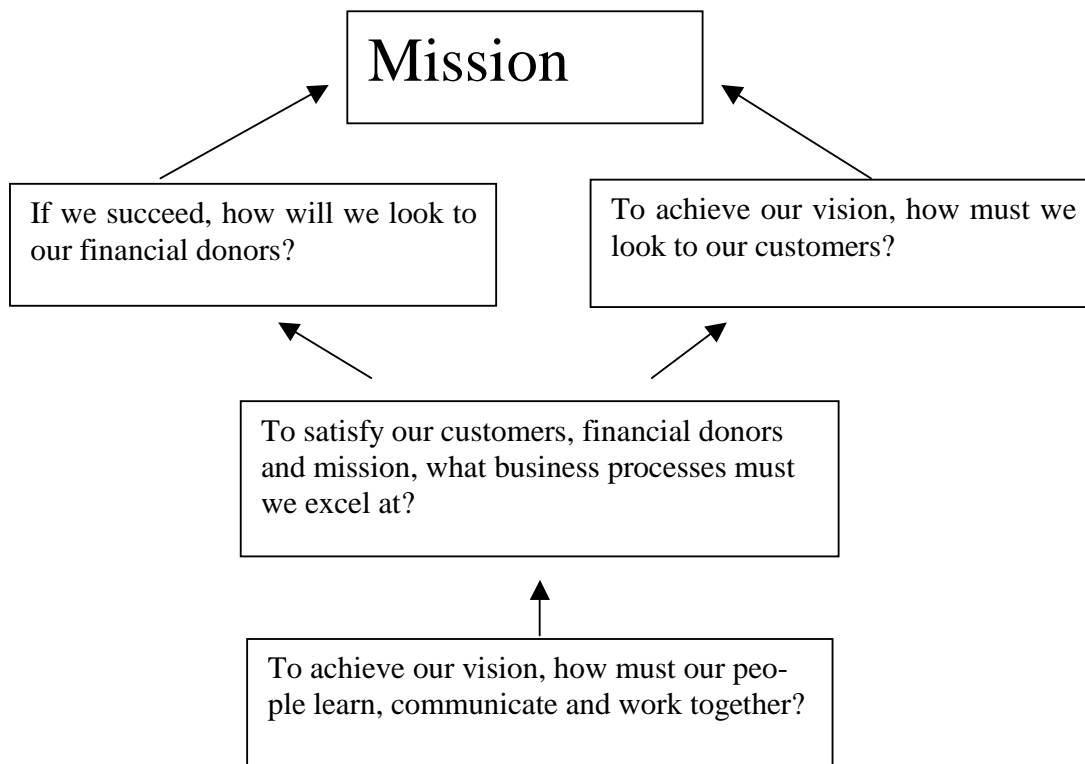


BILD 2. Balanced Scorecard för ideella föreningar. Källa: *Balance without profit* av Kaplan och Norton (2001).

### 3.7. Balanced Scorecard som kommunikationsmedel

Ett Balanced Scorecard fungerar som ett internt informationssystem. Det ger medarbetarna en helhetsbild av verksamheten, vilket bidrar till en förståelse för vad de andra arbetar med. Det blir lättare att se resultaten av enskilda individer och grupper handlande, och hur det påverkar organisationen som helhet (Kaplan & Norton 1996:77).

Ett Balanced Scorecard kommunicerar strategin till alla på företaget. Strategin bryts ner till konkreta handlingssteg för medarbetarna inom organisationen, och ses inte bara som en övergripande målsättning. En bättre förståelse av företagets strategi leder till att medarbetarna blir mer motiverade att jobba för den (Kaplan & Norton 1996:79).

Kaplan och Norton skrev 1993 en artikel där de menade att det är svårt att använda sig av Balanced Scorecard för extern rapportering, både på grund av att det kan finnas information som skulle avslöja för mycket om företagets strategi och för att

investerare inte har något intresse av att ändra fokus från finansiell till strategisk rapportering.

Detta tycks dock ha förändrats och 1999 skrev Kaplan och Norton att externa investerare är ofta missnöjda med att bara ha tillgång till finansiella nyckeltal över historiska utfall. De vill ha information som hjälper dem att förutse framtiden för de företag de satsat i (1999:44). Även Olve et al. (1999:22-23) tar upp denna aspekt av Balanced Scorecard som komplement till den externa redovisningen. Många företag idag eftersträvar en större öppenhet och för att få en helhetsbild av företaget måste det kompletteras med någonting mer än årsredovisningen.

Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRII) har tidigare gjort en enkät där allmänheten tillfrågats i vilken utsträckning de tror att deras bidrag till insamlingsorganisationer verkligen går till ändamålet i fråga. Det visade sig att de trodde att i genomsnitt 46,7% av gåvan gick till ändamålet ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). Med den inblick och större öppenhet i organisationen som ett Balanced Scorecard kan ge skulle misstron mot insamlingsorganisationer kunna minska.

1994 föreslog en specialkommitté inom American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, i en rapport att företag ska inkorporera den information ett Balanced Scorecard innehåller, med dess årsredovisning, för att ge en mer fullständig bild av verksamheten (Olive et al. 1997:232).

Som ett komplement till årsredovisningen, föreslår AICPA, att företagen även publicerar:

- mått som indikerar företagets framtid
- mått som ger insyn i företagets verksamhet
- mått som visar källor till framtida kassaflöden som annars inte syns
- mått som visar ledningens fokus
- mått vars fokus är på längre sikt (Olive et al. 1997:232; Bean & Jarnagin 2002)

## 4. Amnesty

### 4.1. Bakgrund

Amnesty International grundades 1961 av den brittiska advokaten Peter Benenson. Efter att ha läst en artikel om två portugisiska studenter som blivit dömda till sju års fängelse för att ha skålat för friheten, startade han en kampanj för att få dem frikända. Med sin kampanj ville han även uppmärksamma de människor som hölls fångna enbart på grund av sina politiska åsikter. Detta var upptakten till bildandet av Amnesty International, en av världens, idag, största människorättsorganisationer med över en miljon medlemmar (Amnesty International i fakta och siffror). Amnesty International är en ideell organisation som är politiskt, religiöst och ekonomiskt obunden. De kämpar för mänskliga rättigheter över hela världen.

### 4.2. Organisation

Amnesty International är som organisation baserad på frivilligt medlemskap, vilket innebär att verksamheten är beroende av frivilligas, det vill säga grupper och enskilda medlemmars, aktiva medverkan. Svenska Amnesty har idag ca 59 000 medlemmar. Toppåret 1996 hade de 72 911 medlemmar, men antalet har sedan dess sjunkit. Den svenska sektionen grundades 1964 av advokaten Hans Göran Franck och författaren Per Wästberg. Sektionen är en del av Amnesty International och arbetar i enlighet med dess regler och riktlinjer ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

Allt utredningsarbete utgår från Amnesty Internationals huvudkontor som ligger i London. Utredningsresor och utredningar baserade på andra källor resulterar i rapporter som belyser olika övergrepp mot mänskliga rättigheter. Rapporterna sprids sedan över hela världen med hjälp av aktivister och medlemmar. Därefter skriver Amnestymedlemmar protestskrivelser. Amnestys arbete går ut på att skapa en opinion stark nog att påverka och förändra världens makthavare och förtryckare samt att få dem att respektera mänskliga rättigheter ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

Organisationen är uppbyggd av en beslutande styrelse, ett verkställande sekretariat och de tusentals aktivister och stödmedlemmar som är utspridda över hela landet ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). Amnesty tillämpar direktdemokrati, det vill säga alla medlemmar är välkomna till årsmötet, det högsta beslutande organet, och alla har en röst var (Power 2001:337). Den svenska sektionen är indelad i 18 distrikt, under vilka de lokala arbetsgrupperna ligger. Det är dessa 250 grupper som utgör kärnan i Amnestys arbete. Det är de som sprider information om olika övergrepp mot mänskliga rättigheter, skriver protestskrivelser, värvar medlemmar och samlar in pengar

(Amnesty International i fakta och siffror). Dessa grupper träffas mer eller mindre regelbundet under informella förhållanden, ofta i någons hem (Linnea Olsson). Grupperna blir tilldelade fall från sekretariatet. De tar ställning till hur de ska gå tillväga, till exempel skriva brev eller demonstrera, ofta genomförs båda (Power 2001:339). Utöver arbetsgrupperna finns även en mängd ungdomsgrupper som inte blir tilldelade specifika fall utan ägnar sig mer åt informativa aktiviteter (Linnea Olsson).

Inom Amnesty finns ett antal speciella grupper som verkar för olika aspekter av mänskliga rättigheter. Bland dessa ingår Aktionsgruppen för barn, Aktionsgruppen mot dödsstraff, Arbetsgruppen för tortyrfrågor samt Amnesty Business Group (Amnesty International, broschyr). Amnesty samarbetar bland annat med Röda Korset och Rädda Barnen. Lundasektionen har även samarbetat med till exempel FN-föreningen i Lund och Svenska Afghankommittén (Linnea Olsson).

### 4.3. Vision och mission

Amnesty har redan både en vision och en mission, trots att det inte är alltid som icke-vinstdrivande organisationer använder sig av visioner (Hallgärde 1999:20).

Amnesty Internationals och därmed svenska Amnestysektionens vision är:

En värld i vilken alla människor åtnjuter alla de mänskliga rättigheter som innefattas i Allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna och andra internationella människorättsdokument.

[www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)

För att uppnå sin vision har Amnesty International även en mission som är:

... to undertake research and action focused on preventing and ending grave abuses of the rights to physical and mental integrity, freedom of conscience and expression and freedom from discrimination, within the context of its work to promote all human rights.

Statute of Amnesty International

Amnestys vision uppfyller de flesta krav som Hallgärde satt upp för en bra utformad vision. Den svarar på vem organisationen är till för samt inom vilket område organisationen ska verka. Visionen fungerar som ett högt uppsatt mål och ger en mening med verksamheten.

För att kunna göra sin vision mer tydlig och veta exakt hur målen ska uppnås sätts upp mikromål (Sawhill & Williamson 2001) och det har Amnesty gjort, medvetet eller omedvetet. De har i sin handlingsplan, Tróia Action Plan, sex stycken prioriterade och koncisa korttidsmål, som ska uppnås under en fyraårsperiod (2000-2004). De korttidsmål som Amnesty satt upp för att komma närmare att uppnå sin vision är:

- Bekämpa tortyr och dödsstraffet.
- Arbeta mot övergrepp som drabbar kvinnor.
- Stärka asylrätten och flyktingars rättigheter.
- Agera för människorättsförsvarare.
- Öka aktivismen.
- Effektivare fundraising.

De två sista målen betecknas som organisatoriska, de syftar till att utveckla och stärka svenska Amnesty, för att därigenom kunna arbeta bättre. Tanken är att de mål som finns i planen ska förverkligas av sektionen som helhet och ansvaret för att nå dessa mål är allas, men fördelas mellan sektionens olika delar (Svenska sektionens handlingsplan 2000-2004).

De sex långsiktsmål som Amnesty arbetar efter ingår i den handlingsplan som antogs 1995 och kallas LAP (Ljubljana Action Plan). Målen ska uppnås inom en tioårsperiod och Amnesty har arbetat efter dessa sedan 1996:

- Stärka utrednings- och aktionsstrategierna.
- Få människor att agera.
- Främja mänskliga rättigheter.
- Vidareutbilda människor och utveckla organisationen.
- Förbättra information och kommunikation.
- Garantera ekonomisk stabilitet och tillväxt.

## 4.4. Strategier

För att uppnå sin vision har Amnesty utarbetat en strategi som går ut på att de arbetar för människor som fångas för sina åsikters skull, torteras, döms till döden, mördas av politiska skäl eller på annat sätt får sin fysiska eller psykiska integritet allvarligt kränkt eller utsätts för allvarlig och systematisk diskriminering på grund av politisk eller religiös åsikt, etnisk tillhörighet, kön eller sexuell läggning.

Amnesty utreder och dokumenterar missförhållanden som råder i olika länder, besöker fängelser, flyktingläger, informerar medlemmar och medier om detta, skapar opinion, utbildar medlemmar och andra ideella krafter, utövar påtryckning på makthavare och beslutsfattare genom bland annat brevskrivning samt blyxtaktioner om behov av sådana finns ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

Amnestys strategi uttrycker klart för medlemmarna och andra aktörer hur de ska nå sin vision. Den är lättillgänglig för alla att ta del av eftersom den finns både på hemsidan, och i Amnestys olika informationsblad.

Fördelen med Amnestys strategi är att den är lätt för människor att ställa sig bakom. Det är få som är för till exempel tortyr och diskriminering. De allra flesta håller med om det Amnesty står för och vad de vill utträta.

## 4.5. Ekonomi

I enlighet med sin dokumenterade avsikt att vara oberoende gentemot stater, tar Amnesty inte emot några statliga bidrag. För finansiering av sin verksamhet förlitar de sig därför helt på de gåvor och avgifter som deras medlemmar bidrar med ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

Amnestys svenska sektion har två 90-konton. Detta innebär att Amnesty står under kontroll av Stiftelsen för Insamlingskontroll (SFI). De ser bland annat till att gåvor i huvudsak går till ändamålet. Varje år skickas en rapport in till SFI, baserad på årsredovisningen ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

## 5. Balanced Scorecard för Amnesty

### 5.1. Inledning

I utformandet av ett Balanced Scorecard för Amnesty har vi gjort en del förändringar från den ursprungliga teorin och anpassat den efter situationen, som sig bör. Vi har inte utformat vision eller strategi för Amnesty, utan utgått från deras redan befintliga sådana. I vår analys har vi valt att koppla ihop ”ta fram kritiska framgångsfaktorer och perspektiv” med ”ta fram mått” för att undvika onödig upprepning. Därefter diskuterar vi Balanced Scorecard för Amnesty som kommunikationsmedel.

### 5.2. Kritiska framgångsfaktorer och perspektiv samt mått

För att ta fram kritiska framgångsfaktorer utgick vi ifrån Amnestys vision och strategi samt den kunskap vi hade om organisationen för att svara på frågan ”vad är avgörande för att Amnesty ska lyckas?” Efter brainstorming fann vi följande kritiska framgångsfaktorer:

#### *Information*

Denna faktor fungerar på två sätt:

1. Externt: genom att informera om de orättvisor som finns i världen och vad Amnesty gör åt detta och genom att visa vad en enskild människa kan göra, kan verksamheten få fler nya medlemmar för att hjälpa till.
2. Internt: genom att informera medlemmarna om vad som sker och om vad de ska göra

#### *Opinion*

Genom att informera vill Amnesty väcka opinion hos allmänheten, vilket i sig aktiverar människor till att handla och stödja organisationen.

#### *Kommunikation*

Kommunikation är nödvändigt inom organisationen eftersom det leder till samarbete mellan grupperna och att man lär av varandra. Kommunikation är grunden till en lärande organisation. Rent allmänt förbättrar kommunikationen Amnestys aktiviteter.

#### *Tillförlitlighet*

Medlemmar är inte bundna till organisationen utan är med på frivillig basis, det är sålunda lätt för dem att lämna organisationen. Tappar organisationen i trovärdighet och medlemmarna tappar förtroendet så kommer de att lämna organisationen.

<i>Aktivism</i>	Aktivism är de konkreta handlingar som måste utföras för att organisationen ska lyckas uppnå sina mål och på så sätt leva vidare. Utan handlingskraftiga medlemmar kan inte verksamheten existera.
<i>Lärande organisation</i>	Denna kritiska framgångsfaktor är grunden till kontinuerlig utveckling. Det finns alltid processer att förbättra och det är viktigt att ta tillvara på befintlig kunskap samt ta in ny.
<i>Ekonomisk stabilitet och tillväxt</i>	Precis som vinstdrivande företag måste de ideella organisationerna ha en finansiell grund att stå på för att garantera finansiell överlevnad.

Utifrån dessa kritiska framgångsfaktorer tog vi sedan fram fem perspektiv. De perspektiv som passade in på våra kritiska framgångsfaktorer är: medlemsperspektivet, mottagarperspektivet, det interna processperspektivet, utvecklings- och lärandeperspektivet samt det finansiella perspektivet. Liksom Kaplan & Norton (2001) delade vi upp kundperspektivet i två delar: ett mottagar- och ett medlemsperspektiv.

### 5.2.1. Medlemsperspektivet

Medlemmarna är Amnestys viktigaste resurs. Det är de som bidrar med sin tid och pengar. Medlemmar är de som betalar medlemsavgiften. Av den svenska sektionens cirka 59 000 medlemmar arbetar ungefär 2 500 ideellt för organisationen ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)).

Det som driver folk att arbeta i en vinstdrivande organisation är främst lönen. I en ideell organisation engagerar sig folk snarare på grund av personlig övertygelse ([ideellarena.sverok.net](http://ideellarena.sverok.net)). Typiskt för den aktiva Amnestymedlemmen är att hon/han själv vill göra något för att förbättra förhållandena i världen. Det gör denna till exempel genom att gå ut och informera ungdomar på olika högstadie- och gymnasieskolor om Amnesty och mänskliga rättigheter, med förhoppning om att förbättra deras kunskaper och att nya ungdomsgrupper bildas, dela ut flygblad och samla in pengar.

**Kritiska framgångsfaktorer:** aktivism och tillförlitlighet.

Eftersom medlemskap i Amnesty är frivilligt är medlemmarna inte bundna till organisationen och kan hoppa av utan större svårighet. Det är således viktigt att de uppfattar organisationen som trovärdig och tillförlitlig. Skulle det förtroende medlemmarna har för Amnesty svikta, kan de komma att lämna verksamheten. Hög trovärdighet för organisationen är en förutsättning för att locka fler nya medlemmar.



Med aktivism menas ”alla aktiviteter som görs i Amnestys namn och den vilja till konkreta handlingar som medlemmarna uttrycker” (Amnestys handlingsplan, 1999). Fler eldsjälar får mer gjort. Sjunker viljan hos medlemmarna, sjunker även deras engagemang. Amnesty fungerar inte utan dem som jobbar aktivt för dess ändamål. Amnestys mål är att de ska bli 10% fler aktiva medlemmar per den 31 december 2004 än vad de var 31 december 2001 (Amnestys handlingsplan 2000-2004).

## Mått

- Antal medlemmar
- Antal nya medlemmar
- Antal gåvogivare
- Antal ideellt arbetande

Måttet **antal medlemmar** existerar redan hos Amnesty International. Det är viktigt att ha ett stort antal medlemmar för att bättre kunna utöva påtryckning och agera mot övergreppen. Fler personer gör det lättare att få sin röst hörd när Amnesty vill påverka politiker i en viss riktning. Det krävs dessutom många medlemmar för att genomföra de olika mål som satts upp inom ramen för handlingsplanen, såsom att bekämpa tortyr och dödsstraff, arbeta mot övergrepp som drabbar kvinnor och att stärka asylrätten (Amnestys handlingsplan 2000-2004).

Amnesty växer genom att öka sitt medlemsantal, därför är måttet **antal nya medlemmar** viktigt. De värvar nya medlemmar på olika sätt. Många väljer att engagera sig i Amnesty för att någon i deras omgivning redan är med, och de har blivit påverkade av dem. Amnesty sysslar med många aktiviteter som syftar till att direkt rekrytera nya medlemmar, såsom informationsmöten och föredrag. Det är önskvärt att detta mått ska vara högt. Om antal nya medlemmar sjunkit de senaste åren, bör Amnesty satsa mer resurser på olika former av rekryteringsaktiviteter. Innan detta görs bör organisationen till exempel ta reda på vilken rekryteringsaktivitet som är mest framgångsrik eller om nya sorters aktiviteter måste börja användas.

Utifrån måtten antal medlemmar och antal nya medlemmar är det enkelt att räkna ut hur många medlemmar som försvunnit sedan föregående år. Människor väljer att lämna organisationen av olika anledningar. Är antalet förlorade medlemmar litet är en uppföljning inte nödvändig. Det är inte möjligt att behålla alla sina medlemmar för alltid. Om detta antal är stort, är det oroväckande, och då bör organisationen undersöka vilka orsaker som ligger bakom avhoppet.

En ideell organisation är beroende av sina gåvogivare såtillvida att deras bidrag leder till att den kan bedriva sin verksamhet ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). Många medlemmar innebär ekonomisk styrka. Amnesty använder ett mått på **antalet gåvogivare** (Jörgen Persson). Hur många är det som bryr sig tillräckligt för att donera pengar? Ett högt tal visar på ett stort engagemang från allmänheten.

Amnestys arbete bygger till mycket stor del på ideella arbetsinsatser (www.amnesty.se). Utöver antalet gåvogivare är det även viktigt att mäta **antal ideellt arbetande**. Ett större antal arbetare kan göra större nytta i och med att bland annat fler aktionsfall och blyxtaktioner kan genomföras.

### 5.2.2. Mottagarperspektivet

Amnestys uppfattning är att ju fler medlemmar och människor som engagerar sig desto större skillnad kan de göra. Amnesty International har sammanlagt arbetat med mer än 47 000 fall sedan starten, över 45 000 av dessa är avslutade (Fakta om Amnesty International, blad). Cirka 130 delegationer åkte under 2001 ut till över 75 länder och territorier i Amnestys regi. De träffade där olika politiker och myndighetspersoner, bevittnade rättegångar, intervjuade flyktingar och dylikt för att kunna påverka den aktuella situationen och dokumentera kränkningar av mänskliga rättigheter (Fakta om Amnesty International, blad). Under mottagarperspektivet finns de människor som Amnesty kämpar för.

#### **Kritiska framgångsfaktorer:** Opinion och tillförlitlighet

Amnesty vill nå ut till alla länder i världen och väcka opinion i syfte att uppnå sin vision. För detta ändamål krävs tillförlitlighet och ett gott rykte. När opinionen är tillräckligt stark är det svårare för enstaka länder eller ledare att fortsätta bryta mot de regler och stadgar som finns om mänskliga rättigheter.

#### **Mått:**

- Antal positivt avslutade fall
- Antal blyxtaktioner<sup>3</sup>

**Antal positivt avslutade fall** är ett tydligt mått, år 2000 var den siffran över 62% (Fakta om Amnesty International, blad). Ett högt tal här visar att arbetet för att uppnå visionen går framåt, även om den inte visar hur nära organisationen är att göra det. En hög procentsats kan sporra medlemmarna eftersom de märker att det de gör betyder något. Antal avklarade fall fungerar som en bekräftelse på framgång.

Idag innebär ett högt **antal blyxtaktioner** något positivt eftersom det fortfarande finns många länder som inte respekterar de mänskliga rättigheterna. Ju fortare Amnesty kan mobilisera en blyxtaktion, och ju fler gånger detta kan göras, desto bättre. Det bör dock nämnas att i slutändan ska det naturligtvis finnas så få blyxtaktioner som möjligt, det ska inte behövas. Det är viktigt att skilja på om antalet blyxtaktioner minskar på

---

<sup>3</sup> Amnesty International får dagligen information om människor som trakasseras, fängslas, döms till döden eller vars säkerhet på andra sätt hotas. I de fall då det är extra bråttom - t ex risk för tortyr, "försvinnanden" eller avrättning - genomförs en blyxtaktion : ett världsomfattande nätverk av människor agerar omgående genom att skriva och skicka brev, fax, elektronisk post, telegram eller telex till berörda regeringar.

grund av sämre information och mindre pengar eller om det beror på att färre länder begår sådana brott som gör att en blyxtaktion är påkallad. Blyxtaktionen är en av Amnestys viktigaste arbetsmetoder.

När det gäller mått som antal länder med dödsstraff, antal torterade, antal oskyldigt fängslade och antal "försvunna" är det omöjligt att ta fram exakta siffror på grund av mörkertal och svårigheter att få fram information. Därför har vi inte tagit med dessa mått trots att vi inser att de är en stor del i uppnåendet av Amnestys vision och en sporre för medlemmarna att fortsätta kämpa.

Amnesty är starkt engagerat i frågor om dödsstraff och tortyr och organisationen har satt upp mål inom ramen för svenska sektionens handlingsplan, på så vis kan de även utan ovanstående mått se att deras arbete gör en skillnad. Målen är för det första att välja ut ett antal länder och utveckla och genomföra strategier som syftar till att genomföra Amnestys tolvpunktsprogram mot tortyr i dessa länder 2010, för det andra att se till att den svenska allmänheten är väl medveten om förekomsten av tortyr i världen, och i synnerhet om i vilka länder systematisk tortyr förekommer. Slutligen ska minst två av USA:s delstater ska ha avskaffat dödsstraffet i lag eller de facto till år 2004. Dessutom vill Amnesty bidra till en opinion i landet som är starkt emot dödsstraffet (Amnestys handlingsplan 2000-2004).

### 5.2.3. Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet i Amnesty är inte så annorlunda i jämförelse med ett finansiellt perspektiv i vinstdrivande företag. För att kunna uppnå sin vision och mission, att alla människor ska ha samma mänskliga rättigheter, måste Amnesty få in pengar så att de kan genomföra sina projekt och sitt arbete. Eftersom Amnestys finansiering ska återspegla dess tillit till ett brett stöd från allmänheten och rörelsens oberoende tar de inte emot pengar från regeringar. Svenska Amnestys verksamhet under 2001 hade kostnader på cirka 41,3 miljoner kronor (Amnesty International i fakta och siffror, augusti 2002).

**Kritiska framgångsfaktorer:** ekonomisk stabilitet och tillväxt

För att uppnå ekonomisk stabilitet och öka tillväxten har svenska Amnesty som mål att:

1. öka sektionens intäkter med 5% per år
2. bibehålla nivån på biståndsverksamheten och därvid ska grupperna och distrikten bidra med minst 5% av sektionens totala intäkter
3. öka medlemsantalet med 5% årligen.

Amnesty har utarbetat ett antal aktiviteter som ska utföras för att nå dessa mikromål. Till exempel vill de på olika sätt utveckla sätten och systemen med att få in pengar genom bidrag, gåvor och företagsstöd (Svenska sektionens handlingsplan 2000-2004).

### Mått:

- Intäkternas ursprung
- Ändamålskostnad/totala intäkter
- Insamlings- och administrationskostnader/totala intäkter
- Return on investment

Det första finansiella måttet är **intäkternas ursprung**. Trots att Amnesty inte är vinstdrivande måste organisationen få in pengar för att kunna utföra sitt arbete. Hur stora de totala intäkterna är, är således viktigt för Amnesty. Eftersom inga pengar söks eller tas emot från regeringar är det också viktigt att veta var pengarna kommer ifrån. En minskning i någon av de olika delarna, till exempel gåvomängden från företag, bidragen från privatpersoner eller mängden från Hjälp- och Humanfonden, kan visa på att något har hänt och åtgärder bör vidtas för att öka detta igen.

De två följande måtten krävs av SFI och är relaterade till varandra:

**Ändamålskostnad<sup>4</sup>**  
**Totala intäkter**

och

**Insamlings- och administrationskostnader<sup>5</sup>**  
**Totala intäkter**

Dessa mått är naturligtvis av vikt då, som tidigare nämnts, misstron är stor hos människor i allmänhet om vad intäkterna läggs på. Med dessa två mått är det enkelt att se hur stor del av gåvor och bidrag etc som går till faktiska ändamålskostnader. Stiger insamlings- och administrationskostnaderna i förhållande till totala intäkter bör man undersöka vad som har hänt, och vad det beror på. Varför har kostnaderna ökat om inte de totala intäkterna gjort det? Har kampanjen inte fungerat som önskat? Har ny personal anställts? Rent generellt ska detta mått naturligtvis vara så lågt som möjligt.

<sup>4</sup> Med ändamålskostnad menas sådana kostnader som har direkt samband med att uppfylla organisationens syfte och/eller stadgar. Den största enskilda ändamålskostnaden för Amnestys del är bidraget till det internationella sekretariatet, som utför alla fallutredningar och skriver de rapporter utifrån vilka sektionerna arbetar. Lönekostnad för de anställda som aktivt arbetar med Amnestys mål räknas också som ändamålskostnad. Detta inkluderar kampanjansvarig, lobbyansvarig, pressekreterare och medlemsutbildare (Amnestys årsredovisning för år 2002).

<sup>5</sup> Insamlingskostnader definieras som direkta kostnader för insamlingsarbetet, lönekostnader för de anställda som arbetar med insamling samt kostnader för insamlingsaktiviteter, kampanjer, utskick och givarregister. Här inkluderas också fördelade gemensamma kostnader. Slutligen finns administrationskostnaderna som inkluderar direkta kostnader samt kostnader förknippade med stadgarna eller legala krav och indirekta kostnader vilket innefattar en andel av ledningens och andra anställdas tid och de fasta kostnader som hör samma med dessa, till exempel kontorshyra. Med administrationskostnader menas sådana kostnader som behövs för att administrera själva organisationen. Ett visst mått av allmän administration är ett led i att säkerställa en god kvalitet på organisationens interna kontroll och rapportering, såväl externt som internt (Amnestys årsredovisning för år 2002).

Stiger ändamålskostnaderna i förhållande till totala intäkter bör samma fråga ställas: vad beror det på? Beror det på att ett större bidrag ges till Amnesty International eller beror det på att de som jobbar för att uppnå Amnestys mål har blivit dyrare eller fler. Ett högt procentuellt tal här är att eftersträva eftersom det är hit det är tänkt att pengarna ska gå. Dessutom betyder ett högre tal här ett lägre tal när det gäller insamlings- och administrationskostnader i förhållande till totala intäkter. För närvarande går 73% av Amnestys totala kostnader till sitt ändamål, 9% till administrationskostnader och 18% till insamlingskostnader ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). När dessa mått redovisas blir det möjligt att jämföra olika ideella hjälpporganisationer med varandra.

**Return on investment** eller ROI är en metod att relatera vinst till investeringsbas i procenttal (Anthony & Govindarajan 2000:243). Amnesty gör ekonomiska kalkyler där de följer upp avkastningen på sina insamlingsaktiviteter (Jörgen Persson). Detta betyder att Amnesty granskar hur mycket de får in på sina insamlingsaktiviteter i förhållande till hur mycket de satsar. Detta är bra mått som kan visa huruvida det är lönt att satsa på specifika insamlingsaktiviteter eller inte. Om siffrorna är låga är det önskvärt att aktiviteter och kampanjer förnyas för att höja den siffran.

#### 5.2.4. Det interna processperspektivet

För att kunna bli bättre måste alla företag förbättra processerna inuti en verksamhet, så även Amnesty. Inom detta perspektiv fokuserar vi på de aktiviteter som resulterar i att måtten i mottagar- och medlemsperspektiv förbättras. Kampanjer, aktionsfall, blyxtaktioner och namninsamlingar är några av de aktiviteter som Amnestys medlemmar sysslar med ([www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)). Det är många som är delaktiga i dessa. Medlemmarna jobbar ständigt mot klockan och en förutsättning för att lyckas är ett väl fungerande nätverk. Rätt information ska nå rätt personer i rätt tid.

**Kritiska framgångsfaktorer:** information och kommunikation

Det är viktigt att uppmärksamma allmänheten på de orättvisor som pågår i världen, samt vad Amnesty vill uträtta med sin verksamhet. Inom organisationen är det viktigt att informera medlemmarna om hur arbetet fortskrider för de olika grupperna för sig och för Amnesty i stort. Denna information måste kommuniceras på ett bra sätt.

**Mått:**

- Antal föredrag och kampanjer
- Antal träffar per medlemssida på internet
- Antal stormöten
- Tid till igångsättning
- Antal faktafel

Grunden till Amnestys arbete är informations-spridning. Amnesty arbetar mycket med att ”öka allmänhetens medvetande och kunskap om de mänskliga rättigheterna. En ökad kunskap inom detta område är viktig för att förhindra framtida kränkningar” (Amnestys handlingsplan 2000-2004). Detta gör de bland annat genom kampanjer, föredrag på skolor och universitet, broschyrer och informationsblad (www.amnesty.se). Användbara mått är **antal föredrag och antal kampanjer**.

Utöver den externa informationen, är den interna informationen som ska spridas till Amnestys medlemmar av största vikt. Detta görs genom olika informationskanaler såsom medlemstidningarna Amnesty Press och Gruppptrycket, samt internet. Amnesty har en hemsida med både allmän och mer medlemsinriktad information. Den interna informations-spridningen kan mätas i **antal träffar per medlemsida på internet**.

Amnestys medlemmar och arbetsgrupper är utspridda över hela landet, och jobbar relativt individuellt (Power 2001:339). Ett antal gånger om året hålls stormöten där arbetsgrupperna inom ett och samma distrikt träffas för att besluta om olika gemensamma aktiviteter. Dessa möten fungerar även som ett forum där grupperna kan utbyta erfarenheter, och förhoppningsvis dra lärdom av varandras framgångar men också misslyckanden. Av denna anledning har vi valt **antal stormöten** som mått. Det äger även rum ett antal mindre och mer informella träffar som är svårare att mäta.

Hur snabbt sätter Amnesty igång med ett fall från det att det uppmärksammas på sekretariatet, till dess att det tilldelas en lämplig arbetsgrupp och de aktivt börjar jobba med det? Detta är ett lämpligt sätt att mäta om organisationen är effektiv rent tidsmässigt, det vill säga **tid till igångsättning**. Om det tar längre tid än vad som är skäligt, bör förbättringar ske inom detta område. Det här mätetalet uppmärksammar brister vad gäller effektivitet.

All information Amnesty får in gällande fallen kontrolleras av olika oberoende källor (Linnea Olsson). Det får inte finnas några faktafel. Kommer de i efterhand på att det skett ett misstag, går de ut i media direkt och rättar till. Ett lågt **antal faktafel**, bidrar till hög trovärdighet.

### 5.2.5. Utvecklings- och lärandeperspektivet

Världen förändras hela tiden, såväl politiskt som geografiskt och socialt. Regimer störtas, nya ledare kommer till makten, nationsgränser ändras, nya lagar introduceras och gamla avskaffas etc. I takt med de förändringar som sker, måste medlemmarna tillföras nya kunskaper. Under det interna processperspektivet lyfte vi fram betydelsen av att kunna informera kommunicera och kunskap. I lärandeperspektivet ligger betoningen mer på olika former av utbildning och kurser som kunskapskällor.

**Kritiska framgångsfaktorer:** utbildningsaktiviteter och lärande organisation.

Amnesty strävar efter att vara en lärande organisation. Detta innebär att de gör årliga utvärderingar, som tar fasta på om man uppnått de mål som står skrivna i handlingsplanen. De tar reda på om aktivismen ökat, samt om aktivisternas initiativ tagits tillvara. Med utvärderingar som grund genomförs förbättringar. Ansvar för att utvärdera ligger hos distrikt, styrelse och sekretariat (Amnestys handlingsplan 2000-2004).

Vad gäller utbildningsaktiviteter som kritisk framgångsfaktor har Amnesty satt upp som mål att:

...erbjuda myndigheter utbildning och information, samt att utveckla utbildnings- och informationsmaterial kring flyktingar och asylsökande, övergrepp som drabbar kvinnor och utbildnings- och informationsmaterial kring människorättsförsvarare.

Amnestys handlingsplan 2000-2004

#### Mått:

- Antal kurser
- Deltagarantal
- Antal tidningar/artiklar/webbsidor som läses

Amnestys medlemmar har olika bakgrund, och är verksamma inom många olika yrkesområden. I enlighet med organisationens syfte: ”att arbeta för mänskliga rättigheter”, är det viktigt att utbilda sina medlemmar inom detta ämne. Amnesty erbjuder ett **antal kurser** inom mediaarbete, fundraising, kampanjer och informatörsutbildningar. Dessa kurser är en förmån för medlemmarna. Förhoppningen är att de kurser Amnesty erbjuder sina medlemmar bidrar till bättre kunskap och framsteg inom organisationen som helhet. Vi har valt **deltagarantal** som mått eftersom det visar intresset för de olika kurserna. Det är viktigt att organisationen marknadsför sitt kursutbud till medlemmarna, en kurs måste ha deltagare för att tjäna sitt syfte.

I vår dynamiska värld måste människor hålla sig uppdaterade om det som sker runt omkring dem. Det är särskilt viktigt i en organisation som bygger på att vara välinformerad och uppmärksam på aktuella händelser. För att mäta nyhetsbevakning bör **hur många tidskrifter/artiklar/webbsidor** som läses anges.

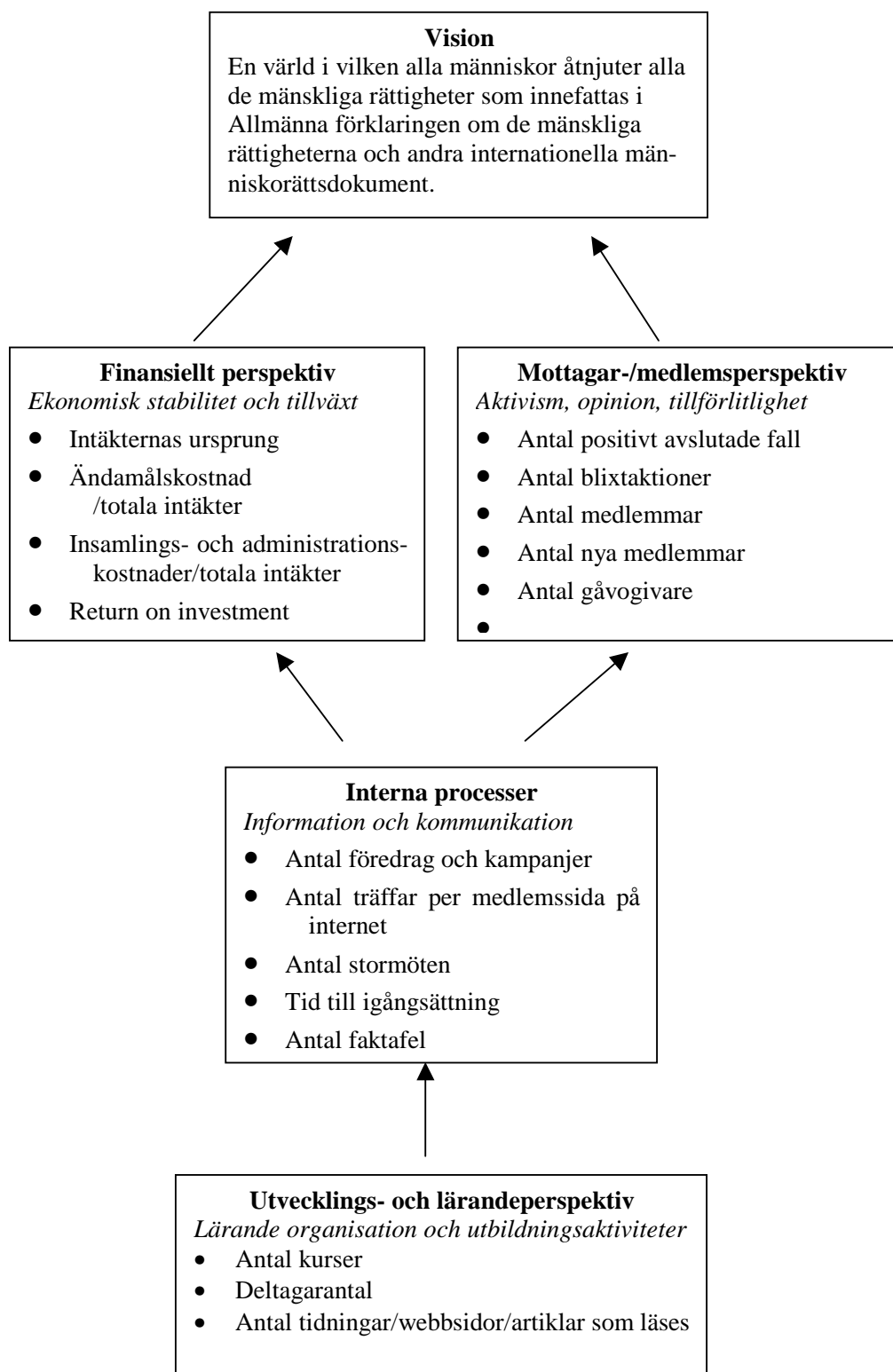


BILD 3. Balanced Scorecard för Amnesty enligt modell av Kaplan & Norton (2001)

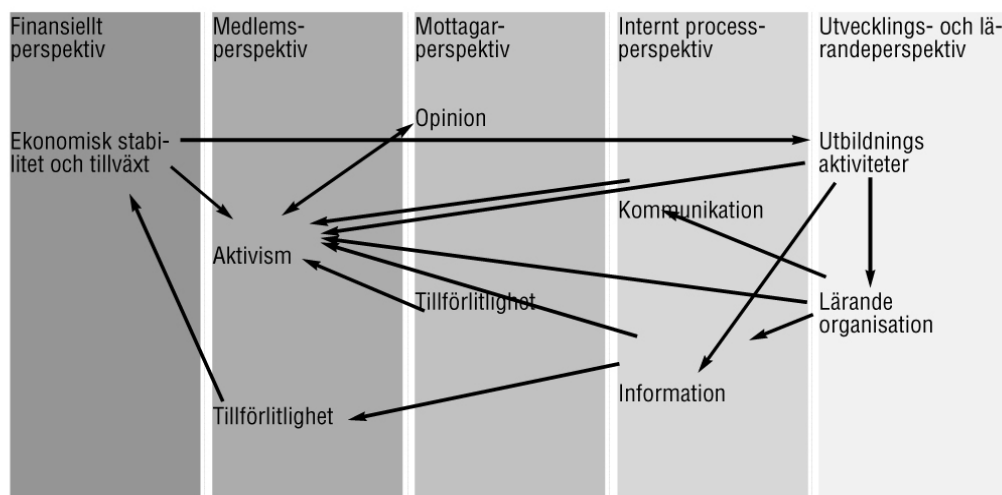


### 5.3. Orsak–verkansamband

Ett orsak–verkansamband ska förmedla organisationens strategi till medlemmarna och de anställda. I Amnestys fall är de flesta väl medvetna om strategin när de väljer att engagera sig, strategin och konceptet är vad som lockat medlemmarna att gå med från början. Det är alltså inte inom detta område orsak-verkansambandet är viktigast. Hur måtten är beroende av varandra blir istället det som är viktigt.

#### 5.3.1. Beroendeförhållande hos kritiska framgångsfaktorer

Tillförlitlighet i organisationen leder till att fler människor väljer att engagera sig, vilket bidrar till att intäkter från medlemsavgifter ökar, det vill säga ökar den ekonomiska stabiliteten och tillväxten. Med mer kapital kan Amnesty erbjuda fler utbildningsaktiviteter och leda kampanjer för att ytterligare öka aktivismen. Fler utbildningsaktiviteter och kurser leder i sin tur till ökad kunskap och att organisationen utvecklas. En lärande organisation kan lättare kommunicera och informera och detta i sin tur leder till förbättrad och ökad aktivism. Bild 4 ger en övergripande bild av att de kritiska framgångsfaktorerna är relaterade till varandra. Man kan här se att de flesta faktorerna leder till aktivism som i slutändan ger ett bättre resultat för Amnesty.



*BILD 4.* Beroendeförhållandet mellan de kritiska framgångsfaktorerna i ett Balanced Scorecard för Amnesty.

### 5.3.2. Beroendeförhållande hos mått

Alla mått påverkar varandra. Antingen fungerar de som utfallsmått eller drivande mått. De är relaterade till varandra så att de alla tillsammans leder till att visionen uppnås.

För Amnesty är medlemsperspektivet i fokus. Med ett större antal medlemmar går det att genomföra fler aktionsfall och fler blyxtaktioner. Organisationen drar till sig nya medlemmar genom bland annat föredrag och kampanjer. Antal kampanjer drivs i sin tur av antal kurser och antal stormöten. Fler kurser kan bedrivas om Amnesty ökar sina intäkter, och ökar sina intäkter gör de bland annat genom att locka till sig fler gåvogivare och medlemmar. Med fler medlemmar är chansen stor att även antal ideellt arbetande ökar. Fler aktiva medlemmar leder till en mer engagerad organisation, med medlemmar som ofta går in på hemsidan för att hålla sig uppdaterade, samt skaffar sig information på andra sätt, till exempel genom att läsa tidningar. En välinformerad verksamhet minskar risken för faktafel.

### 5.3.3. Utvärdering av mått och kritiska framgångsfaktorer

Som framgår av bilderna nedan är de kritiska framgångsfaktorerna kopplade till de mått vi valt ut. Därmed säkerställs att rätt mått har valts.

Perspektiv	Kritiska framgångsfaktorer	Strategi				
		Utreda	Utbilda	Dokumentera	Informera	Opinion
Medlemsperspektiv	Aktivism	xx	xx	xx	xx	xx
	Tillförlitlighet	xx	xx	xx	xx	xx
Mottagarperspektiv	Opinion		x		xx	xx
	Tillförlitlighet	xx	xx	xx	xx	xx
Finansiellt perspektiv	Ekonomisk stabilitet och tillväxt	xx	xx	xx	xx	
Internt processperspektiv	Information		xx		xx	xx
	Kommunikation		xx		xx	
Utvecklings- och lärandeperspektiv	Utbildning	xx	xx	xx	xx	
	Lärande organisation	xx	xx	xx	xx	

xx = Stark koppling  
 x = Medelstark koppling  
 = Obetydlig/ingen koppling

BILD 5. Bilden visar hur starka sambanden är mellan de kritiska framgångsfaktorerna vi valt ut och Amnestys strategi. Modell av Hallgärde (1999) anpassad till vårt BSC.

Perspektiv	Mått	Kritiska framgångsfaktorer							
		Akti- vism	Tillför- litlighet	Opi- nion	Eko- nomisk stabi- litet och tillväxt	Infor- mation	Kom- muni- kation	Utbild- ning	Lär- ande organi- sation
Medlems- perspektiv	Antal medlemmar	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		x	xxx
	Antal nya medlemmar	xxx	xxx			xxx	x		
	Antal gåvogivare	xxx	xxx		xxx	xxx			
	Antal ideellt arbetande	xxx	xxx		x	xxx	x	x	
Mottagar- perspektiv	Antal positivt avslutade fall		xxx	xxx	x	xxx	xxx	xxx	
	Antal blisaktioner		xxx	x	x	xxx	xxx	xxx	
Finansiellt perspektiv	Intäkternas ursprung		xxx						
	Ändamåls- kostnad/ totala intäkter	xxx			xxx				
	Insamlings- och administrations- kostnader/ totala intäkter	x			xxx				
	Return on investment				xxx				
Internt process- perspektiv	Antal föredrag och kampanjer	xxx		xxx		xxx	xxx	xxx	xxx
	Antal träffar per medlemssida på internet					xxx			
	Antal stormöten	x					xxx		
	Tid till igång- sättning						xxx	x	
	Antal faktafel		xxx			xxx			
Utvecklings- och lärande- perspektiv	Antal kurser							xxx	xxx
	Elevantal							xxx	
	Antal tidningar/ artiklar/ webbsidor som granskas		xxx			xxx			

xxx=Stark koppling  
x =Medelstark koppling  
=Obetydlig/ingen koppling

BILD 6. Denna bild visar hur stark kopplingen är mellan de olika måtten och de kritiska framgångsfaktorerna. Modell av Hallgärde (1999) anpassad till Balanced Scorecard för Amnesty.

## 5.4. Balanced Scorecard som kommunikationsmedel

Med ett Balanced Scorecard kan Amnesty nå ut med information rörande verksamheten till olika intressenter: medlemmarna och allmänheten.

### 5.4.1. Internt kommunikationsmedel

Balanced Scorecard är mer relevant som internt kommunikationsmedel än som externt. De som är mest intresserade av att se hur det går för Amnesty är de som arbetar på eller med Amnesty, det vill säga de anställda och medlemmarna. Ett Balanced Scorecard visar de resultat organisationen uppnått. Positivt resultat sporrar medlemmarna då de ser att deras arbete gör en skillnad. Informationen i ett Balanced Scorecard tjänar även som jämförelsemått från år till år, där Amnesty kan uppmärksamma förändringar i organisationen och avhjälpa eventuella problem.

### 5.4.2. Externt kommunikationsmedel

När det gäller Balanced Scorecard som kommunikationsmedel har det funnits en del tveksamheter eftersom det kan avslöja för mycket om ett företag och dess strategi (Kaplan & Norton 1993). Detta borde dock inte vara ett problem för Amnesty eftersom ju fler människor som känner till deras strategi desto fler kan vara med och utföra den. Amnesty måste inte heller på samma sätt rapportera till sina finansörer som ett vinstdrivande företag måste. Många av de intressenter som Amnesty har är mer intresserade av andra mått än de finansiella. Undantaget är Stiftelsen För Insamlingskontroll, vars syfte är att se till verksamhetens finanser. De efterfrågar en externrapport som bygger på årsredovisningen. Även andra intresserade kan finna Amnestys årsredovisning på deras hemsida.

## 6. BSC för ideella hjälporganisationer

### 6.1. Kritiska framgångsfaktorer

Vid studerande av de kritiska framgångsfaktorer som vi har tagit fram för Amnesty ser man att framgångsfaktorerna även skulle passa för andra humanitära hjälporganisationer som till exempel Röda Korset, Rädda Barnen och BRIS. Kritiska framgångsfaktorer ska leda till att organisationen uppnår sin vision. De ideella hjälporganisationerna har i allmänhet ungefär samma övergripande vision. De strävar efter att förbättra levnadsförhållanden för utsatta människor runtom i världen, genom att utreda de förhållanden som råder för deras respektive mottagargrupper. De dokumenterar, informerar, skapar opinion och utövar påtryckning på makthavare och beslutsfattare. De tre ovannämnda hjälporganisationerna har visioner som utgår från FN:s deklaration om mänskliga rättigheter. Vi ser således de kritiska framgångsfaktorerna vi tagit fram för Amnesty som någorlunda generella för humanitära ideella organisationer. För alla dessa organisationer är det kritiskt med aktiva medlemmar, tillförlitlighet, opinion, kommunikation samt att snabbt och effektivt kunna informera sina medlemmar.

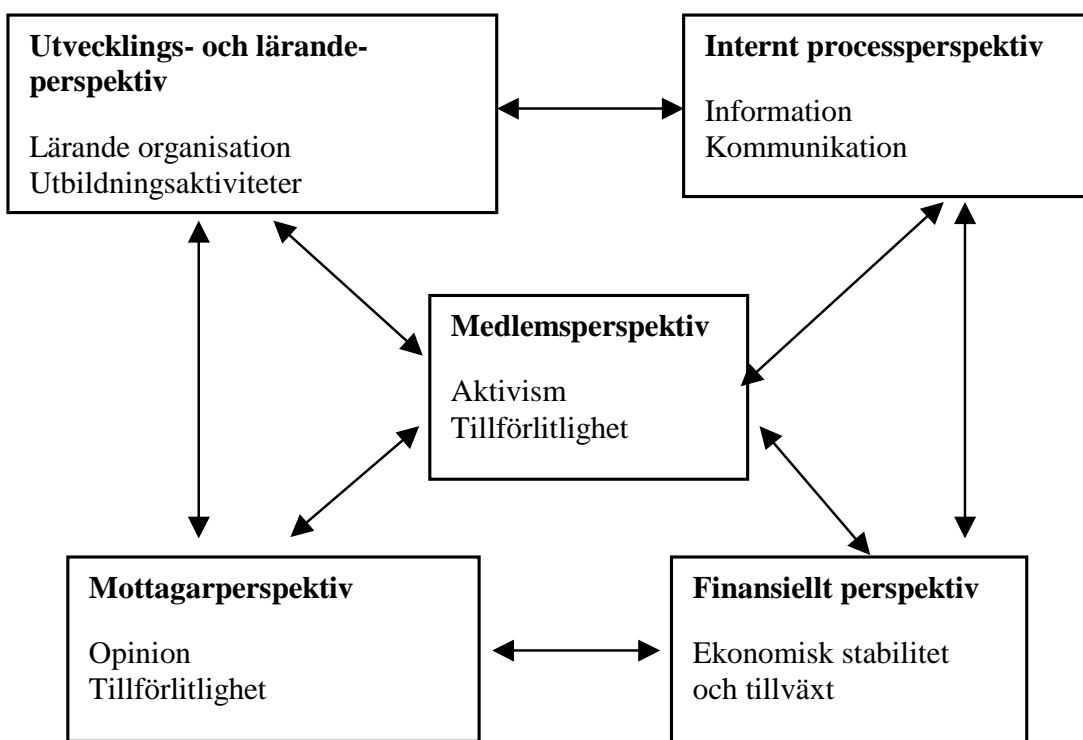


BILD 7. Balanced Scorecard för en ideell hjälporganisation – perspektiv och kritiska framgångsfaktorer.

Förutom ovan nämnda kritiska framgångsfaktorer som vi tagit fram för Amnesty, kan vi tänka oss ett par andra framgångsfaktorer som också skulle kunna vara kritiska för en humanitär ideell organisation. I Amnestys fall har vi inte tagit med dessa då det är viktigt att begränsa antalet kritiska framgångsfaktorer till högst åtta stycken.

#### *Fristående*

Att vara obunden, politiskt och religiöst, är viktigt för många ideella organisationer. Om den ideella organisationen inte tar emot pengar från till exempel ett parti blir de inte heller sammankopplade med dem och kan inte bli anklagade för att springa deras ärenden. Detta bidrar positivt till organisationens tillförlitlighet.

#### *Marknadsföring*

Ibland är det slumpen som avgör vilken organisation som folk väljer att gå med i. Det är viktigt att organisationen syns så mycket som möjligt i medier, till exempel på olika TV-galor som dels för att samla in pengar till ändamålet, dels för att göra människor uppmärksamma på organisationen. Många organisationer använder sig även av olika talesmän, ofta kända personer, för att locka till sig fler medlemmar.

De kritiska framgångsfaktorer vi tagit upp är olika viktiga för de olika organisationerna. Röda Korset, till exempel, anser sig vara fristående men tar emot pengar från bland annat kommun och landsting för ändamål som de vill hjälpa ([www.rodakorset.se](http://www.rodakorset.se)).

## 6.2. Perspektiv och mått

När det gäller perspektiv för hjälporganisationer tror vi att de i stor utsträckning kommer att vara de samma för de olika organisationerna som de är för Amnesty.

För hjälporganisationer är medlemsperspektivet av största vikt. De anställda är fåtaliiga. De tar hand om administration och hjälper till med vissa praktiska saker. Det är dock medlemmarna som är verksamhetens motor och kärna. Målet för verksamheten är att göra största möjliga nytta för sina mottagare samt bereda tillfredsställelse för medlemmarna. Kritiska framgångsfaktorer är aktivism: konkreta handlingar som utövas av medlemmarna samt tillförlitlighet: organisationens goda rykte. Aktivismen kan mätas med antal medlemmar, antal nya medlemmar, antal gåvogivare och ideellt arbetande. Ju större antal medlemmar desto enklare är det att utöva påtryckningar på beslutsfattare. Ju större antal gåvogivare desto enklare är det att genomföra verksamheten och bekosta administration. I de organisationer som medlemmarna kan arbeta ideellt gäller att ju större antal ideellt arbetande desto effektivare blir organisationen.

Istället för ett medlemsperspektiv kan en del humanitära organisationer använda sig av ett givarperspektiv om de inte har något utvecklat ideellt medlemsarbete.

Mottagarperspektivet är viktigt för samtliga ideella hjälporganisationer. Organisationerna sätter mottagaren i centrum. Målet är att hjälpa den grupp som verksamheten riktar sig mot. Kritiska framgångsfaktorer är opinion och tillförlitlighet. Organisationernas goda rykte och uppgifternas tillförlitlighet gör det möjligt att väcka opinion, utöva påtryckningar samt åstadkomma förändringar. Måtten inom mottagarperspektivet kommer dock att bli annorlunda eftersom de olika hjälporganisationerna riktar in sig på olika mottagare och försöker hjälpa till på olika sätt. Mått som är lämpliga är styrtal som mäter antal personer som har blivit hjälpta av organisationen på ett eller annat sätt, vare sig det är frågan om tillhandahållande av mat, läkarvård eller andra förnödenheter.

Det finansiella perspektivet är viktigt även för ideella hjälporganisationer, inte bara för vinstdrivande företag. Pengar behövs för att kunna bedriva verksamheten och uppnå det eftersträvade målet. Eftersom de flesta ideella hjälporganisationer vill vara oberoende av regeringar och myndigheter är de beroende av allmänhetens stöd.

Mått som intäkternas ursprung bör användas på de flesta hjälporganisationer. Det är viktigt att veta var pengarna kommer ifrån: allmänheten, företag, bidrag från olika fonder. Minskar intäkter från någon av dessa källor är det viktigt att ta reda på vad anledningen till detta är samt vilka åtgärder som bör vidtas för att öka storleken på de minskade intäkterna. Ändamålskostnader i relation till totala intäkter och insamlings- och administrationskostnader använder sig alla organisationer som är medlemmar hos SFI av. Dessa mått är bland annat praktiska vid jämförelser över tiden. Däremot kan Amnestys mått om vinst i förhållande till investeringsbas kanske spela en mindre roll för de hjälporganisationer som inte har så många insamlingskampanjer.

Det interna processperspektivet är till nytta även inom hjälporganisationerna: vad kan göras för att förbättra de processer som finns inom organisationen. Det är svårt att tänka sig en organisation som redan är perfekt i alla sina dagliga processer och det är därför ett viktigt perspektiv att ha med för de humanitära hjälporganisationerna. Måtten här blir dock olika beroende på vilken inriktning organisationen har och vilka processer som finns i verksamheten. De flesta hjälporganisationer ägnar sig åt kampanjer för att informera allmänheten. Antal kampanjer kan således också användas som ett generellt mått på de flesta ideella humanitära organisationer.

Även lärande- och utvecklingsperspektiv är viktigt, det gör att organisationen inte står och stampar på samma ställe, utan utvecklas och anpassas till nya förhållanden. En förmån de ideella hjälporganisationerna erbjuder sina medlemmar är utbildning, därför kan ett mått på antal kurser fungera, generellt sett, för sådana organisationer.

## 7. Skillnader i BSC mellan vinstdrivande och ideella hjälporganisationer

### 7.1. Inledning

Ett Balanced Scorecard för en vinstdrivande organisation ser annorlunda ut jämfört med ett Balanced Scorecard för en ideell förening. Inget Balanced Scorecard ser likadant ut som ett annat. Det kommer alltid att finnas skillnader dem emellan, i perspektiven, de kritiska framgångsfaktorerna och måtten. Dessa skillnader diskuteras nedan.

### 7.2. Perspektiv

Vi började med att jämföra perspektiven. Vinstdrivande företag och ideella hjälporganisationer använder sig inte av exakt samma perspektiv och det finns även en viss skillnad inom perspektiven.

Det *finansiella perspektivet* är inte lika viktigt i en ideell humanitär organisation som för ett vinstdrivande företag, som satsar på vinstmaximering och att allt i slutändan ska leda till ökade intäkter. I ideella hjälporganisationer är inte huvudmålet ökade intäkter utan de har andra mer icke-finansiella mål med sin verksamhet. Däremot är det nödvändigt för dem att ha detta perspektiv eftersom det inte är möjligt att bedriva sin verksamhet utan kapital.

*Kundperspektivet* i BSC för vinstdrivande företag och humanitära organisationer ser annorlunda ut. I ett Balanced Scorecard för vinstdrivande organisationer är kundperspektivet ett nyckelbegrepp, kunden betalar för varan och tar den med sig. En ideell organisations motsvarighet till kundperspektivet är *mottagar- och medlemsperspektiv*. Medlemmarna betalar in en årsavgift samt ställer upp med sin tid och kraft för att verka för mottagarnas välbefinnande. Medlemsfunktionen fungerar på samma sätt hos de olika hjälporganisationerna. Mottagarna är de som medlemmarna strävar efter att hjälpa och organisationen är till för. Mottagarperspektivet inom ideella hjälporganisationer är olika, organisationen har nischat in sig på olika mottagargrupper, även om de i slutändan strävar mot samma mål, det vill säga de jobbar för mänskliga rättigheter. Även vinstdrivande organisationer har olika kunder eftersom de, precis som de ideella hjälporganisationerna nischer in sig på en specifik grupp kunder.

*Utvecklings- och lärandeperspektiv* kan få en underordnad betydelse inom humanitära organisationer. Inom vinstdrivande företag investeras mycket kapital på forskning och utveckling. Det är viktigt att förbättra sin teknologi, erbjuda sina



kunder nya produkter, effektivisera produktionskedjan etc. Att lyckas vara först på marknaden ger ett försprång framför konkurrenterna. Detta är inte av lika stor vikt för de ideella organisationerna, att effektivisera produktionskedjan är essentiellt även för dessa organisationer, men att erbjuda nya produkter är inte något som de strävar efter. När det gäller ny teknologi måste även de humanitära organisationerna hålla sig uppdaterade, men de behöver inte forska eller utveckla fram ny teknologi på samma sätt som vinstdrivande företag.

Slutligen kommer det *interna processperspektivet*. Alla organisationer, vinstdrivande samt ideella hjälporganisationer kan förbättra sina processer, medan ett vinstdrivande företag gör det för att uppnå en högre lönsamhet så är processförbättringen i en humanitär organisation för att bättre kunna hjälpa sina mottagare.

### 7.3. Kritiska framgångsfaktorer

De kritiska framgångsfaktorerna i hjälporganisationer tycks oss vara mer abstrakta än de som brukar finnas hos vinstdrivande företag. De vinstdrivande organisationerna har konkreta kritiska framgångsfaktorer såsom varumärke och modern teknologi. Ideella föreningar har mer diffusa kritiska framgångsfaktorer som information, tillförlitlighet och opinion. De mer abstrakta kritiska framgångsfaktorerna gör det även svårare att knyta konkreta mått till dem. Att mäta antal nya maskiner per år är enkelt men ett mått på tillförlitlighet är betydligt svårare att finna.

### 7.4. Mått

När det gäller mått är det svårt att generalisera. Mått är för det mesta organisations-specifika och kommer att se annorlunda ut i alla företag eller organisationer, även inom de olika humanitära ideella organisationerna. Dock kan en del likadana mått användas av olika företag om det är företag inom samma bransch.

### 7.5. Strategi

Balanced Scorecard är ett sätt att förmedla strategin till medarbetarna på företaget för en vinstdrivande organisation. Med ett Balanced Scorecard bryts strategin ner till konkreta handlingsplaner, vilket gör det lättare för de anställda att förstå i vilken riktning företaget strävar och vad som krävs av de anställda på företaget för att bidra till att företaget går i rätt riktning. Vinstdrivande organisationer har oftast hemliga strategier som de inte vill avslöja eftersom det kan ge konkurrenterna för mycket information om företaget i fråga. I en ideell organisation har medlemmarna valt att engagera sig för att de står bakom strategin ifråga, den är klart uttalad och medlemmarna vet vad som förväntas av dem när de går med i en dylik organisation. Balanced Scorecard i en ideell förening behöver inte förmedla strategin till de som

jobbar på företagets olika avdelningar i lika stor utsträckning som i ett vinstdrivande företag.

## 8 Slutsatser

### 8.1. Diskussion

Vi har i denna uppsats försökt ta reda på om det finns några likheter i utformandet av Balanced Scorecard för humanitära ideella organisationer samt om det finns stora skillnader i utformandet av BSC mellan vinstdrivande företag och icke-vinstdrivande hjälporganisationer. För att kunna göra detta utformade vi först ett Balanced Scorecard för hjälporganisationen Amnesty, utifrån Kaplan och Nortons skrifter. Vi fann att vi, trots att deras teorier om Balanced Scorecard främst är inriktade på vinstdrivande företag, kunde använda oss av denna, med vissa skillnader.

Utifrån vår kunskap om hjälporganisationer i allmänhet samt det av oss utformade Balanced Scorecardet, har vi funnit ett antal likheter för BSC i ideella hjälporganisationer. För det första bör hjälporganisationerna kunna använda sig av samma kritiska framgångsfaktorer, detta på grund av att deras visioner och mål liknar varandra. Även strategierna hos de olika organisationerna liknar varandra, om än inte till samma grad, detta bidrar också till att samma kritiska framgångsfaktorer kan användas.

Många av de mått, särskilt inom medlems- och det finansiella perspektivet, exempelvis antal medlemmar, intäkternas ursprung och ändamålskostnader i förhållande till totala intäkter som vi tog fram för Amnesty kan användas för ideella humanitära organisationer i allmänhet. Däremot bör måtten inom mottagarperspektivet bli olika beroende på vem organisationen riktar in sig på att hjälpa och på vilket sätt. Därav följer att mått inom det interna processperspektivet och utvecklings- och lärandeperspektivet blir annorlunda. Organisationer som arbetar på olika sätt för att bedriva sin verksamhet och har olika inriktning kommer behöva att fokusera på olika interna processer att förbättra och därför varierar dessa mått i större utsträckning.

Det ursprungliga kundperspektivet i ett Balanced Scorecard delas hos hjälporganisationer upp i två: ett mottagar- och ett medlemsperspektiv och det är framförallt här fokus ligger. Medlemsperspektivet är viktigt eftersom det är de anställda och medlemmarna som driver verksamheten framåt och på så sätt ser till att uppnå mål och vision för organisationen. Mottagarperspektivet har också en central roll eftersom hjälporganisationer är till för att göra humanitära insatser.

För ett vinstdrivande företag ska de mått som satts upp inom de olika perspektiven i slutändan leda fram till lönsamhet och vinst. I en ideell verksamhet, som hjälporganisationer, är andra mål än de ekonomiska av större vikt. Deras övergripande vision syftar till en ständig förbättring av mänskliga rättigheter. Måtten inom perspektiven ska verka i denna riktning.

Vi har valt att behålla både det interna processperspektivet samt utvecklings- och lärandeperspektivet eftersom det är viktigt för hjälporganisationer, liksom för alla andra organisationer, att förbättra och effektivisera sina aktiviteter och interna processer. Till skillnad från vinstdrivande företag investerar hjälporganisationer troligtvis inte i innovationsforskning, men de måste ändå vara i fas med den nya teknologin som finns ute på marknaden, till exempel IT. De måste även kunna ta till sig ny kunskap.

Ett Balanced Scorecard framtaget för en hjälporganisation har inte samma effekt som ett Balanced Scorecard för en vinstdrivande organisation vad gäller att förmedla strategin. I den ideella organisationen är strategin redan känd bland medlemmarna eftersom den är en av anledningarna till att medlemmar väljer att engagera sig i verksamheten.

Många vinstdrivande företag väljer att koppla ett belöningsystem till sitt Balanced Scorecard. De anställda belönas med någon form utav bonus, som beror på hur väl de presterat mot de mål som satts upp. I ett vinstdrivande företag är det de anställda som jobbar för att verksamheten ska gå runt, och framåt. I en ideell organisation finns ofta några anställda som bland annat sysslar med administration och ekonomi. De är dock beroende av sina medlemmar för att uppnå de mål de satt upp för organisationen. Dessa medlemmar jobbar ideellt. De har valt att engagera sig på grund av en inre motivation. Det som sedan håller dem kvar inom organisationen är vetskapen om att de gör en skillnad. I en ideell organisation finns ingen anledning att knyta ett belöningsystem till sitt Balanced Scorecard.

Det tycks som att de kritiska framgångsfaktorerna för en humanitär ideell organisation är mer abstrakta över lag än de är för ett vinstdrivande företag. För hjälporganisationerna har vi hittat faktorer som till exempel tillförlitlighet och opinion. I en vinstdrivande verksamhet är faktorerna istället mer konkreta. Teknologi och varumärke är två exempel. Härav följer att de mått som knyts an till dessa kritiska framgångsfaktorer är också mer konkreta. För ny teknologi används mått som antal nya maskiner och för varumärke används antal som känner till märket ifråga. Mått för att mäta tillförlitlighet är inte lika självklara. Hur mäts tillförlitlighet? Vi har till exempel tagit fram måttet ändamålskostnad i relation till totala intäkter, men det kan behövas fler mått. I Amnestys fall har vi även tagit fram antal faktafel eftersom deras organisation bygger till stor del på informationsspridning.

Precis som för ett vinstdrivande företag mäts framgång för en ideell verksamhet efter hur väl strategin lyckas och om visionen är närmare att uppnås. Eftersom Amnestys vision är abstrakt, har mikromål satts upp. De är alla länkade till visionen. Hur väl dessa mål uppnås anger hur pass framgångsrik organisationen har varit. Antal avklarade fall och genomförda kampanjer, är exempel på konkreta mått på framgång för organisationen.

Vi anser att ideella hjälporganisationer kan ha nytta av ett Balanced Scorecard. Ett BSC förenklar informationsspridning till medlemmar och gävogivare. Genom att

utforma ett lättförståeligt Balanced Scorecard som inkluderar viktiga mått och jämförelser från tidigare år, samt förväntningar inför framtiden kan organisationens anställda och deras medlemmar se hur organisationen utvecklas och den skillnad de gör. BSC skulle kunna ligga på internet samt finnas i medlemstidningar, och därmed nå de allra flesta medlemmarna. Steget skulle inte vara stort – de flesta årsredovisningar ligger redan nu på internet.

Det är även möjligt att använda sig av Balanced Scorecard för att sänka den misstro som finns hos allmänheten gentemot insamlingsorganisationer. Ett BSC visar på alla Amnestys aktioner, vart pengarna går och varför de går dit de går.

## 8.2. Förslag på fortsatta studier

Det skulle vara intressant att ta fram BSC för andra ideella organisationer. Det finns likheter i utformningen av ett Balanced Scorecard för ideella humanitära organisationer, men andra ideella organisationers BSC kommer troligen att se annorlunda ut. Att jämföra Balanced Scorecard för olika ideella organisationer till exempel idrottsföreningar eller patientföreningar med hjälpföreningar kan ge andra skillnader eller likheter än de vi har funnit.

Ett annat steg kan vara att ta fram ett BSC för Amnesty International och jämföra det med den svenska sektionens. Eftersom huvudkontoret har andra uppgifter än den svenska sektionen, bland annat att dokumentera, administrera och skicka ut delegationer, blir det med stor sannolikhet vissa skillnader i de två Balanced Scorecard.

## 9. Litteraturförteckning

### Publicerade källor

Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay (2000): *Management control systems*. McGraw-Hill, New York

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

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

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1995): *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Johansson Lindfors, Maj-Britt (1993): *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund

Kaplan, Robert S. & Norton David P (1999): *Från strategi till handling The Balanced Scorecard*. ISL förlag, Oskarshamn.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (2000): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

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

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

Power, Jonathan (2001): *Som droppen urholkar stenen Historien om Amnesty International*. Ordfront, Stockholm.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (1992): *Sociologisk metodik*. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Falköping.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1989): *Att utreda och rapportera*. Liber, S Sandby.

**Artiklar:**

Bean, LuAnn & Jarnagin, Bill D (2002): "New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports" *Journal of Corporate Accounting & Finance*, mars–april 2002, sid 55–62.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, januari–februari 1996.

Kaplan, Robert & Norton, David (2001): "Balance without profit" *Financial Management*, januari 2001.

Sawhill & Williamson (2001): "Measuring what matters in nonprofits" *The McKinsey Quarterly*, nummer 2, 2001.

**Elektroniska källor:**

Amnesty International: [www.amnestyinternational.org](http://www.amnestyinternational.org)

Ideell arena: [ideellarena.sverok.net](http://ideellarena.sverok.net)

Nationalencyklopedin: [www.ne.se](http://www.ne.se)

Röda korset: [www.rodakorset.se](http://www.rodakorset.se)

Svenska sektionen av Amnesty: [www.amnesty.se](http://www.amnesty.se)

**Muntliga källor:**

Linnea Olsson, ideellt arbetande Amnestymedlem, personlig intervju 3/12–03

Jörgen Persson, ekonomiansvarig, svenska sektionen av Amnesty

Stefan Sveningsson, universitetslektor, Strategi & styrsystem FEK 521, 3/9–03

Per Magnus Andersson, universitetslektor, Strategi & styrsystem FEK 521,

6/10–03 och 14/10–03

**Företagsinterna källor:**

Faktablad om Amnesty International, 2000–2004

Balanced Scorecard i ideella organisationer – en fallstudie av Amnesty

Amnesty International i fakta och siffror

Svenska Sektionens Handlingsplan 2000-2004

“Din insats kan göra skillnaden...” Amnesty International