



Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats
VT-2004

ÄR MÅLET MÄTT?

- en fallstudie av prestationsmätning inom ideella organisationer

Författare

Cecilia Andersson
Christina Rosberg
Christine Zäll

Handledare

Per Magnus Andersson
Carl R. Hellberg

SAMMANFATTNING

Titel: Är målet mätt? – en fallstudie av prestationsmätning i ideella organisationer

Seminariedatum: 17 juni 2004

Ämne/kurs: Magisteruppsats i redovisning, 10 poäng

Författare: Cecilia Andersson, Christina Rosberg och Christine Zäll

Handledare: Per Magnus Andersson och Carl R. Hellberg

Fem nyckelord: Prestationsmätning, ideella organisationer, mått, vision, strategi

Syfte: Syftet är att beskriva och analysera hur ideella organisationer mäter sina prestationer som underlag för styrning av verksamheten.

Metod: Vårt arbete baserar sig huvudsakligen på en fallstudie av prestationsmätning i sex fallorganisationer; tre fackförbund och tre insamlingsorganisationer. I dessa organisationer utförde vi semistandardiserade intervjuer med ekonomichef eller motsvarande. Valen grundade sig i vår önskan att få en större förståelse för prestationsmätning i ideella organisationer och att utifrån fallen kunna beskriva och analysera aspekter inom området.

Teoretiska perspektiv: Vår teoriram är uppdelad i två delar; en förklarande och introducerande del samt en praktiskt inriktad del där processen och strukturen i prestationsmätningen tas upp.

Empiri: Empirin presenteras i sex avsnitt, ett för varje fallorganisation, med insamlingsorganisationerna först och fackförbunden därefter. Varje fall kan läsas separat och avslutas med en mindre analys. Slutligen presenteras en sammanfattande matris för att underlätta övergången till kapitel 5.

Slutsatser: I vårt resultatkapitel presenterar vi de mönster som framträder tydligast i vår studie. För det första tar vi upp att visionen i de ideella organisationerna tenderar att vara ogenomtänkt eller ofokuserad, vilket kan innebära problem i den vidare framtagningen av prestationsmått. Därefter belyser vi att ideella organisationer brister i kopplingar mellan de prestationsmått som används, strategi och vision. I förlängningen innebär det att prestationsmått som används i de ideella organisationerna saknar de långsiktiga inslagen av strategi och vision som innebär att måluppfyllelse kan mätas. Slutligen har vi kommit fram till att de olika undersökta grupperna har olika grad av icke-finansiell fokus i sin prestationsmätning. Den grupp som har en klart icke-finansiell fokus efterfrågar vidare kompletterande finansiella mått och vice versa.

ABSTRACT

Title: Has the goal been measured? – a case study of Performance Measurement in Nonprofit Organisations

Seminar date: June 17, 2004

Course: Master thesis in Business Administration (Major: Accounting), 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Cecilia Andersson, Christina Rosberg and Christine Zäll

Advisors: Per Magnus Andersson and Carl R. Hellberg

Five key words: Performance Measurement, Nonprofit Organisations, performance measures, vision, strategy

Purpose: The purpose is to describe and analyse how Nonprofit Organizations use Performance Measurement as a tool for Management Control

Methodology: A case study of three federations of trade unions and three fundraising organisations have been conducted through interviews with the chief financial officer or the equivalent person in each of the organisations. Our choices of methodology are based on our desire for better understanding of Performance Measurement in Nonprofit Organisations.

Theoretical perspectives: Our theoretical framework is divided into one overarching and one practical part. In the latter, we go through the process and structure of Performance Measurement in Nonprofit Organisations.

Empirical foundation: We present our empirical observations in six sections, one for each studied organisation with the fundraising organisations first. Each case can be read separately and ends with a brief analysis. The most important aspects of the organisations are summed up in a matrix.

Conclusions: Firstly, we have concluded that Nonprofit Organisations tend to have a poorly worked through or/and unfocused vision, which can cause further problems in the definition of performance measures. Secondly, we have found that Nonprofit Organisations lack the crucial connections between performance measures, strategy and vision. Hence, the performance measures used in Nonprofit Organisations lack the aspects of strategy and vision that enable them to measure long term goals. Finally, we have come to the conclusion that the variable groups of organisations have different degrees of non-financial focus. The one with a clearly non-financial focus, requests financial performance measures and vice versa.

Förord

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra om inte ett flertal personer hade tagit sig tid att prata med oss. Därför vill vi börja med att rikta vårt allra varmaste tack till Inga Wall och Göte Långberg (Cancerfonden), Bo Paulsson, Stefan Lundell och Kristina Olheden (IM), Johan Ohlin (SOS-Barnbyar), Göran Olsson (SEKO), Urban Fastrup (Sif) samt Leif Sjödahl (Skogs- och Träfacket). Utan er tid, ert intresse och ert tålamod med våra många frågor hade det inte blivit någon uppsats! Ett tack går också till Filip Wijkström vid Handelshögskolan i Stockholm för visat intresse.

Vi vill också passa på att tacka våra handledare, Per Magnus Andersson och Carl R. Hellberg, för alla era insiktsfulla kommentarer, tips och goda råd.

Lund, den 10 juni 2004

Cecilia, Christina & Christine

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND.....	9
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.3 SYFTE	12
1.4 MÅLGRUPP	13
1.5 DISPOSITION	13
1.6 BEGREPPSDISKUSSION	14
2 METOD	15
2.1 INLEDNING.....	15
2.2 VALET ATT GÖRA EN FALLSTUDIE.....	15
2.2.1 Fallstudiens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	17
2.3 FALLSTUDIENS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE	17
2.3.1 Insamling och bearbetning av primärdata.....	17
2.4 TEORIRAM	22
2.4.1 Insamling och bearbetning av sekundärdata	22
2.5 ANALYSENS UPPLÄGG	23
3 TEORIRAM.....	24
3.1 INLEDNING.....	24
3.2 IDEELLA ORGANISATIONER.....	25
3.2.1 Definition	25
3.2.2 Olika sorter	26
3.2.3 Regler.....	26
3.2.4 Intern struktur	27
3.3 PRESTATIONSMÄTNING.....	27
3.3.1 Inledning	27
3.3.2 Definition av mått.....	27
3.3.3 Varför mäta?.....	28
3.3.4 Balanced Scorecard	30
3.4 PRESTATIONSMÄTNING I IDEELLA ORGANISATIONER	31
3.4.1 Varför?.....	31
3.4.2 Påverkande särdrag.....	31
3.4.3 Konsekvenser av särdragen	33
3.4.4 Balanced Scorecard utan vinst?.....	35
3.4.5 Four by Four Report	36
3.4.6 Benchmarking	36
3.5 STEG FÖR STEG	37
3.6 PROCESS	38
3.6.1 Grundläggande ordning.....	38
3.6.2 Vision	38
3.6.3 Strategi.....	40
3.7 STRUKTUR	41
3.7.1 Kategorier av mått	41
3.8 SAMMANFATTNING.....	43
4 EMPIRI	45
4.1 INLEDNING.....	45
4.2 CANCERFONDEN	45
4.2.1 Organisationsbeskrivning	45
4.2.2 Vision	46
4.2.3 Strategi.....	46
4.2.4 Mått.....	47
4.2.5 Problem & brister	48

4.2.6 Våra reflektioner	48
4.3 IM	49
4.3.1 Organisationsbeskrivning	49
4.3.2 Vision	49
4.3.3 Strategi	49
4.3.4 Mått	50
4.3.5 Problem & brister	51
4.3.6 Våra reflektioner	51
4.4 SOS-BARNBYAR	52
4.4.1 Organisationsbeskrivning	52
4.4.2 Vision	52
4.4.3 Strategi	53
4.4.4 Mått	54
4.4.5 Problem & brister	54
4.4.6 Våra reflektioner	55
4.4 SEKO	56
4.5.1 Organisationsbeskrivning	56
4.5.2 Vision	56
4.5.3 Strategi	56
4.5.4 Mått	57
4.5.5 Problem & brister	57
4.5.6 Våra reflektioner	58
4.6 SIF	59
4.6.1 Organisationsbeskrivning	59
4.6.2 Vision	59
4.6.3 Strategi	59
4.6.4 Mått	60
4.6.5 Problem och brister	61
4.6.6 Våra reflektioner	61
4.7 SKOGS- & TRÅFACKET	62
4.7.1 Organisationsbeskrivning	62
4.7.2 Vision	62
4.7.3 Strategi	63
4.7.4 Mått	63
4.7.5 Problem & brister	64
4.7.6 Våra reflektioner	64
4.8 SAMMANFATTANDE MATRIS	66
5 ANALYS	67
5.1 INLEDNING	67
5.2 VISION	67
5.2.1 Att konkretisera sin vision	69
5.3 STRATEGI	70
5.3.1 Instrument för prestationsmätning	71
5.3.2 Kortsiktiga och långsiktiga mål	72
5.4 MÅTT	73
5.4.1 Antal mått	73
5.4.2 Kategorier av mått	74
5.4.3 Finansiell eller icke-finansiell fokus?	76
5.5 ÖVERGRIPANDE KOPPLING	77
5.6 PROBLEM OCH BRISTER	79
5.7 BENCHMARKING	80
6 RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION	81
6.1 INLEDNING	81
6.2 RESULTAT	81
6.2.1 Hur ser processen ut?	81
6.2.2 Vilka mått används?	83

6.3 RESULTATDISKUSSION	84
6.4 BEGREPPSDISKUSSION	85
6.5 KUNSKAPSBIDRAG	85
6.6 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	86
KÄLLFÖRTECKNING	87

BILAGA 1: Intervjumall

BILAGA 2: Analysunderlag

Figurförteckning

FIGUR 3.1 Prestationsmätning i ideella organisationer	24
FIGUR 3.2 Balanced Scorecard.....	30
FIGUR 3.3 Strategy Scorecard	35
FIGUR 3.4 Pyramidmodell.....	37
FIGUR 4.1 Sammanfattande matris	66
FIGUR 5.1 Abstraktion & fokusering.....	68
FIGUR 5.2 Konkretisering av vision	69
FIGUR 5.3 Antal mått.....	74
FIGUR 5.4 Kategorier av mått.....	75
FIGUR 5.5 Grad av finansiell fokusering	77
FIGUR 5.6 Övergripande kopplingar	78

1 Inledning

I vårt första kapitel vill vi, utan att förta spänningen inför den fortsatta läsningen, ge läsaren en översiktlig introduktion i ideella organisationer och mätning av prestationer. Inledningsvis belyser vi hur vi först kom i kontakt med vårt valda ämnesområde och vilka faktorer som fångade vårt intresse. Våra diskussioner kring ämnet mynnar så småningom ut i vår frågeställning och slutligen i vårt syfte. Kapitlet avslutas med att belysa uppsatsens målgrupp och disposition samt en kort diskussion om områdets begreppsvärld.

1.1 Bakgrund

Redan genom att läsa titeln på uppsatsen hoppas vi att läsaren ska ha anat sig till att följande sidor kommer att kretsa kring två områden och deras skärningspunkt. Det första området behandlar den svenska gruppen av ideella organisationer medan det andra området berör en nisch av ekonomistyrning, nämligen prestationsmätning i en verksamhet. I det gränsland där dessa områden överlappar varandra kommer vår uppsats att ta sin utgångspunkt och utvecklas.

De ideella organisationerna verkar någonstans i gränslandet mellan stat och marknad och i takt med deras ökade betydelse har de kommit att kategoriseras som en tredje samhällssektor. Det faktum att de idag sysselsätter allt fler på heltid pekar på att den ideella sektorn idag utgör en påtaglig och viktig del av Sverige.¹ Detta kombinerat med de senaste årens forskning och ökade uppmärksamhet kring de ideella organisationerna har skapat en medvetenhet om dem såsom en egen sektor. Istället för att behandla dem antingen efter den offentliga sektorns eller näringslivets mallar lyfts den ideella sektorns egen norm allt mer fram.² I den stora mängd organisationer som inryms däri har på så sätt gemensamma särdrag identifierats och uppmärksammas, likväl som de problem och utmaningar som dessa medför.³ Många dimensioner av de svenska ideella organisationerna ter sig dock fortfarande relativt utforskade, däribland ekonomistyrningen.

Det är här det andra området kommer in, och vi närmar oss således den skärningspunkt eller det gränsland som nämndes några rader upp. Med performance measurement, i detta arbete kallat prestationsmätning⁴, menas arbetet

¹ Wijkström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv*

² Wijkström, F.; Lundström, T. (2002) *Den ideella sektorn*

³ www.ideellarena.se

⁴ Alternativa översättningar hade kunnat vara aktuella, till exempel verksamhetsorienterade nyckeltal. Vårt val av översättning baseras på uttryck funna i svensk litteratur (se exempelvis Olve et al.) samt på det faktum att vi anser att ordet prestationsmätning på ett klarare sätt än alternativten beskriver vad performance measurement handlar om.

med att utforma och använda så kallade objektiva indikatorer, mått,⁵ för att samla data om en verksamhets prestationer.⁶ Informationen kan sedan fungera som underlag för beslut, resultatuppföljning och -förbättring i en organisation. I enlighet med uttrycket ”*what gets measured gets done*”⁷ kan måtten utgöra ett viktigt verktyg för att implementera strategi och vision i den dagliga verksamheten i ett företag eller en organisation. Uttrycket ger en även vink om att det finns en beteendevetenskaplig del av prestationsmätning. Genom urvalet av mått och vilka aspekter av verksamheten som ska mätas har ledningen i en organisation möjlighet att sätta fokus på kritiska aktiviteter.⁸

Den kontakt med prestationsmätning som skulle visa sig vara avgörande för idén till vår studie skedde i samband med magisterkursen i redovisning som samtliga av gruppens medlemmar deltog i. I delkursen ”Aktuella utvecklingslinjer i ekonomistyrning” bestod en av deluppgifterna i att konstruera ett Balanced Scorecard för en verksamhet. Där föll det sig så att gruppens alla tre medlemmar valde en ideell organisation som fall för projektet. Under det korta arbetet med deluppgiften fick vi alla en försmak av att ideella organisationers särart medför att många vedertagna affärsbegrepp och tankesätt inte är applicerbara på dem. Detta visade sig till exempel genom att näringslivets språkbruk med ord som ”kund”, ”marknad” och ”varumärke” inte kan användas på samma sätt i den ideella sektorn. De annars så självklara finansiella måtten som vinst och lönsamhet saknas också. Det var alltså i detta sammanhang som gruppens alla medlemmar i praktiken fick en kort men intensiv inblick i skärningspunkten mellan våra två ovan beskrivna områden och att andra utgångspunkter och fokus gäller vid prestationsmätning i ideella organisationer. Mot denna bakgrund följer vår problemformulering som kretsar kring två citat utvalda för att just närmare fånga problematiseringen på området.

1.2 Problemformulering

*”...nonprofits will never resemble businesses that can measure their success in purely economic terms...”*⁹

För en vinstdrivande organisation är det inget ovanligt att mäta sina framgångar i finansiella termer. Den ekonomiska aspekten är en central del i hur företag utvärderar sitt arbete och intäkter minus kostnader ger ett övergripande mått på måluppfyllelse i termer av hur mycket output som uppnås för given input.

⁵ Ordet mått används i detta arbete synonymt med nyckeltal och mätetal.

⁶ Poister, T. H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*

⁷ Se exempelvis Poister, T.H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, s. 4

⁸ Anthony, R. N.; Govindarajan, V (2001) *Management Control Systems*

⁹ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) ”Measuring what matters in Nonprofits” *McKinsey Quarterly*

Vinstmättet kan alltså sägas kröna denna finansiella fokus genom att tjäna som en övergripande och sammanfattande indikator på huruvida en vinstdrivande verksamhet gått bra över en viss period eller inte.¹⁰ Citatet ovan klargör däremot att denna renodlade finansiella syn inte kan appliceras på ideella organisationer.

Anledningen därtill är att output och input normalt inte kan mätas i pengar i ideella organisationer. Detta är en elementär skillnad mellan de två typerna av organisationer – olikheten i deras grundläggande målsättningar och därmed den verksamhet som bedrivs. Ideella organisationer präglas av en strävan mot immateriella, idéburna mål medan vinstdrivande organisationer har vinsten som primärt fokus. Verkligheten är nu visserligen inte alltid riktigt så svartvit och visst finns det ideella organisationer som liknar vinstdrivande och vice versa. Trots det kan avsaknad av vinstmål ses som en gemensam grundbult för de flesta ideella organisationer. Pengar spelar visserligen en viktig roll även i dessa organisationer, men inte som mål utan som medel för verksamheten.¹¹ Detta medför också att posten "årets resultat" i resultaträkningen blir intressant på ett annat sätt i denna typ av organisation än i en vinstdrivande. Där en stor vinst oftast räknas som något positivt och ett mått på framgång i företag, kan den tvärtom ifrågasättas såväl internt som externt i en ideell organisation. En stor vinst kan nämligen vara en indikation på att organisationens resurser inte använts tillräckligt effektivt för att främja medlemmars intresse eller komma behövande tillgodo i den utsträckning som hade varit önskvärt¹².

"...nonprofit organisations lack even the most primitive information about the results they achieve."¹³

De visioner och mål som ideella organisationer strävar mot är som sagt ofta betydligt mer immateriella, till skillnad från målen i vinstdrivande. Således låter sig dessa mål inte heller så lätt kvantifieras och mätas. Detta leder enligt Herzlinger, som står bakom ovanstående citat, till att många ideella organisationer inte vet hur de ska mäta sina prestationer. Hon menar att ekonomistyrare, varken praktiker eller akademiker, inte avsatt tillräckligt med resurser för att hitta verktyg och sätt på vilka ideella organisationer kan mäta sina prestationer. Intresset har för länge varit riktat mot traditionella företag och den växande ideella sektorns behov av hjälpmedel och strukturer har således förbisetts. Icke desto mindre är det lika viktigt för ideella organisationer som för vinstdrivande att hitta sätt att mäta sina prestationer för att få information om huruvida deras insatser kan betraktas som framgångsrika i förhållande till verksamhetens målsättning.

Herzlinger syftar i sin artikel först och främst på brister i den amerikanska ideella sektorn. När vi emellertid inledde vår litteratursökning upptäckte vi att det inte

¹⁰ Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

¹¹ Drucker, P. F. (1992) *Managing the non-profit organization*

¹² Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Managing Control Systems*

¹³ Herzlinger, R. (2002) "The outsiders" *The Hong Kong Accountant* s. 64

finns så mycket skrivet om just svenska ideella organisationer och deras prestationsmätning. Den litteratur som finns berör dessutom främst prestationsmätning i kommunala och statliga organisationer. Naturligtvis hittade vi en mängd böcker om till exempel mått och strategier, men dessa är i huvudsak inriktade på företag. Det saknades helt enkelt nedskrivna kunskap om skärningspunkten mellan prestationsmätningar och ideella organisationer. Efter att ha sett närmare på samarbetsprojektet Ideell Arena:s hemsida¹⁴ bekräftade detta också att det saknas information på området. Vi såg således tydliga tecken på att ny kunskap behövdes om svenska ideella organisationers prestationsmätning.

Dessa tecken mynnade ut i inledande diskussioner och ett flertal frågor. Om inte ideella organisationer mäter sina prestationer på samma sätt som företag – hur mäter de då? Är personerna som innehar ledande positioner i ideella organisationer mer kreativa än personer i vinstdrivande, så att de kan finna egna sätt att mäta sina resultat? Eller hjälper de kanske varandra, så att det inom sektorn har utvecklats instrument och strukturer, men som inte skrivits ner? Eller är det så att ideella organisationer använder de instrument för prestationsmätning som egentligen är avsedda och utvecklade för företag? Beror detta i så fall på att behovet inte finns av speciella instrument hos de ideella organisationerna eller att ekonomistyrarnas intresse varit för svalt?

Såsom ovanstående frågor också illustrerar rådde det inget tvivel om att det fanns aspekter att undersöka. Det svåraste återstod dock – att välja. Mot bakgrund av tidigare resonemang kring avsaknaden av undersökningar och litteratur på området, kändes det naturligt för oss att inrikta oss på att få en övergripande förståelse för prestationsmätningens utformning. Detta ledde fram till följande fråga som till viss del också täcker in svar på några av de ovanstående frågorna.

- Hur mäter ideella organisationer sina prestationer – hur ser processen ut och vilka mått används?

Denna fråga mynnade slutligen ut i vårt syfte.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur ideella organisationer mäter sina prestationer som underlag för styrning av verksamheten.

¹⁴ www.ideellarena.se

1.4 Målgrupp

Då vårt arbete berör både de ideella organisationerna och en nisch inom ekonomistyrningen, anser vi att den främsta målgruppen också utgörs av personer med anknytning till dessa områden. Vi hoppas att personer verksamma i ideella organisationer med arbete inom eller med intresse för mätning och utvärdering av prestationer ska finna materialet intressant. Detta gäller också för personer med ett allmänt intresse för ekonomistyrning och prestationsmätning. Mot denna bakgrund förutsätter vi att dessa personer besitter grundläggande kunskaper inom företagsekonomi och därav kommer vi inte att närmare förklara vedertagna begrepp såsom ekonomistyrning.

1.5 Disposition

I *kapitel 2* presenterar vi de metodval vi har gjort utifrån syftet med uppsatsen och hur vi därigenom försökt att säkerställa studiens tillförlitlighet. Vi redogör även för de vägval vi stod inför samt varför vi valt just dessa utgångspunkter.

Kapitel 3 väljer vi att benämna teoriram, då det syftar till att utgöra en plattform för de kommande kapitlen. Teoriramen tar sin utgångspunkt i ideella organisationer och prestationsmätning, vilka vi inledningsvis ger en översiktlig bild av. Vi fortsätter därefter i dessa två områdens skärningspunkt och tar slutligen även upp det stegvisa förfarandet för uppbyggnaden av prestationsmått.

Med utgångspunkt i föregående kapitel presenterar vi i *kapitel 4* det empiriska material vi har fått fram genom våra undersökningar.

I analyskapitlet, *kapitel 5*, lägger vi fokus på att analysera det empiriska materialet och ställa det mot vår valda teoriram.

Avslutningsvis redogör vi i *kapitel 6* för våra resultat samt diskuterar dessa. Vi tar också upp vad vi själva anser oss ha tillfört i termer av teoretiska och empiriska kunskapsbidrag. Slutligen förs den begreppsdiskussion, som nedan initieras, vidare och vi ger även förslag till fortsatt forskning.

1.6 Begreppsdiskussion

Såsom den uppmärksamme läsaren noterat har vi i fotnoter redan presenterat några förklaringar av de begrepp vi använder, innan vi ens kommit förbi det inledande kapitlet. Fler sådana förklaringar kommer att följa, då vi i flera fall inte har kunnat finna någon enhetlig svensk begreppsanvändning. Vår målsättning har under arbetet varit att inte använda engelska begrepp, om de inte redan, såsom *Balanced Scorecard*, är accepterade i den svenska begrepps bilden. Med anledning av att vi avser att beskriva förhållanden i svenska ideella organisationer anser vi därav att vi bör uttrycka oss på svenska för att underlätta för alla inblandade parter. Detta har tvingat oss att översätta och ibland förenkla begrepp som, enligt vad vi har funnit, inte har någon klar motsvarighet i den svenska begreppsarsenalen. Översättningen av *performance measurement* har redan nämnts och den kan med största sannolikhet ifrågasättas av författare eller akademiker som ställde inför samma val inte hade översatt begreppet som vi. Vi är väl medvetna om detta faktum och skulle med öppna armar välkomna en sådan diskussion, som förhoppningsvis kan leda till en utveckling av de svenska begreppen. En diskussion kring och utveckling av begreppen tror vi skulle kunna innebära mindre förvirring i liknande framtida studier, både för undersökare som oss, för allmänt intresserade läsare och för personer yrkesverksamma i den ideella sektorn.

Ett begrepp som används genomgående i uppsatsen är *vision*, vilket inledningsvis föranledde en diskussion inom gruppen kring begreppen *mission* och *vision*. I den utländska litteraturen används dessa begrepp emellanåt som två sidor av samma mynt men ibland görs också klara distinktioner dem emellan. I den svenska litteraturen tar bland andra Berg & Jonsson upp begreppen som två delar av en verksamhets övergripande målsättning, där skillnaden mellan delarna först börjat få praktisk betydelse under senare år. De beskriver *mission* som motsvarande affärsidé och åtagandet att fullgöra en uppgift. *Vision* är den andra delen av målbegreppet och innebär en i organisationen delad föreställning om ett framtida idealt tillstånd.¹⁵ I vårt arbete har vi dock tagit ställning för att endast använda oss av begreppet *vision* såsom benämning på en övergripande målsättning. Detta ställningstagande hänger ihop med att den vedertagna svenska översättningen av *mission*, det vill säga affärsidé, kan sägas tillhöra näringslivets språkbruk och att vi därmed inte anser att begreppet lämpar sig för användning på ideella organisationer.

¹⁵ Berg, P. O.; Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*

2 Metod

Alla ställs vi dagligen inför en mängd val, både stora och små. I detta kapitel vill vi introducera läsaren för de tankegångar vi haft och hur vi valt i fråga om till exempel datainsamling eller analysens upplägg. Våra val har fått konsekvenser för hur uppsatsen ser ut och vad den innehåller. Därför känns det viktigt att delge läsaren den information som presenteras nedan.

2.1 Inledning

För att på ett överskådligt sätt redogöra för våra metodresonemang har vi valt att dela in detta kapitel i tre huvudområden – *Valet att göra en fallstudie*, *Fallstudiens genomförande och upplägg* samt *Teoriram* – där vi i varje område beskriver hur vi gått tillväga och vad som varit avgörande för vår uppsats. Kapitlet avslutas med våra tankar kring analysens upplägg.

2.2 Valet att göra en fallstudie

Det första stora val som vi ställdes inför var hur vi skulle angripa datainsamlingen för att på bästa sätt besvara de frågor vi inledningsvis ställt oss. Vi hade i problemformuleringen och syftet redan konstaterat att vi ville beskriva och analysera prestationsmätning i ideella organisationer. Vår strävan var också att få en djupare förståelse för hur ideella organisationer resonerar kring och arbetar med prestationsmätning och vi var medvetna om att våra förkunskaper var ringa. Detta ledde oss till slutsatsen att vi skulle behöva ställa ett antal frågor till ideella organisationer för att kunna besvara vårt syfte. Eneroth ställer upp ett åskådliggörande schema för hur olika utgångspunkter föranleder olika metodupplägg och de nyckelbegrepp som inledningsvis satte ramarna för våra val var:

- Förståelse för ett fenomen
- Förståelse för någon annan
- Vi (undersökarna) behöver ställa frågor

Dessa punkter passade väl in i Eneroths schematiska bild över kvalitativa angreppssätt, som leder fram till fallstudier och en intervju- eller samtalsbaserad datainsamling.¹⁶ Vi bestämde därför att fallstudien var den metod vi skulle använda oss av för att försöka skapa oss en bild av prestationsmätning i ideella organisationer.

¹⁶ Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man "vackert"?*

Det huvudsakliga metodalternativet, i form av ett kvantitativt tillvägagångssätt, erbjöd enligt oss sämre möjligheter att uppfylla syftet med uppsatsen och få den djupare förståelse som vi eftersträvade. Exempelvis ansåg vi att en kvantitativ metod inte passade vårt syfte, då kvantitativa undersökningar syftar till att mäta *hur mycket* av något som finns representerat i det urval som gjorts. Denna utgångspunkt ansåg vi inte stämma överens med vår avsikt att få en större förståelse för prestationsmätning i ideella organisationer. Ett kvantitativt upplägg, till exempel i form av en enkätundersökning, kräver att informationen kan kategoriseras på förhand och att kvantifierbara frågor kan formuleras därifrån.¹⁷ Denna metods särdrag ställer alltså höga krav på mätverktygen avseende till exempel urval och frågeformulering, där våra förkunskaper satte begränsningar för användandet av ett sådant upplägg. Då vi i ett tidigt skede av vår litteratursökning också förstod att ämnet prestationsmätning i ideella organisationer i Sverige är dåligt utforskat och att den internationella litteraturen inte heller är särskilt omfattande föll den kvantitativa metoden också bort av denna anledning.

Avsaknaden av nedteknade erfarenheter och teorier inom området prestationsmätning i ideella organisationer var också en anledning till att vi valde fallstudien, då den lämpar sig för ny kunskapsproduktion inom ett område.¹⁸ Vår förhoppning var alltså att kunna förstå och göra reflektioner över prestationsmätning i ideella organisationer. Med tanke på att vi närmade oss ämnet relativt förutsättningslöst, det vill säga utan en föreställning om hur organisationerna gör i praktiken, har fallstudien också kunnat erbjuda större möjlighet att anpassa datainsamlingen, bland annat genom närheten till källan.¹⁹ Exempelvis har vi kunnat förtydliga och komplettera frågor under processen.

Att välja att arbeta kvalitativt, i vårt fall med fallstudie, är dock inte fritt från problem. Metodens speciella karakteristika genererar fördelar men också nackdelar och begränsningar. För det första är vi som undersökare inte fullständigt objektiva, vi är människor med egna speciella föreställningar om verkligheten. Detta kan innebära en risk för skevheter som läsaren bör vara medveten om, i synnerhet om undersökaren kan ha intresse av att framställa fallen i en viss dager.²⁰ För att motverka sådana vinklingar har vi alla tre granskat den information som samlats in och vi har tillsammans tagit ställning till hur respektive fall framställs. Vårt arbete har heller inte haft några andra förtecken än ren nyfikenhet och ett personligt intresse – det finns alltså ingen personlig vinning för oss som undersökare i att vrida svaren åt ett visst håll.

I arbetet med fallstudie finns också en fara att undersökaren förenklar eller överdriver faktorer i den verklighet som studeras och läsaren luras därmed att dra

¹⁷ Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man "vackert"?*

¹⁸ Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

¹⁹ Holme, I. M.; Solvang, B. K. (2000) *Forskningsmetodik*

²⁰ Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

felaktiga slutsatser. Fallstudien koncentrerar sig på *en del* av verkligheten och inte helheten. Här anser vi att vårt arbete är utlämnat till läsarens goda omdöme och genom att vi nu poängterar att vårt arbete handlar om prestationsmätning i ideella organisationer. Arbetet bör alltså inte användas som underlag för några andra beslut än just för att bilda sig en uppfattning om hur ämnet behandlas i respektive organisation.

2.2.1 Fallstudiens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Själva användningen av begreppen reliabilitet och validitet diskuteras ofta flitigt i samband med fallstudien och kvalitativ metod, då vissa författare anser att dessa begrepp hör hemma i den kvantitativa forskningen.²¹ Detta är också vår uppfattning såtillvida att vi menar att de traditionella definitionerna inte är tillämpliga på arbetet med fallstudien. Den fråga som dock är intressant att ställa sig oavsett definitioner och begrepp är *"I vilken utsträckning kan forskaren lita på de resultat som en kvalitativ fallundersökning gett?"*²², vilken i förlängningen naturligtvis också blir avgörande för om läsaren bedömer studien som tillförlitlig. Mot denna bakgrund blir fallstudiens upplägg och genomförande intressant att redogöra för. Som en följd därav kan också resultatens generaliserbarhet diskuteras och dessa saker kommer vi att gå närmare in på i nästa avsnitt.

2.3 Fallstudiens upplägg och genomförande

2.3.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Som vi beskrev i inledningen av kapitlet passade våra nyckelbegrepp in i den schematiska översikt som Eneroth ställt upp och som ledde fram till fallstudier med intervju- eller samtalsbaserad datainsamling. Vid valet mellan samtal och intervjuer är den avgörande faktorn graden av styrning undersökaren eftersträvar. Finns det specifika frågor som undersökaren vill ställa eller är meningen att föra ett samtal runt en fråga där samtalsparten får ta upp de aspekter som personen i fråga finner viktiga? Som framgått i det inledande kapitlet hade vi vissa frågeställningar som vi ville få besvarade och vi valde därför den högre graden av styrning, det vill säga intervjuform. Materialet som vi fått fram under intervjuerna har sedan sammanställts i empirikapitlet.

Val av organisationer

Den faktor som inledningsvis satte gränser för vårt urval av fallorganisationer var tiden och därmed antalet undersökningsobjekt. Vårt arbete var tidsbegränsat och vi ansåg det inledningsvis motiverat att slå fast antalet organisationer som vi hade möjlighet att undersöka givet denna begränsning. Vi kom gemensamt fram till att ett antal på mellan fem och åtta organisationer var rimligt för att kunna göra ett

²¹ Se exempelvis Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man "vackert"?*

²² Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, s. 177

gott arbete, både vad gäller insamlingen av primärdata och analysen av densamma.

Själva urvalet av undersökningsobjekt tog sedan sin begynnelse i en diskussion gruppens medlemmar sinsemellan, där alla tre intuitivt först och främst förknippade begreppet ideell organisation med de olika insamlingsorganisationerna. En lista med sex stycken insamlingsorganisationer sammanställdes utifrån sådana organisationer som vi var bekanta med och som vi bedömde tillräckligt stora för att vara av intresse att undersöka, varpå kontakter med dessa inleddes. Mycket snart kom dock vår inledande uppfattning om vad som går under benämningen ideell organisation att vidgas och därav följde att vi även valde att kontakta sex stycken fackförbund. Grunden till att just fackförbund valdes ut vid sidan av insamlingsorganisationerna var dels att vi inom gruppen fann dem intressanta att undersöka och dels på grund av att de utgör en stor del av den ideella sektorn i Sverige. Det stora urval som därmed fanns tillgängligt kändes i det inledande skedet av arbetet viktigt för oss, då vi inte kunde förutsäga hur stort intresset för att delta i studien skulle vara.

Efter rundringning och kontakt via e-mail återstod till slut sex av de tolv organisationer vi inledningsvis listade upp. Våra fallföretag består av tre insamlingsorganisationer och tre fackförbund: Cancerfonden, Individuell Människohjälp (IM), SOS-Barnbyar, SEKO, Sif samt Skogs- & Träffacket. Efter att vi fått klartecken på deras medverkan diskuterade vi vår frågeställning ytterligare via e-mail och telefon med respondenterna. Då vår undersökning utgår ifrån ett övergripande styrperspektiv kontaktade vi konsekvent organisationernas huvudkontor, vilka främst är placerade i Stockholmsregionen.

Begreppet ideell sektor har en enorm spännvidd och inrymmer många olika slags organisationer, alla dock med flertalet gemensamma nämnare. Dessa medför att de ideella organisationerna i viss mån torde möta samma problematik avseende prestationsmätning i verksamheten. Syftet med att inte endast fokusera på insamlingsorganisationer utan även på fackföreningar var att få ytterligare en dimension av problematiken. Genom att undersöka två grupper av ideella organisationer har vi haft möjlighet att studera om och i så fall hur respektive grupps specifika verksamhet ger upphov till särskilda svårigheter i prestationsmätningarna. Genom att belysa vårt valda ämnesområde från flera olika utgångspunkter hoppades vi således på en bredare och mer mångsidig bild.

Vi är medvetna om att ytterligare en grupp av ideella organisationer, till exempel religiösa samfund eller idrottsförbund, skulle kunna bredda och nyansera bilden än mer, men vi valde att enbart fördjupa oss i två grupper. Detta val tar framför allt sin utgångspunkt i det val av antal fallorganisationer som vi tidigare gjorde. Att välja till ytterligare en grupp hade inneburit endast två organisationer i varje och vi ansåg att denna indelning kunde medföra problem i form av bristande möjligheter att jämföra inom respektive grupp. Vi menar att fördelarna med att ha

tre organisationer i varje grupp överväger eventuella nackdelar med att bara ha två grupper att jämföra mellan. Anledningen till att vi slutligen har tre och inte fyra organisationer inom varje kategori är så enkel att tre ur varje grupp svarade och visade intresse för vår studie, vilket också stämde väl överens med våra preferenser för en lämplig jämförelsegrund.

Att enbart granska en ideell organisation var ett alternativ som snabbt valdes bort, då vi ansåg att fler fallorganisationer bättre skulle kunna ge oss den förståelse vi sökte. Genom att undersöka flera organisationer ges också möjlighet till att urskilja mönster och skillnader mellan fallen. En fallstudie baserad på enbart en organisation hade kunnat innebära en alltför snäv empiri. Detta med tanke på att vår ansats är att få en bred förståelse och inte att undersöka det unika i ett fall. Då kunskapen i form av undersökningar och svensk litteratur på området också lämnade något att önska ansåg vi vidare att vi bättre skulle kunna bidra med ny kunskap om vi breddade vårt urval till fler än en organisation.

Att välja och välja bort som vi gjort får också implikationer på studiens generaliserbarhet. Vissa författare menar att det faktum att fallstudier inte kan generera generaliserbara resultat får accepteras som en del av metodens begränsningar. Avsikten med en fallstudie är ju inte heller att försöka komma fram till allmänna sanningar, utan att beskriva och gå på djupet med en särskild situation eller händelse. Dock kan sägas att om flera fall används för att undersöka samma företeelse kan mönster lättare ses. Utifrån dessa kan sedan så kallade arbetshypoteser eller perspektiv på verkligheten utformas, utan att undersökaren gör anspråk på att komma med någon sanning som gäller för alla.²³

Val av respondenter

Första kontakten med våra fallorganisationer skedde via telefon där vi efter förfrågan blev dirigerade till personer som på en övergripande nivå är delaktiga i och/eller ansvariga för verksamhetens ekonomi och styrning. Detta ansågs av oss vara avgörande för att vi skulle få god insikt i området och för att insamlad material skulle vara relevant med hänsyn till syftet med studien.²⁴ Ingen av oss har någon personlig relation till eller djupare kännedom om någon av organisationerna eller respondenterna där sedan tidigare, vilket vi också anser underlättat för oss att förhålla oss så objektiva som möjligt.

Följande personer i fallorganisationerna har intervjuats:

Cancerfonden: *Göte Långberg* och *Inga Wall* tillhör båda den administrativa avdelningen på Cancerfonden, där Göte är ekonomichef och Inga arbetar som controller. Både har en bakgrund inom näringslivet; Göte har tidigare arbetat på SEB medan Inga i sin tur har arbetat som revisor på Deloitte.

²³ Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

²⁴ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?*

IM: *Bo Paulsson* arbetar som generalsekreterare sedan ett år tillbaka, *Stefan Lundell* är organisationens ekonomisamordnare och *Kristina Olheden* arbetar som utlandsansvarig på huvudkontoret i Lund. Bo och Kristina har båda tidigare arbetat med ekonomistyrning i andra organisationer, medan Stefans tidigare erfarenhet av dessa frågor enligt honom själv är begränsad.

SOS-Barnbyar, Sverige: *Johan Ohlin* arbetar som ekonomichef på SOS-Barnbyar, Sverige, där han har varit anställd sedan hösten 2002. Han är utbildad civilekonom och har erfarenheter från näringslivet som anställd på Statoil och på Trav & Galopp. Efter ett par år gick han dock över till dotterbolaget BiljettDirekt, där han arbetade som ekonomichef fram till 2002.

SEKO: *Göran Olsson* arbetar idag som förbundskassör (motsvarande ekonomiansvarig) inom SEKO; en post han innehar sedan hösten 2001. Han började arbeta fackligt parallellt med sin tjänst som postchaufför redan 1974. Så småningom övergick han till att arbeta fackligt på heltid och sedan 1989 har han varit anställd på förbundet i Stockholm.

Sif: *Urban Fastrup* arbetar sedan fem år tillbaka på Sif där han som ekonomichef tillhör ledningsgruppen. Hans arbetsuppgifter innefattar bland annat ansvar för redovisning och kapitalförvaltning. Efter sin examen från förvaltningslinjen på Örebro universitet har han arbetat på Håbo kommun, på Tiptjänst och på Team Petroleum som redovisningschef.

Skogs- & Träfacket: *Leif Sjödahl* arbetar sedan 1990 inom Skogs- & Träfacket. Leif är i grunden utbildad tapetserare och började tidigt engagera sig fackligt, vilket bidrog till att han så småningom valdes till ombudsman inom förbundets avdelning Gävleborg. Idag arbetar han som förbundskassör på kansliet i Stockholm.

Till följd av främst geografisk position har vi genomfört en intervju per organisation. I två av fallen (IM och Cancerfonden) fick vi förvisso prata med mer än en person vid detta tillfälle. Den information vi fick tillgång till under intervjuerna har i efterhand också kompletterats genom telefonsamtal och e-mail samt via hemsidorna.

Intervjuform

Efter etablerad kontakt med de olika respondenterna skickade vi ett urval av frågor, motsvarande huvuddragen i intervjuformuläret, på förhand via e-mail för att ge respondenterna en chans att förbereda sig inför intervjutillfället. Detta ansåg vi nödvändigt för att få så relevant information som möjligt ut av intervjun under den tid som stod till vårt förfogande. Vi är medvetna om att tillgång till frågorna i förväg innebär en risk för förberedda och tillrättalagda svar. Under intervjuerna försökte vi därför att hålla detta faktum i åtanke och ställa uttömmande

kompletterande frågor. Trots riskerna ansåg vi det ändå vara motiverat att respondenterna fick en chans att tänka över de stora frågorna och eventuellt ta fram aktuellt material angående exempelvis strategier och stora övergripande mål för organisationen. Vi gjorde därmed bedömningen att nyttan med detta förfarande överskred de risker för snedvridning som kan uppstå.

Då alla organisationerna utom IM har sina huvudkontor i Stockholm försökte vi förlägga de stockholmsbaserade intervjuerna till samma tidsperiod. Detta lyckades vi med förutom i två av fallen (Sif och SEKO) då vi istället genomförde cirka 45 minuter långa intervjuer via högtalartelefon. I de övriga fallen varade intervjuerna ungefär en till två timmar. De var vidare av semistandardiserad karaktär, vilket innebär att vissa på förhand bestämda frågor ställs till alla respondenter men att intervjuerna också anpassades efter deras olika förutsättningar.²⁵ Ett semistandardiserat upplägg underlättar kvantifieringar och jämförelser mellan fallorganisationerna.

För att alla undersökare skulle ha möjlighet att aktivt delta i intervjuerna använde vi oss av en bandspelare under intervjutillfällena. Bandspelare möjliggör fullständig registrering och en riktig återgivning²⁶ vilket var mycket viktigt för oss då svaren på våra frågor emellanåt var långa och uttömmande. Det kan dock uppfattas som ett stressande element för respondenterna, men vi ansåg inte att det fanns något annat alternativ. Att istället använda en videobandspelare kan tyckas vara än mer stressande och att enbart förlita sig på anteckningar var inte heller aktuellt. Vid förfrågan uppgav våra respondenter också att de inte hade något emot det. Vi anser att användningen av bandspelare har bidragit till en högre grad av överensstämmelse mellan vår beskrivning av verkligheten och respondenternas förmedlade bild av den.

Källkritik

Att förhålla sig kritisk till källorna och därmed undvika en allt för subjektiv tolkning av dem är viktigt vid insamling av primärdata. Grunden till detta är att det alltid finns en risk att informationen är förvrängd eller överdriven.²⁷ I vårt fall har vi under arbetet varit tre personer att ta ställning till våra respondenters trovärdighet och de dokument vi fått av fallorganisationerna verifierar också en del av den information som framkommit under intervjuerna. Det intresse som respondenterna inledningsvis visade för vårt val av ämnesområde var för oss också en avgörande faktor i bedömningen av deras trovärdighet.

²⁵ Lundahl, U.; Skärvad, P-H. (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

²⁶ Holme, I. M.; Solvang, B. K. (2000) *Forskningsmetodik*

²⁷ Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

2.4 Teoriram

2.4.1 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Sekundärdata utgörs av information som redan är behandlad och publicerad av andra än författarna. Sådan information i form av artiklar ur erkända facktidskrifter, kurs- och facklitteratur samt uppsatser hjälpte oss inledningsvis att arbeta fram en fokus för hur vi ville angripa ämnet. För att i ett tidigt skede inte begränsa oss i inhämtningen av information, använde vi oss av sökord i olika databaser som täckte in breda områden såsom *ekonomistyrning* och *ideella organisationer*. I takt med att vi upptäckte att det inte finns så mycket skrivet på svenska inom området började vi även utnyttja engelska sökord såsom *performance measurement*. Ämnet förefaller vara något mer utforskat i utlandet och på så sätt har vi kommit att använda oss främst av utländsk litteratur. Efter hand fann vi teorier och litteratur med direkt koppling till det vi valt att undersöka och vi smalnade därigenom av vår fokus. De teorier vi framförallt utgått ifrån är hämtade från författarna Poister samt Sawhill & Williamson. Den förre har med sin bok en direkt teoretisk koppling till vårt ämne och de två senare är med sina bakgrunder i konsultbranschen respektive ideella organisationer goda företrädare för ”verkligheten”. Vi har i vår litteraturgenomgång även sett över teorier ägnade främst för vinstdrivande organisationer i den mån de ägt relevans för vår studie. Ett exempel på detta är Matheson & Matheson och Ewing & Samuelson som skriver om strategisk planering, men utan fokus på ideella organisationer. På grund av litteraturens övervägande utländska ursprung grundar sig teorierna främst på observationer i amerikanska ideella organisationer. Vi tror dock att de gemensamma drag som finns givet det ideella syftet överbrygger eventuella skillnader som finns mellan amerikanska och svenska ideella organisationer.

Allt eftersom vi blev mer insatta i ämnet tog vi också tagit kontakt med personer som vi upptäckte figurerar i sammanhang relaterade till vårt ämnesområde. Till exempel kontaktade vi Filip Wijkström vid Handelshögskolan i Stockholm som, ofta i samarbete med Tommy Lundström, har skrivit mycket litteratur om de ideella organisationernas roll i samhället. Filip Wijkström gav oss tips på ytterligare böcker och artiklar av intresse för vårt upplägg. Att använda aktuella skrivna källor var av stor vikt för oss under arbetets gång, vilket till exempel yttrat sig i att vi alltid försökt få tag på den senaste upplagan på de böcker vi använt oss av.

Problemet med sekundärdata är enligt Eneroth att datainsamlaren lagt till sin egen personliga tolkning, sitt teoretiska perspektiv samt vissa vetenskapliga perspektiv på datans allmänna innebörd.²⁸ Vi försökte undvika eventuella skevheter genom att använda oss av såväl kurs- och facklitteratur som diverse forskningsartiklar för att på så sätt uppnå mångfald i våra källor. Att använda många olika källor för att

²⁸ Eneroth, B. (1989) *Hur mäter man ”vackert”?*

verifiera informationen var för oss ett sätt att försöka undvika olika källors subjektivitet och därigenom komma närmare fakta.

2.5 Analysens upplägg

Upplägget på analysen är strukturerad i två delar. Den första tar sin begynnelse i vår empiri, där vi efter var och en av fallorganisationerna valt att sammanställa våra reflektioner i en mindre analys. Dessa enskilda reflektioner sammanställs i en matris som avslutar kapitel fyra. Ett sådant upplägg syftar till att underlätta för läsaren att se vad som är specifikt för varje enskild organisation och att ha detta i bagaget inför resan in i den andra delen av analysen, kapitel 5. Här genomförs, till skillnad från i empirin, jämförelser av det insamlade materialet i flera dimensioner, enligt följande:

- Inom respektive organisationsgrupp
- Mellan de olika organisationsgrupperna
- Mellan teori och empiri

I analyskapitlet försöker vi också att exemplifiera våra tankegångar med lämpliga kompletterande skalor eller matriser för att underlätta för läsaren. Arbetet med analysen följs sedan upp i kapitel 6, Resultat och resultatdiskussion.

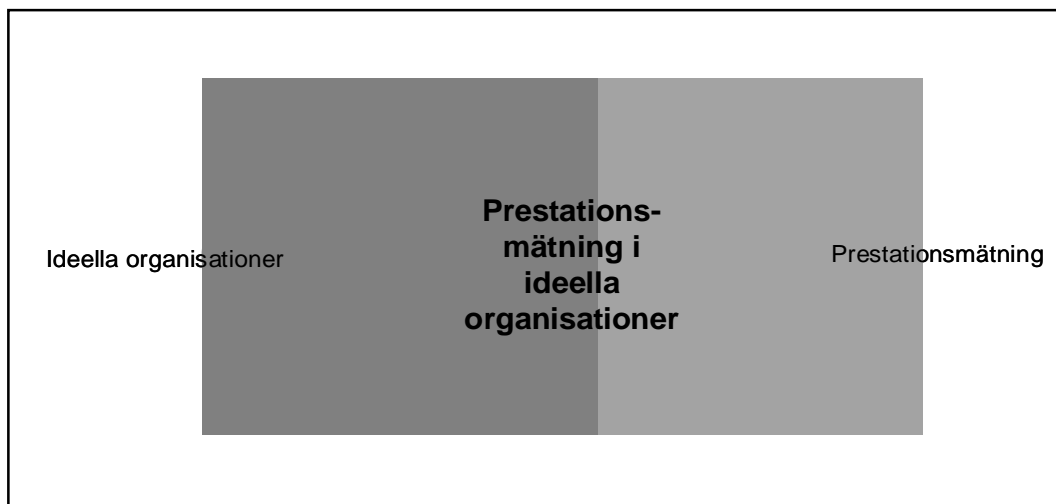
Det fullständiga underlaget för vår analys i kapitel 5 finns sammanställt i en matris, som under arbetets gång varit ett viktigt redskap för oss. Denna matris anser vi dock vara för komplex och platskrävande för att tas med i något av kapitlen och därför ligger den istället som bilaga (bilaga 2).

3 Teoriram

I detta kapitel presenterar vi uppsatsens teoretiska ramverk. En tydlig gräns dras här mellan organisationer på ett sätt som indikerar att verkligheten antingen är svart eller vit, att organisationer antingen är vinstdrivande eller ideella. Så är nu inte alltid fallet, men vi anser att denna hårddragning kan hjälpa till att poängtera de särdrag som dock är gemensamma för majoriteten av de ideella organisationerna. Som avslutning på kapitlet ges en kort sammanfattning och en kort blick framåt för att underlätta den vidare läsningen.

3.1 Inledning

Teoriramen kan, de många underrubrikerna till trots, sägas vara indelad i två övergripande delar. Den första delen ligger på en övergripande teoretisk nivå och tar inledningsvis sin utgångspunkt i de två huvudområden som figuren nedan illustrerar, nämligen ideella organisationer och prestationsmätning. Dessa två avsnitt syftar till att ge en allmän introduktion i de två områden i vilkas skärningspunkt uppsatsen tar sin fokus. I avsnittet om prestationsmätning i ideella organisationer tar vi fram deras tydligaste särdrag och vilka konsekvenser dessa får.



Figur 3.1 Prestationsmätning i ideella organisationer

Den första delen av teorin tar sin utgångspunkt i fakta och resonemang på en allmänt hållen nivå. I den andra delen har vi en mer handgriplig ansats där vi utifrån en modell går igenom det stegvisa förfarandet i utformningen av mätsystem.

3.2 Ideella organisationer

3.2.1 Definition

För att på ett enkelt sätt ge en bild av vad som karakteriserar en ideell organisation uttrycker vi detta inledningsvis i fem nyckelord som baserar sig på fem allmängiltiga kriterier för denna typ av organisation.²⁹

- *Formell*, vilket innebär att organisationen till viss del måste vara institutionaliserad genom att exempelvis ha en styrelse, skrivna stadgar och regelbundna möten.
- *Privat*, det vill säga separerad från staten.
- *Inte ge någon utdelning*, ekonomiskt överskott får alltså inte delas ut till någon form av ägare eller huvudmän.
- *Självstyre*, detta innebär att organisationen inte får vara en del av till exempel ett företag.
- *Idealitet*, organisationen måste vara föremål för någon form av bidrag eller frivilligt engagemang av betydelse från privatpersoner.

Trots den stora mängd organisationer som ryms i begreppet ideell sektor kan, enligt Wijkström och Lundström, ett övergripande syfte för denna typ av organisation sägas vara att samla ihop ett antal individer att samverka mot en gemensam målsättning i och genom en organisatorisk form.³⁰ Nationalencyklopedins definition ”*sammanslutning som har till uppgift att främja medlemmarnas gemensamma ideella strävanden och som inte primärt arbetar för deras ekonomiska intressen*”³¹ vidgar begreppet genom att även ta med den icke-vinstdrivande dimensionen av begreppet. I det som benämns som den ideella sektorn ingår ideella föreningar och idéburna organisationer³², till vilka ordet ideell organisation ofta används som samlingsnamn.³³

Den ideella sektorn är landsspecifik i den mening att den påverkas av hur omgivningen ser ut och anpassar sig efter olika länders behov, ideal och intressen. I Sverige har detta medfört att den centrala funktionen i de ideella organisationerna inte är att producera service som komplement till staten, då välfärden och uppbyggnaden av samhället anses som långt utvecklad. Organisationerna har i större utsträckning kommit att fungera som ett forum för medborgarnas åsikter och för att ta vara på medlemmars intressen.³⁴

²⁹ Wijkström, F.; Lundström, T. (2002) *Den ideella sektorn*

³⁰ *Ibid.*

³¹ Nationalencyklopedin

³² Wijkström, F.; Lundström, T. (2002) *Den ideella sektorn*

³³ *Ibid.*

³⁴ Wijkström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv*

3.2.2 Olika sorter

Sverige har ett rikt organisationsliv som inte bara kännetecknas av antalet utan även av en rik mångfald inom gruppen. Bland de olika sorterna finns exempelvis de så kallade allmännyttiga som idag utgör den vanligaste formen, till exempel i form av pensionärsföreningar, studieförbund eller idrottsföreningar. Dessa har just ett sådant högtstående syfte som många förknippar ideella organisationer med.³⁵ Föreningar som främjar medlemmarnas ekonomiska intressen, men inte bedriver rörelse, är en annan viktig kategori av ideella organisationer och bland dessa återfinns fackföreningar, arbetsgivarsammanslutningar och hyresgästföreningar. De politiska partierna utgör också en form av ideell organisation, liksom de religiösa samfundet och nykterhetsorganisationerna. Det finns vidare ideella organisationer som är knutna till bland annat försvaret och understödsföreningar såsom Röda Korset och Amnesty International samt yrkesorganisationer exempelvis FAR. Vi kan alltså konstatera att de ideella organisationerna utgör en diversifierad grupp. Gemensamt för alla dessa kategorier är dock att de varken kan sägas tillhöra staten eller marknaden och att de, som tidigare nämnts, på så sätt snarare bildar en tredje sektors³⁶, vilken Wijkström även benämner som "det civila samhället".³⁷ Gränserna behöver för den sakens skull inte var helt klara, det finns många företag som skulle kunna liknas vid en ideell organisation och tvärtom. Aktörer kan också temporärt överskrida gränserna genom att till exempel handla varor eller tjänster på "andra sidan".³⁸

3.2.3 Regler

Ideella organisationer klassas som juridiska personer, vilket betyder att verksamhetens enskilda medlemmar samt ledamöter, med vissa undantag, inte har något personligt ansvar och kan således inte heller ställas till svars för skulder om organisationen skulle komma på obestånd.³⁹ Generellt beskattas ideella organisationer på samma sätt som andra juridiska personer, men skattereglerna är komplicerade och undantag finns. Speciella skatteregler gäller exempelvis för allmännyttiga ideella föreningar som via huvudsaklighetsprincipen kan bli helt skattefria om den skattepliktiga rörelsen har liten omfattning av hela näringsverksamheten.⁴⁰

³⁵ Lundén B., Lindblad J. (2002) *Ideella föreningar*

³⁶ Wijkström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv*

³⁷ Wijkström, F.; Lundström, T. (2002) *Den ideella sektorn* s. 1 ff

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Lundén, B.; Lindblad, J., (2002) *Ideella föreningar*

⁴⁰ *Ibid.*

3.2.4 Intern struktur

Uppbyggnaden av en ideell förening tenderar att internt se likadan ut som i aktiebolag och ekonomiska föreningar. Det högsta organet i organisationen är medlemsmötet, som kan gå under flertalet benämningar exempelvis föreningsstämman⁴¹, vilket leds och företräds av den styrelse som valts av stämman. Det finns dock variationer från detta mönster där den vanligaste är att medlemmarna utövar sin makt indirekt genom valda fullmäktige, som i sin tur utövar stämmofunktionen.⁴² Till skillnad från vinstdrivande verksamheter brukar begreppet VD inte användas inom ideella föreningar, istället används ofta begrepp som generalsekreterare eller förbundsordförande. Liksom inom ”vanliga” organisationer finns det dock revisorer som övervakar verksamheten.⁴³

3.3 Prestationsmätning

3.3.1 Inledning

”Performance measurement – the process of defining, monitoring, and using objective indicators of the performance of organizations and programs on a regular basis”⁴⁴

Objektiva indikatorer och prestationsmätning – många av oss tänker säkerligen direkt på mått i detta sammanhang, kvoter eller nivåer uttryckta i siffror. Prestationsmätning är dock ett vidare begrepp än så. Begreppet innefattar även den aspekt som involverar den process i vilken de mått, som sedan används, tas fram samt hur de används. Det finns dock andra möjligheter till prestationsmätning än genom användningen av mått, något som vi återkommer till i senare avsnitt. Då vi i teorikapitlets andra del kommer att ägna oss åt processen koncentrerar vi oss i detta inledande avsnitt på måtten och vad de används till, det vill säga vilken funktion de fyller i en verksamhet.

3.3.2 Definition av mått

Utifrån den stora mängd information som genereras i en verksamhet utgör mått ett hjälpmedel som beskriver förhållanden i en verksamhet på ett överskådligt sätt. Med mått avser vi definitionsmässigt, i enlighet med Olve et al, kompakta beskrivningar av observationer, sammanfattade med siffror eller ord.⁴⁵ Måtten sammanfattar vissa egenskaper hos det objekt som mäts, oftast i form av en siffra men även kanske genom en definition som ”mycket bra”. En sådan definition måste ha gjorts klar på förhand så att berörda parter är överens om och kan tolka

⁴¹ Lundén, B.; Lindblad, J. (2002) *Ideella föreningar*

⁴² Roos, C. M. (1995) *Företags former*

⁴³ Lundén, B.; Lindblad, J. (2002) *Ideella föreningar*

⁴⁴ Poister, T. H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations* s. 2

⁴⁵ Olve, N-G. et al (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

innebörden av uttrycket.⁴⁶ En tydlig terminologi och enhetlig definition torde alltså vara en förutsättning för att man ska kunna använda ord som måtvärde på ett meningsfullt sätt, vilket också citatet ovan antyder.

3.3.3 Varför mäta?

Att utföra mätningar i verksamheter är ingen ny företeelse och användningen av mått är ett enkelt sätt att samla in objektiv, relevant data om hur det går i och för verksamheten. Det kan dock sägas ha skett en utveckling i tre faser avseende mätningarna, i vilken olika verksamheter kan sägas ha kommit olika långt⁴⁷, där prestationsmätning tar sin utgångspunkt i den tredje fasen.

I den första fasen används mätningar främst för att blicka tillbaka och för bekräftelse i efterhand. Måtten är oftast många till antalet och formulerade på central nivå. I denna fas utnyttjas måtten inte till sin fördel och som reaktion på detta inleds fas två av att begreppet målstyrning tar sin plats i många verksamheter. Denna fas innebär att den information som måtten producerar används för framåtriktad styrning av verksamheten. Aspekten vidgas i den tredje fasen som även uppmärksammar att det behövs mätningar som säger något om vägen till slutmålet.⁴⁸ Prestationsmätning handlar på så sätt om att skapa och att använda ett mätsystem som fångar de viktigaste aspekterna i en organisations väg till sina mål.

Ekonomiska eller finansiella mått utgör ett viktigt inslag i den traditionella ekonomistyrningen, där företagets redovisning kan sägas vara den främsta informationskällan för mätningar, varför vinstmålet ofta fått en stor betydelse som övergripande mått på en verksamhets framgång.⁴⁹ I en uppsjö av redovisningsinformation och mått har man sedan försökt utveckla andra övergripande mått. Economic Value Added (EVA) konstruerades av Stern Stewart Corporation och kan karaktäriseras som ett sådant prestationsmått. Måttet fungerar som ett styrinstrument som ger incitament att maximera vinsten utifrån satsat kapital och det finns således en inbyggd ägarorientering i måttet.⁵⁰ EVA har dock fått utstå kritik för att den trots sin orientering mot endast en intressent, det vill säga ägarna, och den finansiella fokusen gör anspråk på att vara ett övergripande prestationsmått och styrinstrument. Det är således inte lätt att komma fram till bra och rättvisande övergripande mått, inte ens när de baseras på siffror.

Med tiden har insikten också vuxit om begränsningarna med att främst använda finansiella mått uppmärksammas, då finansiella mått inte lyckas belysa komplexa

⁴⁶ Olve, N-G. et al (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁴⁷ Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ BAS-gruppen (1998) *BAS Nyckeltal*

⁵⁰ Otley, D. (1999) "Performance management" *Management Accounting Research*

verksamhetens alla olika aspekter.⁵¹ De senaste åren har det därför förts en livlig debatt kring den traditionella ekonomistyrningen och dess roll. Det har istället understrukits att den finansiella bilden måste kompletteras av andra variabler för att kunna upprätta realistiska planer för ett företag.⁵² Riskerna med en strikt finansiell fokus är att intressenter förbises samt att det kan leda till ett kortsiktigt tänkande och suboptimering - de mer kvalitativa aspekterna i en organisation mäts inte och man riskerar att förbise visionen och de strategiska, långsiktiga målen.⁵³

Rätt utformade kan mått hjälpa till att ge värdefull information om olika aspekter av verksamheten och såväl den yttre som den inre effektiviteten. De kan på så sätt utgöra ett viktigt underlag för ledningens beslutsfattande då de åskådliggör i hur hög grad organisationens output uppfyller målen samt relationen mellan input och output.⁵⁴ Såsom uttrycket ”*what gets measured gets done*”⁵⁵ visar på utgör måtten ett viktigt ledningsinstrument för att styra uppmärksamheten i en verksamhet mot vissa kritiska aktiviteter. En beteendevetenskaplig aspekt lyfts in genom att styra medarbetarna mot att fokusera på det som önskas uppnås. Genom att dessutom använda mått som har en koppling till vision och strategi skapas på så sätt ett underlag för att fokusera på dessa långsiktiga frågor.⁵⁶ Mätningar ökar därigenom förutsättningarna för en gemensam orientering i verksamheten.⁵⁷ ”*Som man ropar får man svar*”⁵⁸ avspeglar precis som ”*what counts gets measured*”⁵⁹ måttens betydelse och vikten av att de väljs utifrån och fångar de viktigaste aspekterna i verksamheten.

Mått kan sägas bära på komprimerad styrinformation som genom att användas för planering, dels som analysunderlag för uppföljning av den gångna perioden, dels för målstyrning av kommande perioder.⁶⁰ De har alltså såväl en bakåtriktad som framåtriktad funktion, den bakåtriktade möjliggör utvärdering och den framåtriktade förbättringar. Måtten kan på så sätt användas i alla faser av styrningen och om de byggs upp på ett strukturerat sätt i ett system utnyttjas de lämpligen, enligt Anthony och Govindarajan, för implementering av strategin.⁶¹ Balanced Scorecard, som introduceras närmare i nästa avsnitt, är ett exempel på ett sådant prestationsmätningssystem.

⁵¹ Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*

⁵² Ewing, P.; Samuelson, L. A. (1992) *Styrning med balans och fokus*

⁵³ Olve, N-G. et al (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁵⁴ Anthony, R. N.; Herzlinger, R. (1975) *Management Control in Nonprofit Organizations*

⁵⁵ Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems* s. 442

⁵⁶ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) “Measuring what matters in Nonprofits” *McKinsey Quarterly*

⁵⁷ Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*

⁵⁸ Olve, N-G et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik* s. 102

⁵⁹ Anthony, R.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems* s. 442

⁶⁰ BAS-gruppen (1998) *BAS Nyckeltal*

⁶¹ Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

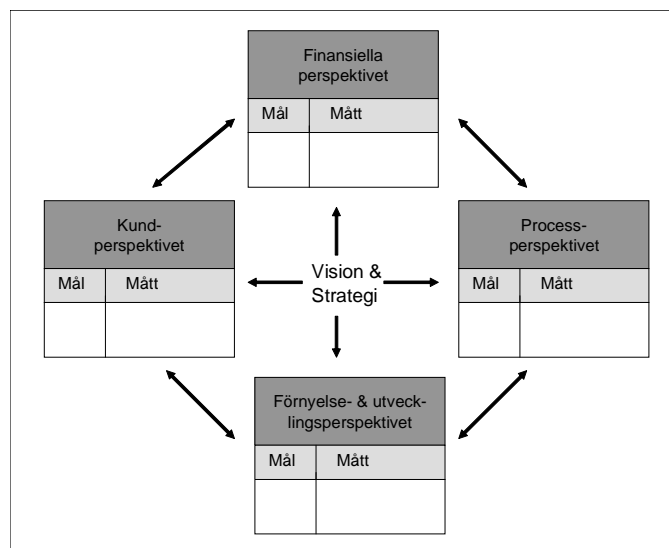
3.3.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard modellen⁶², som illustreras nedan, utvecklades i början av 1990-talet av Kaplan & Norton då de fick i uppdrag av KPMG:s forskningsenhet att utveckla ett förslag till framtida prestationsmätning för företag och organisationer.⁶³

Balanced Scorecard är ett hjälpmedel och ett arbetssätt för att förankra och konkretisera företagets långsiktiga inriktning i den dagliga verksamheten. De fyra perspektiven; finansiellt, kund, process och förnyelse & utveckling, blir ett sätt att bryta ner visionen i kommunicerbar form där den beskrivs utifrån olika strategiska mål.⁶⁴ De fyra olika perspektiven ska fånga alla viktiga aspekter av verksamheten och på så sätt ge en rikare bild av verksamheten än den traditionella finansiella fokusen. Måtten som arbetas fram för varje perspektiv syftar till att spegla alla aspekter av ett företags strategi och ska vidare.⁶⁵

- Reflektera de kritiska framgångsfaktorer som är specifika för verksamheten
- Visa förhållandet mellan de olika måtten i ett orsaks-verkan förhållande
- Ge en övergripande bild av företagets nuvarande status

Företagets styrning och uppföljning av den dagliga verksamheten påverkar den framtida utvecklingen och därav bygger modellen på tre tidsdimensioner; igår, idag och i morgon.



Även om Balanced Scorecard i sig är ett koncept har grundarna, enligt Olve et al., funnit att det tillvägagångssätt som används i Balanced Scorecard-processen också generellt sett kan fungera som ett arbetsredskap för själva formuleringen av styrningen i verksamheten. Denna formuleringsprocess som innefattar stegen översättning av vision & strategi, kommunikation &

Figur 3.2 Balanced Scorecard⁶⁶

⁶² Olve, N-G. et al (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁶³ Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*

⁶⁴ Olve, N-G. et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁶⁵ Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2001) *Management Control System*

⁶⁶ Olve, N-G. et al (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik* s. 14

länkning, affärsplanering samt feedback & strategisk inläring, vilka också syftar till att överbrygga gapet mellan företagets strategiska formulerings-process och dess implementerings-process.⁶⁷

3.4 Prestationsmätning i ideella organisationer

3.4.1 Varför?

Av samma orsaker som i "vanliga" företag är prestationsmätning också viktigt i ideella organisationer. Översiktligt handlar det om att generera information om både den interna och externa effektiviteten, som kan ligga till grund för och underlätta beslut avseende verksamhetens inriktning och aktiviteter. Till följd av ideella organisationers särart kan planeringen och utformningen av prestationsmätningen i ideella organisationer dock ofta betecknas som mer komplex än i företag. Orsakerna därtill återkommer vi till nedan.

3.4.2 Påverkande särdrag

Den största skillnaden gentemot företag är ideella organisationers karaktäristika som icke-vinstdrivande. Detta särdrag är tillika det med mest genomslagskraft för prestationsmätningen i verksamheten.⁶⁸ I avsaknad av det vinstdrivande målet kommer fokus att vila på den icke-finansiella delen, vilket förvisso inte betyder att pengar och finansiella tillgångar är ointressanta – tvärtom. Precis som i vinstdrivande organisationer måste förluster undvikas för att inte riskera att komma på obestånd och ideella organisationer bör dessutom, trots avsaknaden av vinstkrav, få ett mindre överskott för att kunna vara finansiellt starka även i sämre tider. Vinst är alltså inte ett mål i sig, men pengar är för de allra flesta ideella verksamheter en förutsättning för att kunna bedriva den egentliga verksamheten. Många ideella organisationer är således starkt beroende av allmänhetens förtroende och vilja att skänka pengar eller att bli medlemmar, vilket också skapar ett behov av att externt kunna mäta och visa upp hur effektivt man använder sina resurser.⁶⁹ Det finansiella perspektivet och den finansiella planeringen är alltså mycket viktiga i ideella föreningar, men posten "årets resultat" och resultaträkningen analyseras med andra utgångspunkter än i företag.

"...they [ideella organisationer] have been unable to duplicate the crisp, straightforward way that businesses measure their performance."⁷⁰

Som citatet belyser förlorar ideella organisationer, genom avsaknaden av det vinstdrivande målet, en tydlig indikator på organisationens resultat. Såsom vi nämnde tidigare i kapitlet är vinsten nämligen ett enkelt sätt att övergripande mäta

⁶⁷ Olve, N-G. et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁶⁸ Finkler, S. (2001) *Financial Management for public, health and not-for-profit organizations*

⁶⁹ *Ibid*

⁷⁰ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Mission Impossible?" *Nonprofit Management & Leadership* s. 371

ett företags såväl inre som yttre effektivitet. I många icke-vinstdrivande verksamheter kan dessutom det som organisationen ”producerar”, det vill säga dess output, inte mätas i kvantitativa termer. Grunden till detta är att ideella organisationers mål generellt sett tar sin utgångspunkt i mer kvalitativa mål, som exempelvis att minska fattigdomen och outputen blir således också kvalitativ. I ideella organisationers mål ingår vidare ofta flera delmål som inte kan mätas tillsammans i ett enda övergripande prestationsmått.⁷¹ Just avsaknaden av ett sådant mått jämförbart med ett företags vinst anser Anthony & Govindarajan vara ett av de mer utslagsgivande problemen avseende prestationsmätning i ideella organisationer.⁷² Vinstmättet för, enligt Anthony & Herzlinger, med sig följande fördelar:⁷³

- Det kan som ensamt kriterium användas vid utvärdering av olika handlingsalternativ. Detta följer av att vinstmålet är det dominerande målet i företag och därav också fokuserar på att maximera den.
- Det tillåter en kvantitativ analys vid förslag där resultatet i monetära termer kan sättas i direkt proportion till kostnaderna. När resultatet är någonting annat än pengar blir analysen också mer subjektiv.
- Det är ett brett prestationsmått som inrymmer många aspekter av verksamheten.
- Det möjliggör en jämförelse mellan olika heterogena resultatenheter.

Vinstmättet har utöver fördelarna också många svagheter. Bland annat tar det inte hänsyn till exempelvis etiska aspekter som kan påverka vinstens storlek. Måttet är också kortsiktigt och visar inte hur de bakomliggande besluten kan påverka organisationen på lång sikt. Trots dessa nackdelar innebär vinsten ett sätt att snabbkontrollera resultatet över en viss period och är dessutom ett mått som de flesta är bekanta med och kan relatera till. Dessa fördelar, tillsammans med de ovan nämnda, går förlorade i en verksamhet utan vinstmål då måttet inte äger samma relevans.

Herzlinger pekar i artikeln ”The outsiders” på det faktum att ideella organisationer inte på samma sätt som företag har mekanismer som förser ledningen med information om organisationens prestationer. Förutom vinsten är till exempel betalande kunder och ägare viktiga sådana indikatorer i företag.⁷⁴ Marknaden dikterar vanligtvis spelreglerna för ett företag, då till exempel produkter som ingen vill ha eller som ligger prismässigt fel i förhållande till konkurrenterna inte kan fortsätta att produceras.⁷⁵ Ideella organisationer är inte utsatta för dessa krafter i samma bemärkelse då de intressenter som denna typ av organisationer riktar sig till i form av till exempel givare och mottagare inte ställer

⁷¹ Anthony, R. N.; Herzlinger, R. (1975) *Management Control in Nonprofit Organizations*

⁷² Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

⁷³ Anthony, R. N.; Herzlinger, R. (1975) *Management Control in Nonprofit Organizations*

⁷⁴ Herzlinger, R. (2002) ”The outsiders” *The Hong Kong Accountant*

⁷⁵ Anthony, R. N.; Herzlinger, R. (1975) *Management Control in Nonprofit Organizations*

och ibland inte heller kan ställa krav på samma utslagsgivande sätt som betalande kunder och aktieägare. Den feedback som företag får av sina intressenter kommer ofta också snabbt till skillnad från i ideella organisationer varpå Herzlinger sammantaget menar att behovet av en väl utformad styrning och mätning kan ses som större i icke-vinstdrivande verksamheter.⁷⁶

Anthony & Govindarajan menar vidare att de ideella organisationerna ofta har personer i ledande positioner som varken har kunskap eller erfarenhet av ekonomistyrning eller prestationsmätning. Intresset för dessa frågor är därför inte lika stort som det torde vara då en person med kompetens inom ekonomi och ekonomistyrning anställs, vilket medför att ideella organisationer tenderar att styras med lösare tyglar. Anthony & Govindarajan betonar därför vikten av en stark och kompetent styrelse eftersom det kan vara ett effektivt sätt att upptäcka problem i verksamheten som inte kommer till uttryck i till exempel prestationsmätningen.⁷⁷ Även Drucker framhäver vikten av en entusiastisk men ifrågasättande styrelse som är villig att ta diskussionen om resurserna inom organisationen används på bästa sätt.⁷⁸

3.4.3 Konsekvenser av särdragen

Föregående avsnitt låter oss förstå att prestationsmätning i ideella organisationer måste ske med en annan utgångspunkt än i företag. Ty även om det i vissa fall är möjligt att mäta outputen i monetära termer speglar inte skillnaden mellan input och output verksamhetens verkliga resultat. Generellt sett kan syftet nämligen sägas vara att producera så mycket kvalitetsservice som möjligt utifrån organisationens resurser eller i andra ordalag att använda så lite resurser som möjligt för att ge en given mängd service. På så sätt blir den ideala finansiella prestationen ett break-even resultat där output = input.⁷⁹

”...non-profit organisations lack even the most primitive information about the results they achieve.”⁸⁰

I brist på en övergripande indikator på hur framgångsrik en ideell verksamhet är, såsom vinsten är för ett företag, blir andra så kallade effektmått av särskilt stor vikt, då dessa speglar huruvida ideella organisationers insatser ger resultat. Trots detta är det ofta i detta avseende som ideella organisationer brister. Såsom också Sawhill & Williamson påpekar, är det många organisationer som mäter aspekter som exempelvis antal faddrar eller hur stor medlemsökningen är per år; mått som i och för sig är viktiga, men som i själva verket inte avslöjar någonting om huruvida organisationen verkligen uppnår det som man vill uppnå, det vill säga visionen. Enligt samma författare är det endast ett fåtal organisationer som har en

⁷⁶ Herzlinger, R. (2002) “The outsiders” *The Hong Kong Accountant*

⁷⁷ Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

⁷⁸ Drucker, P. F. (1992) *Managing the non-profit organization*

⁷⁹ Anthony, R. N.; Herzlinger, R. (1975) *Management Control in Nonprofit Organizations*

⁸⁰ Herzlinger, R. (2002) “The outsiders” *The Hong Kong Accountant* s. 64

koppling mellan måtten och visionen och som därigenom mäter hur väl de lyckas uppnå just detta.⁸¹ Detta kan, enligt Poister, ses som en utmaning då det för framför allt vinstdrivande organisationer är enklare att ta fram sådana mått, medan det oftast är betydligt mer komplicerat i ideella organisationer främst till följd av den högre graden av abstraktion i deras mål. Avsaknaden av i någon mån självklara indikatorer för prestationsmätning, likt lönsamhetsmått i vinstdrivande organisationer, kräver en stor portion av påhittighet, omdömesförmåga samt sunt förnuft vad gäller processen med att ta fram mått i ideella organisationer.⁸²

Med utgångspunkt i de svårigheter att mäta och styra sin verksamhet som ideella organisationer möter finns det alltså ett stort behov av hjälp i form exempelvis verktyg för prestationsmätning. Vinstdrivande organisationer har verktyg som exempelvis Balanced Scorecard och EVA medan det inte i samma utsträckning utvecklats särskilda instrument som tar hänsyn till ideella organisationers mål. Som en följd därav har försök gjorts att använda de styrmetoder och tekniker som är konstruerade för företag, vilket enligt Herzlinger i bästa fall blir ett märkligt försök att kombinera de båda organisationstypernas syften. Paton⁸³ och Berg & Jonsson⁸⁴ tar vidare upp de diskussioner som under en pågått om huruvida metoder som utvecklats för företag problemfritt också kan användas av ideella organisationer.

”Det verkar också som om man i många fall mer eller mindre okritiskt har anammat modeller och metoder från den privata sektorn utan att egentligen ifrågasätta deras lämplighet för den egna verksamheten.”⁸⁵

Ovanstående kritik riktar Berg & Jonsson mot ideella organisationers försök att efterlikna vinstdrivande organisationers metoder utan att först undersöka huruvida dessa är anpassade för den egna strategins eller visionens utveckling och de krav som därmed ställs på dem.⁸⁶ Paton diskuterar också att det idag finns många som argumenterar för att metoderna kan adopteras av ideella organisationer då dessa instrument visat sig vara effektiva i ett antal sektorer och sammanhang i näringslivet. Därmed skulle det ligga nära till hands att tro att dessa skulle fungera i och vara till nytta även för den ideella sektorn. De som motsätter sig denna överföring av metoder och instrument, menar däremot att metoderna utvecklats för företag och att de marknadsförts mot ledningar i ideella organisationer utan att ta hänsyn till de speciella krav och förutsättningar som gäller för denna typ av organisationer.⁸⁷

⁸¹ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Measuring what matters in Nonprofits" *McKinsey Quarterly*

⁸² Poister, T.H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*

⁸³ Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*

⁸⁴ Berg, P.O.; Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*

⁸⁵ *Ibid.* s. 29

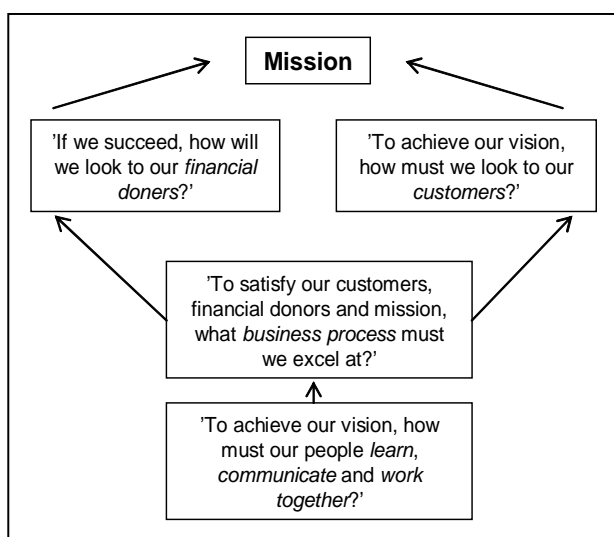
⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*

3.4.4 Balanced Scorecard utan vinst?

En av grundtankarna med Balanced Scorecard är att viktiga värden inte alltid fångas bäst i finansiella mått. Modellen lämpar sig vidare bäst i verksamheter med ett längre tidsperspektiv där nyttan inte omedelbart avspeglar sig i finansiella mått, vilket stämmer väl överens på ideella verksamheter.⁸⁸ Den ursprungliga konstruktionen av Balanced Scorecard, där det finansiella perspektivet placeras överst i modellen, fungerar dock inte lika bra i ideella organisationer som i privata företag med vinst som yttersta mål. Skaparna av Balanced Scorecard, Kaplan & Norton, uppmärksammade detta problem och konstruerade sålunda en alternativ modell för icke-vinstdrivande organisationer och offentlig verksamhet som de benämner "Strategy Scorecard".

Modellen tar sin form utifrån vad dessa två typer av organisationer har för annorlunda problem och förutsättningar än vinstdrivande verksamheter. Enligt Kaplan & Norton skulle det inte vara tillräckligt att flytta om perspektiven och istället sätta kunder överst. Definitionen av deras kunder berör nämligen ett annat



Figur 3.3 Strategy Scorecard⁸⁹

att denna typ av organisationer bör sätta ett övergripande mål överst i modellen, såsom till exempel att minska svält. Utifrån deras erfarenheter av denna typ av organisationer tenderar de att ha svårigheter avseende just att klart definiera sin strategi, som därför ofta kommer till uttryck i långa strategidokument. Deras Strategy Scorecard syftar därav till att lyfta fram de aktiviteter och processer som är viktigast utifrån den definierade visionen. Målen riktas in efter dessa och måtten utarbetas därifrån.⁹⁰

⁸⁸ Olve, N-G. et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

⁸⁹ Kaplan, R. S.;Norton, D. (2001) "Balance without profit" *Financial Management* s. 24

⁹⁰ *Ibid.*

3.4.5 Four by Four Report

Herzlinger som alltså uppmärksammat bristen på instrument för utvärdering av prestationer i ideella organisationer har tagit saken i egna händer och utvecklat ett. Instrumentet är särskilt skapat för ideella och statliga organisationer ledningar och syftar till att i diskussionsbaserad form utvärdera de aktiviteter som föregått under en period. Detta instrument går under benämning "Four by Four Report" och bygger (fritt översatt) på följande fyra frågor⁹¹:

1. Har vi uppnått våra mål på ett effektivt sätt med hänsyn till våra resurser?
2. Har vi agerat rättvist mot olika generationer och grupper av människor eller har vi favoriserat en grupp på bekostnad av en annan?
3. Har vi på ett lämpligt sätt matchat organisationens aktiviteter och de resurser som behövs?
4. Har vi diversifierat oss tillräckligt för att kunna fortsätta bedriva vår verksamhet?

Dessa fyra frågor placeras in i var och en av de fyra dimensioner som generellt sett kan ses som de fyra viktigaste intressenterna i denna typ av verksamheter, det vill säga mottagare, givare, medarbetare och samhälle. De multidimensionella svaren på frågorna syftar till att mäta de aspekter som ger information om det uppnådda resultatet. Detta kan sedan ligga till grund för utvecklingen av nya handlingsplaner. Hur prestationerna mäts i Four by Four Report skiljer alltså ut sig från den definition av prestationsmätning som tidigare togs upp i detta kapitel. Vi tar med det för att det är ett av de få instrument som är framtaget för ideella organisationer. Att det är diskussions- istället för måttbaserat gör att vi anser att det kan vara ett sätt att vidga begreppet prestationsmätning.

3.4.6 Benchmarking

Vid sidan av de instrument som presenterats kan benchmarking vara ett användbart hjälpmedel för ideella organisationer i prestationsmätningen. Detta är enligt Paton ett sätt för denna typ av organisationer att förbättra sin prestationsmätning genom att jämföra de egna arbetsmetoderna med andra organisationers och på så sätt ta lärdom av dem som gör det på ett bra sätt. Författaren benämner det "Best Practice" Benchmarking.⁹²

Benchmarking för mätning av prestationer består enligt Poister av fyra huvudområden, vilka bland annat tar upp vikten av att identifiera måtten, samt utveckla precisa definitioner och riktlinjer samt standardisera insamlingen. Det är dessutom viktigt att samla in och rapportera periodvis och slutligen värdera de egna prestationerna i organisationen efter den insamlade datan.⁹³ Paton understryker också vikten av att fokusera på utvalda delar och inte jämföra hela

⁹¹ Herzlinger, R. (2002) "The outsiders" *The Hong Kong Accountant*

⁹² Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises* s. 81

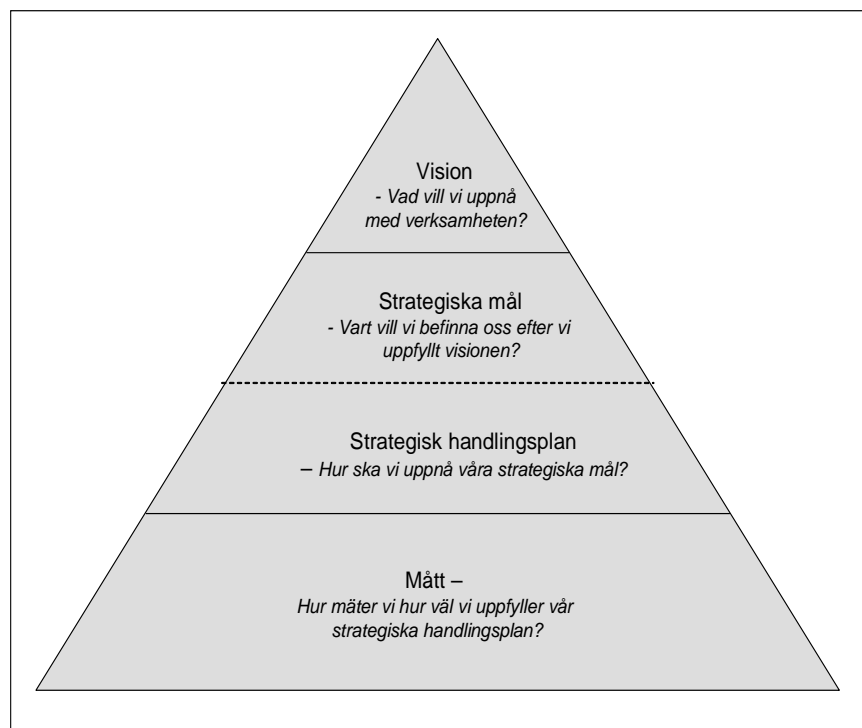
⁹³ Poister, T. H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*

mätssystemet.⁹⁴ Likt utformandet av prestationsmått kan benchmarking te sig relativt enkelt, men är dock inte alltid lika lätt att genomföra. De problem som kan uppstå rör bland annat avsaknaden av jämförbara data inom gruppen, variationer i organisationernas miljö samt att den information som fås fram inte är tillförlitlig. Detta är också en av de huvudsakliga utmaningarna med benchmarking – se över huruvida informationen är tillförlitlig samt att de definitioner som används internt av organisationen också används universalt i gruppen.⁹⁵

3.5 Steg för steg

Denna andra del av teorikapitlet är indelad i två huvudområden. Vi inleder med att under rubriken ”Process” mer specifikt gå in på systematiken för utformningen av ett framgångsrikt mätsystem. Längst ner i modellen tar vi upp vilka mått som är viktiga att fånga upp för ideella organisationer. Dessa aspekter återkommer i det andra huvudområdet, som vi kallar ”Struktur”.

De båda delarna ”Process” och ”Struktur” utgör sedan stommen för uppbyggnaden av empiri- och analyskapitlen.



Figur 3.4 Pyramidmodell

⁹⁴ Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*

⁹⁵ Poister, T. H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*

3.6 Process

3.6.1 Grundläggande ordning

Som ovan nämnt behandlar detta avsnitt den process i vilken prestationsmått tas fram där vi utgår ifrån det tillvägagångssätt som ovanstående modell illustrerar. Den grundläggande idén för att komma fram till mått som kopplar samman den dagliga verksamheten med de långsiktiga målen skiljer sig, enligt vad vi har kunnat finna, inte markant åt mellan vinstdrivande och ideella organisationer. Modellen är således uppbyggd efter den process som teorin generellt sätt förespråkar, men även efter det som finns skrivet om mätsystem i ideella verksamheter. Närmare bestämt är den sammanfogad efter Ewing & Samuelsons⁹⁶, Matheson & Mathesons⁹⁷ och Poisters⁹⁸ samt Sawhill & Wiliamsons⁹⁹ resonemang, likväl som den arbetsprocess ett Balanced Scorecard föreskriver. Dessa sammantagna tillvägagångssätt har vi illustrerat i form av en pyramid med visionen högst upp då det är här som processen bör ta sitt avstamp.¹⁰⁰ Att ha visionen som utgångspunkt är nämligen en viktig förutsättning för skapandet av ett system för prestationsmätning för att det övergripande syftet med verksamheten ska ”sippra” ner i alla delar av planeringen. Detta poängteras även av Berg & Jonsson, som med egna erfarenheter vittnar om att en drivande och välformulerad vision kan fungera som en strategisk tillgång för en organisation.¹⁰¹

Som modellen visar följs detta första steg av utarbetandet av en strategi, det vill säga strategiska mål och en därtill kopplad strategisk handlingsplan, som ytterligare tydliggör organisationens inriktning och fokus. De mått som sedan tas fram syftar till att infoga dessa långsiktiga planer och mål i den dagliga verksamheten.¹⁰² Här kan det uppstå ett gap mellan det mycket långsiktiga perspektivet och den operationella verksamheten. För att överbrygga gapet kan kortsiktiga mål kopplade till de strategiska hållpunkterna utgöra en viktig länk.¹⁰³

3.6.2 Vision

Såsom pyramiden visar ska visionen uttrycka organisationens framtida önskvärda läge och den ska vidare understryka vilka mål som ska vara vägledande och styrande för alla i organisationen.¹⁰⁴

⁹⁶ Ewing, P.; Samuelson, L. A. (1998) *Styrning med balans och fokus*

⁹⁷ Matheson, D.; Matheson, J. (1998) *The Smart Organization*

⁹⁸ Poister, T. H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*

⁹⁹ Sawhill, J.; Wiliamson, D. (2001) “Mission impossible?” *Nonprofit Management & Leadership*

¹⁰⁰ Drucker, P. F. (1992) *Managing the non-profit organization*

¹⁰¹ Berg, P-O.; Jonsson, C. (1991) *Strategisk planering på politiska marknader*

¹⁰² Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) “Mission Impossible?” *Nonprofit Management & Leadership*

¹⁰³ Matheson, D.; Matheson, J. (1998) *The Smart Organization*

¹⁰⁴ Olve, N-G. et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

Som vi tidigare nämnt tenderar visionen att ligga på en högre, mer abstrakt nivå i ideella organisationer. Att främja vård av behövande äldre och sjuka eller att försvara och stärka de mänskliga rättigheterna tar avstamp i en större verklighet än många företags. På grund av detta ofta stora mått av immaterialitet kan svårigheter i efterföljande led i utformningen av prestationsmätningen uppkomma. Sawhill & Williamson har därför arbetat fram tre metoder som syftar till att göra visionen i en ideell organisation mer konkret och därigenom lättare att arbeta utifrån.¹⁰⁵ För att förtydliga vad varje metod innebär återger vi också exempel i samband med dem.

- Den första metoden att konkretisera visionen handlar om att *smalna av och förenkla* den, så att visionen blir så kärnfull att den går att mäta kvantitativt. Författarna ger ett exempel på en organisation vars syfte är att hjälpa människor ur fattigdom genom arbete. Som ett uttryck för detta sätt att konkretisera visionen mäts organisationens måluppfyllelse helt enkelt genom att undersöka hur stor andel av de människor som deltagit i deras träningsprogram som sedan får arbete någon annanstans. Till skillnad från liknande organisationer, med mer diffusa målsättningar kring minskad fattigdom, är deras övergripande mål mätbart. I samband med denna metod varnar dock Sawhill & Williamson för faran i att överförenkla syftet med verksamheten och slutligen att ta fram en för smal vision.
- Som alternativ nämner författarna möjligheten att använda sig av *undersökningar* för att bringa klarhet i huruvida den verksamhet som organisationen bedriver verkligen hjälper den de riktar sig till. Därefter är det sedan möjligt att mäta framgången kvantitativt utifrån hur många man lyckas nå med sina insatser. Ett sådant tillvägagångssätt har en organisation vid namn Jump\$start i USA valt att använda. Jump\$starts huvudändamål är att förbereda yngre barn för skolan eftersom undersökningar visat att många barn börjar skolan med alldeles för dåliga förutsättningar. Genom regelbundna undersökningar fick organisationen tydliga bevis på att de barn som deltagit i Jump\$starts program klarade sina första år i skolan bättre än andra barn. På så sätt fastställde de att deras aktiviteter fungerade, och kunde sedan koncentrera sina resurser på att få så många barn som möjligt att delta i programmet.

För många ideella organisationer är det dock inte möjligt eller meningsfullt att varken kvantifiera sin vision eller att, med deras begränsade ekonomiska resurser, utföra statistiska undersökningar. Därav följer den tredje, och kanske mest genomförbara, metoden.

¹⁰⁵ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Measuring what matters in Nonprofits" *McKinsey Quarterly*

- Visionen kan göras mätbar genom att bryta ner den i så kallade *delmål*. Uppfyllandet av dessa indikerar sedan måluppfyllelse på en högre nivå, det vill säga visionsnivå. Som exempel tar författarna The Nature Conservancy, en amerikansk organisation som arbetar för global biologisk mångfald. Det är i princip omöjligt för dem att mäta framgång på en global nivå, och därför har de utvecklat mått för att mäta biologisk mångfald i de områden som organisationen skyddar och stödjer. Om mångfalden i dessa skyddsområden bibehålls eller ännu hellre ökar kan det betraktas som en bit på vägen mot det globala målet.

3.6.3 Strategi

”Strategy converts a non-profit institution’s mission and objectives into performance.”¹⁰⁶

Att planera sin strategi och ta fram strategiska mål beskrivs ofta som mer tidskrävande i ideella organisationer än i vinstdrivande, givet den ofta komplexa visionen. Om visionen inte har brutits ned eller gjorts mätbar på något sätt uppstår ofta, som en naturlig följd av komplexiteten, problem vid definition och formulering av strategiska mål och tillhörande handlingsplan. Risken finns att strategierna blir alltför högtravande och svåruppnådda i form av långa dokument som hamnar på hyllan istället för att genomsyra det dagliga arbetet.¹⁰⁷ Att arbetet med strategier är komplext och tidskrävande betyder dock inte det är mindre viktigt i ideella organisationer, tvärtom. Det faktum att det generellt inte går att räkna på lönsamhet betyder att de strategiska besluten får stor betydelse för fördelningen av de ofta knappa resurserna i ideella organisationer.¹⁰⁸ Folkrörelsernas, däribland fackförbundens och insamlingsorganisationernas, strategiska handlingsutrymme är direkt kopplat till det opinionsmässiga stöd de har för de värderingar de för fram. På så sätt uppstår också ett beroendeförhållande till allmänheten.¹⁰⁹

En klart definierad vision (eventuellt uppdelad i delmål) kan förenkla arbetet med att ta fram strategiska mål eller målområden.¹¹⁰ Strategin kan sägas vara en beskrivning på hur organisationen ska ta sig från nuläget till det framtida önskade läget och vilka mål som ska uppnås.¹¹¹ Även dessa riktlinjer måste vara konkreta och explicita för att utgöra en god grund för framtagning av mått.¹¹² Enligt Kaplan & Norton är det nämligen viktigt att beakta att en strategisk plan inte enbart

¹⁰⁶ Drucker, P. F. (1992) *Managing the non-profit organization* s. 99

¹⁰⁷ Kaplan, R. S.; Norton, D. (2001) “Balance without profit” *Financial Management*

¹⁰⁸ Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

¹⁰⁹ Berg, P. O.; Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*

¹¹⁰ Olve, N-G. et al. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*,

handlar om vad en organisation *avser* att göra utan också vad den bestämmer *ska* göras, men också vad som *inte ska* göras. Den strategiska målsättningen och planen måste alltså spegla vilka aktiviteter och processer som är viktigast för organisationen.¹¹³ Utifrån detta kan arbetet med att sätta fokus på de ideal som uttrycks i de idéer, värderingar och trossatser ta sin början.¹¹⁴

3.7 Struktur

Nästa steg i vår pyramid är att utifrån organisationens strategi utarbeta enskilda mått. Exakt vilka mått som slutligen väljs är individuellt för varje organisation, precis som i företaget.

*”Performance measures must be tailored to the missions and goals of individual institution; no generic scorecard nor any universal set of indicators will work in all cases for all nonprofits.”*¹¹⁵

Anthony & Govindarajan tar dock upp en aspekt som är gemensam för alla organisationer vid val av prestationsmått: antalet. För såväl vinstdrivande som ideella organisationer är antalet mått en balansgång mellan att få nog mycket information för att kunna fatta riktiga beslut och tillräckligt lite information för att inte förlora fokus och överblick.¹¹⁶ Vad som är ett lagom antal mått går dock inte att säga, samma författare menar (skämtsamt) att det är mer än ett och färre än 50. För att få ytterligare en dimension vad gäller antalet kan sägas att även skaparna av Balanced Scorecard betonade vikten av att hålla antalet mätningar nere. Deras förslag är tre till fem mått inom varje perspektiv, vilket skulle resultera i 12-20 mått i ett Balanced Scorecard med fyra perspektiv.

3.7.1 Kategorier av mått

Då det i enlighet med citatet ovan inte finns några universallösningar vad gäller prestationsmått, varken för ideella eller vinstdrivande organisationer, kommer detta avsnitt att behandla vilka kategorier av mått som ideella organisationer bör använda sig av i sin prestationsmätning. Utifrån Sawhill & Williams erfarenheter och undersökningar formulerades tre kategorier av mått som de båda anser bör användas generellt inom ideella organisationer, oavsett hur visionen är utformad. De tre kategorierna kallas tillsammans för ”the Family of Measures” och anses av desamma kunna användas av alla typer av ideella organisationer och är uppdelade enligt följande:¹¹⁷

¹¹³ Kaplan, R. S.; Norton, D. (2001) “Balance Without Profit”, *Financial Management*

¹¹⁴ Berg, P.O.; Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*

¹¹⁵ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) “Mission Impossible?” *Nonprofit management & Leadership* s. 382

¹¹⁶ Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2001) *Management Control Systems*

¹¹⁷ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) “Measuring what matters in Nonprofits” *McKinsey Quarterly*

- Aktivitet (Activity)
- Kapacitet (Capacity)
- Effekt (Impact)

För att utveckla ett användbart mätsystem utifrån ovanstående kategorier påpekar Sawhill & Williamson att även andra saker är viktiga än själva kategorierna. Bland annat understryker författarna att systemet för prestationsmätning måste vara enkelt och ha en klar koppling till strategier och vision. Detta har också tidigare tagits upp i detta kapitel, bland annat genom att påpeka vikten av samband mellan de olika nivåerna i vår pyramidmodell. Vidare anser Sawhill & Williamson att resultaten av prestationsmätningarna ska vara lätta att kommunicera vidare till berörda parter inom organisationen. Dessa uppräknade faktorer kan förvisso betraktas som viktiga i alla typer av organisationer, medan de kategorier som följer nedan är specifikt framtagna för ideella organisationer.¹¹⁸

Aktivitetsmätt (Activity)

I denna kategori mäts hur effektivt en ideell organisation genomför de aktiviteter som anses väsentliga givet de strategier och den vision organisationen har. Denna kategori berör således om aktiviteterna är utformade på rätt sätt för att organisationen ska kunna uppnå långsiktiga mål och implementera strategierna.¹¹⁹

Denna typ av mått finns ofta redan formulerade i de ideella organisationerna, särskilt om dessa är inriktade på att ge någon form av service.¹²⁰ I den här kategorin kan mått återfinnas liknande hur många personer som omfattas av en viss hjälpinsats eller hur lång tid som behövs från att behov upptäcks till dess en hjälpinsats är på plats.

Måtten i denna kategori är kortsiktiga, precis som flertalet av de mått som presenteras i nästa kategori, kapacitetsmått. Anledningen till detta är att dessa två kategoriers mått syftar till att mäta den löpande verksamheten.

Kapacitetsmätt (Capacity)

Måtten som tillhör denna kategori sätter fokus på hur den ideella organisationen utnyttjar de resurser som står till förfogande. Dessa mått berör därav den centrala frågan huruvida resurserna finns för att uppnå målen.¹²¹

I denna kategori hamnar således mått som exempelvis administrationsomkostnader, medlemsökning per år, förändring i marknadsandel

¹¹⁸ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Mission Impossible?" *Nonprofit Management & Leadership*

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*

samt insamlingsprestation (fundraising performance).¹²² Såsom också nämndes i ovanstående avsnitt är dessa mått ofta redan utvecklade, eftersom det för många är naturligt att bevaka dessa faktorer.

Effektmått (Impact)

Sawhill & Williamson påpekar att för många ideella organisationer slutar processen ofta med mått endast i kategorierna Aktivitet och Kapacitet.¹²³

Effektmåtten syftar till skillnad från aktivitets- och kapacitetsmått till att mäta hur den ideella organisationen uppfyller sina långsiktiga mål, det vill säga hur de tar hänsyn till sina strategier och sin vision.¹²⁴ Enligt Sawhill & Williamson är effektmåtten därför den viktigaste kategorin av mått, men också de som är svårast att komma fram till. Svårigheterna är bland annat beroende av hur abstrakt en ideell organisations vision är. Måtten i denna kategori ska generera information om organisationen är på rätt väg för att uppnå visionen och uppsatta mål.¹²⁵

De organisationer som enligt författarna bäst lyckas formulera mått som mäter effekten och visionsuppfyllelse är de som har formulerat långsiktiga delmål som i sin tur är direkt kopplade till visionen.¹²⁶ Delmålen fungerar som milstolpar och får visionen att verka mindre ouppnåelig. Några exempel på mått går inte att ge, då de mål och den vision som varje enskild organisations effektmått bygger på är högst individuella.

3.8 Sammanfattning

Det val av teori som ytligt introducerades för läsaren i metodkapitlet har nu presenterats och utvecklats. I den första delen av kapitlet har vi gått igenom de grundläggande dragen i en ideell organisation och ytligt berört hur den ideella sektorn i Sverige ser ut. Vidare har ämnet prestationsmätning angripits, först ur en övergripande synvinkel och därefter med hänsyn till de speciella drag hos ideella organisationer som får effekt på mätningarna.

Kapitlets andra del inleddes med att presentera vår modell över prestationsmätningens utformning. Även modellen bestod av två delar, process och struktur. I den första delen behandlades vision och strategi som utgångspunkt för att komma fram till välgrundade mått i ett prestationsmätningssystem. Den andra delen tog i sin tur upp frågor kring själva prestationsmått såsom antal

¹²² Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Measuring what matters in Nonprofits" *McKinsey Quarterly*

¹²³ Sawhill, J.; Williamson, D. (2001) "Mission Impossible?" *Nonprofit Management & Leadership*

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

Är målet mätt?

mått och vilka kategorier av mått som bör finnas med vid prestationsmätning i ideella organisationer.

Det är framför allt det teoretiska ramverk, som baserar sig på pyramidens struktur som fortsättningsvis kommer att ligga till grund för upplägget i de två nästkommande kapitlen, kapitel 4 (Empiri) samt kapitel 5 (Analys).

4 Empiri

I detta kapitel redogör vi för det empiriska materialet från våra sex fallorganisationer; Cancerfonden, IM, SOS-Barnbyar, SEKO, Sif och Skogs- & Träffacket. Varje organisation beskrivs utifrån den information som respondenterna återgivit vid de olika intervjutillfällena. Denna har även till viss del kompletterats med information från deras olika hemsidor samt internt material vi fått ta del av.

4.1 Inledning

I kapitlet sker redovisningen av de olika organisationerna enligt deras gruppstillhörighet, där vi inleder med samlingsorganisationerna för att sedan gå över till fackförbunden. Organisationerna kommer inom respektive grupp i bokstavsordning enligt följande: Cancerfonden, IM, SOS-Barnbyar, SEKO, Sif och Skogs- & Träffacket. Vår fokus ligger på att beskriva hur organisationernas prestationsmätning är utformad och därav tas varje organisations verksamhet, uppbyggnad och struktur endast upp översiktligt.

Varje fallbeskrivning är upplagd efter den modell som presenterades i kapitel 3, och tar således sin utgångspunkt i visionen och därefter behandlas strategi, mått och avslutningsvis även problem och brister. Presentationerna är dessutom upplagda så att några kopplingar inte görs dem emellan och de kan således läsas separat från varandra. I slutet på varje organisation görs en kortare analys under rubriken "Våra reflektioner", som syftar till att belysa vad som är viktigt att ta med sig från respektive fall inför analyskapitlet, där jämförelser mellan de olika grupperna av organisationer och mot teori genomförs. Avslutningsvis har en matris sammanställts utifrån vårt analysunderlag för att underlätta övergången till kapitel 5.

4.2 Cancerfonden

4.2.1 Organisationsbeskrivning

Cancerfonden bildades 1951 och är en organisation med uppgift att samla in och fördela pengar till cancerforskning, informera om cancer och ge stöd till verksamheter som på olika sätt bidrar till förbättringar inom vård och behandling. Organisationen, som är helt beroende av gåvor, har med åren blivit Sveriges största samlingsorganisation och står idag för 75 % av alla svenska forskningsobjekt om cancer.

Cancerfonden finns placerad i Stockholm och har 38 anställda. Organisatoriskt kan Cancerfonden sägas vara demokratiskt uppbyggd av huvudmän, till exempel

från de politiska partierna samt från LO och TCO, som tillsammans representerar stora delar av den svenska befolkningens intressen. Huvudmännen väljer sedan en styrelse som i sin tur anställer en generalsekreterare samt utser en forsknings- och en finansnämnd.

4.2.2 Vision

Cancerfondens nuvarande vision har sitt ursprung i deras äldre variant ”*cancer ska botas*”. Organisationen valde att ändra denna version, efter insikten om att det finns personer som faktiskt inte vill bli botade på grund av åldersskäl eller andra omständigheter. Enligt våra respondenter ligger det en hel del tankemöda bakom Cancerfondens vision och formuleringen av denna, som idag lyder:

”*Cancer ska kunna botas*”

4.2.3 Strategi

Såsom våra respondenter beskriver det har Cancerfonden på ett systematiskt sätt arbetat med att utforma ett mät- och styrsystem och nedan redogör vi för huvuddragen i denna utveckling.

1996 inledde Cancerfonden sitt arbete med att leta efter ett koncept att arbeta med som stöd i verksamheten. De valde då att använda sig av Lots modell samt SIQs (Institutet för kvalitetsutveckling) modell som lägger grunden för USK (Utmärkelsen Svensk Kvalitet). En bakomliggande orsak till detta beslut var det faktum att båda dessa instrument används av framgångsrika organisationer, såväl vinstdrivande som ideella. Dessa två vedertagna modeller tillämpas fortfarande och sedan år 2003 är Cancerfonden dessutom den första kvalitetssäkrade ideella organisationen genom sin ISO-certifiering.

Lots syftar till att ge struktur i arbetet för att kunna genomföra den avsikt man har med verksamheten och kan vidare sägas vara ett viktigt verktyg genom vilket reflektion, beslutsfattande, genomförande och uppföljning arbetas fram. Modellen gestaltar sig grafiskt som en ryggrad som överst tar sin utgångspunkt i *vision + värderingar* som fortsätter ner i *syfte + framgångsfaktorer*, vilka följs av *mål*. Detta ger avstamp till *nuvarande situation*, som följs av *aktiviteter, kompetens, relationer, organisation*, vilka leder till *ekonomiska konsekvenser* som till slut mynnar ut i *uppföljning*.¹²⁷ Lots är ett viktigt verktyg för Cancerfondens strategiska planering genom vilket till exempel den ovan nämnda visionen och de strategiska målen arbetas fram. De har vidare gjort en SWOT-analys för att enligt denna ställa diagnos på var de för närvarande befinner sig. SIQs modell är även den framtagna för att organisationer själv ska kunna utvärdera och förbättra sin verksamhet.¹²⁸ År 2002 deltog Cancerfonden i USK där de utvärderades samt poängsattes på sju områden; ledarskap, information, strategi, medarbetare,

¹²⁷ www.lots.se

¹²⁸ www.siq.se

processer, resultat och kundnöjdhet. I återföringsrapporten fick de framför allt höga poäng gällande strategisk planering, vilket enligt de själva är mycket tack vare Lots och deras verksamhetsplanering. Numera gör de varje år en egen snabbanalys av dessa kriterier för att se hur de utvecklas, där trenden än så länge varit positiv.

Med hjälp av Lots har de identifierat och placerat sina processer och mål i en så kallad processkarta. Huvudprocesserna – FoU, Kommunikation/PR och Insamling – bidrar till att sätta fokus på deras huvudsakliga aktiviteter, nämligen att informera om cancer, arbeta med prevention samt forskning och vårdutveckling. Stödprocesserna utgörs i sin tur av funktioner som behövs för att driva verksamheten såsom ekonomi och ledning. Ledningen har vidare utvecklat sex långsiktiga strategiska mål och fyra kortsiktiga sådana på ettårsbasis och dessa finns specificerade i den övergripande verksamhetsplanen. Målen sippnar sedan ner i varje avdelning och utgör därigenom en ram för den plan som arbetas fram på denna nivå. De fyra kortsiktiga målen formar vidare deras så kallade styrkort som spänner över såväl huvud- som stödprocesserna som precis tagits upp. Dessa mål blir övergripande till följd av att de just spänner över och involverar många av deras processer.

Genom att Cancerfonden styrs centralt och endast har ett kontor i Stockholm anser respondenterna att de har en lätthanterlig organisation och bra förutsättningar för kommunikation och delaktighet från medarbetarnas sida. Alla medarbetarna har till exempel utbildats i Lots som används på alla nivåer och på så sätt genomsyrar den strategiska planeringen hela organisationen. Ledningsgruppen tar fram den övergripande verksamhetsplanen som fastställs efter att alla medarbetare fått chans att komma med synpunkter. Utifrån de olika processerna som kan sägas följa deras organisationsschema arbetar sedan de olika avdelningarna fram sin egen verksamhetsplan. De mål som tas fram på respektive avdelning ska stämma överens med den övergripande planen mot vilken de stäms av på ledningsnivå.

Organisationen har tidigare även försökt implementera ett Balanced Scorecard, men lyckades inte helt få ett av deras perspektiv att sammanfalla med de samband mellan vision och övriga perspektiv som tagits upp. Därför har de lagt projektet på is och koncentrerar sig numera istället på andra strukturer, som Lots och SIQ, samt på deras eget utarbetade styrkort.

4.2.4 Mått

Cancerfonden har utifrån processkartan formulerat 17 mått, två till fyra inom varje huvud- och stödprocess som också arbetas fram av varje avdelning. Fokus inom processerna ligger på de icke-finansiella måtten – 11 av de 17 måtten är icke-finansiella. De finansiella mått som används syftar till att uppnå ekonomisk balans och hög avkastning på kapitalet. Cancerfonden använder sig systematiskt av benchmarking mot både ideella och vinstdrivande organisationer för att ta fram

sina mått, där exempelvis Ideell Arena utgör ett användbart forum. Det är först sedan år 2003 som de började arbeta mer aktivt med sina mått, vilket innebär att de är inne i en process där en stor del av måtten ständigt revideras eftersom de för närvarande provar sig fram för att bygga upp de olika måtten.

4.2.5 Problem & brister

Största skillnaden mot en vinstdrivande organisation är, enligt respondenterna, att Cancerfonden inte arbetar för en ekonomisk vinst utan att de drivs av ett annat mål. Detta innebär också att vissa uttryck och modeller inte självklart kan användas i deras organisation. Resultat och kund är exempel på två begrepp som det förs en ständig diskussion kring, mycket på grund av de många intressenterna som organisationen har. På så sätt menar respondenterna också att det är enklare när syftet med verksamheten uttrycks i att man vill tjäna pengar, högre värden är både svårare att driva och mäta. Respondenterna finner det i dagsläget svårt att komma fram till bra effektmått som avspeglar effekterna av forskningsresultat. Tidningen "Cancer i siffror" med statistik om de olika cancerformerna ger dock en indikation på hur effektiv forskningen varit på området. För forskningens skull strävar de dessutom efter en helt annan långsiktighet i sin verksamhet än vad som ofta är fallet i till exempel ett aktiebolag där ägarna kräver avkastning.

4.2.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **Cancerfondens vision** är fokuserad och genomtänkt
- **Cancerfonden konkretiserar sin vision genom att** skapa delmål och delområden
- **Cancerfondens strategi** är klarlagd i deras tre delområden och sex strategiska mål
- **Ett exempel på Cancerfondens aktivitetsmått är** insamlingskostnad i %
- **Ett exempel på Cancerfondens kapacitetsmått är** insamlade medel
- **Ett exempel på Cancerfondens effektmått är** forskningsanslag/år

Cancerfonden kan enligt vår mening ses som ett bra exempel på en organisation där tid och resurser lagts för att utveckla ett system för mätning av verksamhetens prestationer. De har uppmärksammat, tänkt igenom och till stor del hittat lösningar på problem och svårigheter som en ideell organisation ofta står inför. Till sin hjälp har Cancerfonden haft två koncept som hjälpt dem utveckla mätsystemet, Lots och SIQ. Detta anser vi betalar sig i form av tydliga kopplingar genom alla led av processen i att utforma prestationsmätningssystemet, ända ner till måtten. Av de mått Cancerfonden använder och som vi tyvärr inte har möjlighet att i sin helhet redovisa i arbetet har vi valt ut några exempel. Dessa syftar till att visa att måtten täcker in samtliga av de kategorier som presenterats i teorikapitlet. De exempel vi valt att redovisa är okontroversiella vad gäller aktivitet och kapacitet. Vad gäller effektmått har vi valt att betrakta måtten inom FoU-processen som sådana, genom att statistik pekar på att forskning ger resultat.

Cancerfonden har även formulerat tre aktivitetsområden som tillsammans utgör de områden inom vilka de har sin kärnverksamhet. Dessa ser vi som en form av strategiska målområden, till vilka de strategiska målen är kopplade.

4.3 IM

4.3.1 Organisationsbeskrivning

IM, Individuell Människohjälp, är en svensk hjälp- och biståndsorganisation som grundades 1938 på kristna värderingar under namnet Praghjälpen. Sedan dess har organisationen genomgått två namnbyten, men principerna är desamma: att genom medmänsklighet och samverkan ge hjälp till självhjälp oavsett mottagarnas religion, ursprung eller politisk övertygelse. De verkar inom tre huvudområden: utbildning, hälsa & omsorg samt inkomstgenererande verksamhet. IM bedriver idag arbete i 17 länder runtom i världen. Organisationen har 159 anställda runt om i världen, varav 30 befinner sig i Lund, där också huvudkontoret är beläget. Det som IM vill ska vara utmärkande för organisationen är det personliga engagemanget, som tydliggörs i uttrycket *”från människa till människa”*.

4.3.2 Vision

IM har ingen fastlagd eller klart preciserad vision, utan deras mål ryms i ett 11 punkter långt måldokument som antogs år 2000. I punkterna ingår mål som exempelvis att försvara och stärka mänskliga rättigheter, synliggöra utsatta människors förmåga och framtidstro samt att sprida kunskap om de länder i vilka organisationen arbetar. En sammanfattad vision presenteras dock av generalsekreteraren som:

”IM:s vision är att minska fattigdomen, främja rättvisa och skapa nya möjligheter”

4.3.3 Strategi

På samma sätt som en konkret vision saknas också en preciserad strategi. Enligt våra respondenter finns det inte några utarbetade strategiska mål efter deras antagna måldokument.

Det fanns tidigare ett dokument, en fortsättning på IM:s biståndspolicy, som var tänkt att fungera som en strategisk femårsplan för organisationen. Dokumentet visade sig dock vara för öppet formulerat vilket gjorde att det inte var praktiskt användbart. Generalsekreteraren har därför fått i uppdrag av styrelsen att arbeta fram ett mer praktiskt förankrat strategiskt dokument, som ska tydliggöra IM:s strävan och i princip också ska kunna utgöra underlag för vilken inriktning handläggarnas dagliga arbete ska ha. Det anses mycket viktigt att nu slå fast vad

styrelsen vill så att handläggarna vet hur de övergripande målen i deras måldokument ska uppnås. Hittills har många projekt i verksamheten startats ”ad hoc”, efter att någon kommit hem från utlandet, påpekat ett behov och brunnit för att starta en hjälpverksamhet där. Insatserna har inte heller fokuserats till de områden inom vilka IM upplever sig ha bäst kompetens, vilket uppfattas som ett problem både av huvudkontoret och av styrelsen. Genom den nya strategiska handlingsplanen hoppas vägledning i detta avseende kunna ges. För att givare ska vara villiga att bidra finansiellt till verksamheten är det enligt respondenterna viktigt att IM är tydliga i vad man vill uppnå. Det finns dock inga övergripande mål, varken på kortare eller längre sikt, som bidrar till att detta följs upp på en önskvärd nivå.

Ekonomisamordnaren uppger att de vid något tillfälle har provat att ändra kategorisering i kostnadsredovisningen. Istället för att redovisa kostnader per land har de försökt att redovisa per verksamhetskategori; utbildning, hälsa & omsorg samt inkomstgenererande verksamhet. Trots att uttryck ges för att en sådan kategorisering möjligtvis är mer visionsnära och relevant för kontroll av övergripande måluppfyllelse, har försöket runnit ut i sanden. Något annat instrument för att fånga upp olika aspekter av verksamheten som exempelvis Balanced Scorecard är relativt okänt och har hittills inte varit aktuellt.

4.3.4 Mått

IM uppger att de främst arbetar med de mått som SFI¹²⁹ kräver redovisning av, viss omformulering av dem sker dock för att de bättre ska stämma överens med den egna verksamheten och därmed även kunna användas för deras interna styrning och uppföljning. Istället för att, som i SFI:s fall, utgå från intäkter som bas i måtten väljer IM att använda kostnaderna för detta inom den interna styrningen. Genom att göra detta blir måtten om möjligt något mer rättvisande även om det dock finns vissa brister i dem, enligt ekonomisamordnaren.

Organisationen försöker även utöver SFI:s mått att, i den mån det är möjligt, föra statistik över hur många individer som omfattas av en viss åtgärd, till exempel antal faddrar, antal skolelever eller liknande kvantitativa uppgifter. På detta sätt försöker de mäta hur väl deras aktiviteter uppfylls. Sammantaget används dock de mått som IM uppger enbart för kortsiktigare utvärdering och det finns för närvarande inte heller några långsiktiga mål formulerade för att kunna utvärdera på längre sikt. Resultaträkning, budget och sammanlagda kostnader ger utöver de mått som används en sammanfattande bild om förhållandet mellan intäkter och kostnader.

¹²⁹ SFI, Stiftelsen För Insamlingskontroll, kontrollerar att de villkor, framför allt finansiella, som krävs av insamlingsorganisationerna för att få inneha ett kontrollgirokonto uppfylls.

4.3.5 Problem & brister

Idén om vinst saknas och de överhuvudtaget mer kvalitativa mål som IM har gör arbetet med att hitta fungerande mått och metoder mycket svårt, enligt respondenterna. Organisationen ser ett flertal begränsningar vad gäller prestationsmätningen. Arbetet med att hitta sätt att mäta visionsuppfyllelse och framgång i arbetet anses vara krävande och mycket svårt, där framför allt utformandet av långsiktiga effektmått orsakar de största bekymren. IM menar också att man nu utgår ifrån att det arbete som faktiskt utförs gör en positiv skillnad i mottagarnas liv. Det genomförs för närvarande dock inga undersökningar av organisationen för att följa upp att detta verkligen stämmer överens med verkligheten.

Någon systematisk benchmarking mot liknande organisationer utnyttjas inte heller, även om generalsekreteraren uttryckt en vilja att göra försök med detta för att fånga upp hur andra har lyckats komma runt dessa problem.

4.3.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **IM:s vision är** ofokuserad
- **IM konkretiserar sin vision genom att** anse att hjälpen behövs (utan undersökningar)
- **IM** inte har någon **strategi** då den är under omarbetning
- **Ett exempel på IM:s aktivitetsmått är** administrationskostnader/totala kostnader
- **Ett exempel på IM:s kapacitetsmått är** sparkvot
- **Ett exempel på IM:s effektmått är** antal människor som omfattas av hjälpen

IM befinner sig på initiativ av styrelsen i början av en omvandlingsfas vad gäller prestationsmätningen. Den mätning som görs idag saknar koppling till verksamhetens mål genom att strategin inte varit praktiskt förankrad, men en strategisk plan är under framtagning. Dock anser vi att avsaknaden av en konkret och sammanfattad vision kan ställa till problem i arbetet med att ta fram en klar och tydlig strategi. Detta då de elva punkterna i måldokumentet ger en något spretig bild av vad IM vill åstadkomma. Punkterna utgör grunden för en vision, men förmedlar idag en onödigt abstrakt bild av vad som eftersträvas. En omarbetning av visionen anser vi alltså är ett behövligt led i den fokusering av arbetet som i synnerhet generalsekreteraren vill initiera.

De mått som idag används bygger på SFI:s föreskrifter och anses därmed aningen snedvridna, trots den anpassning som görs för internt bruk av måtten. De är inte heller kopplade till de tre målområden som vi anser utgör grunden för IM:s verksamhet och som skulle kunna utgöra strategiska målområden, nämligen hälsa & omsorg, utbildning och inkomstgenererande verksamhet. Trots att IM

understryker att finansiella faktorer inte får bli vägledande är det dessa som idag dominerar. Resultaträkning, budget och sammantagen kostnadsbild är viktiga delar i den utvärdering av verksamheten som görs idag.

Vår kategorisering av IM:s mått som innehållande ett effektmått är en följd av att vi anser att de använder en variant av metod två för konkretisering av visionen. Om inga undersökningar görs kan detta mått dock ej klassas som effektmått i längden. Andra sorters effektmått torde således vara mycket viktiga för IM att finna då de trots komplexiteten är oerhört centrala för att utvärdera hur väl arbetet lyckas.

Vi anser vidare att benchmarking mot liknande verksamheter och erfarenhetsutbyte med hjälp av till exempel Ideell Arena skulle kunna vara en god hjälp på vägen mot en fungerande prestationsmätning.

4.4 SOS-Barnbyar

4.4.1 Organisationsbeskrivning

SOS-Barnbyar, Sverige, är en politiskt och religiöst oberoende insamlingsorganisation. Det svenska kontoret finns placerat i Stockholm och har idag 13 anställda. Organisationen grundades 1972 och är en del i paraplyorganisationen SOS-Kinderdorf International, med huvudkontor i Innsbruck, Österrike. Syftet med verksamheten är att stödja byggnation och underhåll av de 442 barnbyar som idag finns etablerade i 131 länder runt om i världen. Det finns inga barnbyar i Sverige, vilket medför att de anställda på den svenska enheten istället fokuserar på marknadsföring, värva nya faddrar samt sprida information om organisationens verksamhet. I andra medlemsländer, där både barnbyar och insamling bedrivs, kombineras dessa faktorer för utformningen av verksamheten.

4.4.2 Vision

SOS-Barnbyar Sveriges vision tar sin utgångspunkt främst i den internationella vision som finns. Då organisationen inte själva ansvarar för några barnbyar är deras eget syfte och vision dock något annorlunda utformad än inom andra SOS-organisationer.

”Föreningens syfte är att främja och stödja verksamheten vid av SOS-Kinderdorf International upprättade SOS-Barnbyar och anslutna sociala inrättningar, särskilt i utvecklingsländer.”¹³⁰

¹³⁰ Årsredovisning 2002

Den svenska enhetens huvuduppgift är därav att samla in så mycket pengar som möjligt för att den internationella visionen ska kunna uppnås. Såsom följande citat också åskådliggör är den internationella visionen mer övergripande:

”SOS-Barnbyar ger föräldralösa och övergivna barn ett hem, en familj och utbildning. Målet för vårt arbete är en värld där alla barn upplever trygghet och omsorg i en familj oavsett nationalitet, kultur eller religion.”¹³¹

4.4.3 Strategi

De strategiska målen inom SOS-Barnbyar tas främst fram på internationell nivå, då målen även fokuserar på sådant som inte direkt berör den svenska enheten. Det finns dock ett strategiskt mål framtaget för den svenska enheten, nämligen att kontinuerligt eftersträva mer insamlade medel. För att uppnå detta är varumärkeskännedomen en viktig faktor som emellanåt följs upp i undersökningar. För att öka denna utarbetas vart femte år en marknadsplan som, enligt respondenten, ska bistå organisationen att *”tagga upp sitt sätt att agera och vara på marknaden”*. Det är lätt att försvinna i mängden av alla insamlingsorganisationer, vilket aktivt motarbetas genom att ständigt försöka visa sig i media genom bland annat debattartiklar och insamlingskampanjer. Något som inte pratas högt om bland insamlingsorganisationerna är konkurrensen mellan dem; i slutändan slåss de, trots samarbeten, om samma pengar. Detta är en anledning till att varumärkeskännedomen klassas som en viktig del i SOS-Barnbyars strategiska handlingsplan, då detta kan leda till ökade insamlade medel och nya faddrar. Detta är också det som, enligt ekonomichefen, betecknas vara ett bra resultat inom SOS-Barnbyar; att samla in mer pengar än förut.

Den strategiska handlingsplan som idag används anses utnyttjas även i det dagliga arbetet, genom att alla anställda inom organisationen kontinuerligt strävar efter ett ökat antal faddrar, ökad företagssponsring och donationer, vilket anses leda till att deras övergripande mål uppfylls. Däremot finns den inte implementerad som handlingsmall på något formellt sätt, de anställda antas ändå veta vilka mål som eftersträvas inom organisationen.

Organisationen arbetar inte efter något vedertaget koncept, men vår respondent menar att Balanced Scorecard skulle passa väl in på deras organisation. Anledningen till att instrumentet inte används idag beror på att det inte är ekonomiskt möjligt för SOS-Barnbyar att ta på sig den extra kostnad som det skulle innebära att utveckla och implementera styrkortet, då de idag följer en mycket snäv budget. Det är endast ett fåtal procent av de insamlade medlen som går till organisationens administration. Över 90 % av insamlingssumman går direkt till ändamålet.

¹³¹ www.sos-barnbyar.se

4.4.4 Mått

I den tidigare nämnda marknadsplanen kombineras de långsiktiga målen tillsammans med mer konkreta marknadsfrågor. De långsiktiga målen bryts i sin tur ner till mer kortsiktiga mål och därefter mått. Måtten, vilka är likadant formulerade som deras mål, som respondenten nämner att de använder för närvarande är följande:

- Antal nya faddrar
- Insamlade medel
- Hög kostnadseffektivitet

Hög kostnadseffektivitet är ett mål som uppnås genom att kontrollera och mäta penningflödet mellan givare och mottagare. Genom att vara kostnadseffektiva skapas balans i organisationens ekonomi; något som för närvarande anses extra viktigt då de har ett negativt eget kapital.

De mått som SFI kräver ska tas fram används inte för den interna styrningen av organisationen. De anses inte vara tillräckligt verklighetsanpassade, eftersom de är utformade som en mall för alla typer av insamlingsorganisationer. SOS-Barnbyar fokuserar nästan uteslutande på finansiella mått, eftersom deras huvuduppgift är att samla in mer finansiella medel än förut. Dessa formuleras efter den marknadsplan som finns. Icke-finansiella mått tas främst fram och följs upp av huvudkontoret i Österrike. Det är även här som hela organisationens effektmått tas fram och följs upp. Den svenska enheten anser sig dock något avskärmad från dessa effekter, eftersom de har en rent finansiell funktion då det inte finns några barnbyar i Sverige. Respondenten uppger dock att man inom organisationen utgår från att de pengar som skickas hjälper till att göra en positiv skillnad i de berörda barnens liv.

4.4.5 Problem & brister

Idag ser vår respondent det som en brist att de inte tar hänsyn till icke-finansiella mått inom den svenska SOS-enheten och att de effektmått som tas fram inte är direkt kopplade till enhetens arbete. Dessutom poängterar han svårigheten med att ta fram användbara finansiella mått samt problematiken med att mäta de som används. Liksom andra ideella organisationer poängterat saknar SOS-Barnbyar till exempel det lönsamhetsfokus som finns i vinstdrivande organisationer. SOS-Barnbyar genomför dock ingen systematisk benchmarking för närvarande mot andra insamlingsorganisationer som skulle kunna bidra med värdefulla erfarenheter gällande utformningen av deras prestationsmätning.

4.4.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **SOS-Barnbyars vision är** fokuserad och mätbar
- **SOS-Barnbyar konkretiserar sin vision genom att** smalna av den
- **SOS-Barnbyars strategi är** klarlagd i deras ansats att samla in mer pengar genom varumärkeskännedom
- **Ett exempel på SOS-Barnbyars aktivitetsmått är** ivägskickade medel/insamlade medel
- **SOS-Barnbyar inte har några kapacitetsmått**
- **Ett exempel på SOS-Barnbyars effektmått är** antal nya faddrar

Det finns en fastlagd och, i förhållande till andra ideella organisationer, mätbar vision inom SOS-Barnbyar, vilket också underlättar för uppföljning av hur väl denna uppnås. Det medför också att enheten har utarbetade effektmått för den egna verksamheten, nämligen de två måtten antal nya faddrar samt insamlade medel. Hög kostnadseffektivitet är ett mått som vi anser kunna kategoriseras som ett aktivitetsmått, då det ger en implikation om hur effektivt enheten genomfört sitt arbete. Insamlade medel skulle kunna vara ett exempel på ett kapacitetsmått, men eftersom det i denna organisation är ett mål i sig att samla in finansiella medel har vi valt att kategorisera det som ett effektmått och inte ett kapacitetsmått.

Med den internationella visionen som utgångspunkt skulle dock de två ovan nämnda effektmåtten omklassificeras till aktivitets- och kapacitetsmått och därmed skulle effektmått saknas, då den svenska enheten som vi tidigare nämnts är något avskärmade från den effekt som de insamlade pengarna förväntas få.

4.4 SEKO

4.5.1 Organisationsbeskrivning

SEKO, facket för service och kommunikation, hette fram till 1995 Statsanställdas Förbundet. Idag har förbundet 165 000 medlemmar inom nio huvudområden: Civil, Energi, Försvar, Post, Tele, Trafik, Vård, Väg & Ban samt Sjöfolk. SEKO ingår i LO och är uppbyggt av totalt 33 stycken avdelningar spridda över landet. För förbundets räkning är idag cirka 190 personer anställda varav ungefär 100 är anställda på förbundets kansli i Stockholm. Av dessa 100 utgör fem personer det så kallade verkställande utskottet och det är dessa personer som samordnar och leder förbundets arbete samt ser till att förbundsstyrelsens beslut genomförs. Övriga 90 personer är fördelade på landets avdelningar som förtroendevalda.

4.5.2 Vision

SEKO:s vision beskrivs dels av vår respondent och dels av delar utav det som kallas ”Det fackliga uppdraget”. I det senare står det att förbundet ska verka för att medlemmarnas ställning på arbetsplatserna och på arbetsmarknaden stärks samt att de ska tillvarata medlemmarnas intressen genom att bland annat träffa och upprätthålla kollektivavtal.¹³² Med förbundskassörens egna ord skulle dock visionen för förbundet beskrivas enligt följande:

”SEKO ska vara ett förbund som tillfredsställer medlemmarnas krav och behov”

4.5.3 Strategi

Det finns en fastlagd strategisk plan inom SEKO. Visionen bryts först ned till följande fem målområden:

- *Män och kvinnor – jämställdhet*
- *Reglera avregleringen – strukturförändringar i samhället*
- *Lika rätt – integration*
- *Min arbetsplats – arbetsmiljö*
- *Rättvis lön – lönesättning*

Inom vart och ett av dessa strategiska delområden finns en vision om vad som ska uppnås. Därefter har förbundet utefter de visioner som lagts fram inom varje delområde lagt upp en strategisk handlingsplan. Inom målområdena fastslås övergripande mål som ska göra att målområdets vision kan uppnås. Handlingsplanen har sina hörnstenar i nyckelord som styrka, tydlighet och medlemsnärhet. Genom att delta aktivt i samhällsdebatten samt skapa opinionsbildning inom för dem viktiga frågor försöker förbundet uppnå dessa

¹³² www.seko.se

delvisioner. SEKO vill och måste dessutom representeras av duktiga förtroendevalda på alla arbetsplatser där medlemmarna finns och kompetensen hos företrädare och förtroendevalda ses som en överlevnadsfråga. Att värva nya medlemmar inom både nya och gamla områden anses vara kritiskt för att säkra intäkterna, som i förlängningen bestämmer utsträckningen och utformningen av organisationens aktiviteter. Genom att varje målområde, dess vision och övergripande mål kommuniceras ut är det därefter upp till varje avdelning eller klubb att sätta aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse. Att använda sig av ett vedertaget instrument likt Balanced Scorecard är idag inte aktuellt och är heller inte något som övervägs inom den närmaste framtiden.

4.5.4 Mått

Förbundet använder inga specifika mått över hur väl de uppfyller det de åtar sig, utan istället använder SEKO sig utav en *besluts katalog*. Med denna som utgångspunkt genomförs sedan kontroller av att de utför det man föresatt sig. SEKO anser sig överlag ha en god och fungerande prestationsmätning med grunden i besluts katalogen, men upplever däremot en brist i den finansiella uppföljningen som idag enbart görs med budget. En mer proaktiv finansiell mätning efterlyses som bättre kan ge tidiga indikationer på huruvida åtgärder bör vidtas.

Respondenten upplever överlag en god koppling mellan de kvalitativa målen och deras vision samt strategiska mål. De positiva signaler som medlemsundersökningar gett under åren bidrar också till att man inom förbundet anser att SEKO är på rätt väg. Undersökningarna görs med jämna mellanrum för att säkerställa att de aktiviteter som genomförs både är rätt aktiviteter och håller önskad kvalitet. Förut genomfördes de årligen, men på grund av kostnadsskäl har längre mellanrum lagts in och ingen undersökning kommer att genomföras under 2004.

4.5.5 Problem & brister

Fram till 1995 upplevde SEKO inga finansiella problem eftersom medlemsantalet ökade något från år till år. Med det sjunkande medlemsantal som SEKO upplevt under det senaste decenniet har finansiella frågor fått en mer framträdande placering på dagordningen. Fortfarande upplever respondenten dock en brist i de finansiella mätningarna och anser att man inom förbundet har ett behov av en striktare ekonomisk styrning och uppföljning, mer proaktiv än dagens aktiviteter. Mer förfinade instrument och bra rättvisande mått efterlyses för att få bättre kostnadskontroll och tidigare indikationer på negativa trender. Detta anser vår respondent också vara en av de stora skillnader som finns mellan vinstdrivande och ideella organisationer; i det förra fallet är ekonomistyrningen mer stringent. Trots önskan om en striktare styrning och uppföljning använder sig inte SEKO av systematisk benchmarking mot liknande organisationer vad gäller prestationsmätning.

I en ideell organisation som SEKO finns varken några större vinstmål eller aktieägare som förväntar sig utdelning. Förbundskassören upplever därför att kontrollerna är färre och mindre formaliserade i förbundet än i de företag han genom olika styrelseuppdrag har inblick i. Detta är naturligtvis på gott och ont – med ”friare tyglar” finns ett större svängrum och möjlighet att tillgodose spontana behov lite snabbare. Respondenten upplever också att det finns en ganska stor tolerans mot svängningar i SEKO:s finanser. Samma ”friare tyglar” ställer dock också något större krav på anställda och företrädare inom organisationen att handla moraliskt och för organisationens bästa, då formella kontroller för att säkerställa detta genomförs mer sällan.

4.5.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **SEKO:s vision är** fokuserad men inte genomtänkt
- **SEKO konkretiserar sin vision genom att** dela in den i delmål
- **SEKO:s strategi är** klarlagd genom deras delvisioner och därtill kopplade mål och aktiviteter
- **SEKO inte har några aktivitetsmått, kapacitetsmått eller effektmått** då de inte använder sig av mått, utan en besluts katalog

SEKO använder sig inte av mått, som representeras av den nedersta delen i vår modell. Trots detta har SEKO hittat en struktur som i viss mån ger dem möjlighet att mäta måluppfyllelse genom att dela in ”visionen” i fem huvudområden med en delvision i varje, enligt vår mening strategiska målområden och strategiska mål. Beslutskatalogen kan sägas ge en överblick över vad som uppnås, dock förs ingen statistik över hur väl de uppnår sina åtaganden och den kvantitativa aspekten i definitionen av prestationsmätningen saknas. Mängden frågor som följs upp i beslutskatalogen förefaller dessutom vara ett stort antal. Detta kan leda till att SEKO riskerar att tappa fokus på grund av att för många indikatorer används. Genom sin digra besluts katalog är SEKO:s fokus icke-finansiell, men kategoriseringen enligt Sawhill & Williamson, det vill säga aktivitets-, kapacitets- eller effektmått, är i detta fall inte tillämplig. I processen menar vi dock att en koppling till visionen genom de delområden som används och därtill anknutna aktiviteter kan märkas.

Enligt vår mening skulle systematiserad benchmarking mot andra organisationer med liknande verksamhet kunna vara en god hjälp i fråga om att hitta bra sätt att mäta efterfrågade finansiella prestationer.

4.6 Sif

4.6.1 Organisationsbeskrivning

Sif är förre detta Svenska industritjänstemannaförbundet och är med sina cirka 360 000 medlemmar Sveriges största fackförbund för tjänstemän. Organisationens medlemmar inrymmer såväl sekreterare som chefer och är verksamma inom branscher såsom industri-, bygg-, fastighets-, IT-, medie-, energi- och konsultbranscherna.

Förbundets verksamhet utövas idag på tre olika nivåer; genom klubbarna, avdelningarna och centralt. Grunden i Sif är det lokala fackliga arbetet, vilket de idag representerar på mer än 5 000 företag. Förbundet är vidare organiserat i 20 lokala avdelningar, vilka ger service till medlemmarna i en varsin region. Kongressen, som hålls vart fjärde år, är organisationens högsta beslutande organ och här väljs bland annat förbundsstyrelsen. Styrelsens arbete granskas av förbundsfullmäktige som består av ombud från avdelningarna. Sifs förbundskansli arbetar centralt med de frågor som kongressen, förbundsfullmäktige och förbundsstyrelsen beslutat om.

4.6.2 Vision

Sif har ingen tydligt utarbetad vision, det närmaste man kan komma en vision är det idéprogram som antogs på den senaste kongressen. Programmet är idag ett två sidor långt dokument men följande utdrag ger en bild av det högre syftet med organisationen:

”... Sif ska vara en påverkansorganisation. Sif ska påverka företag och samhälle i medlemmarnas intresse genom initiativets makt och genom sin vilja, kunskap och förmåga. ...”

”... SIF ska förutom att utveckla sin förmåga att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen, också sträva efter att vara en viktig framgångsfaktor för varje enskild individ. ...”

4.6.3 Strategi

Medlemmarnas intressen kan Sif sägas ha kokat ner i nedanstående fyra målområden, som finns att hämta i deras handlingsprogram samt verksamhetsplan. De tre första områdena i verksamhetsplanen handlar om utvecklingen av innehållet av medlemskapet medan det fjärde området främst är ett sätt att nå de andra målen.

- *Arbetsmiljö*
- *Kompetens och karriär*
- *Löner, pensioner och andra ersättningar*
- *Rekrytering och marknadsföring*

För varje målområde finns en övergripande målformulering och denna eftersträvas genom fastlagda aktiviteter som kopplats därtill. Utöver de fyra målområdena har Sif ytterligare fem områden som kan ses som stödprocesser gällande till exempel tillväxt- och demokratifrågor vilka, tillsammans med de andra fyra områdena, finns uttryckta i Sif:s verksamhetsplan.

Det finns inom Sif en fastlagd strategisk plan, som bygger på ovanstående strategiska målområden. Under varje enskilt område har sju till nio delmål med tillhörande aktiviteter tagits fram. Ett exempel på detta är målområdet arbetsmiljö som består av följande delkategorier; stödja individen, påverka företag, påverka samhälle, jämställdhet, mångfald och juridisk service. Målområdena kommuniceras ut till de olika avdelningarna och klubbarna, som därefter själva ansvarar för att sätta upp aktiviteter som bidrar till den övergripande måluppfyllelsen. Sif försökte för något år sedan att strukturera sin styrning utifrån ett Balanced Scorecard, men kom fram till att det var för tidigt att införa i verksamheten. Instrumentet är dock fortfarande av intresse och någon gång i framtiden kan vår respondent trots allt tänka sig att ge denna typ av prestationsmätning ytterligare en chans. Respondenten kände också till begreppet the Four by Four Report men var inte vidare bekant med dess innebörd.

4.6.4 Mått

De sju till nio delmålen inom vart och ett av ovanstående fyra områden fastställs för en kongressperiod i taget. Sedan bryts dessa ner i verksamhetsplanen till olika årsbaserade delmål med tillhörande aktivitetsprogram. Utifrån dessa tas ungefär ett mått per delmål fram och uppföljningen sker huvudsakligen genom den Medlemsbarometern. Barometern baserar sig på årliga medlemsundersökningar med uppskattningsvis 3 500 – 4 000 medverkande respondenter. Den information som framkommer ligger sedan till grund för mål och mått.

Med tanke på mängden kvalitativa mål i enlighet med verksamhetsplanen och användningen av Medlemsbarometern är Sifs mätsystem uppbyggt utifrån en icke-finansiell fokus. Vad gäller den finansiella aspekten av verksamheten finns det på en övergripande nivå tre uppsatta mått, vilka alla syftar till balans i ekonomin:

- Medlemsökning
- Max 10 % av använda medel får komma ifrån kapitalförvaltningen
- Konfliktfonden ska bibehållas på bestämd nivå

Tidigare hade Sif 15 istället för fyra målområden att koncentrera sig på, trots detta menar dock vår respondent att de fortfarande har för många aktiviteter och mål inom varje område.

4.6.5 Problem och brister

Enligt vår respondent kommer skillnaden i prestationsmätning inom ideella organisationer gentemot företag främst till uttryck genom det icke-vinstdrivande syftet. I en fackförening som finns till för medlemmarnas skull utgör pengarna inget mål i sig utan ett medel.

På det stora hela anses den mätning och uppföljning som görs vara tillräcklig och att de genom sina mått får en god bild av hur verksamheten fortlöper. Som tidigare nämnts anser dock respondenten att Sif inte fokuserar tillräckligt och att de har för många mål och aktiviteter. Han menar också att det är svårt att veta om de mäter rätt saker och kan däri se vissa brister huruvida visionsnära aspekter mäts. Just avsaknaden av sådana effektmått är något som Sif håller på att arbeta på inför nästa kongress. Att mäta de fyra huvudområdena är dock ett sätt att säkerställa vissa delar av visionen, enligt vår respondent. För denna saks skull efterfrågar han också en utveckling av barometertalen från medlemsundersökningen. Trots detta problem använder organisationen inte sig av någon systematisk benchmarking för närvarande.

4.6.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **Sif:s vision** är ofokuserad
- **Sif konkretiserar sin vision genom att dela in den i delmål**
- **Sif:s strategi är** klarlagd genom att deras övergripande mål i respektive målområde och därtill kopplade mål och aktiviteter
- **Ett exempel på Sif:s aktivitetsmått är** olika delar av Medlemsbarometern
- **Ett exempel på Sif:s kapacitetsmått är** organisationsgrad
- **Sif inte har några effektmått**

Sif har idag ingen klart uttalad vision utan ett två sidor långt idéprogram talar om vilka mål organisationen har. Även om vi menar att Sif skulle tjäna på att sammanfatta sin vision och klargöra vad som eftersträvas uppvisar Sif en överlag god koppling mellan sitt idéprogram, sina strategiska målområden och de mått som används.

Sif har dock för många delmål och aktiviteter inom varje område och tappar på så sätt också fokus och struktur i sitt arbete med att mäta prestationerna. Effektmått saknas också både enligt oss och respondenten. På grund av mängden mått och att ingen sammanställning görs av de resultat som Medlemsbarometern visar, är det svårt att få en entydig bild på visionsuppfyllelsen. Om färre mått användes

alternativt om en sammanställning totalt eller per målområde gjordes, skulle detta kunna vara former av ett effektmått. För närvarande anser vi dock att Medlemsbarometern kan delas upp i såväl aktivitets- och kapacitetsmått.

De finansiella måtten som används kan sägas ge uttryck för organisationens styrka och på så sätt också klassificeras som kapacitetsmått. Medlemsökning per år speglar till exempel dels deras intäkter och dels organisationsgraden, det vill säga deras styrka som påtryckarorganisation.

4.7 Skogs- & Träfacket

4.7.1 Organisationsbeskrivning

Skogs- & Träfacket är med sina cirka 56 000 medlemmar ett förhållandevis litet och ungt fackförbund. Förbundet grundades så sent som 1998 genom en sammanslagning av Skogsarbetarförbundet och Träindustriarbetarförbundet. Förbundet är LO-anslutet och medlemmarna är till stor del sysselsatta inom träskogs- och sågverksindustrin, men även studenter och pensionärer utgör en del av medlemsantalet. Trots föreningens ringa ålder är Skogs- & Träfacket det idag största fackförbundet inom skogsnäringen. Idag har förbundskontoret i Stockholm 40 anställda förtroendevalda som tillsammans med förbundets 17 lokala avdelningar eftersträvar att finnas företrädna på alla de arbetsplatser där deras medlemmar finns representerade. Deras högst beslutande organ är kongressen som sammanträder en gång vart tredje år.

4.7.2 Vision

Skogs- & Träfackets vision är enligt respondenten följande:

”Vår viktigaste uppgift är att ta tillvara medlemmarnas intressen på arbetsmarknaden och i samhället.”

I samband med visionen nämns även deluppgiften att öka användandet av trä som råvara inom bland annat den svenska byggindustrin, då det för närvarande råder brist på nya arbetstillfällen inom detta område. Även skogsvården ses enligt respondenten som en framtida möjlighet till att skapa ett tusental arbetstillfällen.

4.7.3 Strategi

Det finns fem långsiktiga mål, värn, inom Skogs- & Träfacket idag. Dessa finns formulerade i dokumentet ”Det fackliga Uppdraget” och är följande:¹³³

- *Full sysselsättning*
- *Aktiv arbetsmarknadspolitik*
- *Hög arbetslöshetskassa*
- *Ett starkt anställningsskydd*
- *Rikstäckande kollektivavtal*

För att åstadkomma sin huvudsakliga uppgift, och därmed också arbeta mot de fem värnen, har förbundet tagit fram en strategi som bygger på att få en ökad förståelse för vikten av målsättning inom hela organisationen, både lokalt och centralt. Tre övergripande mål har också satts upp och dessa är:

- Öka antalet medlemmar i förbundet
- Minska antalet A-kassemedlemmar
- Samla in löneuppgifter från samtliga fackanslutna arbetsplatser

Det sista målet är framtaget för att säkerställa miniminivåerna på lönerna inom skogsnäringen och att de hålls till den nivå som är bestämt; något som idag inte uppfylls till hundra procent. Detta är inget självändamål enligt respondenten, utan det verkliga syftet med insamlingen av lönelistorna är att se till att deras kollektivavtal ”*hålls i helgd*”. Det har hittills inte kunnat föras någon statistik över lönenivåerna inom skogsnäringen, då motparten (de anslutna företagen) enligt förbundskassören ser det som ett vapen för förbundet.

Den strategiska planen är, enligt förbundskassören, att under de två första åren lära sig genom uppföljning och revidering hur de ska arbeta för att under det tredje året uppnå de kvoter som satts för de långsiktiga målen. De förtroendevalda på lokal nivå stöttas i sitt arbete från högre nivåer i förbundet. Därmed anser de också att visionen och strategin inarbetas som handlingsmall i hela organisationen. Att utnyttja något vedertaget instrument vid utformningen av sin prestationsmätning är inte under åtanke, varken idag eller den kommande tiden.

4.7.4 Mått

Skogs- & Träfackets mått är formulerade efter de tre, ovan nämnda, övergripande mål som sträcker sig över en treårsperiod. Löpande avstämningar sker för att följa upp att de lokala avdelningarna deltar i arbetet med de olika måtten.

Några mått för den finansiella prestationsmätningen finns inte, utan det verktyg som används är budgeten. Den, såsom enda indikatorn på de ekonomiska

¹³³ Det fackliga Uppdraget

förhållandena, är viktig att följa för alla inom förbundet. Enligt respondenten ligger fokus inom Skogs- & Träfacket på att ta fram icke-finansiella mått då förbundets huvudsakliga uppgift är att ta vara på sina medlemmars intressen.

4.7.5 Problem & brister

Förbundets ekonomiska situation ser ungefär likadan ut från år till år och det finns inte, bortsett från det sjunkande medlemsantalet, några överraskningsmoment i deras ekonomi. Vår respondent menar också att de mål och mått som används för närvarande är tillräckliga för deras prestationsmätning, men tror dock att de redan under nästa period kan komma att utöka med ett mål och därmed även ett mått till. Det svåra är istället att sälja in målen bättre inom organisationen. Attityden till prestationsmätning inom förbundet skiljer sig enligt respondenten mellan lokal och central nivå. På den centrala nivån förstår alla betydelsen av målstyrning, medan den ifrågasätts på lokal nivå, då det får ombudsmän och fackligt aktiva att känna sig kontrollerade. Tidigare målsättningar har misslyckats på grund av att den dåvarande modellen inte sålts in tillräckligt väl i organisationen.

Avsaknaden av lönsamhetsfokus anses vara en av de största skillnaderna mellan ideella och vinstdrivande organisationer. Vår respondent menar att det för närvarande inte finns några bra övergripande mått för finansiell styrning likt de som används inom vinstdrivande organisationer. De använder sig inte heller av någon systematisk benchmarking för att jämföra prestationsmätningen med andra liknande organisationer och därigenom utveckla den vidare.

4.7.6 Våra reflektioner

Vi anser att...

- **Skogs- & Träfackets vision är fokuserad**
- **Skogs- & Träfacket konkretiserar sin vision genom att dela in den i delmål**
- **Skogs- & Träfacket inte har någon strategi** då de ej använder de fem värnen i sin prestationsmätning
- **Ett exempel på Skogs- & Träfackets aktivitetsmått är andel insamlade lönelistor**
- **Ett exempel på Skogs- & Träfackets kapacitetsmått är organisationsgrad**
- **Skogs- & Träfacket inte har några effektmått**

Skogs- & Träfackets vision är sammanfattad och pekar tydligt på att det är medlemmarna och tillvaratagandet av deras intressen som är det centrala. Det ses i Skogs- & Träfacket som en strategi att inom förbundet lyckas få alla, såväl lokalt som centralt, att förstå betydelsen av de mål som nu satts upp och vilka effekter dessa har på förbundets framtida utveckling. Detta tolkar vi dock inte som en strategi utan en uppgift att ta hänsyn till vid implementeringen av en strategi. Vi menar istället att det finns andra strategiska aspekter att fokusera på

Är målet mätt?

inom organisationen, exempelvis de fem värnen som vi ser som strategiska hållpunkter för att knyta ihop huvuduppgiften med det operationella. De mått som används idag har inte någon tydlig koppling till visionen eller de fem värnen som vi ser det.

Förbundet anser dock att de för närvarande har hittat rätt mål och mått för sin organisation vad gäller mätningar av måluppfyllelse och respondenten fokuserar istället på problem med avsaknad av relevanta finansiella mått för den här typen av organisationer.

De tre måtten som används kan för närvarande delas in i ett aktivitetsmått - andel insamlade lönelistor, samt två kapacitetsmått – öka antalet medlemmar samt minska antalet A-kassemedlemmar. Några effektmått anser vi inte finnas för närvarande.

4.8 Sammanfattande matris

	CF	IM	SOS	SEKO	Sif	S&T
Är visionen fokuserad och genomtänkt?	Ja	Nej	Ja	Ja, fokuserad men inte genomtänkt	Nej	Ja
Hur har visionen konkretiserats?	Delmål och delområden	Undersökningar (men utgår från att det som görs är bra)	Smalna av	Delmål	Delmål	Delmål
Är strategin klarlagd?	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Exempel på aktivitetsmått?	Insamlingskostnad i %	Administrationskostnad/total Kostnad	Ivägskickade medel/insamlade medel	Använder inte mått, utan besluts-katalog	Olika delar av Medlemsbarometern	Andel insamlade lönelistor
Exempel på kapacitetsmått?	Insamlade medel	Sparkvot	Finns inte	Använder inte mått, utan besluts-katalog	Organisationsgrad	Organisationsgrad
Exempel på effektmått?	Forskningsanslag/år	Antal människor som omfattas av hjälpen	Antal nya faddrar	Använder inte mått, utan besluts-katalog	Finns inte	Finns inte

Figur 4.1 Sammanfattande matris

5 Analys

Efter att ha presenterat de teoretiska ramverken för frågeställningen och även redovisat fallorganisationerna separat är det tid att undersöka förhållandena dem emellan. Avsikten med följande kapitel är att ge läsaren en inblick i prestationsmättningsrelaterade mönster, skillnader, frågetecken och utropstecken. Strukturen på analysen bör kännas igen från den pyramid som presenterades i vår teoriram, vilken också satte prägel på empirikapitlet. Även här tar på så sätt upplägget sin början i visionen och fortsätter med strategi och mått. Avslutningsvis analyseras problem och brister i fallorganisationerna.

5.1 Inledning

I vårt analysarbete har vi, såsom tidigare beskrivits i metodkapitlet, utgått från en matris där vi jämfört alla sex organisationer i olika aspekter (se bilaga 2). Då reflektioner för varje enskild organisation redan gjorts i empirikapitlet fokuserar detta kapitel i synnerhet på mönster och avvikelser mellan och inom de två grupperna, insamlingsorganisationer och fackförbund. För att på ett tydligare sätt visa dessa mönster tar vi i några avsnitt hjälp av modeller. Slutligen summerar vi upp varje aspekt genom jämförelser mellan de uppgifter som organisationerna lämnat om sin prestationsmätning och de tillvägagångssätt och hållpunkter som teorin förespråkar och understryker.

5.2 Vision

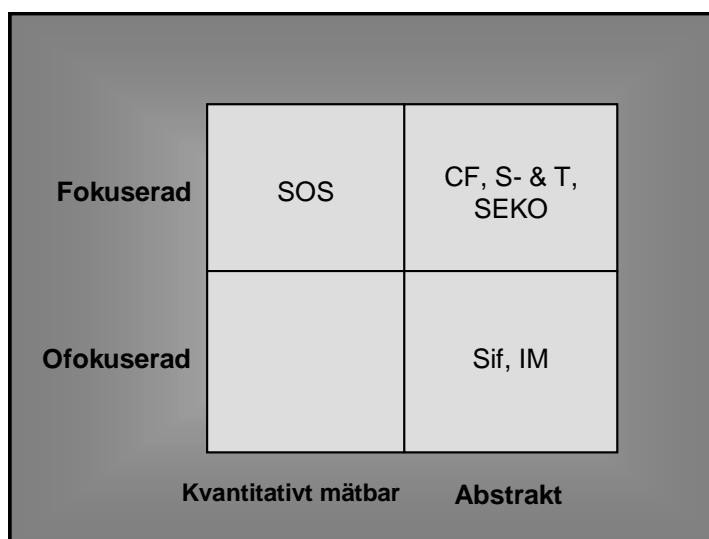
I teorikapitlet nämndes att visionen i en ideell organisation ofta är mer abstrakt och högtflygande än i en vinstdrivande. Detta får senare effekter på de strategiska målen och den strategiska planeringen i samma organisation, då även dessa, som en följd av den abstrakta visionen, också riskerar att bli alltför högtravande. Det är alltså, vilket påpekades i teorin, mycket viktigt för ideella organisationer att arbeta igenom och precisera visionen för att undvika onödiga problem i efterföljande led.

Att ideella organisationer ofta har ett stort mått av immaterialitet i sin vision står klart när vi granskar insamlingsorganisationernas visioner, där både IM:s och Cancerfondens varianter har abstraktionen gemensamt. IM har inte någon konkret och precis vision, utan ett dokument som tar upp många högtflygande och globala syften. Cancerfonden har däremot efter noggrant övervägande lyckats formulera sin vision i en mening och har utan tvekan lagt ned mest tid och möda på att formulera sin vision och analysera syftet med organisationen, jämfört inte bara med de andra två insamlingsorganisationerna utan med samtliga sex fallorganisationer. SOS-Barnbyar skiljer sig från IM och Cancerfonden, något som ska ge fortsatt utslag genom hela den kedja vi undersökt och som så

småningom leder ned till vilka mått som används och vilka problem som upplevs. SOS-Barnbyar står till viss del frikopplad från den vision som gäller internationellt och har istället som svensk vision att (fritt formulerat) hjälpa så många barn som möjligt genom att stödja SOS-Kinderdorf International. Detta ska ske genom insamling av pengar vilket gör att deras vision har ett större mått av mätbarhet än visionerna hos de övriga, framförallt i jämförelse med IM:s.

Bland fackförbunden uppvisar SEKO och Skogs- & Träffacket stora likheter vad gäller innehåll och form på det som inom respektive organisation kallas vision. Båda har formulerat en uppgift eller ett syfte med verksamheten som finns nedskrivet, men vår respondent i SEKO väljer också att formulera en egen, mer sammanfattad version, då "vision" inte är någon benämning som används för uppgiften eller syftet. Sif har till skillnad från de andra ett längre dokument, kallat idéprogram, likt det måldokument som finns hos IM, och detta program uppges vara Sif:s vision. Det finns alltså ingen preciserad vision som sammanfattar vart organisationen ska sträva. Gemensamt för alla tre fackförbunden är dock att de har abstrakta mål och syften med organisationerna.

I båda grupperna av organisationer dominerar alltså abstrakta visioner i någon form, vilket stämmer med teorin. Trots det finns det åtminstone en organisation inom båda grupperna där tveksamheter kan sägas råda kring hur noggrant formulerade och genomtänkta visionerna



Figur 5.1 Abstraktion & Fokusering

är. Det finns en mer eller mindre löst formulerad tanke i alla organisationer, men det är egentligen bara en organisation av alla sex som ger intryck av att noga ha funderat på och tänkt över sin vision, nämligen Cancerfonden. Visionerna hos de övriga fem uttrycker allt som organisationerna eftersträvar och brister emellanåt i fokusering, vilket i synnerhet märks i IM:s och Sif:s fall. Enligt vår mening skulle dessa båda organisationer kunna tjäna på att fokusera och sammanfatta sin vision, för att göra den mer lättillgänglig och åtkomlig inom organisationen.

5.2.1 Att konkretisera sin vision

Ett sätt att förenkla de kommande leden i planeringen av prestationsmätningen i ideella organisationer kan vara att konkretisera sin vision som vi presenterade i teorin. Det tre metoderna går ut på att *smalna av & förenkla*, *undersöka* eller *sätta upp delmål*. I de undersökta organisationerna är dessa metoder inget som medvetet använts, men vi anser trots det att organisationerna kan placeras in i passande kategorier. Därigenom kan också mönster urskiljas för vilken metod som dominerar i respektive grupp av organisationer.

Av de insamlingsorganisationer vi undersökt uppger IM att man i organisationen utgår från att hjälpen som tillhandahålls gör en positiv skillnad i människors liv. Trots att de egentligen inte har någon specificerad vision anser vi att deras ansats kan ses som en variant av metod två, det vill säga *undersöka*, med den förändringen att IM inte, oss veterligen, använt sig av objektiva undersökningar eller efterforskningar för att få reda på huruvida aktiviteterna verkligen fungerar eller hjälper. Cancerfonden däremot kan placeras in i metod tre, *sätta upp delmål*, genom att de specificerat tre huvudsakliga aktivitetsområden som gör visionen mer påtaglig, mätbar och enklare att arbeta mot. SOS-Barnbyar har för oss varit den svåraste av insamlingsorganisationerna att kategorisera, då de med sin svenska vision står och väger mellan metod ett och två, det vill säga *smalna av & förenkla* samt *undersöka*. Vi har dock valt att placera organisationen i den första metoden, då de formulerat en vision som till stor del är mätbar i kvantitativa termer. SOS-Barnbyar uppgav förvisso, precis som IM, att de inom organisationen utgår från att hjälpen gör en positiv skillnad i barnens liv, vilket därmed skulle kunna ses som en variant av metod två.

Fackförbunden är däremot enklare att klassificera och de uppvisar alla ett tydligt mönster, genom att samtliga bryter ned visionen, eller idéprogrammet i Sif:s fall, i antingen målområden och/eller i mycket långsiktiga mål, som i Skogs- & Träfackets fall. Följaktligen klassificerar vi samtliga som tillhörande metod tre. Deras sätt att konkretisera sin vision ger goda förutsättningar för att dels arbeta mot visionen och dels mäta hur väl detta ger utslag.

	CF	IM	SOS	SEKO	Sif	S- & T
Smalna av			X			
Undersöka		X				
Delmål	X			X	X	X

Figur 2 Konkretisering av visionen

Sammantaget kan alltså sägas att den tredje metoden för konkretisering av visionen, vilken ansågs mest genomförbar, också är den som dominerar i våra fallorganisationer, med fyra användare av sex. Av de övriga två har SOS-Barnbyar redan lyckats kvantifiera sin vision och på så sätt lyckats åstadkomma förutsättningar för mätningar likt de organisationer som använt sig av metod tre. IM kan anses vara den organisation som har minst kvantitativa inslag i visionen, men som enligt oss har goda förutsättningar för att med framgång kunna använda sig av metod tre. Detta då de uppgett att de har klara målområden inom vilka de vill verka, vilket också återkommer under nästa avsnitt.

5.3 Strategi

Vi har hittills konstaterat att både teorin och den verklighet vi har studerat pekar på att visionerna i ideella organisationer innehar ett stort mått av abstraktion. Då strategin tar sin utgångspunkt i dessa visioner riskerar såväl de strategiska målen som handlingsplanerna att bli svårpreciserade och abstrakta. Vi har därför tagit upp att konkretisering av visionen kan vara ett bra hjälpmedel för att underlätta formuleringen av dessa, framför allt genom en uppdelning i delmål. I teorin har också påpekats att ideella organisationer i sina handlingsplaner måste precisera vilka aktiviteter och processer som är viktigast. Om inte detta tas hänsyn till är risken stor att strategin aldrig kommer till praktisk nytta.

Bland insamlingsorganisationerna skulle rubriken strategiska mål visa sig vara problematisk, då vi inte kunde få tillgång till alla organisationers eventuella strategiska mål och inte heller alltid använde oss av samma klassificering som de. Av de tre undersökta organisationerna har två av dem fastställt strategiska mål, Cancerfonden och SOS-Barnbyar. IM däremot har, enligt oss, förutsättningar för att utforma strategiska målområden, men dessa utnyttjas idag inte för en sådan funktion. Organisationen kan inte heller sägas ha någon specificerad strategisk handlingsplan, men såsom tidigare nämnts i empirin, arbetar IM för närvarande med att ta fram en praktiskt orienterad sådan. Vi har i skrivande stund inte tillgång till några detaljer kring utformningen eller närmare bakomliggande tankar, men en naturlig utgångspunkt för en sådan torde enligt vår mening vara att följa de aktiviteter som IM uppgett vara de huvudsakliga.

Situationen och jämförelsegrunden i de strategiska frågorna avseende insamlingsorganisationerna blir således lite speciell och jämförelserna inom gruppen står därför mellan Cancerfonden och SOS-Barnbyar. Båda organisationerna har en fastlagd strategisk plan som är klart kopplad till de strategiska mål som satts upp. På frågan om huruvida den strategiska planen är implementerad i organisationen som underlag för det löpande arbetet blir svaren lite olika, då den i Cancerfondens fall utan tvekan genomsyrar hela verksamheten. För SOS-Barnbyars del uppger vår respondent däremot att alla anställda vet vilka de strategiska målen är och eftersträvar dem, men att det formellt inte finns någon

struktur för att säkerställa implementeringen, vilket kan höra samman med att de är en mindre organisation och att behovet därmed inte finns.

I gruppen med fackförbund anser vi att det finns fastlagda strategiska mål hos samtliga tre fallorganisationer. Två av dem har delat in sin verksamhet i målområden inom vilka ett eller flera långsiktiga strategiska mål. Sådana mål har också satts upp i den tredje i form av värn. SEKO och Sif som använder sig av målområden följer upp dessa med en strategisk plan, vilken kommer till uttryck genom att det inom varje angivet målområde finns ett antal underordnade mål och aktiviteter som slås fast på förbunds nivå. Det är sedan upp till varje förbunds avdelningar att lägga upp sitt arbete på ett sätt som är i linje med dessa mål och aktiviteter. På så sätt anser vi att strategin implementeras och genomsyrar båda organisationerna - det blir tydligt vilka uppgifterna är och det finns också en koppling till de strategiska målen. Enligt vår uppfattning brister dock både SEKO och Sif i det avseende att de inte avgränsat sin strategi. Mängden aktiviteter och mål i den strategiska handlingsplanen kan göra att de förlorar överblicken och tappar fokus på vilka frågor som är de viktigaste i verksamheten.

Skiljd från de övriga två fackförbunden står Skogs- & Träfacket, som vi anser saknar en utarbetad strategisk plan. De är dock själva av uppfattningen att de har en strategi, som i stora drag innebär att man på förbunds nivå ska stötta de lokalt förtroendevalda så att arbetet med de långsiktiga målen genomsyrar hela organisationen. Vår uppfattning är emellertid att detta snarare är en förutsättning för att en strategi ska kunna implementeras i organisationen än en del av en strategisk plan i sig.

Såsom teorin också förespråkar förefaller det vara en god idé att utnyttja delmålen eller de målområden som tas fram för att slå fast var organisationen ska fokusera sina ansträngningar för att nå långsiktig framgång. I de organisationer som arbetat med delmål verkar strategin också ha den mest självklara rollen som mall för det löpande arbetet. Detta arbetssätt ger framför allt fackförbunden med sin geografiskt utspridda verksamhet goda förutsättningar för ett framgångsrikt arbete med strategiska frågor. Indelningen underlättar att från central nivå kommunicera ut delmålen till de lokala avdelningarna, för att sedan låta dem sätta upp lokala aktiviteter som ligger i linje med förbundets strävan.

5.3.1 Instrument för prestationsmätning

Trots den avsaknad av instrument särskilt framtagna för ideella organisationers prestationsmätning, nämner vi i teorin Balanced Scorecard-varianten för denna typ av organisationer, Strategy Scorecard, som genom frågor kan användas för att koppla samman strategi och mått i verksamheten. Vi tar också upp the Four by Four Report, som även den är en mall för utvärdering av en ideell organisations prestationer, men med frågor och svar istället för mått.

I våra undersökningar har vi kunnat konstatera att det endast är Cancerfonden som för närvarande har tagit hjälp av instrument för att strukturera och komma fram till bra mått, nämligen Lots och SIQ:s modell USK. Lots uppvisar likheter med Strategy Scorecard, i det att även denna tar sin utgångspunkt i organisationens övergripande mål. De övriga fem organisationerna, oavsett gruppstillhörighet, har alla utformat sina mål och mått på mer eller mindre fri hand, utan den hjälp som ett instrument kan ge. Detta resulterar i att det märks en tydlig skillnad i Cancerfondens systematiska arbetssätt gentemot övriga organisationer och att organisationen satt fokus på och tänkt igenom dessa frågor.

Användandet av mätinstrument är dock överlag inte helt främmande i de andra organisationerna. SOS-Barnbyars respondent kände väl till Balanced Scorecard och menade att detta instrument i anpassat format skulle kunna vara aktuellt för organisationen, men att resurserna för utveckling av det för tillfället inte fanns. I både SOS-Barnbyars och Cancerfondens fall sitter personer med erfarenhet av ekonomi och ekonomistyrning på nyckelpositioner rörande prestationsmätning, vilket skiljer dem från IM. För IM:s respondenter var Balanced Scorecard ett förhållandevis okänt begrepp och inget som verkade aktuellt för framtiden.

Även i Skogs- & Träfacket och SEKO är kunskapen om Balanced Scorecard eller andra instrument låg. Detta kan enligt oss också ha en koppling till att deras respondenter inte har den erfarenhet av ekonomistyrning eller den utbildning som motsvarande personer i insamlingsorganisationerna har. Respondenten på Sif uppvisade dock god kännedom om Balanced Scorecard och var också den enda av respondenterna som kände igen begreppet the Four by Four Report. Även denna erfarenhet passar in i mönstret med att erfarna eller utbildade ansvariga bättre känner till och/eller intresserar sig för frågor som prestationsmätning. För några år sedan introducerades Balanced Scorecard på försök i Sif men resulterade inte i någon långvarig användning, dock uppgavs instrumentet vara intressant för framtiden.

Vilket instrument, om något, som matchar de olika organisationerna är mycket individuellt men av våra undersökningar kan utläsas att Cancerfonden är de som arbetar med sin prestationsmätning på ett mest strukturerat sätt. Dock kan det finnas andra orsaker till att inte anamma ett koncept i sin helhet såsom storlek på organisationen och resurser. Endast genom att känna till och vara insatt i koncepten kan emellertid ideella organisationer dra nytta av dem för att strukturera sin prestationsmätning.

5.3.2 Kortsiktiga och långsiktiga mål

Vi har således analyserat visionen och strategin i organisationerna med utgångspunkten att dessa är ytterst viktiga steg på vägen mot bra och rättvisande prestationsmått. För att få en överskådlig tidsram på sina mått sätts, som nämnts i teorin, ofta mer kortsiktiga mål upp som ett mellanled mellan de långsiktiga strategierna och de mått som ska tas fram. Dessa kortsiktiga mål bör uppvisa en

klar koppling till den strategiska planen och de långsiktiga strategiska målen för att uppnå effekten av att måtten genomsyras av långsiktighet.

Bland insamlingsorganisationerna skiljer sig IM från de övriga genom att de saknar en strategisk plan. Några direkta kortsiktiga mål i förhållande till de fem mått som används i prestationsmätningen finns inte heller, mer än att hålla sig inom SFI:s ramar för de mått som härstammar ifrån dem. För de övriga två organisationerna i gruppen är bilden annorlunda. Både Cancerfonden och SOS-Barnbyar har formulerat kortsiktiga mål som stammar från den strategiska planeringen och de strategiska målen. De kortsiktiga målen ligger sedan i båda organisationerna till grund för måtten som används.

Även av de undersökta fackförbunden är det två, Sif och SEKO, som har en strategisk plan och i båda dessa fall finns kortsiktiga mål som är sprungna ur denna. Även hos Skogs- & Träfacket finns kortsiktiga konkreta mål, som är direkt kopplade till de mått som används. I deras fall föreligger dock den skillnaden att Skogs- & Träfacket enligt oss inte har någon strategisk plan. En koppling mellan kortsiktiga mål och långsiktig handlingsplan blir därför omöjlig och enligt oss saknas också kopplingen mellan de strategiska och de kortsiktiga målen, då de fem värnen inte utgör utgångspunkten för dessa.

I varje grupp av organisationer finns alltså en som inte har mål kopplade till den strategiska handlingsplanen, IM respektive Skogs- & Träfacket. I IM:s fall är förklaringen så enkel att det inte finns någon strategisk plan och inte heller några uttalade mål, medan det för Skogs- & Träfacket handlar om att kopplingen mellan långsiktigt och kortsiktigt saknas trots att förutsättningarna finns. Kortsiktiga mål ökar enligt teorin chanserna för att framtagna mått verkligen ska vara relevanta i förhållande till de långsiktiga målen med verksamheten, vilket också kommer att visa sig i de följande avsnitten.

5.4 Mått

5.4.1 Antal mått

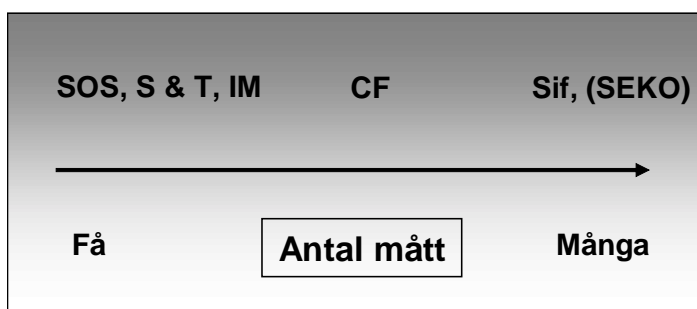
Vi har nu kommit till den nedersta delen av vår pyramidmodell – måtten. I teorin understryks att användning av mått är ett sätt att implementera strategin i organisationen och sätta fokus på vad som är långsiktigt viktigt. Måtten är en för varje organisation mycket individuell del, där enskilda förutsättningar och mål ger utslag i vilka mått som väljs. Det finns dock vissa drag som kan sägas vara gemensamma avseende strukturen på olika system av prestationsmått. Ett av dessa drag som tagits upp i teorin är att våga fokusera och inte välja för många mått. Vad som innefattas i begreppet ”för många” finns ingen exakt definition på, det är högst individuellt hur många mått som passar organisationen. Kaplan & Norton, skaparna av Balanced Scorecard, menar dock att tre-fem mått inom varje

perspektiv eller målområde kan vara en bra tumregel för att få en överblick utan att tappa fokus.

Våra undersökta insamlingsorganisationer uppvisar en spretig bild vad gäller antalet mått och hur de är strukturerade. Cancerfonden kan sägas ha följt ovanstående teoretiska rekommendationer och har två-fyra mått inom var och en av sina tre huvudprocesser och fyra stödprocesser. Totalt har de 17 mått som indikerar hur framgångsrik organisationen är i att nå sina mål och detta antal torde vara nog många för att få en överblick och tillräckligt få för att inte tappa fokus. SOS-Barnbyar har däremot endast uppgett tre mått. Detta får anses som mycket lite och det är enligt oss svårt att tro att man kan fånga alla viktiga aspekter i en verksamhets utveckling eller uppfyllandet av strategiska mål med enbart tre mått, även om måtten i sig är rättvisande och kopplade till tidigare steg i processen. Tre mått kan inte heller kallas ett system av mått för prestationsmätning. IM ligger någonstans mitt emellan de övriga två i denna grupp, med sina fem mått. För SOS-Barnbyar och IM som har få mått finns ingen särskild struktur på dessa vilket inte heller är nödvändigt, medan Cancerfonden har delat in sina mått efter verksamhetens olika processer.

Även fackförbunden visar sig vara svåra att jämföra i detta avseende. Två av tre, SEKO och Sif, strukturerar sitt mätsystem efter de olika målområdena men SEKO använder sig inte av mått utan istället utav Besluts katalogen. Sif har upp till 30-talet mått, förvisso sprungna ur samma verktyg det vill säga Medlemsbarometern, samt tre finansiella mått därutöver. Skogs- & Träfacket utvärderar sin verksamhet med hjälp av endast tre mått, vilket inte heller föranleder ett behov av någon särskild struktur.

Återigen ger våra fallorganisationer en något spretig bild där vi dock kan se tendenser till att fler organisationer har för få mått än för många enligt teorin förespråkar. SEKO och Sif är de som har en stor mängd mått (eller beslut i SEKO:s fall) och Cancerfonden hamnar någonstans i landet lagom. *Figur 5.3 Antal mått*



5.4.2 Kategorier av mått

Oavsett hur måtten är strukturerade finns det vissa typer av mått som bör finnas representerade i en ideell organisations system av prestationsmått för att generera information som säger någonting om hur framgångsrika organisationen är i förhållande till sina mål. Dessa kategorier benämns i teorin aktivitets-, kapacitets-

och effektmått. De svåraste, men också viktigaste, för en ideell organisation är effektmåtten.

SOS-Barnbyars försvenskade vision, som saknar det typiska inslaget av immaterialitet, gör att de även kortsiktigt kan mäta hur väl de uppfyller sin funktion och på så sätt kan två av deras tre mått klassas som effektmått och det tredje som ett aktivitetsmått. För IM:s del finns något fler mått att placera in och det är i denna aspekt som sättet att se på sin vision, eller att konkretisera den, blir viktigt. IM utgick som tidigare nämnt ifrån antagandet att den hjälp man bistår med gör en positiv skillnad i människors liv. Därför kan IM sägas ha ett effektmått i det avseendet att de mäter *hur många* som omfattas av respektive hjälpinsats. Vidare har IM finansiella mått som dels fokuserar på inre effektivitet och dels på de resurser som står till förfogande, vilket resulterar i att IM har mått i alla tre kategorier. Det finns dock flera balanser som vi anser ska vara uppfyllda för att det överhuvudtaget ska vara ett system och vidare för att det ska kunna räknas som bra – att ha mått i alla tre kategorier är bara *en* del av dessa. Effektmåttet i IM:s fall kan dessutom mer liknas vid ett sammanträffande då vi tidigare konstaterat att kopplingarna mellan vision, strategi och mått saknas. Ytterligare en organisation i den här gruppen som enligt vår mening har mått i alla tre kategorierna, men där detta inte är en slump eller ett resultat av våra klassificeringar, är Cancerfonden. Som vi redan nämnt ett flertal gånger har de också lagt ner mest tid och energi på att komma fram till måtten och det verkar enligt vår mening som resultatet av mödan kan skönjas i denna kategoriseringsjämförelse.

Fackförbunden har alla utom SEKO mått som kan kategoriseras som aktivitets- och kapacitetsmått. Varken Sif eller Skogs- & Träfacket har dock något effektmått, Sif torde förvisso ha goda förutsättningar för att åstadkomma sådana genom en sammanställning av olika delmåls mätvärden i Medlemsbarometern till ett övergripande index per målområde eller ett sammanfattande "nöjd-medlems"-index. Med tanke på SEKO:s liknande uppdelning i målområden skulle detta också kunna vara tillämpligt på dem, om det inte vore för att de överhuvudtaget inte har några mått.

	CF	IM	SOS (SEKO)	Sif	S- & T
Aktivitetsmått	X	X	X	X	X
Kapacitetsmått	X	X		X	X
Effektmått	X	X	X		

Figur 5.4 Kategorier av mått

Anledningen till att effektmått i så stor utsträckning saknas, eller ur en teoretisk korrekt synvinkel torde saknas, i de organisationer vi undersökt förklaras i teorikapitlet – det är helt enkelt de mått som är svårast att komma fram till.

Detta är också något som vi anser kommer fram under våra intervjuer. En generell iakttagelse som vi gjort under arbetets gång är att organisationerna, Cancerfonden undantagen, verkar ha lagt ner relativt lite tid på att hitta effektmått. I IM:s fall är vår uppfattning att deras effektmått inte har funktionen av ett sådant inom organisationen, det är helt enkelt vår tolkning som hör samman med den inställning vi upplever att de har till sin verksamhet, att hjälpen hjälper, och att vi ansett att de konkretiserat sin vision enligt metod två.

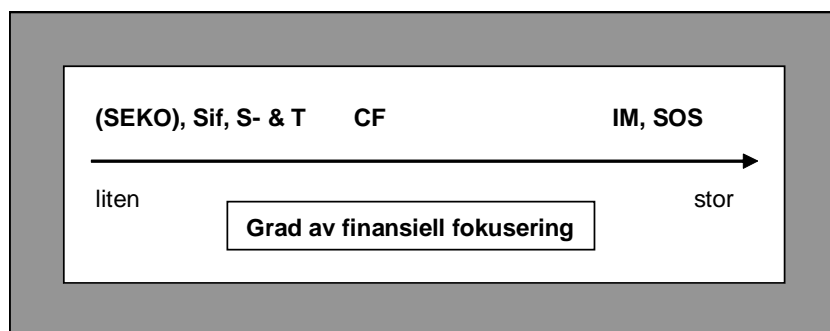
5.4.3 Finansiell eller icke-finansiell fokus?

En av de andra aspekter som ett balanserat system av prestationsmått bör ta hänsyn till är avvägningen mellan finansiella och icke-finansiella mått. Teoretiskt sett borde de ideella organisationerna ha en övervikt av de icke-finansiella, då deras verksamhet till största del kretsar kring icke-finansiella värden.

Mönstret bland insamlingsorganisationerna visar dock på det motsatta - både IM och SOS-Barnbyar har en finansiell fokus. Förklaringen till detta är i IM:s fall att flertalet av de mått som används är varianter av SFI:s mått och SFI är en stiftelse som främst kontrollerar *pengarna* i insamlingsorganisationer, inte kvaliteten på arbetet. För SOS-Barnbyars del handlar den finansiella övervikten om att de har ett i första hand finansiellt mål för verksamheten i Sverige och kvaliteten på det arbete som de insamlade pengarna mynnar ut i inte mäts här. Den tredje insamlingsorganisationen, Cancerfonden, har dock en icke-finansiell fokus. Av de totalt 17 mått de använder är 11 stycken icke-finansiella, vilket vi också upplever som en naturlig följd av att deras verksamhet syftar till att uppfylla kvalitativa mål.

Sif och Skogs- & Träffacket har en icke-finansiell inriktning på sina prestationsmått, vilket precis som vi ovan nämnde i samband med Cancerfonden känns som en naturlig förlängning av deras kvalitativa syfte med verksamheten. Även SEKO kan sägas ha en icke-finansiell fokus utifrån den uppföljning som trots allt sker, med eller utan mått.

Modellen nedan åskådliggör en tydlig indelning de båda grupperna emellan där fackförbunden stämmer bättre med teorin. Insamlingsorganisationerna uppvisar ingen enhetlig bild men drar ändå mer åt det finansiella hållet av ovan givna orsaker.



Figur 5.5 Grad av finansiell fokusering

5.5 Övergripande koppling

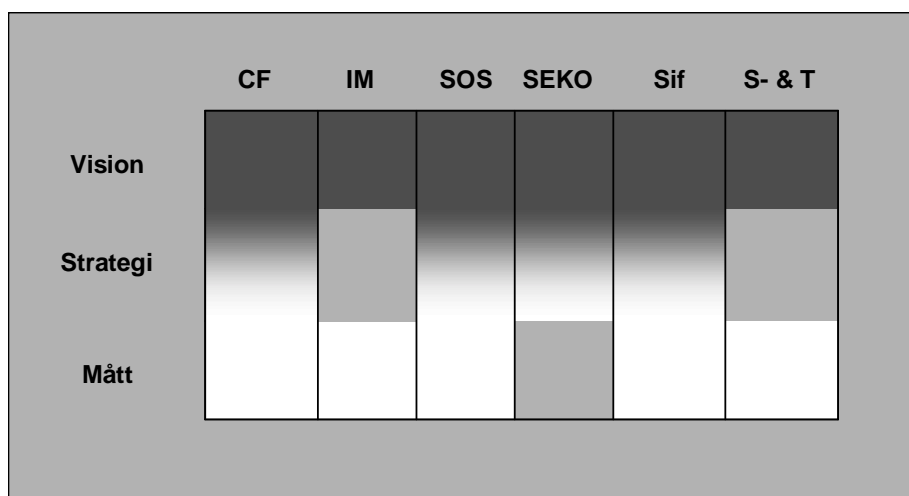
Som en slags uppsummering av pyramiden avslutar vi med att se till den övergripande kopplingen i organisationernas mätning, vilken kan ses som en förutsättning för att kunna mäta framgång på en högre nivå. Vid en teoretisk korrekt utformning av en organisations prestationsmått tar just arbetet sin början högst upp i pyramiden i organisationens vision, för att fortsätta ner i strategin och därefter utvecklas måtten. I denna schematiska kedja finns således en serie av kopplingar som ytterst ska komma till uttryck längst ner i pyramiden - i måtten.

De organisationer vi undersökt har uppvisat olika mycket överensstämmelse med den teoretiska mallen. Den organisation som till största delen följt denna är Cancerfonden som i utformningen av sitt prestationsmätningssystem tagit hjälp av Lots och den struktur som däri presenteras. Genom att använda Lots har Cancerfonden också tvingats ta ställning i komplexa frågor och fått en struktur för utformningen av prestationsmätningen. Därför kan de, enligt oss, uppvisa en mycket god koppling mellan leden. De övriga insamlingsorganisationerna har en blandad koppling till mallen. IM har en för närvarande ingen formell strategi och majoriteten av de mått som används uppvisar inte någon stark koppling till visionen. SOS-Barnbyars mått har en klar koppling till strategin men enligt respondenten saknas mått som på ett bra sätt anknyter till visionen. Vi håller med om detta avseende kopplingen till den internationella visionen, då de anställda i Sverige inte har något mått som kontrollerar effekten av de pengar som skickas iväg. Vi anser dock att SOS-Barnbyars strategi, kortsiktiga mål och således deras mått har en koppling till den svenska visionen, men att mätningarna förvisso är mycket snäva.

Inom gruppen med fackförbund är det endast Sif som genomgående har en koppling mellan vision, det vill säga idéprogrammet, strategi samt kortsiktiga mål

och mått. En god förbindelse mellan samtliga steg i processen talar, enligt oss, för goda förutsättningar att mäta rätt saker, som dock försvåras av den ofokuserade "visionen". SEKO som fram till detta steg också uppvisat sådana tydliga kopplingar men har dock inga mått som fulländar processen och så att säga knyter ihop säcken. Med tanke på det arbete som finns i bakomliggande led har de förvisso banat väg för utformningen av ett komplett prestationsmätningssystem. Den tredje organisationen i gruppen av fackförbund, Skogs- & Träfacket, har enligt oss inte någon klar strategi och har på så sätt alltså gått direkt från visionen till de kortsiktiga målen och måtten. Kopplingen däremellan ter sig därför inte självklar, även om Skogs- & Träfacket själva upplever att de hittat rätt mått för mätning av organisationens prestationer.

Mot denna bakgrund kan vi inte utläsa något tydligt mönster mellan de två grupperna i detta avseende. Insamlingsorganisationerna kan dock sägas uppvisa ett något bättre facit än fackförbunden, eftersom endast IM av insamlingsorganisationerna använder sig av mått som inte avspeglar de föregående leden. Bristen av sådan koppling blir också tydlig i Skogs- & Träfackets fall inom fackförbunden där måtten inte är kopplade till de fem värnen. Sif uppvisar på så sätt en bättre koppling till de högre nivåerna i pyramiden, så även SEKO ända fram till utformningen av mått.



Figur 5.6 Övergripande koppling – De ljusgrå rutorna symboliserar avsaknaden av kopplingar

5.6 Problem och brister

I teorin nämndes några skillnader och problem i ideella organisationer som skiljer dem från vinstdrivande och som i sin tur bör ge utslag i det sätt på vilket prestationsmätningen utformas. Det icke-vinstdrivande syftet, bristen på ett övergripande mått liknande vinstmättet och det faktum att ideella organisationer ofta styrs av människor med bristande fackkunskaper inom exempelvis ekonomistyrning – alla dessa aspekter berördes i teorikapitlet.

Av insamlingsorganisationerna påpekas framförallt att den grundläggande ideella idén är en faktor som ger utslag i prestationsmätningen. Det anses generellt svårt att mäta dessa kvalitativa aspekter, i och för sig med olika syn på *hur* svårt det är. Vi upplever att IM ser stora begränsningar i mätningarna på grund av det stora inslaget av immaterialitet i deras målsättningar, medan Cancerfonden har en mer positiv syn på samma problem. Cancerfonden anser att det är svårt, dock inte omöjligt, att komma fram till bra mått som mäter hur väl man lyckas nå sina kvalitativa mål. Den enda av insamlingsorganisationerna som efterlyser bättre finansiella mått och riktlinjer för ideella organisationer är SOS-Barnbyar. Detta förklaras dock av att de till skillnad från övriga undersökta insamlingsorganisationer har ett finansiellt syfte med verksamheten. De övriga två, Cancerfonden och IM, understryker istället svårigheterna med att hitta bra effektmått. Detta var enligt vårt sätt att se det ett mer väntat svar på frågan om problem och brister.

Likt insamlingsorganisationerna betonar även fackförbunden konsekvenserna av den icke-vinstdrivande aspekten för mätningarna. Vidare uppger de mer specifikt att den mest påtagliga skillnaden i prestationsmätning mellan ideella och vinstdrivande organisationer är de lägre ställda kraven på noggrannhet, beroende på avsaknad av vinstsyfte och ägarintressen. På grund av att pressen utifrån är lägre på ideella organisationer än exempelvis på ett aktiebolag vad gäller högfrekvent ekonomisk rapportering och ständigt goda eller förbättrade finansiella resultat, finns en internt mer avslappnad inställning till de finansiella uppföljningarna och en större tolerans mot fluktuationer i ekonomin.

Det finns också skillnader i de problem och brister i prestationsmätningen som upplevs av fackförbunden gentemot insamlingsorganisationerna. Två av tre fackförbund efterlyser bättre finansiella mått, som ger en överblick över verksamheten, liknande vinstmättet i företag. Detta fann vi aningen förvånande – visserligen är övergripande mått behagliga då de just ger en helhetsbild, men vi har svårt att förstå den finansiella fokuseringen i dessa organisationer då ekonomin inte spelar samma roll som i ett företag. Enligt vårt sätt att se det hade en efterfrågan på ett övergripande kvalitativt mått varit mer väntat.

Gemensamt för samtliga organisationer är en medvetenhet om den grundläggande avsaknaden av en vinst- och lönsamhetsaspekt. Trots detta har vi hittills i analysen kunnat märka att de icke-finansiella aspekter som är mycket viktiga i en ideell organisation inte till fullo framträder i de sex undersökta organisationernas prestationsmätningar. Mycket arbete återstår för de flesta av organisationerna innan de har vad vi anser vara ett välbalanserat system för prestationsmätning som karaktäriseras av genomtänkta och välgrundade mått kopplade till vision och strategier.

5.7 Benchmarking

I teorin föreslås benchmarking som en hjälp på vägen till att utforma ett prestationsmätningssystem, vilket torde komma väl till pass framför allt i ideella organisationer med tanke på avsaknaden av vedertagna instrument och deras betydligt större svårigheter att mäta sin verksamhet.

Denna metod används dock bara systematiskt av en organisation av de sex undersökta, nämligen Cancerfonden. Vi finner det aningen anmärkningsvärt att så är fallet, då det i båda grupperna borde finnas gott om liknande organisationer att jämföra sig med. Likaså kan Ideell Arena, där också Cancerfonden deltar som partnerorganisation, också utnyttjas som ett organiserat forum för bland annat denna typ av frågor. Vi anser sammantaget att benchmarking utgör en god chans att jämföra samt få tips och hjälp med utformningen av sin prestationsmätning. Vissa av respondenterna menar att det borde vara möjligt att jämföra sig mot andra organisationer i större utsträckning än vad som görs idag, men något mönster liknande att fackföreningar skulle vara mer avigt inställda till benchmarking än insamlingsorganisationer eller vice versa går inte att urskilja.

6 Resultat och resultatdiskussion

Efter avslutad analys känns det motiverat att i det avslutande kapitlet få diskutera det vi kommit fram till i analysen och vilka implikationer detta kan ha. Det är för oss också viktigt att återknyta dessa diskussioner till det vi frågade oss i det inledande kapitlet och på så sätt sluta cirkeln.

6.1 Inledning

Genom analyser av olika aspekter i vårt empiriska och teoretiska material har mönster framträtt, gällande både skillnader och likheter inom och mellan de två grupperna av fallorganisationer. Detta slutliga kapitel ägnar vi därför åt att diskutera vår studie genom att presentera de resultat som framträder tydligast i förhållande till den fråga som vi ställde oss i kapitel 1:

Hur mäter ideella organisationer sina prestationer - hur ser processen ut och vilka mått används?

Därefter följer en diskussion kring vilka effekter vårt urval av organisationer har haft på våra resultat samt vilka konsekvenser ett annorlunda val kunde ha fått. Vi återknyter dessutom till begreppsdiskussionen i kapitel 1 och tar vidare upp vad vi anser att studien bidragit med i termer av ny kunskap. Slutligen ger vi förslag på fortsatta undersökningar i form av hypoteser som enligt oss skulle kunna vara intressanta mot bakgrund av våra resultat.

6.2 Resultat

6.2.1 Hur ser processen ut?

Många ideella organisationer har inte tänkt igenom sin vision

I teorin togs visionen upp som utgångspunkten för planeringen av ett prestationsmätningssystem, då en klart definierad och genomarbetad vision är en förutsättning för god planering av nästkommande led. I analysen har ett mönster avseende just denna utformning och genomarbetning av visionen kunnat skönjas. Visionen tenderar att inte heller användas som ett arbetsredskap eller vedertaget begrepp inom organisationerna. Flera av organisationerna har således inte, i olika avseenden, ägnat sin vision den uppmärksamhet och preciserat den på ett sätt som hade varit önskvärt enligt teorin. Risken finns då att en viss begreppsförvirring uppstår genom att målet i sig inte är klart och tydligt fastställt och skiljt från exempelvis vägen dit. Då visionen kan sägas vara avstampet till uppbyggnaden av ett prestationsmätningssystem kan denna brist på genomarbetning i vissa fall leda till att hela den vidare processen ner till måtten haltar.

Det kan finnas ett flertal orsaker till varför situationen ser ut som den gör. En kan vara att det i undersökningen ingår organisationer av varierande storlek och att denna aspekt kan ge effekt på utformningen av visionen. I en liten ideell organisation finns troligtvis inte samma behov av en nedskrivna vision, då det i en sådan organisation är lätt att kommunicera till några få anställda vad som eftersträvas, utan att behöva komprimera ner detta i en eller två meningar. På samma sätt är det i en sådan organisation mer troligt att den geografiska spridningen är mycket begränsad, vilket också underlättar implementeringen av en informell vision.

En annan orsak kan vara att en övergripande målsättning, visionen, i vissa ideella organisationer är mer inpräntad i medarbetarna från början än vad som är fallet i ett företag. De personer som arbetar i ideella organisationer gör det troligtvis till stor del för att de lockats av det ideella syfte organisationen verkar för. Detta skiljer således dessa personer från de flesta människor som arbetar i ett företag. Där är det snarare sannolikt att människor har andra incitament för att arbeta, oftast ekonomiska, än själva företagets verksamhet och vision. Detta resonemang skulle kunna leda till att det i vissa ideella organisationer är av mindre vikt att klargöra sin vision formellt, då den redan är självklar för samtliga medarbetare.

De ideella organisationerna saknar kopplingar mellan de olika leden i prestationsmättningsprocessen

I teorin har vi utgått från en modell där olika led kopplar samman måtten med de långsiktigt viktiga målen i en ideell organisation. Under rubriken "Övergripande kopplingar" i analysen åskådliggjordes att hälften av organisationerna saknade kopplingar mellan ett eller flera led. Dessutom tillkommer de fall där visionen, som diskuterades ovan, inte utgjorde någon fokuserad utgångspunkt. Sammantaget utgör dessa faktorer ett mönster där bristfälliga kopplingar i processen framträder. I förlängningen innebär det att prestationsmåtten som används i de ideella organisationerna saknar de långsiktiga inslagen av strategi och vision som innebär att måluppfyllelse kan mätas. Detta yttrar sig också i det att de ideella organisationerna i studien i stor utsträckning saknar effektmått.

Orsakerna till varför kopplingar saknas kan ha många olika förklaringar. I arbetet har all vår uppmärksamhet fokuserats på prestationsmätning i de ideella organisationerna. Är denna aspekt då den viktigaste och mest centrala i ideella organisationers verksamhet? Troligen inte. De ideella organisationerna bygger på passion och lust hos medarbetare att förändra felaktigheter eller orättvisor, vare sig det gäller att hjälpa fattiga barn i Zimbabwe eller att se till att de svenska skogsarbetarna får den lön de enligt avtal är berättigade till. Därmed finns risken att prestationsmätning förbigås och inte får den uppmärksamhet som krävs för att åstadkomma kopplingar i alla led av processen. Den tid och de resurser som finns i organisationerna läggs möjligtvis hellre på att hantera sakfrågor än att utveckla ett prestationsmätningssystem enligt teorins alla regler.

Vi har i teorin (och empirin) också tagit upp olika instrument särskilt utvecklade för ideella organisationer som kan hjälpa till att sätta fokus på kopplingarna och på så sätt strukturera upp prestationsmätningen. De instrument som kan erbjuda hjälp i dessa frågor med särskild inriktning på ideella organisationer är enligt vår inventering få. De kräver emellanåt dessutom både mycket tid och stora resurser för att kunna implementeras på ett lämpligt sätt. För vissa organisationer, i synnerhet för små eller resurssvaga, är det således inte alltid ett alternativ att fullt ut använda sig av sådana instrument eller koncept. Trots det kan de få instrument och koncept som finns utvecklade för ideella organisationer erbjuda hjälp i form av nya tankegångar på begreppet prestationer och hur dessa ska mätas. Till att börja med kräver det dock ett större intresse för frågorna från de personer som är ansvariga. Resonemanget kan även sägas höra samman med att vi i studien har kunnat utläsa att de organisationer där utbildade eller erfarna personer handhar frågor rörande prestationsmätning uppvisar tydligare kopplingar mellan vision, strategi och mått.

6.2.2 Vilka mått används?

Olika grupper efterfrågar olika mått

I analysen framkom mönster vad gäller de olika gruppernas fokusering på främst finansiella eller icke-finansiella mått. Fackförbunden har alla en klar icke-finansiell fokus, medan insamlingsorganisationerna i större utsträckning använder sig av finansiella mått. Detta avspeglar sig sedan i vilka typer av mått de olika grupperna främst upplevde att de saknar. De som redan har en icke-finansiell fokus efterlyser i första hand bra övergripande finansiella mått, medan gruppen med finansiell inriktning främst efterfrågar effektmått. En anledning till denna spegeleffekt torde vara att respektive grupp redan anser att man på ett fullgott sätt mäter antingen finansiella eller icke-finansiella aspekter och eftersträvar en komplettering till dessa.

En anledning till att fackförbunden efterfrågar finansiella mått kan vara ett sjunkande medlemsantal som på senare tid uppges ha blivit alltmer påtagligt. Detta har lett till att fackförbunden har blivit mer medvetna om de ekonomiska begränsningarna i sin verksamhet och därmed efterfrågar proaktiva finansiella mått. Detta är en klar skillnad mot insamlingsorganisationerna som alltid har levt med en finansiell osäkerhet i den bemärkelsen att de har svårare att förutse hur mycket medel som framtiden kommer att generera.

Ytterligare en möjlig bakomliggande orsak till varför man i en ideell verksamhet efterfrågar finansiellt orienterade mått kan vara en generell uppfattning om att det är viktigt. Som teorin påpekar är de verktyg för prestationsmätning som utvecklats med företag i åtanke inriktade på finansiella faktorer och ekonomisk vinst. Denna finansiella inriktning är också den som dominerar näringsliv och samhälle, vilket får oss att tro att ideella organisationer mycket väl skulle kunna uppleva det som

ett måste att mäta på motsvarande sätt. Detta trots att finansiella mätningar normalt fyller en underordnad funktion i dessa jämfört med vinstdrivande organisationer.

6.3 Resultatdiskussion

I detta sista kapitel vill vi också belysa våra resultat genom en diskussion som för oss tillbaka till metodkapitlet och de val av organisationer som inledningsvis satte ramarna för vår studie.

Till att börja med är det intressant att ta upp vilka effekter det hade fått på resultaten om vi hade valt ut andra organisationer i de båda grupperna. I Sverige finns ett antal fackförbund och många insamlingsorganisationer som hade kunnat utgöra intressanta underlag för fallstudier. Vi är medvetna om detta och det faktum att andra organisationer säkert hade genererat andra svar, i synnerhet vad gäller insamlingsorganisationerna. Fackförbunden liknar varandra i många avseenden; till exempel i uppbyggnad och syfte. Därför tror vi att skillnaderna i svar om vi frågat tre andra än Skogs- & Träfacket, Sif och SEKO hade blivit mindre än om insamlingsorganisationer hade bytts ut. Dessa har inom gruppen uppvisat en betydligt större spretighet avseende organisationsstruktur, storlek, syfte med verksamheten och utbredning. Resultaten hade således kunnat påverkas om vi i vårt urval hade baserats på ytterligare kriterier som storlek eller verksamhetens inriktning. Vi gick dock in i arbetet och frågeställningen förutsättningslöst och valde inte organisationerna med hänsyn till något annat än att de hade en ideell verksamhet av passande slag. Utöver det var vi också beroende av organisationernas möjlighet att ställa upp på intervjuer under en begränsad tidsperiod, vilket också avgjorde vårt urval.

I metodkapitlet tog vi upp att vi inför studien diskuterade om denna endast skulle innefatta en sorts organisationer. Denna fråga anser vi också relevant att resonera kring så här i slutet, med undersökningarna bakom oss. Vår uppfattning är att det resultat som troligen hade påverkats mest är det som behandlar vilka mått som används och efterfrågas. I denna aspekt hade förmodligen jämförelserna blivit enhetligare, i den bemärkelsen att samtliga fall hade haft sin utgångspunkt i liknande verksamhet. Dock skulle detta enbart göra sig gällande om tydliga avgränsningar avseende urvalet hade gjorts. Såsom vi har märkt och ovan diskuterat är exempelvis insamlingsorganisationer som begrepp inte snävt nog. Vid en sådan fallstudie hade vi dock gått miste om den jämförelsegrund som två grupper av ideella organisationer innebär, med det ideella syftet gemensamt men med olika verksamhet. De likheter som framträtt i fråga om gemensamma faktorer på grund av det ideella syftet hade uteblivit, liksom verksamhetsberoende skillnader.

6.4 Begreppsdiskussion

I kapitel 1 diskuterade vi avsaknaden av en enhetlig begreppsanvändning på svenska inom området prestationsmätning. Inom ramarna för detta tog vi också upp att vi använde vision som begrepp för den övergripande målsättningen i en organisation, det vill säga inbegripande både mission (affärsidé) och vision.

Detta anser vi, med arbetet bakom oss, ha varit ett viktigt beslut. Det sätt som respondenterna använde begrepp i sina respektive beskrivningar av prestationsmätningen skulle visa sig inte alltid stämma överens med de definitioner vi tillskrev samma begrepp. Därför har mycket tid och många diskussioner inom gruppen handlat om tolkningar av respektive respondents svar om till exempel strategi och kortsiktiga mål. Mot bakgrund av att det emellanåt rådde förvirring om vad dessa begrepp innebär, anser vi att det inte hade gagnat undersökningen att ytterligare be respondenterna dela upp sin målsättning i vision och affärsidé.

6.5 Kunskapsbidrag

Vi upptäckte i det inledande skedet av arbetet med uppsatsen att det saknades undersökningar om prestationsmätning i ideella organisationer. Genom de organisationer som medverkat i studien har vi dock erfarit att det finns ett ökande akademiskt intresse för ideella verksamheter ur olika synvinklar. Vi hoppas på så sätt att vår studie ska kunna utgöra ett led i att sätta akademiskt fokus på en i Sverige växande och allt viktigare sektor, genom att vår studie kan användas som referens för vidare forskning inom området. I kapitel 1 nämnde vi att deras specifika karakteristika i allt större utsträckning lyfts fram i omvärlden och att de bör behandlas efter sin egen norm och inte efter de andra samhällssektorernas mallar. Detta kan enligt vår mening och erfarenheter från vår studie tyckas vara att gå ett steg i förväg då denna norm ännu är ett vagt begrepp. Mer studier behövs för att producera den kunskap om ideella organisationer som kan bidra till att komma underfund med vilken deras mall är och hur de annorlunda behoven ser ut. Vi hoppas därmed att vi med vår uppsats och genomförda intervjuer lämnat ett bidrag genom att ge en inblick i hur ideella organisationer, insamlingsinriktade eller fackliga, resonerar när det gäller prestationsmätning och hur den utförs i nuläget.

Den modell vi utformat kan sägas vara en visuell sammanställning av flera källors åsikter på området. Modellen syftar till att på ett enkelt och överskådligt sätt synliggöra de viktigaste leden i att planera sin prestationsmätning. På så sätt hoppas vi kunna förenkla för ideella organisationer att hitta sådana mått som vi tidigare uppmärksammat att de efterfrågar. Någon universallösning gör vi dock inte anspråk på – det är upp till varje organisation att utveckla de mått som matchar verksamhetens individuella målsättning.

6.6 Förslag till vidare forskning

I metodkapitlet togs de begränsningar som valet av fallstudie som metod innebär upp och en av dessa är möjligheten till generaliseringar. Fallstudien har inte som syfte att generera allmängiltiga sanningar utan att undersöka en liten del av verkligheten för att skapa förståelse för denna. Utifrån de insikter som då uppstår formas sedan en grund som andra kan utgå ifrån och vidare undersöka. Såsom går att utläsa av diskussionerna i detta kapitel finns det fortfarande mycket kvar att utforska inom området prestationsmätning i ideella organisationer. Vår undersökning kan ses som en utgångspunkt för fortsatt forskning inom området och de resultat som framkommit kan användas som arbetshypoteser för framtida studier, enligt nedan.

Hypotes 1

De ideella organisationerna har inte tänkt igenom sin vision

Hypotes 2

De ideella organisationerna saknar kopplingar mellan vision, strategi och mått i prestationsmätningen

Hypotes 3

Olika typer av ideella organisationer efterfrågar olika prestationsmått

Källförteckning

Publicerade källor:

Alvesson, Mats; Sköldeberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion; Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Anthony, Robert N.; Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems*, McGraw-Hill Book Co, Singapore, upplaga 10

Anthony, Robert N.; Herzlinger, Regina (1975) *Management Control in Nonprofit Organisations*, Homewood, Ill.

BAS-Gruppen (1998) *BAS Nyckeltal: för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Industriförlaget, Stockholm

Berg, Per Olof; Jonsson, Christer, (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader – opinionbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Drucker, Peter F. (1992) *Managing the Non-profit Organization – Principles and Practises*, Harper Business, New York, upplaga 1

Eneroth, Bo (1989) *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*, Natur och Kultur, Göteborg, upplaga 1

Ewing, Per; Samuelson, Lars A. (1998) *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Malmö

Finkler, Steven A. (2001) *Financial Management; For Public, Health and Not-for-Profit Organizations* Prentice-Hall, Inc., New Jersey, upplaga 1

Herzlinger, Regina (2002) "The outsiders" *the Hong Kong Accountant*, November 2002, s. 64-67

Holme, Idar M. & Solvang Bernt K. (1997) *Forskningsmetodik; om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 2

Jacobsen, Dag I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Kaplan, Robert N.; Norton, D P. (2001) "Balance without Profit" *Financial Management*, januari 2001, s. 23-26

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Lundahl, Ulf; Skärvad, Per-Hugo (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Lundén, Bo; Lindblad, Jan (2002) *Ideella föreningar – skatt, ekonomi och juridik*, Björn Lundén Information AB, Näsviken, upplaga 5

MacPherson, Malcolm (2001) "Performance measurement in not-for-profit and public-sector organisations" *Measuring Business Excellence* 2001; 5, 2 s. 13-17

Matheson, David; Matheson, Jim (1998) *The Smart Organization – Creating Value through Strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston, USA

Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus (1997) *Balance Scorecard i svensk praktik – Ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning*, Liber Ekonomi, Malmö, upplaga 1:1

Otley, D (1999) "Performance Management: a framework for management control systems", *Management Accounting Research*, 10:363-382

Paton, Rob (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, Gopsons Paper Ltd, Indien, upplaga 1

Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Lund, upplaga 2

Poister, Theodore H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, USA, upplaga 1

Rienecker, Lotte; Jörgensen, Peter S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB, Malmö, upplaga 1

Roos, Carl Martin (1995) *Företagsformer*, Rabén Prisma, Kristianstad, upplaga 5

Sawhill, John C.; Williamson, David (2001) "Measuring what matters in nonprofits" *McKinsey Quarterly*, June 01, 2001

Sawhill, John C.; Williamson, David (2001) "Link your metrics to your mission" *McKinsey & Company*, 2001

Sawhill, John C.; Williamson, David (2001) "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations" *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), Spring 2001, s. 371-386

Wijkström, Filip (1999) *Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor*, EFI, Stockholm

Wijkström, Filip; Lundström, Tommy (2002) *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället*, Sober Förlag, Stockholm, upplaga 1

Företagsinterna källor:

Biståndspolicy 2002, IM

Cancer i siffror – populärvetenskapliga fakta om cancer, dess förekomst, bot och dödlighet 2001, Cancerfonden

Forskning NU 2003, inkluderande Årsredovisning 2002, Cancerfonden

Uppdraget – att värna det fackliga löftet, Informationsblad, Skogs- & Träfacket

Verksamhetsberättelse 2003, IM

Verksamhetsplan och -budget 2004, SEKO

Verksamhetsplan 2004, Cancerfonden

Årsredovisning 2002, SOS-Barnbyar, Sverige

Muntliga källor:

Fastrup, Urban, Ekonomichef SIF, Stockholm, Telefonintervju 2004-05-10

Lundell, Stefan, Ekonomiansvarig, Individuell Människohjälp, Lund, Personlig intervju 2004-04-21

Långberg, Göte, Ekonomichef Cancerfonden, Stockholm, Personlig intervju 2004-05-05

Ohlin, Johan, Ekonomichef SOS-Barnbyar, Stockholm, Personlig intervju 2004-05-06

Olheden, Christina, Utlandsansvarig, Individuell Människohjälp, Lund, Personlig intervju 2004-04-21

Olsson, Göran, Förbundskassör SEKO, Stockholm, Telefonintervju 2004-05-14

Paulsson, Bo, Generalsekreterare Individuell Människohjälp, Lund, Personlig intervju 2004-04-21

Sjödahl, Leif, Förbundskassör Skogs- och träfacket, Stockholm, Personlig intervju 2004-05-06

Wall, Inga, Controller Cancerfonden, Stockholm, Personlig intervju 2004-05-05

Elektroniska källor:

Cancerfonden: www.cancerfonden.se

Lots: www.lots.se

Ideell Arena: www.ideellarena.se

IM: www.manniskohjalp.se

Nationalencyklopedin: www.ne.se

SEKO: www.seko.se

SFI: www.insamlingskontroll.a.se

SIF: www.sifmedlem.com

SIQ: www.siq.se

Skogs- & Träfacket: www.skogstrafacket.org

SOS-Barnbyar, Sverige: www.sos-barnbyar.se

Personfakta

- Bakgrund
- Position och funktion i organisationen
- Anställningstid
- Tidigare arbete med ekonomistyrning i andra organisationer?

Process

- Vilken är organisationens vision?
- Vilken är Er strategiska målsättning?
- Har Ni någon strategisk handlingsplan?
- Utgör denna underlag för det löpande arbetet?
- Vilka är Era kortsiktiga mål?
- Använder Ni något koncept för utformningen av prestationsmätningen?

Struktur

- Vilka mått används för att mäta Era prestationer?
- Vad är syftet med att använda just dessa mått?
- Kan de delas in i kategorier? Finns det någon kategori Ni lägger extra fokus på?
- Anser Ni att Ni i dagsläget fokuserar mest på finansiella eller icke-finansiella mått?
- Saknas det, enligt Er, mätning av någon aspekt idag?
- Vad ser Ni för styrkor respektive svagheter med den nuvarande kombinationen av mått?

Framtiden

- Vad skulle Ni vilja förändra i Ert nuvarande mätsystem?
- Vilka mått tror Ni blir viktiga i framtiden?

Övrigt

- Anser Ni att det finns några skillnader generellt sett mellan prestationsmätning i ideella och vinstdrivande organisationer?
- Om ja; ger dessa skillnader upphov till några särskilda fördelar eller svårigheter?
- Vad tror Ni är den allmänna inställningen i organisationen till mätning och styrning?
- Förekommer benchmarking mot andra liknande organisationer?
- Känner Ni till Balanced/Strategy Scorecard och/eller the Four by Four report?