

Ledelsessystemer i Greenpeace – Anvendelse af Balance Score Card i en NPO



Frederik Westh-Jensen

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Problemformulering.....	3
Afgrænsninger.....	4
Metode.....	5
Teoretisk styringsramme:	8
Accountability	8
Stadie 1+2 – Strategic context + Operational Plans and Budgets.....	13
Stadie 3 – Internal Management	26
Stadie 4 – Performance Reporting.....	30
Stadie 5 – Evaluating and Audit	37
Balance Score Card i NPO'er	43
Økonomisk styring i Greenpeace Nordic	50
Strategic context og operationel planlægning på det strategiske niveau	50
Operationel planlægning på det taktiske niveau.....	55
Internal management	58
Løbende måling og rapportering	60
Evaluering og revision	64
Anvendelse af Balance Score Card i Greenpeace Nordic.....	68
Forslag til en Balance Score Cards i organisationen	68
Cost/benefit-analyse.....	74
Konklusion.....	78
Litteraturliste	80

Indledning

Dette projekt opstod som et resultat af undertegnedes nysgerrighed for driften af en not-for-profit organisationer, i dette projekt omtalt som *NPO'er*. Baggrunden for min nysgerrighed er, at mange økonomiske teorier tager udgangspunkt i virksomheder i den private sektor, hvor aktionærerne er de måske vigtigste interessenter, og hvor det overordnede krav til virksomheden er, at generere et afkast på investorernes investering. Det er her NPO'erne kommer ind, for hvad sker der når det økonomiske afkast ikke længere er den drivende kraft bag en virksomhed eller en organisations aktiviteter?

Som NPO-betegnelsen antyder, er der i disse organisationer, et overordnet fokus på andre ting end afkast og indtjening til virksomheden og dens interessenter. Det betyder dog ikke at økonomi er mindre væsentligt, men at det bliver balanceret op imod nogen andre parametre. Hos offentlige hospitaler ligger hovedformålet indenfor helbredsmæssige parametre, men der er stadig nogen finansielle krav til hospitalets ledelse om, at det skal overholde nogen finansielle rammer.

Økonomisk styring handler om, hvordan man som ledelsesorgan optimerer sine processer for, hvordan man planlægger og udfører sine aktiviteter. I dette ligger at organisationen bedst muligt, skal leve op til sit formål, mens man samtidigt tager stilling til de krav og forventninger interessenterne har til organisationen som helhed. Dette sker ved, at ledelsen løbende vægter de forskellige mål og krav, og tager beslutning om hvilke handlinger der bedst lever op til formålet, og samtidigt tilfredsstiller interessenterne. For at kunne tage disse ledelsesmæssige beslutninger, er det essentielt for den rationelle ledelse, at der ligger det bedst mulige informationsgrundlag. Til brug for en struktureret beslutningsproces, baseret på et pålideligt og tilstrækkeligt informationsgrundlag, må ledelsen derfor udarbejde et system der optimerer både beslutningsprocesserne og informationsindsamlingen. I denne opgave vil dette system blive omtalt som organisationens ledelsessystem.

Økonomistyring er en af grundstenene i enhver virksomhed og organisation, hvorfor det også er et område, hvor der er foretaget omfattende forskning. Dette har resulteret i en stor mængde teorier og værktøjer, der skal hjælpe ledelsen til at udarbejde det rigtige ledelsessystem. Det vigtige er her, at der ikke er en universel rigtig teori omkring økonomistyring og udformningen af

et ledelsessystem, men nærmere at ledelsen anvender de udformede teorier, som inspiration til at udforme en skræddersyet løsning for den individuelle organisation.

I dette projekt er den individuelle organisation Greenpeace Nordic. Organisationen er en regional afdeling af Greenpeace International, som er en stor non profit organisation, som opererer over hele kloden.. Organisationen var et oplagt valgt til brug for mit projekt, da en organisation af Greenpeaces størrelse har et stort behov for at udarbejde og formalisere et ledelsessystem. På samme tid må man også have brugt ressourcer på at vurdere om, hvordan de mere almene teorier indenfor området kan anvendes i en organisation med deres behov og udfordringer.

Greenpeace Nordic kvalificerer sig, som værende en NPO, gennem deres projektaktiviteter inden bl.a. klima og energi, hvor man arbejder for at skabe forbedringer indenfor globale problemstillinger. Organisationen er en af mest kendte NPO'er i skandinavien, og har ifølge deres hjemmeside godt 150.000 støttende medlemmer, som tilsammen støtter Greenpeace Nordic med ca. 100 millioner kroner om året.

Ledelsen skal hele tiden have organisationens hovedformål for øje, når den skal tage beslutningen om, hvor den skal placere sine begrænsede ressourcer. Dette projekt vil undersøge, hvordan Greenpeace Nordic tager beslutninger som den ovenstående, og hvordan den sikrer sig at det også er den rigtige beslutning med tanke på organisationen formål, og interessenterne krav og forventninger.

Dette projekt er derfor et studium i de processer, som en stor NPO som Greenpeace Nordic har konstrueret til styringen af organisation. Dette er gældende for processerne foretaget af den øverste ledelse, som står med ansvaret for organisationen overordnede præstation, og måden man opnår disse, men også hvordan topledelsens beslutninger udmønter sig i faktiske handlinger på det taktiske niveau.

Problemformulering

Hovedspørgsmål

Hvordan foretager en NPO som Greenpeace Nordic økonomisk styring (*på det strategiske og taktiske niveau*), og ville organisationen kunne drage fordel ved en implementering af Balance Score Card?

Teoretisk styringsramme:

- Hvordan kan præstationer defineres i organisationer, der har ikke-finansielle parametre som hovedformål?
- Hvordan styres og planlægges aktiviteter i NPO'er, og hvilke informationer kræves til dette?
- Hvordan kan NPO'er foretage måling af egne aktiviteter, og udarbejde rapporter, der opfylder informationsbehovene fra både interne og eksterne interessenter?
- Hvordan kunne teorien om Balance Score Card, tilpasses til non profit organisationer?

Praksis i Greenpeace Nordic:

- I hvilket omfang defineres præstationer i Greenpeace Nordic?
- Har Greenpeace Nordic systematiseret sine styrings- og planlægningsprocesser således, at de indeholder løsninger på organisationens styringsmæssige udfordringer, og planlægger en tilstrækkelig informationsindsamling til at tilfredsstille informationsbehovet?
- Bruger Greenpeace Nordic *accountability* på en tilstrækkelig og værdiskabende måde?
- Foretages der en løbende måling og rapportering, der er både tilstrækkelig og pålidelig nok til at dække både interne og eksterne interessenters informationsbehov?

Problemløsning:

- Hvordan kunne teorien om Balance Score Card anvendes i Greenpeace Nordic, og ville det kunne forbedre organisationens ledelsessystem?
- Hvad ville det kræve at implementere Balance Score Card i Greenpeace Nordic, og overstiger det fordelene ved anvendelsen?

Afgrænsninger

Styringsdybde

Dette projekt vil fokusere på den økonomiske styring på det overordnede strategiske niveau, hvor topledelsen skal udarbejde en strategi for samtlige aktiviteter i organisationen, og på det taktiske niveau med styringen af Greenpeace Nordics individuelle projekter. Dette projekt vil ikke analysere på den økonomiske styring på det operative niveau. Økonomisk styring på det operative niveau kræver en stor indsigt i organisationens daglige styring, og omfatter aktiviteter af så forskellig karakter, at behovet for information vil være for stort i forhold til dette projekts omfang.

En analyse af den økonomiske styring på det operative niveau ville helt naturligt give et mere komplet billede af den økonomiske styring som helhed. Denne analyse ville kunne identificere yderligere "huller" eller svagheder i Greenpeace Nordics nuværende ledelsessystem, og give et bedre indblik i de praktiske problemstillinger, den enkelte mellemleder eller medarbejder støder på i hverdagen.

Styringsbredde

Dette projekt vil inkludere alle organisationens aktiviteter, hvilket inkluderer non profit projekter, fundraisingprojekter og de støttefunktioner organisationen indeholder. Idet størstedelen af Greenpeaces aktiviteter ligger i non profit projekter og fundraising, vil fokus også ligge her. Det betyder at dette projekt vil behandle organisationens støttefunktioner som en uniform aktivitet, og ikke arbejde med de enkelte støttefunktioner som enkelte aktiviteter.

En analyse af de enkelte støttefunktioner ville kunne fortælle mere om, hvor gode Greenpeace Nordic er til at få et helstøbt billede af organisationens præstationer, og kunne give anledning til vurdering af, om det eksempelvis kunne betale sig for organisationen at outsource enkelte støttefunktioner.

Det blev dog vurderet, at dette projekt med sit definerede problemfelt og omfang, ville kunne generere mere værdi ved at gå dybere i behandlingen af de primære aktiviteter i Greenpeace Nordic.

Cost/benefit-analyse

Dette projekt vil i forbindelse med sit formål, vurdere hvilke fordele Greenpeace Nordic ville opnå ved implementeringen af teorien om *Balance Score Card*, og sætte disse fordele op imod hvad det ville kræve at implementere anvendelsen af BCS. Denne analyse vil dog ikke være en dybdegående cost/benefit-beregning med et numerisk resultat. Den vil derimod opstille fordelene på den ene side, og kravene på den anden side, hvorefter undertegnede vil foretage en subjektiv vurdering af sammenhængen mellem disse to størrelser.

En dybdegående cost/benefit-analyse ville være nødvendigt, såfremt Greenpeace Nordics ønsker at gå videre med dette projekts konklusioner. Herudover ville det være nødvendigt, at sætte en eventuel cost/benefit-beregning på anvendelsen af BSC op imod andre teorier på området, da god ledelsen indeholder beslutninger taget på baggrund af flere alternative løsninger. Dette projekt kan derfor ikke stå alene som dokumentation på, om anvendelsen af teorien om BSC er det rigtige valg for Greenpeace Nordic.

Metode

Denne opgave har, som nævnt i problemformuleringen, et formål der bygger på at vurdere, hvor god Greenpeace Nordics økonomiske styring er, og om denne kunne blive bedre ved anvendelse af teorien om Balance Score Cards. For at kunne foretage den ønskede vurdering, er det derfor nødvendigt at denne opgave formår at gennemgå de følgende punkter:

- Definerer vurderingskriterier for økonomistyring i NPO'er, og hvad der gør et ledelsessystem effektivt.
- Vurderer i hvilket omfang teorien om Balance Score Card kan anvendes til at leve op til de definerede vurderingskriterier
- Måler og vurderer hvorvidt Greenpeace Nordics nuværende ledelsessystem lever op til de definerede vurderingskriterier
- Analyserer i hvilket omfang Balance Score Card kan forbedre det nuværende ledelsessystem, og om det kan betale sig at implementere teorien

Definition af vurderingskriterier

Til brug for at definere vurderingskriterierne for struktureringen af NPO'ers ledelsessystemer, er der taget udgangspunkt i en forskningsrapport fra Canada¹, som i samarbejde med lokale organisationer, har analyseret på hvilke behov og krav, der er til økonomisk styring af NPO'er. Den teoretiske ramme der arbejdes med i rapporten, er bygget over modellen kaldet *The Management Cyclis*, som gennemgår de 5 stadier ledelsen gennemgår i den samlede ledelsesproces.



Rapporten gennemgår de enkelte stadier, og definerer hvilke informationsinput der er nødvendige, og hvilke informationsoutputs der kræves. Udover denne definition af informationsinput og -output, opstilles en række kvalitative parametre for disse informationer.

Sideløbende med de ovennævnte informationsbehov og informationskrav, er det nødvendigt at diskutere ansvarlighed i forbindelse med informationsindsamlingen. Grunden til at dette er nødvendigt er, at det er essentiel del i samlede proces fra planlægning gennem informationsindsamlingen, til rapporteringen og evalueringen. Uden en fornuftig ansvarsfordeling, og efterfølgende konsekvens, kan ledelsen ikke med rette forvente, at dens planlagte handlinger

¹ Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000

bliver udført efter hensigten. Det er derfor essentielt for et ledelsessystem, hvilke ansvars der tildeles hvem, og hvordan den enkelte gøres ansvarlig for sit område.

Balance Score Card

Til dette projekt valgte jeg at benytte teorien om Balance Score Card, som den alternative løsning til Greenpeace Nordics nuværende ledelsessystem. Teorien er meget udbredt, hvilket gør den aktuel, og har en grafisk modelløsning, hvilket gør den lettere at forstå.

Teorien bygger på en forståelse af, hvordan man måler præstationer ud fra det definerede formål, og hvilke faktorer der har indflydelse på denne præstation. Ledelsen skal altså ved anvendelsen af denne teori, forholde sig til de årsagssammenhænge der har betydning for præstationen. Dette har ikke kun et informativt formål, men også et inspirativt formål.

Ved at illustrere årsagssammenhænge i grafiske modeller, gør ledelsen det nemmere at formidle strategien ned gennem organisationen, og ledere og medarbejdere der kun arbejder med en lille del af den samlede aktivitet, får en bedre forståelse af hvilken påvirkning deres individuelle præstation har på organisationens samlede præstation.

Den klassiske illustration af et Balance Score Card indeholder et ultimativt formål baseret på finansielle parametre, men teorien brugt som en sammenkædning mellem det overordnede formål, og præstationer inden for delaktiviteter, gør denne teori yderst fleksibel og relevant i forhold til dette projekts problemfelt.

Informationsindsamling om Greenpeace Nordics

Da dette projekt har til formål at analysere på, hvordan Greenpeace Nordics foretager den økonomiske styring af sine aktiviteter i praksis, var det nødvendigt at indsamle specifikke informationer fra Greenpeace Nordic. Fremgangsmåden der er valgt til dette projekt, har været at foretage interview med ledelsen i Greenpeace Nordic, repræsenteret ved generalsekretær Mads Flarup Christensen, som har den nødvendige information om organisationens ledelsessystem. Disse interviews er blevet suppleret med den dokumentation, som er blevet stillet til rådighed til projektet i form af enkelte tekststandarder fra organisationens styringssystem.

Årsagen til denne fremgangsmåde ligger i, at et ledelsessystem kan indeholde både formelle og uformelle processer, hvilket betyder at det har været nødvendigt at få udtalelser fra ledelsen for at få det fulde billede af organisationens ledelsessystem.

Teoretisk styringsramme:

Accountability

Definition

Dette afsnit har til formål, at beskrive hvad *Accountability* er, og hvorfor det er et så essentielt koncept i forhold til den økonomiske styring af en organisation. Accountability er et konceptet, der handler et ansvarsforhold mellem 2 parter. Den ene part som tildeler ansvar, og den anden part, som accepterer det tildelte ansvar overfor den første part. Ved oprettelsen af dette accountability forhold, bliver de 2 parter enige om, hvad ansvaret omhandler, hvordan ansvaret opgøres, og ansvarsmodtageren pålægges i forlængelse en forpligtelse til at opføre, hvordan han lever op til sit ansvar ud fra nogen formelle krav.

Det grundlæggende i dette forhold er ifølge det canadiske forskningsprojekt, at de 2 parter er enige i, hvilke forventninger dette forhold genererer, og at disse forventninger opgøres i en fastsat valuta. Når denne valuta er fastsat og forstået af begge parter, skal formaliteterne omkring rapportering af, hvordan forventningerne er blevet opfyldt, defineres og fastlægges.

Denne formelle accountability-rapport kan foretages på mange forskellige måder, og kan være både mundtlig eller skriftlig. Rapporten uanset udformningen, skal leve op til nogle informationskrav, som defineres ved formningen af det aktuelle accountability-forhold. Værdien af de rapporterede informationer må antages at stige, i takt med at rapportens informationer går fra, at være af subjektiv karakter, mod at være tilnærmelsesvis objektiv. Som altid når man taler om værdien af noget, skal dette vægtes op imod, hvad det koster at skabe denne værdi. Der kan altså være tilfælde, hvor det kun kan betale sig, at inkludere subjektive informationer i accountability-rapporten.

I et accountability-forhold ligger der også et behov for den ansvarsgivende part, at kunne validere de informationer den modtager. En bekræftelse af, at de informationer man modtager, også bliver rapporteret efter den definerede metodik eller praksis.

Anvendelse i økonomisk styring

Accountability-forhold gør sig i høj grad gældende indenfor teorien om økonomisk styring. Det oprettes løbende accountability-forhold mellem både intern og eksterne interessenter i organisationen.

Internt i organisationen oprettes disse accountability-forhold lodret i organisationen, hvor lederne på forskellige organisatoriske niveauer indgår i forhold med både deres overordnede chefer, og de medarbejdere de har under sig. I disse forhold indgår den givne leder som hhv. parten der påtager sig ansvar, og som parten der afgiver ansvar. Det betyder at lederen både modtager informationer nedefra, og afgiver informationer opad. I organisationen som helhed, vil man kunne se dette netværk af accountability-forhold, som generer de informationer, og dermed skaber et hierarkisk informationsflow fra det nederste operative niveau helt op til det øverste strategiske niveau. Den fælles valuta for alle de indsamlede informationer ender med at være afgiverens præstationer, og valideringen af informationer bliver foretaget af den interne revision. Informationer der indsamles internt har det formål, at ledelsen kan udføre *Management Control*.

De accountability-forhold der dannes med de eksterne interessenter kan ske både lodret og vandret, og kan dannes på flere forskellige organisatoriske niveauer, alt efter hvilken forbindelse den eksterne interessent har til organisationen. Eksempelvis dannes der et accountability-forhold med støtteyder til visse former for NPO'er, hvor støtten der ydes kan være øremærket til bestemte aktiviteter eller projekter, eller bare være stillet til rådighed for organisationen som helhed. Alt efter støttens karakter og dens størrelse, kan den give anledning til forskellige helt forskellige informationskrav fra den eksterne interessent. Den øremærkede støtte må eksempelvis antages at give anledning til informationskrav, der er begrænset til det øremærkede formål. De eksterne interessenters behov for validering af de rapporterede informationer, kan også blive afdækket af den interne revision, men vil også kunne kræve en ekstern revision. Den lovpligtige finansielle årsrapport, kræver eksempelvis en lovpligtig ekstern revision.

Valutaen for informationerne generet i forholdene med de eksterne interessenter, kan ikke alene defineres som præstationer, hvilket skyldes at formålet med informationsindsamlingen fra den eksterne interessent, i mange tilfælde kan have en mere politisk karakter. Udover en forventning om den bedst mulige præstation, kan der også være et krav om, præstationen bliver ydet ud fra nogen parametre, der ikke nødvendigvis gavner det overordnede formål.

Måden organisationen systematiserer informationsstrøm mellem interne og eksterne interessenter, kaldes organisationens *ledelsesinformationssystem*. Det mest logiske ved struktureringen af organisationens ledelsesinformationssystem, og dermed de enkelte accountability-forhold, er en intern hierarkisk accountabilitystruktur, der sikrer en informationsstrøm, som bevæger sig vertikalt fra bunden og op. Struktureringen af accountability-forholdene med de eksterne interessenter vil være at betragte, som horisontale forgreninger af informationsstrømmen, der går ud fra de organisatoriske niveauer, hvis information tilfredsstillende den givne interessent.

Hele processen fra oprettelsen af et accountability-forhold, til informationer rapporteres, valideres og evalueres, følger meget passende og meget logisk den samme cyklus, som den økonomiske styring. Dette er naturligvis ikke tilfældigt, og ligger også til grund for, hvorfor accountability er en så essentiel del af ledelsessystemer.

Informationstyper

Det blev tidligere defineret, at accountability-forholdet byggede på en tildeling af ansvar med en implicit forventning om, i økonomistyringssammenhæng, at parten der accepterede ansvaret samtidigt leverede en præstation ud fra fælles forventninger. De informationer der så blev rapporteret, skulle derfor være et udtryk for det omfang præstationen lever op til forventningerne. For at kunne diskutere, hvilke informationstyper, der så kunne være tale om i forbindelse med opgørelsen af en præstation, deler forskningsrapporten en præstation op i 2 dele. Man definerer en præstation, som værende ikke bare målet, men også vejen dertil. Disse to dele kalder man så hhv. *consequential accountability* og *procedural accountability*².

² Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 11, afsnit 2.

Procedural accountability

Denne type accountability omhandler det jeg kaldede vejen til præstationen. Der er tale om ansvar i 2 dimensioner. Den første dimension er, om de rapporterede informationer er fuldstændige og nøjagtige. Vurderingen af om en rapportering informationerne er fuldstændig og nøjagtige, kan foretages ud nogen prædefinerede principper. Informationernes karakter, forstået som valutaen, kunne som nævnt tidligere, være af både finansiell og ikke-finansiell karakter. Er informationerne af finansiell karakter, er der meget passende udviklet principper til rapporteringen, og dermed også til revisionen heraf. De mest udbredte finansielle rapporteringsprincipper er *International Financial Reporting Standards (IFRS)* og *US GAAP*. Er informationerne ikke-finansielle må man tage brug af nogen principper der gælder for denne type informationer, her kan eksempelvis nævnes *UN Global Compact* til brug for CSR-relaterede informationer.

Den anden ansvarsdimension dækker over overholdelse af de for forholdet gældende reguleringer. I forhold til eksterne interessenter, er der naturligvis tale om overholdelsen af eksempelvis de gældende lovreguleringer, mens der internt er tale om overholdelsen af organisationens værdigrundlag.

Consequential accountability

Hvor procedural accountability handlede om vejen, handler consequential accountability om målet. Mere specifikt graden af målopfyldelsen. Ved oprettelsen af accountability-forhold i en økonomistyringssammenhæng, blev det tidligere konkluderet, at den information der skulle rapporteres, var udtryk for præstationen af den part der havde accepteret ansvaret. I en "almindelige" overskudsorienteret virksomhed, er der tale om finansielle og ikke-finansielle måleparametre, som har det ultimative formål, at resultere i et økonomisk afkast. De informationer der falder ind under denne type accountability, handler derfor om, hvorvidt den ansvarlige part har nået de forventede omsætningsmål, den forventede kundetilfredshed, den forventede standardkostpris osv.

Mange af de nævnte eksempler gør sig også gældende for en NPO, men det økonomiske afkast er per definition, ikke længere det ultimative formål for de definerede forventningsmål. En

præstation i en NPO kan altså ikke defineres i et ultimativt økonomisk afkast. I det canadiske forskningsprojekt kommer man frem til en erstatning for det økonomiske afkast, og denne erstatning er en *Value for money* betragtning. Denne betragtning udgøres ifølge rapporten af 2 komponenter, *effectiveness* og *efficiency*. Rapporten definerer de 2 komponenter på følgende måde;

*"Efficiency refers to the use of financial, human and physical resources such that output is maximized for any given set of resource inputs, or input is minimized for any given quantity and quality of outputs provided; effectiveness refers to the achievement of the objectives or other intended effects of programs, operations or activities."*³

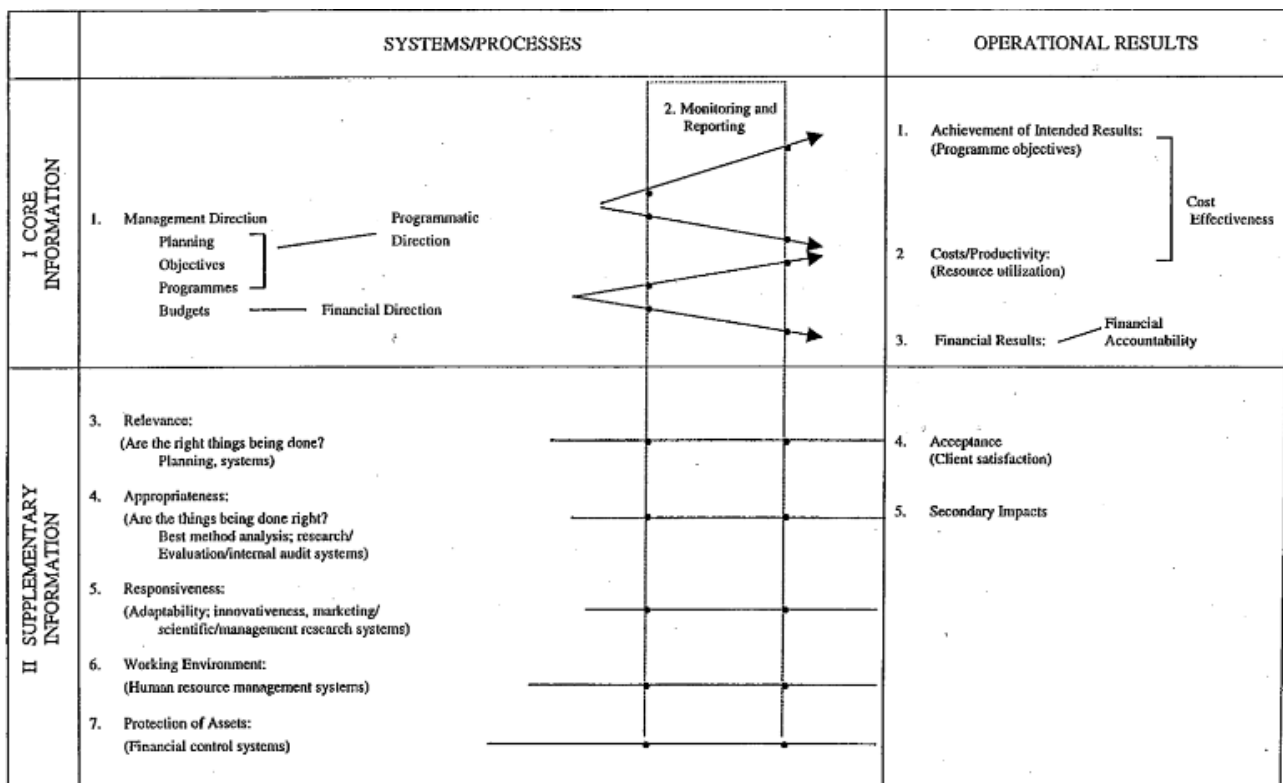
Disse 2 komponenter giver altså i kombination, et billede af hvordan den ansvarlige overordnet har præsteret i en Non-Profit sammenhæng, og må som udgangspunkt have en lige stor betydning for en præstation i en value-for-money betragtning.

Problemet ved anvendelse af disse to komponenter henover den beskrevne Management Cycle er, at der ikke er udviklet nogen globale standarder, eller principper om man vil det, hvilket giver nogen valideringsproblemer. Erfaringen på området er, at NPO'er selv løser dette problem ved formulering af en intern standard, eller en ekstern standard i samarbejde med en mindre lokal ekstern interessent. Disse standarder bliver udarbejdet med henblik på at opfylde de individuelle informationsbehov, der er til stede i de accountability-forhold de skal anvendes i. Det betyder i praksis, at det besværliggør muligheden for at sammenligne NPO'er på tværs af områder, da disse standarder ikke er generelle nok til at kunne dække alle interessers behov på tværs af områder.

Den canadiske forskningsrapports løsning på dette problem er, at udarbejde et forslag til en generel standard for rapportering af informationer om effectiveness og efficiency. Deres fremgangsmåde er, at tage udgangspunkt i en standard udviklet af en offentlig canadisk revisionsinstans, CCAF/FCVI. Denne standard bygger på 12 attributter for, hvad der er blevet defineret som "Effectiveness", og jeg vil i dette projekt omtale dem som de "12 attributter". Da value-for-money begrebet kun finder anvendelse i de aktiviteter i organisationen, som har et Non-Profit formål, finder disse attributter kun anvendelse på disse aktiviteter.

³ Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 15, afsnit 2.

Ved analyse af de 12 attributter kommer forskningsrapporten frem til, at der er et behov for bl.a. at supplere med 4 yderligere attributter. Ved den praktiske anvendelse af disse 16 attributter, som er beskrevet i bilag 2, fandt man det nødvendigt at definere, hvilke der var beskrivende for informationer om processerne i ledelsessystemet, og hvilke der var beskrivende for informationer om de operationelle resultater, samt at foretage en prioritering i kerneinformationer og i supplerende informationer. Det kom der følgende tabel ud af:



Man har ikke i rapporten gjort klart, hvorvidt de 4 attributter man selv havde defineret, skulle betragtes som værende kerneinformationer eller supplerende informationer. Det er min vurdering, at der i alle 4 tilfælde er tale om supplerende informationer.

Til brug for arbejdet med ledelsessystemer som helhed, skal de ovenstående attributter fordeles udover den anvendte Management Cycle. Hvordan de fordeles vil blive beskrevet i afsnittende angående de enkelte stadier i cyklussen.

Stadie 1+2 – Strategic context + Operational Plans and Budgets

Dette er det indledende stadie, hvor rammen for organisationens styring og informationsindsamling skal fastlægges. Det er i dette niveau, at ledelsen skal skabe det grundlag,

som skal hjælpe til at der er en rød tråd igennem alle ledelsessystemets processer rundt i den beskrevne Management Cycle. Det er også dette stadie, hvor enderne af de ellers sekventielle stadier bliver bundet sammen, og der dermed fremkommer en systematisk cyklisk ledelsesproces. De konklusioner og forbedringsforslag, der findes frem til i evalueringsstadiet, vil blive taget i anvendelse, når cyklussen begynder forfra med stadie 1.

De processer der sker i de 2 stadier behandlet i dette afsnit, kaldes hhv. den strategiske og den operationelle planlægning (ikke at forveksle med planlægning på det operative niveau), og har som nævnt til formål at skabe grundlaget for de øvrige stadier. Fordi planlægningen foretages på flere organisatoriske niveauer, er det nødvendigt med en passende kronologisk rækkefølge. Denne rækkefølge starter med udarbejdelsen af den strategiske planlægning på det strategiske niveau, og fortsætter så oppefra og ned gennem organisationen, hvor dette projekt kun vil behandle det strategiske og det taktiske niveau. På det strategiske niveau foretages planlægningen af aktiviteterne på et overordnet akkumuleret niveau. I dette projekt vil jeg tage udgangspunkt i en simplificeret model, hvor organisationen har 3 aktivitetstyper; indtægtsgenererende aktiviteter, primære formålsopfyldende omkostningsaktiviteter, og support/administrative aktiviteter der støtter de 2 andre. Planlægningen på det taktiske niveau omhandler alene én af de 3 aktivitetstyper.

Det omtalte grundlag skabes ved, at ledelsen udarbejder en række informationer om organisationens identitet, formål og den valgte strategiske handlingsplan. De informationer ledelsen udarbejder, bør omfatte følgende informationer:

På det strategiske niveau:

- Mission statement
- Værdigrundlag
- Strategisk handleplan
- Måldefinition og langsigtet målsætning

På det taktiske niveau:

- Operationel handleplan
- Budgettering

- Programudvælgelse
- Målsætning

I forhold til de beskrevne attributter for accountability, på dette stadie af den gældende Management Cycle, er de følgende attributter aktuelle:

- Relevance
- Responsiveness
- Management Direction
- Appropriateness
- Quality

Planlægning på det strategiske niveau

Strategisk handleplan

Den strategiske planlægning er en af de meste centrale dele af de øverste lederes arbejde, og sker ned gennem alle organisatoriske niveauer. Den strategiske planlægning er vejen til opnåelse af formålet, og udgøres af 2 sammenhængene dele; strategisk handleplan og målsætning.

Den strategiske handleplan er fastsættelse af, hvilke aktiviteter organisationen skal afholde, hvad det er man skal udføre (output), og hvad det skal ende med at organisationen får ud af det (outcome). Det kan lyde meget simpelt, men det er en kompleks proces, der kræver kompetente ledere, og et stort informationsgrundlag.

Processen ved udarbejdelsen af de strategiske planer, starter ved en situationsanalyse af både interne og eksterne forhold. For at strukturere situationsanalysen kan den indeholde en sammensætning af de mest udbredte strategiske analyser. Her kan bl.a. nævnes PESTEL, SWOT og Porters mest kendte modeller *5 forces* og *Diamant*. Ideen er, at ledelsen inkluderer så mange som muligt af de faktorer, som har en væsentlig indflydelse på strategiens succes. De nævnte modeller skal være med til at sikre, at de strategiske planer indeholder en fornuftig balance mellem de interne og de eksterne faktorer, som har indflydelse på organisationens præstation.

Herudover er det et vigtigt skridt i den moderne forståelse af organisationsteori, at den gode leder ikke kun tager højde for omverdenens påvirkning på organisationen, men også anerkender

organisationens påvirkning på omverdenen. Som et medlem af det samfund organisation befinder sig, resulterer organisationens aktiviteter ikke kun i de mål den har opsat, men hele dens virke har også afledte effekter på omverdenen. Det kan både være tilsigtet og utilsigtet.

Hele den strategiske handleplan begrundes bedst med historiske informationer om, hvordan faktorerne har påvirket præstationerne i tidligere perioder, og hvordan de har udviklet sig frem til den tidsmæssige placering, de aktuelle strategiske handleplaner gælder for. På den måde giver man en ellers statisk situationsanalyse en dynamisk dimension, hvor der løbende bliver foretaget situationsanalyser, som perler på en snor over tid.

Ud fra situationsanalysen kan ledelsen herefter planlægge hvilke aktiviteter, organisationen skal afholde for, at påvirke de vigtigste faktorer, de såkaldte *kritiske succes faktorer(KSF)*, på det strategiske niveau. Fordi denne opgave alene omhandler NPO'er, vil jeg groft definere aktiviteterne på det strategiske niveau i 3 kategorier; non profit aktiviteter knyttet til organisationens formål, aktiviteter der genererer ressourcer (*fundraising*), og administrative aktiviteter der skal støtte de 2 andre aktivitetstyper.

Målsætning

Målsætninger er processen, hvor ledelsen kvantificerer sin handleplan, hvilket også samtidigt gør den målbar. I relation til beskrivelsen af accountability-forhold, er der her tale om at definere den valuta, som parten der påtager sig ansvaret skal måle sin præstation ud efter.

Først og fremmest skal det eller de overordnede formål for organisationen, som beskrevet i dens mission statement, gøres kvantificerbart. I NPO'er vil dette overordnede udgøres af de 2 elementer beskrevet i afsnittet om accountability, *effectiveness* og *efficiency*.

I den strategiske handleplan blev der identificeret KSF'er for opnåelsen af organisationens formål. Så for at ledelsen kan få informationer på, hvorfor man laver en bestemt præstation målt ud fra de overordnede mål på effectiveness og efficiency, skal der derfor indsamles informationer og organisationens påvirkning på de enkelte faktorer. De mål ledelsen tilknytter de enkelte KSF'er for at kvantificere præstationen på faktorer, kaldes *indikatorer*. Fordi de definerede faktorer ikke alle sammen er finansielle, vil indikatorerne også være en kombination af både finansielle og ikke-finansielle mål.

Det der kommer ud af denne proces er derfor en opgørelse over de måleparametre, der kommer til at give ledelsen det bedst mulige billede af, hvorfor deres strategi ender i en given præstation for den planlagte periode. Denne vil på grund af dens sammenhæng med de forskellige faktorer, og indeholde indikatorer på præstationer for de 3 aktivitetstyper jeg definerede tidligere.

Vurderingskriterier for den strategiske planlægning

Når planlægningsprocessen på det strategiske niveau skal vurderes i sin helhed, er der en række kriterier, der gør sig gældende. Først og fremmest skal der være en rød linje i de udarbejdede informationer. Med det mener jeg, at det er helt essentielt, at den strategiske plan skal hænge sammen med organisationens formål formuleret i dens mission statement. For at organisationen skal kunne anvende sine ressourcer mest effektivt, er naturligvis et krav, at de anvendes til formål der i sidste ende resulterer i præstationer ud fra organisationens formål. For at bruge tankesættet fra LEAN-teorien, vil ressourcer der anvendes til aktiviteter ikke fokuseret mod det overordnede formål, genere spild i organisationen.

Det næste der kendetegner god strategisk planlægning, er det som de 12 attributter er kaldet *responsiveness*. Uanset hvor god en planlægning man laver, vil det aldrig være muligt at forudse alt der vil komme til at ske i perioden. Omverden er i høj grad omskiftelig, hvilket betyder at der til hver en tid kan ske ændringer i de faktorer, der påvirker organisationens præstationer.

Responsiveness relaterer sig til den grad af fleksibilitet der ligger i den strategiske plan. Når der sker en ændring inden for et forhold, hvor hurtigt kan planen omlægges til at tilpasse de ændrede forhold. En af måderne man kan vurdere en plans responsiveness, kunne være at kigge på reversibiliteten af de forventede omkostninger.

Når nu vi har fat i faktorerne, omhandler det næste vurderingskriterium netop disse. Det handler om, at ledelsen i forbindelse med opgørelsen af faktorerne for organisationens præstation, skal sikre fuldstændigheden af opgørelsen af faktorerne. Dette kan gøres ved at definere de nødvendige perspektiver, igennem hvilke ledelsen kan identificere faktorerne. Har ledelsen set på strategien gennem alle relevante perspektiver, og identificerede faktorerne fra alle sammen, har den sikret fuldstændigheden af opgørelsen.

Det handler dog ikke kun om at identificere faktorer fra alle perspektiver, men også anvendelsen af de identificerede faktorer. I teorien kan der findes et stort antal faktorer fra alle perspektiver, men den strategisk planlægning handler ikke om at identificere flest faktorer, men at identificere de vigtigste, dem jeg tidligere kaldte KSF'er. Det gælder også på udvælgelsen af indikatorer, hvor kun de vigtigste skal udvælgelse, her kaldet *Key Performance Indicators (KPI)*. Det skader ikke, at identificere flest mulige KSF'er og KPI'er, da det naturligvis kun giver et større informationsgrundlag, men afgrænsningen til kun de vigtigste tjener et styringsformål. Fordi der altid vil være en begrænset mængde ressourcer til rådighed for organisationen, være det finansielle ressourcer, eller menneskelige ressourcer, skal disse anvendes dér, hvor de har mest effekt. Så når ledelsen udarbejder en opgørelse alene over KSF'er og KPI'er, sikrer den i forlængelse, at lederne på lavere organisatoriske niveauer fokuserer på at præstere på de parametre. Dette management control værktøj, giver grundlaget for procedural accountability mellem lederne på det strategiske niveau, og lederne på eksempelvis det taktiske niveau. På den måde vil det sandsynligvis også være nemmere at opfylde målsætningen på de individuelle mål, consequential accountability.

Udover det styringsmæssige formål, som der ligger i kun at udvælge de vigtigste faktorer og indikatorer, er der også en cost/benefit-betragtning, som skal medregnes i udvælgelsen. Det koster ressourcer at foretage informationsindsamling, hvorfor det er nødvendigt, at man ikke foretager informationsindsamling, som koster mere end information gavner ledelsen i sin beslutningsproces. Der er flere måder at indsamle information på, og de giver ikke lige meget værdi, og er ej heller lige omkostningsfulde. Nogen steder kan det betale sig at foretage målinger, der er tilnærmelsesvist objektive, mens der andre steder må foretages subjektive vurdering af medarbejderne med den største viden og kompetencer. Så informationsindsamling på de enkelte faktorer skal altså ske ud fra en cost/benefit-betragtning.

Det næste vurderingskriterium jeg ønsker at inddrage i dette projekt, vedrører ledelsen kvantificering af organisationens formål. Da planlægningen vil arbejde med forskellige tidshorisonter, er det vigtigt at der er en sammenhæng mellem de kort til mellemlange resultatmål, og de langsigtede mål. Ledelsen skal dermed planlægge præstationsmålingen i både outputs og outcomes.

Det sidste der skal nævnes gælder for planlægning i det hele taget. Som beskrevet i metodeafsnittet, er ledelsessystemet struktureret som en cyklus, hvorfor planlægningen vil blive gentaget. Det er ledelsens ansvar at sikre, at den bliver klogere for hver gentagelse af planlægningen. Det betyder, at den skal sikre at den indarbejder evalueringen og forbedringsforslagene fra stadie 5. Uden dette link mellem de sidste og de første stadier i procescyklussen, tabes en del af de informationer der indsamles hen over ledelsessystemets processer.

Planlægning på det taktiske niveau

Operationel handleplan

Den operationelle handleplan er processen, hvor planlægningen går ned på et lavere organisatorisk niveau. I dette projekt vil det taktiske niveau være defineret, som værende niveauet, hvor det individuelle projekt identificeres og planlægges. Denne definition er fastsat ud fra ideen om, at projekterne kan betragtes som *Strategic Business Units*, altså det lavest organisatoriske niveau, hvor det giver mening at diskutere strategi.

Planlægningen på det taktiske niveau, er derfor en detaljeret planlægning af de 3 definerede aktivitetstyper; projektaktivitet, fundraising og support. Planlægningen af den enkelte aktivitet bliver udført af de ledere, der har ansvaret for den enkelte aktivitet. Hver enkelt aktivitetsgren har derfor sin egen selvstændige planlægning, målsætning og budgettering.

Først og fremmest skal der foretages en præstationsdefinering på dette lavere organisatoriske niveau. Den overordnede non-profit formål fra det strategiske niveau nedbrydes til delformål, hvilket i sig selv kan være i flere niveauer, alt efter det organisatoriske behov, og anvendes til planlægning af aktiviteterne med non profit formål. Fundraising må skabe en separat præstationsdefinition til brug for planlægningen af sine profitaktiviteter.

Ved udarbejdelsen af den operationelle handleplan, tager man den strategiske ramme udarbejdet på det strategiske niveau, og arbejder videre med de forhold, som påvirker den aktivitet den taktiske ledelse har ansvar for. Det betyder at ledelsen af eksempelvis afdelingen for fundraising, går igennem processen beskrevet på det strategiske niveau, hvor der arbejdes med de interne og eksterne faktorer, som den vurderer mest væsentlige i forhold til, at kunne levere den præstation,

den strategiske ledelse forventer ifølge den strategiske planlægning. Hertil skal tillægges den videre udarbejdelse af indikatorer, der kan fortælle om vores præstation på de individuelle faktorer.

Fordi de individuelle aktiviteter er separat afgrænsede områder, vil de komme frem til forskellige faktorer. Der er trods alt stor forskel på, hvilke faktorer der spiller ind på fundraising, og hvilke der spiller ind på projektaktiviteterne. Det gælder også i forhold til faktorerne identificeret på det strategiske niveau, da det strategiske niveau skal spænde over alle 3 aktiviteter.

Ligesom på det strategiske niveau, skal der derefter foretages fastlæggelse af de delaktiviteter, som opnår den bedste præstation ud fra de faktorer man har identificeret. Fordi der er tale om udvælgelse af aktiviteter på det taktiske niveau i en NPO, er der her i praksis tale om den faktiske udvælgelse af de enkelte projekter og kampagner. Dette vil blive behandlet yderligere i afsnittet *projektudvælgelse*.

Budgettering

I forbindelse med udarbejdelse af den strategiske planlægning på både det strategiske og det taktiske niveau, er omfanget af organisationens aktiviteter begrænset af de ressourcer den har til rådighed for en aktuel periode. Der er derfor et behov for, at der foretages en finansiel planlægning af anvendelsen af ressourcerne.

På det strategiske niveau er der tale om en overordnet budgettering af, hvordan organisationens ressourcer skal fordeles på de 3 forskellige aktiviteter. Ressourcerne brugt på de primære projektaktiviteter, giver os en værdiafkast på vores præstationsparameter, ressourcer brugt på fundraising giver organisationen flere ressourcer i fremtidige perioder, mens administrationsaktiviteterne skal hjælpe til, at gøre hele organisationen mere effektiv. Forskellige interne og eksterne interessenter kan have modsatrettede interesser i fordelingen af organisationens ressourcer, hvilket gør at ledelsen skal balancere disse interesser, når fordelingen skal foretages. I bund og grund, er det opgaven for den strategiske ledelse, at den skal fordele ressourcerne på aktiviteterne, så den får mest værdi på langt sigt, målt ud fra organisationens hovedformål. På denne baggrund fastsættes finansielle budgetmål for de enkelte aktiviteter.

Det samme sker når der skal foretages budgettering på det operationelle niveau, hvor ressourcerne skal fordeles på underaktiviteter i de 3 afdelinger. Den operationelle ledelse skal derfor foretage en fordeling af ressourcerne, ud fra enten indsamlingsafkast, projektformål, eller administrative behov. Da jeg tidligere har defineret det taktiske niveau, som værende niveauet, hvor de individuelle projekter styres, skal der udarbejdes budgetmål ned til de forventede omkostninger på projektniveau. Det betyder, at der på dette niveau skal udarbejdes et budget for de enkelte indsamlings- og non profit projekter.

Udarbejdelsen af budgetterne har et management control formål. Ved at pålægge et budget for en given aktivitet, fastsætter man en finansiell valuta i accountability forholdet med den aktivitetsansvarlige. Der er her tale om consequential accountability. Først og fremmest fungerer budgettet som en resultatkontrol af de finansielle resultater, om budgettet overskrides. Herudover pålægges der ansvar for, hvordan ressourcerne fordeles på underaktiviteterne. Det skal dog også siges, at der også er et præaktivt element i, at et budget påvirker ressourceforvaltningen i den løbende anvendelse af de tildelte ressourcer.

Projektudvælgelse

Når der skal foretages projektudvælgelse, er det nødvendigt at adskille indsamlingsprojekter fra non profit projekterne. Grunden til dette ligger i, at indsamlingsprojekterne kan sammenlignes mere pålideligt, end non profit projekterne kan.

Indsamlingsprojekter

Ved udvælgelsen af indsamlingsprojekter, ligger det i definitionen, at projektet har til formål at indsamle støtte til organisationen. Det langsigtede præstationsmål, som derfor må være gennemgående for samtlige indsamlingsprojekter, må derfor have en finansiell karakter, og måleparameteren ligeså. Dette gør det indledningsvist simpelt at sammenligne de forskellige indsamlingsprojekter. Fordi indsamlingsprojekterne er en del af en samlet organisation, som overordnet har et non profit formål, kan der sagtens være yderligere vurderingskriterier for udvælgelsen, som ikke nødvendigvis er af finansiell karakter, eksempelvis hvis den indsamlede støtte skal øremærkes til en bestemt non profit aktivitet.

Når ledelsen tager beslutninger om, hvilken prioritering indsamlingsprojekterne skal have, gør de det ud fra en forventning om en præstation, som kan begrundes i historiske resultater fra lignende projekter. Det betyder, at ledelsen kan tage en beslutning ud fra objektive informationer, hvor validiteten og pålideligheden af informationerne er bedst mulige. Dette giver et godt grundlag for en rationel beslutning. Det kan derfor antages, at forskellige beslutningstagere vil komme frem til den samme beslutning, såfremt informationsgrundlaget er tilstrækkeligt.

Non profit projekter

Når den operationelle ledelse skal udvælge non profit projekter ud fra et rationelt perspektiv, skal det være med organisationens overordnede formål for øje. Som nævnt tidligere, vil det overordnede formål på dette tidspunkt være opdelt i delformål, og det vil typisk være et af disse delmål, som projektet vil være rettet imod. Udfordringen for ledelsen på dette punkt, er at sætte en præstation på et delformål op imod en præstation på et andet delformål. Det kan være at sammenligne æbler med pærer. Ikke desto mindre skal der foretages en vurdering af ledelsen. Fordi de to præstationer ikke måles på samme værdiskala, må ledelsen tage en beslutning ud fra et subjektivt vurderingsgrundlag, hvor validiteten og pålideligheden ikke er optimal. Det kan modsat det objektive informationsgrundlag ikke forventes, at forskellige beslutningstagere vil komme frem til den samme beslutning. Dette er et styringsmæssigt problem for den rationelle leder, da forskellige beslutninger vil give forskellige resultater, og dermed forskellige præstationer. Når du ikke kan dokumentere, hvorfor den ene beslutning er bedre end den anden, ligger der en større risiko for, at den forkerte beslutning bliver taget. Det må derfor være den rationelle leders ønske, at gøre projekterne sammenlignelige.

Accountability

I forhold til udvælgelsen af projekterne, er den pågældende leder ansvarlig for den aggregerede præstation af de valgte projekter. Valutaen for præstationen lå i hhv. et profitmål og et non profit mål. Når lederens præstation skal evalueres, er det betydeligt lettere for lederen af indsamlingsaktiviteterne, at dokumentere (og forsvare) sin rationelle beslutning, da den blev begrundet af et objektive informationsgrundlag, hvilket lederen af non profit projekter ikke kan med samme pålidelighed. Det betyder i praksis, at lederen af indsamlingsprojekterne ikke i samme grad kan gøres ansvarlig for en utilfredsstillende præstation i en bonus pater betragtning.

For at løse den styringsmæssige problemstilling, foreslår den canadiske forskningsrapport at inddrage en nytteværdibetragtning, som de så definerer som *Value for Money*⁴.

$$\text{Value for Money} = \frac{\text{Forventet nytteværdi}}{\text{Forventet ressourcebehov}} = \frac{\text{Forventet outputs \& outcomes}}{\text{Forventet ressourcebehov}}$$

For samtlige alternative projekter opgøres en forventet nytteværdi og et forventet ressourcebehov. Den beregnede ratio imellem de 2 størrelser for de alternative projekter, kan derefter bruges til sammenligning, og dermed som beslutningsgrundlag for den rationelle leder. Hvis opgørelsesmetoden for nytteværdien fastsættes i fællesskab med parten, som lederen er ansvarlig overfor, styrkes evalueringsgrundlaget for præstationsevalueringen.

Et Eksempel på den praktiske anvendelse af nytteværdibetraktningen kunne være en indeksering af forskellige typer af patienter på et hospital, hvor en behandlet hjertepatient har en værdi på 1,0, mens en behandlet lungepatient har en værdi på 0,8. Så kan nytteværdien for projekter, der behandler disse 2 typer af patienter, beregnes ud fra den ovenstående formel. Så længe de 2 parter er enige om indekseringen, kan beslutningstageren ikke kritiseres for at prioritere projekterne ud fra den beregnede Value for Money.

Målsætning

Målsætning på det taktiske niveau, er som nævnt tidligere, i denne projektopgave defineret som på det individuelle projekt. Det individuelle projekt er linket op til handleplanerne gennem en tilknytning til aktivitetens hoved- eller delmål. Det er her formålet, at få defineret outputs, som kan tilknyttes målet, de såkaldte indikatorer, samt de processuelle forhold der skal overholdes. Ved at fastsætte disse målsætninger, fastsættes valutaen i accountability forholdet.

Outputs / outcomes

Ved at kommunikere målsætningerne, og dermed hvad præstationen måles på, sikrer man at projektarbejdet fokuserer på de punkter ledelsen har identificeret, som de vigtigste. Hvor budgettet for projektet fastlagde consequential accountability for de finansielle resultater, er der her tale om consequential accountability for outcomes. I indsamlingsprojekterne er der altså

⁴ Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Kapitel 12, side 247-275.

fortsat tale om finansielle resultater grundet deres profit formål, men i både non profit og administrationsaktiviteterne, er der tale om value for money resultater, som bliver udtrykt i måling af effectiveness og efficiency.

Udover selve målfastsættelsen, er det vigtigt, at der også bestemmes en metode for, hvordan den løbende informationsindsamling skal foretages. Dette skal ikke kun eliminere misforståelser, men skal også give et kontrolspor, hvilket øger pålideligheden af de indsamlede informationer, især da det giver muligheden for at kunne udføre revision af de fundne resultater. Revisionens opgave og formål, vil blive diskuteret i afsnittet om evaluering og revision.

Compliance

Udover målingen af præstationen i forhold til organisationens primære formål, skal den taktiske ledelse også sikre sig, at den samtidigt overholder de eksterne og interne reguleringer organisationen er underlagt. Det måske vigtigste forhold er her, at man overholder de lovmæssige reguleringer projektets aktiviteter er underlagt. Herudover kan der også være andre eksterne forpligtelser der skal overholdes, eksempelvis i forbindelse med en samarbejdsaftale, eller ved modtagelse af større støttebidrag.

Som nævnt under den strategiske planlægning, vil enhver organisation af en vis størrelse, have udarbejdet et internt værdigrundlag. For at dette papir skal kunne give værdi i en ledelsesmæssig sammenhæng, er det vigtigt, at ledelsen også håndhæver overholdelsen af dette værdigrundlag. Det kan være vigtigt, at få understreget hvilke etiske problemstillinger, man kunne opleve i den praktiske udførsel af projektet, eksempelvis anvendelse af bestikkelse mv., og få fastlagt hvad man kan acceptere fra ledelsen. Herudover skal der tages stilling til anvendelsen af de ikke finansielle ressourcer, hvor der skal udarbejdes målsætninger for bl.a. HR Management og Protection of Assets.

Vurderingskriterier for den taktiske planlægning

Når den taktiske planlægning skal evalueres, er der ligesom med den strategiske planlægning en række vurderingskriterier. Den taktiske planlægning skal først og fremmest fremstå, som en naturlig forlængelse af den strategiske planlægning. Der skal således være en høj grad af sammenhæng mellem planlægningen på det strategiske og det taktiske niveau. En effektiv

organisation får defineret et strategisk fokusområde, og arbejder fikseret inden for dette fokusområde, for ikke at spilde ressourcer på andet end det ønskede formål. Før dette kan gøres, er det en nødvendighed, at ledelsen på alle niveauer for tydeliggjort sin strategiske retning, og kommunikerer sine målsætninger klart og forståeligt. På den måde bliver hele organisationen gjort ansvarlig for, at organisationen arbejder inden for det valgte fokusområde på alle niveauer.

Ud over den strategiske sammenhæng mellem planlægning ned gennem de organisatoriske niveauer, skal der også være en fornuftig sammenhæng mellem målsætningerne. De planlagte målsætninger på de enkelte projekter skal gerne tilsammen kunne opfylde de aggregerede målsætninger på det taktiske niveau, og målsætningerne på det taktiske niveau skulle gerne kunne opfylde målene på det strategiske niveau. Det er altså et spørgsmål om både retning og "hastighed".

Når der tales om de præstationer på effectiveness, som bliver defineret i nogen konkrete outputmål, skal ledelsen også sikre at de opnåede outputs også bliver vurderet på sin kvalitet. I den private virksomhedssektor, er dette en helt naturlig vurderingsparameter, men det er ikke givet på samme måde i NPO'ers aktiviteter. Dette er afspejlet i de 12 originale attributter formuleret af CCAF/FCVI, hvor der ikke tales om kvalitet. Dette gøres i stedet i den canadiske forskningsrapport (jf. bilag 2), der tilføjer denne attribut, som en del af effektivitetsvurderingen. Når en NPO eksempelvis måler på, hvor mange skoler den bygger i et afrikansk land, skal den selvfølgelig også bygge skoler, der opfylder de kvalitetskrav en skole i Afrika må forventes at have.

I forhold til consequential accountability i de planlagte non profit projekter, er det ledelsens opgave at sikre, at præstationsevalueringen indeholder en vurdering af effectiveness på dens forskellige parametre. Ved udarbejdelsen af projektets målsætninger, skal det sikres, at projektlederen kan gøres ansvarlig for ikke bare opfyldelsen af det output/outcome relateret til organisationens formål, men også for hvordan projektet accepteres af de eksterne interessenter, hvordan den påvirker omverdenen, samt på den ovennævnte kvalitetsparameter.

Hele planlægningsprocessen i sin funktion, som en del af det samlede management control system, hvor ansvarlighed placeres ned gennem de organisatoriske niveauer, har sin positive indflydelse på organisationens overordnede effektivitet. Som med så mange andre ting, er sådanne systematikker ikke stærkere end sit svageste led. Når 2 parter indgår i accountability

forhold, vil de have hver deres interesse, hvorfor fastsættelse af de fælles forventninger altid vil være en forhandling mellem de to parter. Denne problemstilling giver anledning til udfordringer, hvoraf der kan nævnes management myopia, sandbagging og gamesmanship, som klassiske eksempler på, at planlægningen delvist kan flytte sin interesseltilfredsstillelse fra organisationen over til individet. I stedet for at lave en lang liste af alle de udfordringer ledelsen kan støde på ved systematiseringen af organisationens management control system, vil aktuelle problemstillinger blive behandlet i praktiske del af projektet, hvor de bliver fundet relevante.

Stadie 3 – Internal Management

Hvor stadie 1 og 2 havde et fremadrettet perspektiv, bevæger vi også i dette stadie over til et løbende perspektiv, hvor der i stedet for at blive arbejdet med planlægning og forventninger, bliver arbejdet med at tage pulsen, hvordan det går i nuet.

I planlægningen blev der udarbejdet et fundament for organisationens aktiviteter, og hvordan de skulle styres, måles og evalueres. Dette stadie har til formål, at indsamle informationer på, hvordan styringsrammen for de 2 første faser, bliver overholdt i forbindelse med den faktiske udførsel af aktiviteterne. Der er ikke tale om en løbende præstationsmåling, men mere at ressourceanvendelsen er ansvarlig, og overholder den organisationens værdigrundlag. De ledelsessystemer, som der arbejdes med i denne fase er således:

- Compliance
- HR Management
- Protection of Assets
- General administration
- Financial Management

Disse ledelsessystemer har ofte deres placeringer i selvstændige afdelinger indenfor for organisationen i form af økonomiafdelingen, HR afdelingen mv. I forhold til aktivitetstyperne defineret tidligere i dette projekt, kan alle disse afdelinger betragtes som underaktiviteter der indgår i den samlede administrationsaktivitet, og kan sagtens overlappe hinanden på den måde, at en systemfunktion kan have formål indenfor flere af de ovennævnte systemer. Jeg vil herunder kort beskrive de enkelte ledelsessystemer.

Compliance

Ordet compliance er blevet brugt i flere steder i denne projektopgave. I denne sammenhæng, er betegnelsen taget fra den canadiske forskningsrapport, hvor dette beskrives, som systemet der skal sikre overholdelse af myndighedernes krav⁵. Da rapporten ikke forholder sig til den interne værdigrundlag, har jeg vurderet, at compliance systemet også bør indeholde dette forhold.

Dermed er formålet med dette system, at sikre overholdelse af de lovmæssige og værdibaseret reguleringer. Systemet vil indeholde flere kontrolelementer, som bør være konstrueret således, at de indeholder både præaktive og reaktive kontroller. Styringen og vedligeholdelsen af systemet stiller krav til de ansvarliges kompetencer indenfor bl.a. jura.

HR Management

Dette system skal sikre, at organisationen behandler sine medarbejdere og sin frivillige arbejdskraft hensigtsmæssigt, og den menneskelige arbejdskraft er tilpasset organisationens behov. Det er altså dette system, som skal sikre gode arbejdsbetingelser, et godt arbejdsmiljø, og tillige et tilpasset kompetenceniveau.

Fordi mange NPO'er har valgt at tilknytte frivilligt arbejde, som dermed ikke bliver finansielt belønnet for deres præstationer, ligger der nogen accountability udfordringer i at foretage styring af deres arbejde. Det giver et større behov for et stærkt HR management system, der på andre motiverer med ikke-finansielle ledelsesværktøjer.

Protection of Assets

Dette system skal, som navnet angiver, sikre tab eller beskadigelse af organisationens aktiver. Disse aktiver omfatter finansielle, materielle og menneskelige ressourcer. Fordi der er tale om beskyttelse af aktiverne, er der i høj grad tale om risikovurdering og –afgrænsning.

Når der er tale om, hvordan organisationen forholder sig til risici, er det ved at forhindre hændelser, som ikke er til gavn for organisationen. Det betyder at vægten i dette system må ligge på præaktive kontroller, som skal minimere disse hændelser. Ved struktureringen af et system

⁵ Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 221.

med et præaktivt fokus, vil det være optimalt at basere systemet primært på *action controls*, som er kontroller der begrænser handlinger. De mest oplagte eksempler er adgangskontroller, som eksempelvis nøglesystemer, og rettighedstildeling. De fleste organisationer og virksomheder anvender eksempelvis godkendelse i forening på deres bankkonti. Dette system består dog ikke alene af action controls, men vil også som minimum indeholde en risikoafdækning ved køb af eksempelvis forsikringer, som er et reaktivt element i dette system.

Financial management

Dette system skal varetage styringen af de finansielle ressourcer. Styringen af organisationens finansielle ressourcer er en central del af enhver organisation, da disse ressourcer lige til grund for mange af de kapaciteter, som de forskellige aktiviteter kræver i deres udførsel. Uden de nødvendige finansielle ressourcer, vil de fleste organisationer have svært ved at udføre nogen former for aktiviteter. De finansielle ressourcer omfatter ikke alene rede likvider, men kan også være bundet i forskellige grad. En stor del af arbejdet ligger i, at balancere fordelingen af de finansielle ressourcer mellem de rede likvider, og de bundne midler. Det er nok også vigtigt at klargøre, at der er tale om både finansielle aktiver og finansielle passiver. Den finansielle ressourcebeholdning vil over en periode stige og falde alt efter likviditetsbehovet i driften.

Dette vil derfor omfatte styring af organisationens debitorer og kreditorer, samt en forsvarlig placering og fordeling af den finansielle ressourcebeholdning. Denne styring kræver en stor indsigt i organisationens indtægter og omkostninger, hvilket betyder at den overordnede ledelsesansvarlige typisk har en central rolle i organisationen, eller i det mindste en kort vej til de nødvendige informationer.

General Administration

Dette styringssystem indeholder lidt simplificeret, alt det som ikke allerede er nævnt. Det er alle de administrative funktioner, organisationen skal have for at køre effektivt. Det omfatter derfor et bredt område af administrative funktioner, som isoleret set udgør en meget lille del af organisationernes samlede aktiviteter.

Vurderingskriterier for Internal Management

De beskrevne systemer er en del af det samlede ledelsessystem, og når der skal analyseres på dem, er nødvendigt at vurdere dem ud fra den individuelle organisations styringsbehov. Den individuelle organisation kan have meget forskellige informations- og kontrolbehov inden for hvert system. De informationssystemer og kontrolsystemer, der er placeret i de definerede systemer, kan være ressourcetunge og give meget bureaukratiske arbejdsbetingelser. Der skal derfor laves en cost/benefit-vurdering ned over systemet.

Omfanget af de 5 systemer skal derfor hænge godt sammen med den forhold organisationen er underlagt. Organisationer der er meget ydelsesbaseret, vil have et behov for et mere omfattende HR Management system end eksempelvis en vareproducerende organisation, hvor flere ressourcer placeres i materielle aktiver. Så for at generalisere en smule, skal styringsbehovene identificeres for hvert af de 5 systemer, og så tilpasses de identificerede behov. Disse behov vil tilnærmelsesvist hænge sammen med de identificerede faktorer identificeret i den strategiske situationsanalyse og planlægning.

I forlængelse af det ovenstående kan det nævnes, at behovene kun vil blive større i forhold til, hvor stor organisationen er. Klassiske eksempler på en manglende sammenhæng mellem systemet og behovene, er når organisationer vokser hurtigt eventuelt med sammenlægninger og fusioner.

Specielt behovene for kontrolsystemet kan være svært at vurdere. Kontroltæthed kan være en rigtig god måde for ledelsen, at sikre at dens aktiviteter bliver udført på den ønskede måde, men kan også have graverende afledte effekter. Kontroltætheden er god i situationer, hvor gavnen fra den rigtige handling ikke kan overskygge omkostningen forbundet med en forkert handling. Herudover hænger det også i høj grad sammen med det kompetenceniveau man ønsker fra sine medarbejdere, samt hvilke kulturelle forhold der spiller ind på organisations aktiviteter.

Det kan dog godt ende med, at en meget tæt kontrol af organisationens medarbejder, leder til tab af motivation, og kan resultere i, at medarbejdere finder alternative metoder, at gå uden om systemet for at fastholde deres effektivitet. Det kan til tider anses som en balancerende mellem målpræstationen og pålideligheden af resultatet.

Stadie 4 – Performance Reporting

Det 4. stadie i ledelsescyklussen er rapporteringen af de informationen organisationen har indsamlet over en given periode. I de første faser blev aktiviteterne planlagt, definerede præstationerne og de tilknyttede mål, samt hvordan informationerne skulle indsamles. I 3. fase blev styringsorienterede systemer struktureret til at dække organisationens styringsbehov. Ved bevægelsen gennem faserne har man bevæget sig fra et fremadrettet tidsperspektiv, gennem et løbende tidsperspektiv til i denne fase, at påtage sig et bagudrettet historisk perspektiv.

Rapporteringer kan være mange forskellige ting, hvor dette projekt anvender rapporteringer, som en betegnelse for en dokumenteret kommunikation af historiske informationer. Disse rapporteringer kan komme i vidt forskellige tidsintervaller, dokumentationen i forskellige rapporteringsformer og være tilsigtet forskellige interessentbehov. I dette projekt vil rapporteringerne blive opdelt i følgende 3 kategorier:

- Compliance Statements
- Financial Statements
- Performance Reports
 - o Non Profit aktiviteter
 - o Profit aktiviteter
 - o Administrative aktiviteter

De genererede rapporteringer skal bruges af den ansvarsafgivende part til at evaluere, om den ansvarlige part har levet op til sin consequential og procedural accountability.

Compliance Statements

Rapporteringer af denne type har til formål, at give modtageren informationer om aktivitetens overholdelse af de reguleringer, den ansvarlige part er underlagt. Hvilke reguleringer der rapporteres på, kan afhænge af modtageren. Eksterne interessenter er fokuseret på overholdelsen af eksterne regulering, mens interne interessenter sandsynligvis har et behov for informationer om begge typer af reguleringer.

Et klassisk eksempel på steder, hvor der foretages compliance rapporteringer til eksterne parter, er i de tilfælde, hvor de offentlige myndigheder afgiver støtte til organisationer. Her er typisk

udarbejdet en rapporteringsstandard for de forhold organisationen skal overholde, som organisationen skal rapportere til de offentlige myndigheder på forudbestemte tidspunkter på året. Afhængigt af hvor vigtig de offentlige myndigheder er for organisationen, kan dette have et enten en høj eller lav prioritet for ledelsen. Rapporteringen af compliance kan indeholde både informationer om resultater, men også om processuelle forhold i organisationen.

Financial Statements

De finansielle rapporter er et af de mest veludviklede områder, hvor der foreligger helt klare principper for rapporteringens indhold og omfang. De finansielle målepunkter har veldefinerede opgørelsesmetoder, som sikrer en høj pålidelighed af de kommunikerede informationer.

Rapporteringerne omfatter informationer om organisationens finansielle ressourcer, og hvordan de er blevet anvendt over perioden. Rapporteringerne udarbejdes på det lavest mulige organisatoriske niveau, og aggregeres opad i organisation, hvorved organisationen har mulighed for at se den finansielle præstation med forskellige organisatoriske afgrænsninger.

De finansielle informationer, som de eksterne interessenter i bred forstand har interesse for, har man udarbejdet såkaldte regnskabsstandarder for rapportering af finansielle informationer. Det betyder, at organisationer såvel som private virksomheder, kan udarbejde rapporter efter disse regnskabsstandarder for på den måde, at tilfredsstille en stor del af de informationskrav, de eksterne interessenter måtte have. Disse rapporter foretages som udgangspunkt i et årligt tidsinterval i form af årsrapporter, og kan suppleres med såkaldte perioderegnskaber for perioder kortere eller længere end de almindelige 12 måneder. Til brug for kun nationale interessenter, kan der aflægges efter eksempelvis den danske Årsregnskabslov, mens der for organisationer med internationale interessenter kan aflægges efter de internationale regnskabsstandarder

International Financial Reporting Standards.

Når det kommer til den interne rapportering af de finansielle informationer, er der ikke nogen lovpligtige reguleringer, hvorfor det er op til den enkelte organisation at danne den praksis, der tilfredsstiller de interne interessenter informationsbehov. I forhold til de eksterne rapporter er den tidsmæssige placering, har den interne rapportering en mere flydende process. De interne interessenter har antageligvis et større informationsbehov end de eksterne, hvilket giver anledning til et mindre tidsinterval mellem rapporteringen af informationerne, eksempelvis i

månedlige rapporteringer. Herudover har den enkelte top- og mellemlider et styringsbehov i forhold den finansielle ansvarlighed i det accountability forhold lederen befinder sig i.

Som vurderingsgrundlag i accountability forholdene, har den ansvarlige part en procedural accountability for fuldstændig og nøjagtig rapportering i forhold til enten ÅRL/IFRS eller en intern praksis. Den consequential accountability kommer til udtryk gennem partens finansielle brug af de finansielle ressourcer i forhold til det vedtagne budget.

Performance Reports

Non profit aktiviteter

Det blev tidligere i denne projektopgave defineret, at præstationer i non profit aktiviteter lå i en Value for Money-betragtning, som bestod af 2 elementer; *effectiveness* og *efficiency*. Den canadiske rapport opstillede en række attributter for de 2 præstationselementer, som er beskrevet i bilag 2., hvoraf 5 af disse attributter gør sig gældende for en fuldstændig rapportering af Value for Money-præstationer. De 5 attributter er ifølge den canadiske rapport⁶ følgende:

	Internt perspektiv	Eksternt perspektiv
Effectiveness	Achievement of intended results Quality	Acceptance Secondary Impacts
Efficiency	Costs and productivity	

De ovenstående attributter ikke udtryk for de informationer, der skal rapporteres, men er betegnelser for de grupper af informationer, som rapporteringens informationer bør omfatte. Jeg har opdelt i attributter med hhv. internt og eksternt perspektiv. Med det mener jeg, at informationer der indgår under de 3 internt perspektiverende attributter, fortæller noget om præstationerne på de interne processer, mens acceptance og secondary impacts fortæller om påvirkningen på eksterne faktorer.

⁶Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 222.

Hvilke informationer der skal inkluderes i rapporteringerne, er fastsat i planlægningsfasen, hvor de relevante faktorer og tilknyttede indikatorer blev defineret. Rapporteringen skal derfor forholde sig til informationerne generet i planlægningsfasen, hvor valutaen i accountability forholdet blev defineret, for på den måde at sikre et optimalt vurderingsgrundlag for præstationen. En præstation er jo et udtryk for en sammenhæng mellem opnåede resultater og forventninger de skulle opfylde.

Da NPO'ers hovedformål kan være meget svingende i deres målbarhed, kan det svinge meget fra organisation til organisation, hvordan rapporteringer om Value for Money præstationer struktureres af konkrete ikke-finansielle målinger og subjektive vurderinger. Det betyder at rapporteringernes format bygger op en kombination af disse to. Selve formatet kan med fordel, hvor det er muligt, udarbejdes efter en alment anerkendt praksis, eksempelvis en branchestandard. Ved at gøre dette, giver det både de interne og eksterne interessenter mulighed for at inddrage sammenligninger i vurderingen af præstationen, samtidig med at rapporteringen nemmere vil kunne revideres.

Profit aktiviteter

Disse aktiviteter har på baggrund af deres overordnede profitformål, en definition af sine præstationer i form af finansielle informationer. Det forholder sig dog også på den måde, at denne aktivitet gennem sin front office position, har stor kontakt med de eksterne interessenter, og denne kontakt betyder også en indflydelse på ikke-finansielle parametre i forhold. Det betyder at præstationsmåling på profitaktiviteterne, og hermed rapporteringen, også bør indeholde beskrivelse af præstationen i forhold til de eksterne forhold den påvirker. De eksterne forhold i denne relation kan i den anvendte effektivitetsbetragtning påvirke de 2 attributter *Achievement of intended results* og *Secondary impacts*.

Administrative aktiviteter

Aktiviteterne som indgik i denne kategori omfattede alle de aktiviteter, som ikke indgik i de 2 øvrige grupperinger. Derfor er formålene og dermed præstationerne defineret meget forskelligt. Rapporteringerne af præstationer indenfor for aktiviteter, der indgår i denne gruppering, er ikke direkte forbundet med organisationens overordnede formål, men derimod indirekte gennem de 2

andre aktivitetstyper, og kan groft opdeles i de 3 styringssystemer fra stadie 3; People Management, Protection of Assets og General Administration.

De rapporterede informationer vedrører derfor formålene med de nævnte systemer, og præstationen måles ud fra de mål man havde sat for systemerne. Ligesom med non-profit aktiviteterne, ville man også her med fordel kunne anvende alment anerkendte praksis for området.

Vurderingskriterier for rapporteringer

Dokumentation

Ved rapporteringen af informationerne ved hjælp af målinger, er der 2 vurderingsparametre, som er bredt gældende for kvaliteten af målevariablerne⁷. Den første parameter er *validity*, som relaterer sig til om måleparameteren har en relevans i den informationssammenhæng den anvendes. Den anden parameter er *reliability*, som relaterer sig til pålideligheden af de rapporterede informationer.

En af metoderne for at skabe en høj pålidelighed til de rapporterede informationer, er ved at anvende dokumentation genereret fra en ekstern kilde. Pålideligheden fremkommer ved, at den eksterne part kan betragtes som objektiv, og at man samtidigt reducerer besvigelsesrisikoen forbundet med rapporteringen. Dette kan også forlænges til de anvendte målevariable, hvor man ved anvendelse af eksternt udvalgte målekriterier, styrker pålideligheden af målevariablens relevans for den pågældende sammenhæng. Samtidigt tilføjer man også målingen en sammenlignelighed til andre lignende aktiviteter.

En yderligere kvalitetsparameter på rapporteringen af informationer, er ved at sikre at informationerne er tilstrækkelig dokumenteret, og at dokumentationen i sig selv kan kontrolleres. Dette kaldes informationernes kontrolspor, og er en nødvendighed, såfremt informationerne skal kunne revideres efterfølgende.

⁷Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 247, 2. afsnit.

Brugerorienteret

Dette vurderingskriterium bygger på, at de rapporterede informationer har til formål, at tilfredsstille interessenterne informationsbehov. Disse informationsbehov fremkommer ved, at interessenten skal bruge informationerne til at træffe egne beslutninger og foretage sine vurderinger. Derfor skal rapporteringens indhold og omfang være tilpasset de interessenter, hvis informationsbehov den har til hensigt at tilfredsstille. Der kan være et spænd mellem det den rapporterende part ønsker at kommunikere, og interessenterne informationsbehov, og her er det nødvendigt, at interessenterne bliver prioriteret højest, da det er dem der skal anvende informationerne.

I forlængelse af det ovenstående gælder det, at mange forskellige informationer og målinger kan opfylde de 2 generelle krav om *validity* og *reliability*, hvorfor rapporteringerne kan indeholde en bred vifte informationer og målinger. Det er her vigtigt, at der kun rapporteres de informationer, som brugeren skal anvende til sin beslutningsproces. Ved at have for mange informationer til rådighed, kan beslutningstageren miste overblikket over, hvilke konklusioner der skal drages ud fra rapporteringen. En metode for at afhjælpe denne problemstilling, er ved at de to parter kommunikerer en prioritering af informationerne, hvilket var det der i planlægningsfasen blev omtalt som KSF'er.

Forståelig og entydig kommunikation

Når informationerne kommunikeres til informationsbrugerne, er det en nødvendighed, at dette bliver gjort på en forståelig og entydig måde. Dette virker som et relativ simpelt kriterium, men kan i realiteten være sværere end som så, da brugerne kommer ind med forskellige forudsætninger. Det er derfor den rapporterende parts opgave, at sørge for at der ikke kan være tvivl om informationernes betydning, og områder der kan være tvetydige bliver udredet på en fornuftig facon.

Dynamisk repræsentation

Tidligere i denne projektopgave, er der blevet talt om, at det er ledelsessystemet bør være en dynamisk proces i stedet for at statiske øjebliksbilleder. Til at opnå dette, blev der taget fra i den

cykliske ledelsesmodel, hvor informationerne genereret i de enkelte stadier, bliver taget i anvendelse i de øvrige.

Måden rapporteringen skal bidrage til at gøre ledelsessystemer dynamisk, er ved at inddrage informationer genereret i de forgående stadier, og anvende dem til at danne et informationsgrundlag til brug for de efterfølgende faser. Den canadiske forskningsrapport beskriver kriteriet på følgende velformulerede måde:

”To serve a variety of purposes across the management cycle, from planning to external reporting at the end of the year, the attributes should be arranged to reflect that cycle of intentions, activities and achievements, and thus to ‘tell the story’ or present a moving picture of the programme.”

Basalt set handler det om, at sikre en fornuftig sammenhæng mellem stadierne, en slags rød tråd gennem processerne. Rapporteringen bør være en afspejling af forholdet mellem forventninger formuleret i planlægningen, og de faktiske resultater man har opnået. På samme måde skal den efterfølgende planlægning tilpasses de faktiske forhold fundet ved rapporteringen.

Klar og specifik måldefinition

Ved rapporteringen af en given aktivitets resultater, er det nødvendigt at kommunikere, hvad formålet med aktiviteten har været, og hvordan det er blevet vurderet at man kunne måle på opnåelsen af dette. Derfor skal der foretages en klar definition af, hvad der er hhv. outcomes og outputs, hvilket også har en betydning for, hvad den rapporterende part kan holdes ansvarlig for.

Forholdet om en klar definition af, hvad den rapporterende part kan holdes ansvarlig for, gælder generelt for de rapporterede resultater, og er ikke afgrænset til outputs og outcomes. Der skal ske en klar definition af, hvilke resultater der kan tilknyttes accountability, da rapporteringen kan indeholde informationer om faktorer, som den rapporterende ikke har haft påvirkning på. Dette vil blive gennemgået mere i dybden under afsnittet om evaluering og revision.

Ved klart at kommunikere hvad der har været aktivitetens fokus, sikres det at resultaterne ikke misfortolkes af informationsbrugeren, og giver samtidigt generelt en bedre forståelse af sammenhængen af de rapporterede informationer. Det dur eksempelvis ikke at en rapportering

af de finansielle resultater for en non profit aktivitet, bliver vurderet eller sammenlignet ud fra samme kriterier, som en profit aktivitet. Derfor er dette kriterium en forudsætning for den mest korrekte evaluering fra informationsbrugeren.

Stadie 5 – Evaluating and Audit

Det 5. stadie fuldender ledelsescyklussen, og bygger bro mellem den netop færdiggjorte ledelsesproces, og den proces der skal til at påbegyndes. Processerne der udføres inden for dette stadie bygger på informationerne genereret i de forrige stadier, hvilket giver processerne et historisk bagudrettet perspektiv, men i forbindelse med bearbejdelsen af informationerne fra de tidligere perioder, genereres samtidigt nye informationer med et fremadrettet fremtidsperspektiv. Denne overgang fra det bagudrettede perspektiv over til det fremadrettede perspektiv, er det der skaber den brobyggende sammenhæng i ledelsescyklussen.

Processerne på dette stadie af cyklussen har jeg opdelt i følgende 3 kategorier:

- Revision
- Evaluering
- Forbedringer

Det overordnede formål i dette stadie er, at drage konklusioner i de accountability forhold, der er foretaget rapporteringer på over perioden.

Revision

Kernen i denne proces omhandler en kontrol af de genererede informationer fra 3. mand. Denne 3. mand kan være både en intern eller en ekstern part. Opgaven for den reviderende part er, at udtale sig om informationer, og hvor vidt de giver retvisende billede, for at låne et udtryk fra regnskabsteori.

Arbejdet ligger i at kontrollere, at de rapporterede informationer er udarbejdet efter den vedtagne praksis, som informationerne er genereret efter. Der er derfor tale om en compliance vurdering af den ansvarliges informationsrapportering, hvorfor der her er tale om en procedural accountability i accountability forholdet.

Revisionen kan have en både preaktiv og reaktiv kontroleffekt på informationssystemet. Den reaktive effekt er den de fleste umiddelbart forbinder med revisionen, nemlig at den reviderende part vil gennemgå informationen for eventuelle fejl, som så efterfølgende kan blive rettet. Den preaktive kontroleffekt ligger i, at den rapporterende part gennem sin informationsindsamling og –rapportering, ved at den bliver kontrolleret, hvilket i sig selv kan forhindre at fejl eller manipulation i at opstå.

Det overordnede formål med revisionen er, at give øge pålideligheden af de rapporterede informationer i øjnene af informationsbrugeren. For den eksterne informationsbruger skal revisionen foretages af en ekstern revisor, mens den interne informationsbruger kan "nøjes" med en intern revisor. Grunden til dette ligger i, at revisionen først tilfører værdi, når der ikke kan stilles spørgsmålstegn ved revisorens objektivitet.

Evaluering

Evalueringsprocessen er der, hvor den endelige opgørelse af aktivitetens resultat bliver udarbejdet, og den ansvarlige parts præstation bliver opgjort. Accountability forholdet blev defineret i de første stadier, og der blev indgået en aftale om, at den ansvarlige parts skulle yde en præstation ud fra en fælles accepteret valuta. Når vi er nået til evalueringsprocessen, bliver rapporteringen af den ansvarliges præstation på de foruddefinerede måleparametre indenfor consequential og procedural accountability, sat op imod forventningerne fra de indledende stadier, og præstationen vurderet.

Evalueringen og den resulterende fastsættelse af præstationen, kan bestå af en kombination af subjektive vurderinger og mere objektive målinger. Den valgte kombination af subjektive og objektive vurderingselementer, vil derefter ende som informationer om den endelige præstation. Så er det op til den ansvarsplæggende part at vurdere om den accepterer den leverede præstation. Der kan som omtalt i afsnittet om accountability, være tale om både interne og eksterne interessenter i forbindelse med præstationsevalueringen.

De to forskellige vurderingselementer har hver deres fordele, som kan være mere eller mindre passende for forskellige organisationer. Det objektive vurderingselement i form af målinger og informationer fra interesseuafhængige parter, skal styrke pålideligheden af vurderingsgrundlaget,

men har også værdi for den evaluerede part, da den er med til at styrke tilliden til, at den endelige vurdering af præstation er en præcis afbildning af præstationen. Dette sker ved, at den evaluerede har tillid til at forskellige evaluerende parter, ville komme til den samme konklusion. De objektive oplysninger i form af finansielle målinger har den fordel, at den er relativt at indsamle information til, mens andre objektive vurderingselementer, som eksempelvis inddragelse af en ekstern evaluator, kan være mindre kosteffektiv.

Det subjektive vurderingselement har den fordel, at den er mere holistisk i forhold til kombinationen af måleparametre. Dette er på grund af, at de opstillede måleparametre bygger på en række forudsætninger og antagelser om, hvordan årsagssammenhænge er, og vil udgøres af udvalgte målinger. Den subjektive vurdering har den fordel, at den kan inddrage præstationerne på de faktorer måleparametrene udtaler sig om, mens den samtidigt også kan inddrage faktorer, som der ikke er udvalgt måleparametre på. Det kan eksempelvis være faktorer, som den præsterende part ikke har kunnet påvirke. Den subjektive vurdering kan derfor hjælpe til at isolere den effekt på de præstationsdefinerede faktorer, som den evaluerede part kan holdes ansvarlig for. Problemet med den subjektive vurdering er, at tilliden til den endelige vurdering kan være lavere, da den kan være foretaget på et ud fra politiske bevæggrund fra den evaluerende part, eller den evaluerede part kan have tvivl herom.

Kombinationen af både subjektive og objektive vurderingselementer er derfor at foretrække, da den på den måde kan have en høj tillidsværdi, og samtidig være med til at identificere den faktiske præstation isoleret for faktorer, som kan give et mindre retvisende billede af den leverede præstation.

Informationen genereret i denne proces kan eksempelvis komme i form af en skriftlig rapport eller en scoring ud fra en præstationsskala. Formålet med dette er, at dokumentere evalueringen, og agere som kommunikationsgrundlag til brug i andre styringsaktiviteter, herunder sammenligning med lignende aktiviteter, eller accountability forhold om man vil.

Evalueringsprocessen har flere styringsmæssige formål. Først og fremmest har det et kontrolformål, der skal tilsikre at organisationen arbejder effektivt, og at aktiviteterne tjener i organisationens interesse. Derudover har evalueringsprocessen også et inspirativt formål, hvor

den skal give anledning til en bedre forståelse af de årsagssammenhænge, der ligger til grund for en præstation inden for det givne område.

Forbedringer

Denne proces har både et rapporterings element og evalueringselement, og kunne derfor godt være opdelt i 2 dele fordelt på dette stadie og det forrige om rapportering. De 2 dele jeg refererer til, er den præsterende parts rapportering af forbedringsforslag, og den evaluerende parts evaluering af disse forbedringer. I denne projektopgave er begge dele samlet her, da informationerne genereret begge steder, har et fremadrettet tidsperspektiv.

Den præsterende parts andel i denne proces, er at kommunikere sine forbedringsforslag i forbindelse med deres præstationsrapportering. I løbet af den periode, der afgrænser præstationsrapporteringen, bliver der gennem observation og måling genereret informationer om de faktorer, der spiller ind på præstationen. Det er først og fremmest de personer, som løbende arbejder med aktiviteten, som gennem deres arbejde indsamler informationer om årsagssammenhænge, hvorfor det er dem der har den største viden indenfor deres afgrænsede aktivitetsområde. Så i forbindelse med, at det er disse personer, som bedst kender de vigtigste faktorer, og deres årsagssammenhænge, er det nødvendigt, at deres viden bliver kommunikeret videre opad i organisationen til de beslutningstagere, som skal analysere og planlægge den bedste strategiske retning. Måden dette bliver gjort, er ved at rapportere sine forbedringsforslag til den evaluerende part, hvorved informationerne kan bruges til at generere et bedre fremtidigt vurderingsgrundlag.

Den evaluerende part har til opgave at foretage en kritisk evaluering af de kommunikerede forbedringsforslag, og eventuelt sammenholde dem med forslag fra andre lignende aktiviteter. Når den evaluerende part har oversigt over den samlede mængde af forbedringsforslag, kan der udvælges de forslag, som er vurderet til at være gavnlige i forhold til udviklingen af organisationen herunder dens styringsprocesser.

Det ville ikke være usædvanligt, at den evaluerende part selv har et ansvar for at kommunikere forbedringsforslagene videre opad i organisationen i forbindelse med sit eget accountability forhold. På den måde er det tanken, at der tilsikres en informationsstrøm op igennem

organisationen. Denne proces har et klar inspirativt formål, hvor resultatet af aktiviteten skal være at forbedre de fremtidige præstationer i organisationen.

Vurderingskriterier for Evaluation and Audit

Accountability

Når der skal foretage en præstationsevaluering, er det en nødvendighed, at man kun evaluere den præsterende parts accountability inden for de områder, som parten har haft mulighed for at påvirke. Begynder man at måle på faktorer, hvor den præsterende ikke har indflydelse, fortyder man informationsværdien af præstationsinformationerne, og den evaluerede ville kunne føle sig magtesløs i forhold til at kunne levere den bedst mulige præstation.

I forhold til de forskellige elementer i præstationsevalueringen, findes der i virksomhedsteori om placering af accountability, definitioner der arbejder med såkaldte ansvarscentre. Her tænkes der på Merchants kategorisering af aktiviteterne som *Revenue center*, *Profit center*, *Cost center* eller *Investment center*. Forskellen mellem de forskellige centre ligger i, hvilke finansielle resultater, den ansvarlige har indflydelse på. De elementer der kombineres indenfor disse centre kan simplificeres til at være indtægter, direkte omkostninger og investeringer. Nu har NPO'er per definition et ikke-finansielt element, som dermed ikke indgår i de nævnte ansvarscentre. Det er dog min påstand, at man hvor det er nødvendigt, kan erstatte indtægterne med vores effectiveness begreb.

Det betyder, at man i NPO'er kan benytte de 4 "almindelige" typer af ansvarscentre til brug i administrative og fundraising aktiviteter, mens non profit aktiviteterne kan arbejde med ansvarscentre, der erstatter indtægter med effectiveness.

Kosteffektivitet

Når der skal foretages evaluering af præstationerne i organisationens forskellige aktiviteter, er det som med alle andre ting i et økonomisk perspektiv, at det skal være kosteffektivt. Det er en svært målbar størrelse i evalueringssammenhæng, men det skal som minimum være med i betragtningen. Fordi man ved evalueringen allerede sidder med de rapporterede informationer, er der her tale om de omkostninger der tilføjes ved eksempelvis involvering af personer til at foretage evalueringen. Det skal derfor vurderes, om det skal være en enkelt person der foretager evalueringen, og om der er et yderligere behov for at involvere en ekstern evaluator.

Sammenhæng

Når der foretages evaluering af præstationerne på de forskellige organisatoriske niveauer, er der risiko for en manglende sammenhæng mellem evalueringerne niveauerne imellem. Derfor er det vigtigt, at der er en fornuftig sammenhæng mellem præstationsevalueringer på de individuelle projekter og hele vejen op til det øverste organisatoriske niveau, hvor organisationens samlede præstation bliver evalueret. Det ville være uhensigtsmæssigt, hvis konklusioner på et niveau viser gode præstationer, mens det på niveauet over bliver vurderet, at netop den aktivitet har været utilfredsstillende. Det er den daglige ledelses ansvar, at strukturere et evalueringssystem, som tilsikrer, at der er en fornuftig sammenhæng op igennem organisationen.

Kompetencer

Ved selve evalueringen er der nogle forudsætninger for, at evalueringsprocessen giver mere værdi end rapporteringen af resultaterne, og det er at den der skal foretage evalueringen, også har de nødvendige kompetencer til at udføre evalueringen. Den evaluerende part skal have den nødvendige viden og autoritet, til at tilførslen af personen vurderingen giver merværdi til de rapporterede informationer, og at den evaluerede part respekterer vurderingen.

Ved at have en evaluator med stor faglighed og respekt, opsætter man de bedste forudsætninger for, at informationerne genereret her, har den højst mulige informationsværdi. I bestyrelser forsøger man at sikre de nødvendige kompetencer, ved at have medlemmer med forskellige faglige kompetencer, så man kan udføre en holistisk vurdering af organisationens præstationer. Som nævnt længere oppe, skal der dog være en sammenhæng værditilførslen og den omkostning evalueringen afstedkommer. Et højt kompetenceniveau hænger typisk sammen med en højere omkostning.

Fastholdelse af viden

I forbindelse med organisationens aktiviteter, blev der som nævnt under afsnittet om forbedringsforslag, genereret nye informationer om årsagssammenhængende indenfor de enkelte aktiviteter. Den viden der genereres her, skal organisationen forsøge at fastholde, så kan på den måde kan udvide sit informationsgrundlag, og videreudvikle på organisationens aktiviteter, og på den måde sikre og forbedre præstationerne. Det blev skrevet, at den præsterende part har ansvar

for at rapportere sine forbedringsforslag til den evaluerende part, for på den måde at skabe en optimal informationsstrøm fra det operationelle niveau til det strategiske.

I forbindelse med, at disse forbedringsforslag bliver rapporteret, er det hensigtsmæssigt for organisationen at tilsikre, at forbedringsforslagene bliver dokumenteret og kommunikeret. Gøres dette ikke, kan de genererede informationer hurtigt gå tabt, hvilket på længere sigt kan hæmme organisationens evne til at optimere sine præstationer.

Balance Score Card i NPO'er

Formål med BSC

Ved anvendelsen af forskellige teorier og værktøjer, er det nødvendigt at man har gjort sig klart, hvad der er formålet med teorien eller værktøjet. Balance Score Card er et værktøj, der har til formål at operationalisere organisationens overordnede strategi. Den gør dette ved at give ledelsen en systematisk tilgang til at udarbejde strategien, og derefter visualisere denne gennem operationelle processer.

De(t) udarbejdede Balance Score Card'et giver ledelsen en værktøj til, at kommunikere organisationens strategi, samt de systemer og processer, der skal til for at implementere strategien. Score Card'et kan ses som et videreudviklet strategikort, som giver organisationen et struktureret overblik over kausaliteten i de årsagssammenhænge man har identificeret. På den måde fremkommer et "roadmap", der danner fortællingen om, hvordan organisationen genererer sin værdiskabelse gennem sine operationelle systemer og processer.

Udover den ovennævnte kortlæggelse af årsagssammenhængene, ligger det i værktøjet, at der indenfor de enkelte punkter på kortet, kan defineres måleparametre til brug for informationsindsamlingen af præstationerne, som dermed sammenkobler strategien med den løbende præstationsmåling.

Det ligger i navnet, at værktøjet bygger på skabe en balance i det strategiske fokus. Den balance det er formålet at skabe ved anvendelse af Balance Score Card, vedrører de strategiske outcomes (finansielle og ikke-finansielle) og de performance drivers, som generer værdiskabelsen. Ved at bryde med tendensen for at fokusere på de mest målbare størrelser, fremkommer et mere holistisk billede af det strategiske miljø organisationen opererer i.

I relation til accountability forholdene, giver Balance Score Cards organisationen et værktøj hvori der kan arbejdes med grundlaget for procedural accountability. Den del af procedural accountability, som der arbejdes med ved brug af Balance Score Cards, er fuldstændigheden af styringssystemet, hvor værktøjet giver en opgørelse af de faktorer styringen skal omhandle.

Styrker

Forståelse og accept

Balance Score Cards er i høj grad et kommunikationsværktøj, hvorfor flere af dens styrker omhandler kvalitetsparametre herfor. Først og fremmest giver værktøjet en klar visualisering af organisationens overordnede mål, og vejen dertil beskrevet i systemer og operationelle processer, hvilket bidrager til en øget forståelse af organisationens aktiviteter i en samlet sammenhæng. Dette er specielt gavnligt for dem der foretager styringen ud fra et informationsgrundlag, der er afgrænset til at omhandle mindre dele af organisationens samlede aktiviteter. Sammen med en bedre forståelse af den udstukne strategi, og den enkeltes påvirkning på årsagssammenhænge, følger et bedre grundlag for at strategien accepteres af lederne på de lavere organisatoriske niveauer.

Effektiv strategisk styring

Ved at have udarbejdet et Balance Score Card, gerne på flere organisatoriske niveauer, sikres der en effektiv styring af den strategiske retning ned gennem organisationen. Ledelsen på de enkelte niveauer har hele tiden overblikket over, hvordan den forventes at bidrage til den samlede præstation, hvilket skaber en mere effektiv og præcis ledelsesstyring lodret i organisationen. Nogen illustrerer dette ved at tale om et strategisk kompas, som lederne kan styre efter, men der er egentlig i bund og grund tale om et klart defineret strategisk fokus, baseret på operative præstationer defineret i måleparametre.

Når organisationen på den måde sikrer en klar og tydelig strategisk retning, betyder det, at man kan reducere tiden lederne skal bruge i deres beslutningsproces, da ledelsen gennem den gennem informationsindsamlingen fra de i Score Card'et definere måleparametre, allerede har informationer på de vigtigste præstationsfaktorer.

Cascading

En effektiv implementering af BSC i en organisation, giver mulighed for at danne processen cascading, der omhandler udarbejdelsen af Score Cards lodret i organisationen. Processen starter fra toppen, hvor der udarbejdes et Score Card for det strategiske niveau, hvorefter dette bruges til udarbejdelsen af Score Cards på lavere organisatoriske niveauer. Ved dette opnås en sammenhæng mellem den operative styring lodret i organisation, hvor præstationerne på det operative og det taktiske niveau, kan spores op til strategiske, og ende ud i et bidrag til organisationens overordnede præstation.

Effekten af processen er, at den enkelte leder eller medarbejder, har en operativ forståelse af den øverste ledelses strategi på sit eget organisatoriske niveau. Dette overblik over sit eget bidrag til den samlede præstation, kan være med til at skabe bedre koordination imellem afdelinger, og hjælpe til at skabe en større fællesskabsfølelse.

Tilpasset moderne værdiskabelse

Balance Score Card som et styringsværktøj er tilpasset det moderne billede af, hvordan en virksomhed eller en organisation skaber værdi. Med det tænkes der primært på, at der er sket et skred over tid, hvor værdiskabelsen tidligere kom fra de materielle aktiver, er der i langt højere grad en forståelse for, at værdiskabelsen kommer fra de uhåndgribelige, immaterielle aktiver. Dette kommer i BSC bl.a. til udtryk gennem anvendelse af forskellige perspektiver, som kundeperspektivet og læringsperspektivet, og ikke kun de interne processer.

Svagheder

Informationsbehov

Implementeringen og anvendelsen af Balance Score Card som et styringsværktøj, er en omfattende proces. For at organisationen kan udarbejde et repræsentativt Score Card, er det nødvendigt med en stor viden og indsigt i den branche man befinder sig i, og de aktiviteter som værktøjet skal beskrive. Grunden til dette ligger i, at Score Card'et først begynder at tilføre værdi til organisationen, når det beskriver de væsentligste præstationsdrivere, og den

årsagssammenhæng der genererer værdien. Jo bedre den rammer disse, jo mere værdi tilfører værktøjet.

Problemet ligger i, at informationerne der skal dokumentere årsagssammenhænge, først skal indsamles før de kan anvendes til dokumentationsbehovet. Det betyder, at det er meget omkostningstungt at implementere BSC i en organisation, da der først skal skabes et tilstrækkeligt informationsgrundlag, før man kan skabe et værdiskabende Score Card. Jo længere tid der bliver arbejdet med Score Card, jo mere information bliver indhentet på de årsagssammenhænge, der skal beskrives i værktøjet. Det betyder dermed, at det kan tage flere år bare at få defineret de rigtige præstationsdrivere, og få arbejdet med, hvordan disse kan måles optimalt.

Herudover skal der tillægges det forhold, at verden er evig foranderligt, hvorfor årsagssammenhænge ændres over tid. Så det er ikke kun ved implementeringen, der eksisterer et stort informationsbehov, det er også nødvendigt løbende at revurdere effektiviteten, af det udarbejde BSC. Summen af dette er, at BSC som værktøj er meget omkostningstungt, og at det kræver en betydelig investering før der kan forventes et afkast.

Simplificering

Som tidligere nævnt, arbejdes der i BSC med en afgrænset mængde præstationsdrivere, bestående af kun de mest væsentlige faktorer. Fordelen ved dette var et klart og tydeligt strategisk fokus, som sikrede en mere værdieffektiv placering af ressourcer, og skabte en bedre forståelse lodret ned gennem organisationen. Denne afgrænsning til kun det mest væsentlige, med de fordele det medfører, kommer ikke uden en risiko. Ved at afgrænse sig til kun mest væsentlige, foretaget man en simplificering af en ellers kompleks virkelighed. Det betyder, at den simplificerede årsagssammenhæng kan fejle, når ledelsen ikke får taget tilstrækkelig stilling, til den mere komplekse årsagssammenhæng Score Card'et dækker over.

Der ligger altså implicit i modellen en fare for, at de rigtige præstationsdrivere ikke bliver udvalgt, eller at summen af de mindre væsentlige drivere, giver en større modsatrettet effekt. Måden at afdække denne implicitte risiko, ligger i en større informationsindsamling. Selvom man har et strategisk fokus på et mindre antal præstationsdrivere, er det ikke ensbetydende med, at man ikke

kan indsamle informationer om andre mindre væsentlige præstationsdrivere. Det er altså en balancegang mellem acceptering af risici, og afdækning af samme.

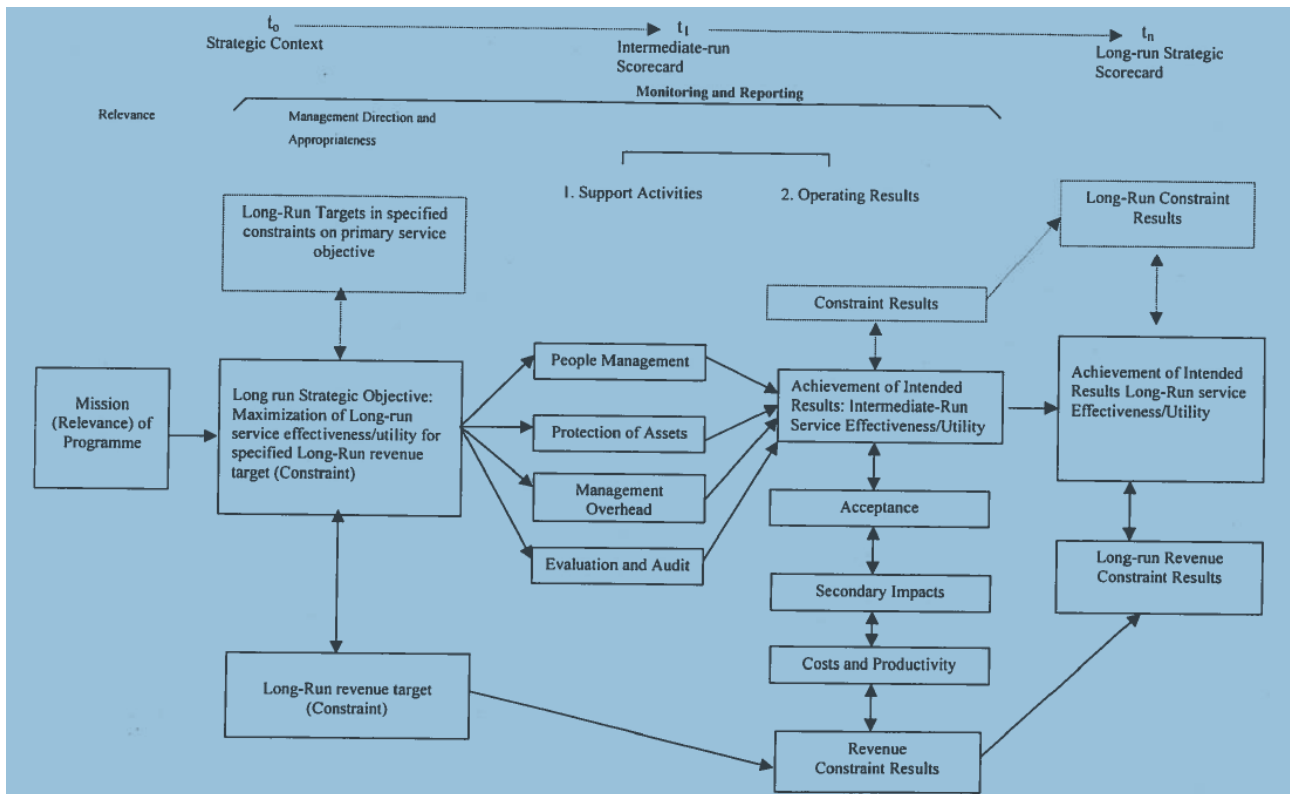
Tilpasning til NPO'er

Balance Score Card som værktøj, blev først og fremmest udviklet til at dække styringsbehov i private virksomheder. Af denne grund, tages der for det meste udgangspunkt i følgende 4 perspektiver; det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, det interne procesperspektiv, og innovations- og læringsperspektivet. Fordi der er tale om private virksomheder, er der tale om en visualisering med det finansielle perspektiv, som det overordnede målperspektiv, hvori det øverste outcome skal findes.

Det er per definition ikke gældende for non profit organisationer, hvor det finansielle typisk har en sekundær rolle. Som beskrevet tidligere i denne projektopgave, arbejdes der i stedet med de 2 elementer; effectiveness og efficiency. Af denne grund kan det traditionelle Balance Score Card ikke anvendes i Non Profit organisationer. Det er tidligere blevet omtalt, at præstationer i NPO'er, har en finansiell begrænsning for hvad de kan opnå for en defineret tidsramme.

Definitionen af NPO'er kan indeholde organisationer, der driver aktiviteter af meget forskellig karakter. Det er derfor vigtigt at notere, at der ikke kan udarbejdes et Balance Score Card, som kan dække alle typer af NPO'er. I forhold til de private virksomheder, kan der i bestemte typer af NPO'er være en adskillelse af kunden og betaleren, hvilket er med til at gøre styringen mere kompleks, da der derfor er flere stærke interessenter, som kan have forskellige rettede interesser.

I den canadiske forskningsrapport, inddragede man de 12 attributter defineret af CCAF/FCVI, som værende de vigtigste elementer af effectiveness og efficiency i NPO'er. Ved at inddrage disse attributter, er det formålet, at man på den måde sikre det fuldstændige billede af, hvad der driver præstationer i en NPO. I deres rapport kommer man, gennem samarbejde med en række canadiske NPO'er, frem til den følgende illustration af årsagssammenhænge mellem attributterne og NPO'ers overordnede outcome:



Som det fremgår af figuren, har man udarbejdet modellen til at afspejle de forskellige tidshorisonter, der anvendes i forbindelse med strategisk arbejde. Den klassiske ledelsescyklus, som denne opgave er bygget op over, kommer også til udtryk i modellen ved bevægelse fra venstre mod højre. Startende med *Strategic Context*, og afslutte med den endelige rapportering og evaluering af organisationens præstationer målt i langsigtede outcomes for de budgetterede inputs.

Man har placeret det finansielle perspektiv i bunden, for at indikere dens rolle som en begrænsende faktor i organisationens præstation. Det finansielle perspektiv sætter dermed rammerne for de målsætninger, organisationen kan sætte for de faktorer, som relaterer sig mere til de ønskede outcomes. Lige så kan det ses, at man har valgt at løse problemstillingen med adskillelsen af kunden og betaleren, ved at indarbejde *Accept*, som en af de mest centrale dele af årssammenhænge, lige under de endelige outcomes, *Achievement of Intended Results*.

Når ledelsen har fået udarbejdet Balance Score Card'et, har det, som nævnt i formåls afsnittet for BSC, et vurderingsgrundlag for procedural accountability. Under antagelse af, at attributterne defineret af CCAF/FCVI, er en fuldstændig opgørelse af de væsentligste præstationselementer i

NPO'er, har man ved udarbejdelsen af et BSC bygget på den ovenstående model, fået en holistisk vurdering af organisationens præstationer. Der kan videre udarbejdes et sæt måleparametre for de individuelle bokse, til brug for præstationsevalueringen i forhold til consequential accountability.

Økonomisk styring i Greenpeace Nordic

I dette afsnit af projektopgaven, vil den økonomiske styring i Greenpeace Nordic blive evalueret op imod de opstillede vurderings og kvalitetskriterier opstillet i det teoretiske afsnit. Målet er at finde ud af, hvordan løser sine styringsmæssige udfordringer. Herunder vil styringen blive gennemgået kronologisk efter ledelsescyklussen også anvendt i det teoretiske afsnit. Fordi den operationelle planlægning på det taktiske niveau, er så omfattende et område i praksis, har det fået sit eget afsnit, hvilket det ikke havde i den teoretiske gennemgang.

Strategic context og operationel planlægning på det strategiske niveau

Relevans og strategisk retning

Greenpeace Nordic er gennem sin placering, som en afdeling af en international organisation, i høj grad påvirket af en central ledelse placeret i den internationale organisation. Organisationens eksistensgrundlag bygger på grundlaget, der er blevet defineret for Greenpeace, som en global organisation. Af denne grund har hverken bestyrelsen eller den daglige ledelse i Greenpeace Nordic, bemyndigelse til at foretage markante afvigelser for den globale organisationsmission. Det er dermed ikke sagt, at Greenpeace er en centralstyret organisation. På trods af at organisationen gennem sit arbejde, selv på lokalt plan, arbejder med globale problemstillinger, erkender man et behov for en autonomisk styring i de nationale og regionale afdelinger. Dette gøres da specielt de politiske faktorer, der har påvirkning for organisationens aktiviteter, varierer betydeligt fra land til land.

Fordi organisationen hele tiden har et globalt perspektiv i sit arbejde, men arbejdet udføres på et nationalt eller regionalt plan, er det nødvendigt med et system, der sikrer en sammenhæng mellem det globale og nationale plan. Dette løser Greenpeace ved at udarbejde den strategiske retning for den globale organisation, gennem møder mellem de regional og nationale ledere under overvågning af ledere fra hovedkontoret. Disse møder fastsætter den retning, som så forventes at blive udført i de nationale afdelinger. Ved at gøre det på denne måde, sikrer man at den daglige ledelse i de nationale regioner har fuldt kendskab og forståelse af den valgte strategiske retning, hvilket så samtidigt sikrer et grundlag for en procedural accountability for den daglige ledelse i forhold til den globale organisation.

Måden man dokumenterer denne strategiske retning, og gør den mere operationel på det strategiske niveau, er ved at udarbejde et omfattende strategisk roadmap. Som det fremgår af mit interview med Mads Flarup Christensen, generalsekretær i Greenpeace Nordic, arbejder man indenfor 5 hovedtemaer⁸. For hvert af disse 5 temaer, identificeres de vigtigste globale problemstillinger, som beskrives gennem række af mindre delmål, som bliver videre nedbrudt til nationale mål. Denne nedbrydningsproces fortsætter helt ned til delmål på det taktiske niveau. Det er derfor vurderingen, at Greenpeace Nordic har fået oprettet et stærkt system, der sikrer en klar rød tråd gennem den strategiske planlægning.

I forlængelse af den klare røde tråd igennem den strategiske retning, der er udstedt på det strategiske niveau, arbejder organisationen med målsætninger med flere tidshorisonter. Der arbejdes således med målsætninger for 10 år, 3 år og de mere kortsigtede årlige målsætninger. Det er indtrykket gennem mine samtaler med Greenpeace, at på trods af at specielt de mere langsigtede målsætninger er rimelig definitive, så er det nødvendigt med en vis grad af fleksibilitet, da det miljø organisationen opererer i, er yderst omskiftelig. Derfor har man i forbindelse med udarbejdelsen af den strategiske retning, altid et stort fokus på, at de valgte problemstillinger, også er de vigtigste og mest aktuelle.

Responsiveness

Greenpeace er såkaldt advocacy organisation, hvilket betyder at en stor del af det arbejde, der udføres gennem organisationens aktiviteter, er politisk af natur. Dette betyder som nævnt tidligere, at det miljø der arbejdes i, er yderst omskifteligt og svært at forudsige. Dette forhold stiller krav til organisationens omstillingsparathed. For at kunne gennemført mest muligt af de ønskede ændringer inden for de 5 hovedtemaer, skal organisationen hele tiden tage temperaturen på det politiske miljø, den opererer i. Det handler blandt for organisationen om, at få valgt projekter, som ikke kun er vigtige, men som også er aktuelt for den beslutningstager man ønsker at påvirke, hvorfor aktiviteterne også skal udføres på de korrekte tidspunkter. Til brug for informationsindsamling omkring det politiske miljø, har organisationen placeret et ansvar hos de øverste fagansvarlige inden for de 5 hovedtemaer, som løbende skal forholde sig til det politiske

⁸ Interview med Mads Flarup Christensen, generalsekretær i Greenpeace Nordic, Bilag 1, side 1

miljø i deres afdeling. Disse fagansvarlige udarbejder derfor løbende politiske analyse til brug for vurderingen af, om organisationen arbejder med de rigtige problemstillinger på et givet tidspunkt.

For at imødekomme kravet om at være meget omstillingsparat, handler det i høj grad om, at organisationen er så fleksibel som muligt. Dette kommer blandt andet til udtryk ved at organisationen holder investeringerne i anlægsaktiver ned på et lavt niveau⁹, hvilket giver en stor mobilitet af organisationens ressourcer, og dermed også i mulighederne for at ændre de strategiske planer efter behov.

Ledelsesinvolvering

Planlægningsprocessen i forbindelse med udvælgelsen af de individuelle programmer og projekter foregår op en måde, hvor den daglige ledelse er en del af den styringsgruppe der udvælger programmerne. Dette er en yderligere styrkelse af styringssystemet i forhold til at sikre relevansen, og den strategiske retning lodret i organisationen, da ledelsen på den måde altid har god føling med de aktiviteter organisationen har. Det er en form for præaktiv kontrol, idet ledelsen på den måde kan hindre uhensigtsmæssige projekter i at blive startet. Dette kan kun gøres, fordi mængden af sideløbende projekter er begrænset.

Det er dog ikke alene gavnligt med denne form for ledelseskontrol. Ved at ledelsen involveres i udvælgelsen af projekterne, udvaskes linjerne for hvad den fagansvarlige kan gøres ansvarlig for. Det kan dermed svække det accountability forhold, der måtte være mellem den daglige ledelse og de fagansvarlige. Det vil helt sikkert være svært at kritisere den fagansvarlige for de individuelle projektvalg, såfremt den daglige ledelse har været inkluderet i beslutningsprocessen.

Herudover kunne man sætte spørgsmålstejn ved, om der ikke ligger andre ledelsesmæssige opgaver, som bør kræve et større fokus fra den daglige ledelse. Nu er dette ikke en opgave i lederskab, og informationsgrundlaget der ligger til grund for denne opgaver, er ikke tilstrækkelig til at konkludere på dette. Umiddelbart kan det noteres, at en stor del af det strategiske arbejde, er placeret i det internationale hovedkontor, som udsteder en stor del af de retningslinjer den nordiske afdeling skal følge, hvilket kan frigøre tid hos den daglige ledelse.

Præstationsdefinition

⁹ Anlægsaktiver udgør t.kr. 7.391 ud af en aktivsum på t.kr. 54.690 ifølge Greenpeace Nordics Årsrapport 2010

Som det er nævnt i et tidligere afsnit, er Greenpeace Nordic en advocacy organisation. Den formåls er at tale sagen indenfor nogle prædefinerede hovedtemaer. Det handler for organisationen at få sat fokus på problemstillinger indenfor de 5 hovedtemaer, og gennem sine aktiviteter, at få beslutningstagere til at skabe ændringer for det bedre. Disse ændringer var defineret i det strategiske roadmap, som blev omtalt i afsnittet *relevans og strategisk retning*. Disse langsigtede strategiske mål, organisationens langsigtede outcomes, udgøres primært af nogle definitive mål, eksempelvis indgåelse af en energiaftale.

Fordi der er tale om definitive målsætning, som horisontalt i organisationen ikke er til at sammenligne, har ledelsen en styringsmæssig udfordring med at skabe et målbart vurderingsgrundlag for organisationens overordnede præstation. Hos Greenpeace har man ikke taget skridt for at kunne skabe denne sammenlignelighed mellem aktiviteter med forskellige formål. Det betyder, at man ikke har defineret en valuta i det accountability forhold, der eksisterer mellem den daglige ledelse og bestyrelsen. Eller at der som minimum kan være tale om et vurderingsgrundlag på med lav pålidelighed, og med stor risiko for et mismatch mellem ledelsen og bestyrelsens forståelse af præstationen. Det vil kun være til den daglige ledelses fordel, at kunne dokumentere, hvorfor den har taget sine strategiske valg og beslutninger ud fra rationelt informationsgrundlag. Uden dette er den daglige ledelse sårbar for politiske, og/eller ubegrundede beslutninger, som ikke er i dens interesse.

Det er derfor vurderingen, at Greenpeace Nordic ikke har fået lavet et ledelsessystem, der sikrer et optimalt informationsgrundlag til brug for præstationsevalueringen af ledelsen på det strategiske niveau.

En løsning på problemstillingen angående manglende sammenligneligheden, kunne være som at anvende nytteværdibetragtingen beskrevet i afsnittet omkring udvælgelse af projekter på det taktiske niveau. Organisationen kunne tildele sine outcome mål en værdi på en værdiskala, man selv har defineret. Ved opgørelsen af den overordnede præstation, kan værdien af de opnåede mål lægges sammen, hvilket herefter kunne anvendes til brug for en vurdering af den daglige ledelse.

Præstationsdrivere

I forbindelse med interviewet af Mads Flarup Christensen, udtalte han at man havde rigtig godt styr på de ikke-finansielle faktorer, som havde indflydelse på organisationens og projekternes præstationer¹⁰. Dette bliver omtalt som kommunikationsværktøjer til forskellige kundegrupper. Herudover har man oprettet afdelinger for de mest væsentlige støttefunktioner, hvilket for mig til at antage, at organisationen har godt styr på den del af organisationens aktiviteter, og hvad der skal gøres der, for at maksimere værdien for organisationen som helhed.

Samtidigt med at man udtaler, at man har godt styr på de væsentlige faktorer, indrømmer man også at der ikke bliver arbejdet systematisk med disse faktorer. Det som en systematisk tilgang til arbejdet med de væsentlige faktorer giver, og som dermed kunne forbedres i Greenpeaces tilfælde, er en større tillid til at den rigtige beslutning bliver taget, eller i det mindste, at den samme beslutning eller konklusion vil fremkomme hver gang. Der er altså tale styrkelse af organisationens Management Control System, og af den procedural accountability, der ligger i forbindelse med beslutningsprocessen.

Informationsgrundlag

Ledelsen på det strategiske niveau indsamler en række informationsrapporter til brug for det strategiske arbejde og planlægningen på det strategiske niveau. Som det fremgår af referatet af mine interview med Mads Flarup Christensen, jf. bilag 1, indsamler organisationen primært informationer generet fra det taktiske niveau internt i organisationen, og hvor en stor del af informationer allerede på dette tidspunkt, indeholder en vis portion fortolkning og skøn fra den rapporterende part, om end det er professionelle skøn.

Det betyder, at de informationer, som udarbejdes i forbindelse med den strategiske ledelses, er fortolkninger af fortolkninger. Af denne grund, kan det antages at der er plads til en forbedring af informationsværdien. I den ideelle situation, vil informationerne indeholde mindre fortolkning, og mere sort/hvid objektivitet.

¹⁰ 2. interview Greenpeace, tidspunkt: 1:01:00

Operationel planlægning på det taktiske niveau

Ledelsesmæssig retning og appropriateness

I forbindelse med planlægningen af projekterne på det taktiske niveau, arbejdes der med standarder for projektforslagene, hvor det fremgår tydeligt, at man har et stort fokus på, at bygge bro mellem outcomes på det strategiske niveau og det taktiske niveau. Dette gøres ved at man kræver af henvisning til planlægningen på det organisatoriske niveau lige over. Til brug for målsætningen, anvender organisationen SMART-kriterierne, hvor relevansen er et af de 5 hovedkriterier. Det må derfor være vurderingen, at man har skabt et system, giver de bedste muligheder for, at skabe overensstemmelse af den strategiske retning for de 2 organisatoriske niveauer.

Ligesom på det strategiske niveau arbejdes der med critical pathways og en trinvis målopfyldelse gennem opsætningen af milestones. Denne form for systematisk planlægning tilfører organisationens Management Control Systems en et kontrolelement af de attributter *relevance* og *appropriateness* gennem den præaktive ledelseskontrol, der udføres ved godkendelsen af projektforslaget. Det er naturligvis vigtigt at pointere, at der skal være en fornuftig sammenhæng mellem de opstillede mål, og budgettet indeholdt i projektforslaget.

Herudover skal det også tillægges, at der arbejdes med de politiske analyser med netop det formål, at placere sin indsats lige netop der, hvor de gør mest gavn på de rette tidspunkter. Det må derfor være vurderingen, at man ikke bare har styr på retningen, men også på hvilken måde man ønsker at bevæge sig i den valgte retning.

Outputs og outcomes

Non profit projekter

Når de definitive målsætninger skal operationaliseres, er det ledelsens opgave at finde nogle måleparametre, der kan betragtes som repræsentative for, om beslutningstagerne er kommet tættere på, eller længere fra, at tage en beslutning om den ønskede ændring i forhold til den identificerede problemstilling. Faktorerne der kan påvirke beslutningstagerne for det aktuelle mål, kan være mange, og påvirkningen af dem svært målbare. Hos Greenpeace har man valgt at sige, at de faktorer man mest pålideligt kan måle, er mediernes bevågenhed og public opinion. Derfor

foretager organisationen måling på netop disse 2 parametre, når det skal vurderes om et non profit projekt har været en succes.

Disse to kan godt betragtes som værende repræsentative for, om et projekt har skabt en interesse for at skabe ændringen, men isoleret set giver de et utilstrækkeligt informationsgrundlag for, at projektet har opnået den påvirkning af beslutningstagerne, som var formålet med projektet. Dette erkender Mads Flarup Christensen også i mine interviews, hvor han taler om, at organisationens store udfordring ligger i kunne forklare gabet mellem at skabe mediebevågenhed, og få påvirket eksempelvis politikerne til at ændre lovgivningen¹¹.

For at kompensere for gabet mellem de foretagne målinger og informationsbehovet, for at kunne foretage en pålidelig evaluering af non profit projekterne, tilskikkes der primært en ekstern evaluator, der skal forholde sig til de øvrige faktorer.

Fundraising projekter

Formålet med afholdelsen af fundraising projekter, er som navnet angiver, at indsamle den størst mulige støtte til brug for non profit aktiviteterne. Til brug for præstationsmåling, har organisationen valgt at anvende *Return on Investments*. Aktiviteterne i afdeling for fundraising køres i projekter, som derfor må betragtes som værende investeringscentre.

Det kunne godt virke som en fornuftig idé, at definere afdelingen som et investeringscenter, da det i høj grad handler om at få mest mulig ud af de begrænsede ressourcer afdelingen er blevet tildelt. Jeg kunne dog godt tænke mig at stille spørgsmålstegn ved, om dette også giver mening i forhold til det enkelte projekt, da der ifølge årsrapporten, kun er foretaget en begrænset investering. Derfor kunne det godt overvejes, om det enkelte projekt i stedet bør betragtes som et profitcenter, mens der på et mere aggregeret niveau fortsat er tale om et investeringscenter.

Ledelses myopia

Det er vurderingen at risikoen for problemer med ledelses myopia, er begrænset til afdelingen for fundraising. I non profit aktiviteterne, er der gennem det kontinuerlige arbejde med mål i forskellige tidsperspektiver, en vis sikkerhed for, at ledelsen på alle organisatoriske niveauer ikke

¹¹ 2. interview Greenpeace, tidspunkt: 1:01:00

forfalder til at arbejde i for kortsigtede tidsperspektiver. Dette er dog noget helt andet, hvad fundraising angår. Her er der i høj grad tale om en løbende måling af specielt de finansielle resultater. Her kan der sagtens ligge incitament for ledelsen til at udføre gamesmanship. I hvilket omfang Greenpeace Nordic anvender incitamentsafłønning i fundraising, men af den simple grund, at der er tale om en præstationsmåling, der må antages at være baseret primært på målinger af finansielle resultater (ROI), er der altså både mulighed og incitament til stede. Da der ikke ligger dokumentation på de faktiske forhold, vil denne projektopgave afgrænse sig til blot at nævne tilstedeværelsen af risikoen.

Secondary impacts

Når der foretages planlægning af Greenpeace Nordics aktiviteter, er det som beskrevet i det teoretiske afsnit, nødvendigt at man foretager en vurdering af, hvordan aktiviteterne påvirker omverdenen på faktorer, der ikke ligger inde under organisationens formålsbeskrivelse. Disse secondary impact, kunne være både positive og negative effekter.

Det fremgår hverken af Greenpeaces standarder for planlægning af projekter, eller blev nævnt ved mine interviews med Mads Flarup Christensen, at man tog stilling til secondary impacts. Det nærmeste man kommer på dette, er mindre risikobeskrivelse. Det må umiddelbart vurderes til at være en svaghed i organisationens planlægningsproces.

Præstationsdrivere

Når Greenpeace Nordic foretager planlægning af deres non profit projekter, arbejdes der meget fokuseret med de faktorer og processer, som er rettet mod de eksterne interessenter. Dette virker meget rimeligt med tanke på, at organisationen arbejder med advocacy. Det fremgår af standarderne for projektforslagene, at man arbejder indikatorer på om man opnår de fastsatte outcomes. Det fremgår derimod ikke af standarderne, at man arbejder systematisk med disse indikatorer, for den på den måde at få det mest fuldstændige billede af den definerede præstationer. Uden denne systematiske tilgang til identifikation af indikatorerne, er der en øget risiko for, at man kun identificerede et udsnit af de vigtigste indikatorer (KPI'er).

Internal management

Hos Greenpeace Nordic har man til brug for styring af flere af de ledelsessystemer, der er placeret i denne fase af ledelsescyklussen, oprettet administrative afdelinger til eksempelvis finansiell styring og HR-management, som også indeholder koordination af den frivillige arbejdskraft organisationen kan mobilisere.

De oprettede afdelinger stemmer ikke helt overens med de ledelsessystemer, som er beskrevet i denne projektopgave, men må antages at dække over størstedelen af ansvaret for, at systemet er tilpasset organisationens størrelse og aktiviteter. Således må HR-afdeling dække over People Management, økonomiafdelingen over Financial Management, og logistik-afdelingen med lidt god vilje over Protection of Assets. Derimod fremgår det ikke af de modtagne informationer, at organisationen har placeret ansvaret for compliance-systemet i en central afdeling.

Mads Flarup Christensen nævner i interviewet¹², at det er en del af planlægningsprocessen, at man vurderer om der er behov for at overtræde loven for at opnå sine mål, og i hvilket omfang man kan tillade sig at overtræde loven, og stadig opnå en positiv effekt af lovovertrædelsen. Det fremgår dog ikke af informationen, at organisationen arbejder med nogen former for måling af, hvor mange lovovertrædelser der hænder over perioden, og hvilke forventninger man har til disse forhold. I forlængelse af dette kan det derfor konstateres, at der ikke sker nogen formel måling af compliance på de individuelle projekter. Uden at kende til de faktiske forhold, kunne det eksempelvis tænkes at være relevant at måle på, hvor meget der betales i bøder i forbindelse med lovovertrædelse, og hvor mange sammenstød man kunne have med eksempelvis politi mv.

Når det kommer til den del af compliance-systemet, som vedrører overholdelse af organisationens interne værdigrundlag, så er der ikke oprettet en formel vurderingsproces, men det er en nødvendig del af planlægningen af aktiviteter der indeholder det man kalder *Direct Action*. Måden det interne værdisæt bliver anvendt på i den "almindelige" planlægning af non profit projekter, er ved at man i projektforslagene tager stilling til, hvordan projektet tager spiller op til organisationens styrker.

¹² 2. interview Greenpeace, tidspunkt: 0:59:00

Som nævnt længere oppe, har man placeret administrationen og styringen af de finansielle ressourcer i økonomiafdelingen. Ved at gennemgå Greenpeace Internationals hjemmeside, kan det læses¹³, at de nationale afdelinger har en forpligtelse til at kunne dokumentere tilstedeværelsen af et finansielt kontrolsystem, og at man har en økonomidirektør med tilstrækkelig kvalifikationer til at varetage dette kontrolsystem.

Det er indtrykket, at organisationen har en forskellig behandling af de interne ledelsessystemer, hvor de mere traditionelle afdelinger, som HR og økonomi, styres formelt med opstillede målsætninger og definerede måleparametre. Derimod arbejdes der uformelt og mindre systematisk med de øvrige systemer, hvilket kan betragtes som et udtryk for prioritering af systemerne. Som det blev nævnt i vurderingskriterierne for denne del af det overordnede ledelsessystem, skal omfanget af disse interne ledelsessystemer tilpasses organisationens behov. Det måske derfor meget god mening, at organisationen ikke har et stort fokus på Protection of Assets, da man heller ikke har store investeringer, som "on the ground"-organisationer¹⁴ nødvendigvis ville have det. Da organisationen udfører en del aktiviteter, hvor både det eksterne og det interne værdisæt har en central rolle, kunne der godt savnes en mere formel og systematisk tilgang til forholdene.

Kontroltæthed

Organisationen har som nævnt ovenover både formelle og uformelle dele af sine ledelsessystemer. Man benytter sig primært af subjektive vurderinger på de fleste forhold, der er væsentlige for aktiviteterne i organisationen. I forhold til kontroltætheden i organisationen, er der altså indikationer på, at man har valgt at have et mindre tæt kontrolmiljø.

Når det skal vurderes, om dette så også er i overensstemmelse med de styringsbehov, hæftede jeg mig til følgende citat fra interviewet med Mads Flarup Christensen, som her udtaler sig om det, at man ikke har en systematisk tilgang til præstationsfaktorerne:

¹³ <http://www.greenpeace.org/international/PageFiles/24182/Rules%20of%20Procedure.pdf>

¹⁴ Organisationer der udfører arbejde eller ydelser direkte til modtageren.

”Vi har vældig højt til loftet i forhold til at folk kan teste og afprøve ting, også ting vi ikke har gjort før. Der skal man hele tiden finde balancen mellem ikke at kvantificere tingene for meget, for netop for at give frirum nok til innovation”

Dette citat kan bruges, som en repræsentation af den organisationskultur, man ønsker at dyrke i organisationen. Hvilket også går i spænd med en organisation, der eksempelvis anvender frivillig arbejdskraft, hvor et stramt og bureaukratisk kontrolmiljø, ville gøre mere skade end gavn.

Løbende måling og rapportering

Præstationsrapportering

Fundraising

Rapporteringen af præstationer i afdelingen for fundraising, er gennem sin finansielle præstationsdefinition en finansiell rapport. Dette skyldes, at det overordnede præstationsmål for afdelingen er ROI. Det betyder, at præstationsrapporteringen i afdelingen for fundraising, primært består af en finansiell rapportering af de afholdte omkostninger, hvilke indtægter man har modtaget, kombineret med relevante nøgletal, hvor ROI er det centrale målepunkt. Herudover rapporterer afdelingen sekundært på til- og afgang på medlemsfronten, herunder hvorfra medlemmerne kommer. Denne rapportering er ens på alle organisatoriske niveauer inden for fundraising, det er således indtrykket at det er de samme rapporter, der udarbejdes samlet for afdelingen, som det er for det individuelle fundraisingprojekt. Rapporteringen er begrænset til interne interessenter på de fleste punkter, men tallene indgår i rapportering af de samlede finansielle resultater for Greenpeace Nordic.

Mads Flarup Christensen giver i interviewsne gentagne gange udtryk for, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem fundraisingaktiviteterne og de afholdte non profit projekter.

Organisationen har et CRM-system som indhenter informationer på støttemedlemmer, men det er primært informationen omkring acquisition og retention aktiviteterne der måles på, og ikke eksempelvis segmentering af organisationens medlemmer.

Det er derfor vurderingen, at målingen og rapporteringen af præstationen i fundraising afdelingen, giver et tilstrækkeligt grundlag til brug for præstationsevalueringen. Der bliver systematisk

foretaget måling af, hvad der må betragtes som de væsentligste faktorer, om end man accepterer den manglende årsagssammenhæng.

Non Profit aktiviteter

I forbindelse med rapporteringen af præstationerne på organisationens non profit aktiviteter, er rapporteringen begrænset til at være en opgørelse af, hvilke mål man har opnået, samt kombinationen af antal mediehits og public opinion. På det strategiske niveau rapporteres de mål man har nået i året gennem organisationens årsrapport, hvor også de finansielle resultater kommunikerer. Der er her alene tale om en rapportering af outcomes. På det taktiske niveau rapporteres der kun til interne interessenter, og det gøres i form af en skriftlig rapportering på udvalgte projekter. Rapportering udgøres primært af outcomes, men også på outputs vedrørende mediehits og public opinion.

I forhold til rapporteringen af opgørelsen af procedural accountability, er der stor forskel på informationsbehovet fra interne og eksterne interessenter. Når det vurderes i forhold til de eksterne interessenter, taler man hos Greenpeace Nordic om, at støttemedlemmerne informationsbehov er svære at blive kloge på, men at en af tingene blandt andet er, at man kan se at der bliver arbejdet for de sager, Greenpeace står for¹⁵. Umiddelbart må det vurderes, at den nuværende kommunikation af outcomes, vil tilfredsstille de fleste eksterne interessenter, men at den eksempelvis mangler fordeling af ressourcerne til de 5 hovedtemaer.

Rapporteringen af opgørelsen af procedural accountability til de interne interessenter, skal tilfredsstille et betydeligt større informationsbehov. Det er tidligere blevet noteret, at der er mange faktorer, der spiller ind på præstationen inden for non profitaktiviteterne, men at man ikke har en udarbejdet en pålidelig metode for målingen af påvirkning af disse faktorer. Rapporteringen af mediehits og public opinion, kommer derfor til at stå meget alene til brug for evalueringen i næste fase. Umiddelbart må det være svært at foretage en nøjagtig og pålidelig evaluering af et projekts præstation, da evaluator modtager et meget begrænset informationsgrundlag. Det må derfor noteres, at rapporteringen af præstationen er ufuldstændig i forhold til de interne interessenters informationsbehov.

¹⁵ 2. interview Greenpeace, tidspunkt: 0:21:00

Når det kommer til rapporteringen af informationer til brug for evalueringen af opfyldelsen af consequential accountability, er der i høj grad fokus på outcomes. Det er indtrykket, at man hos Greenpeace Nordic har et utroligt veludviklet system til at holde styr på målingen af hvilket outcomes man har præsteret i årene. Problemet ligger her i forbindelse med målingen af outputs, eller manglen heraf. Det blev vurderet, at man havde en ufuldstændig måling af faktorerne der påvirker præstationen, men når man kigger på opfyldelsen af de mål man har sat for outputs, udarbejdes der klare målsætninger og forventninger til, hvor meget medie bevågenhed forskellige typer af non profit projekter skal kunne opnå. Det er derfor vurderingen på dette punkt, at rapporteringen af opfyldelsen af consequential accountability, er god når det kommer til outputs, men at rapporten ikke indeholder tilstrækkelig information til at kunne vurdere opfyldelsen af outcomes.

Man kan ved vurderingen af både planlægningen og rapporteringen, godt få det indtryk, at organisationen har et problem med, hvad der kan kaldes omvendt myopia, hvis der er noget der hedder dette. Man har rigtig godt styr på, hvilke outcomes go milepæle der skal opnås på langsigtet tidshorisont, men at man har svært ved at vurdere noget konkret på det kortsigtede tidsperspektiv. Det er vel næsten lige før man har et bedre indblik i om organisationen bevæger fremad i det lange perspektiv, end hvordan de individuelle projekter skaber denne fremdrift.

Uden for denne vurdering ligger også det, at organisationen ikke foretager nogen form for måling på sine secondary impacts, hvilket hænger sammen med at dette forhold ikke inkluderes i planlægningsfasen. Der mangler således informationer omkring både procedural og consequential accountability på disse secondary impacts.

Finansiel rapportering

Rapportering af finansielle resultater er en veludviklet størrelse, hvilket også kommer til udtryk hos Greenpeace Nordic. Til brug for rapporteringen af de finansielle resultater, har selskabet valgt at aflægge sine finansielle rapporter efter svensk regnskabspraksis. På den måde har man sikret sig, at man foretager målingen og rapportering på en pålidelig og fuldstændig måde, da den anvendte praksis er en almen kendt og accepteret metode for finansiell rapportering. Valget af den svenske regnskabspraksis bygger først og fremmest på et rapporteringskrav fra den svenske indsamlingskontrol, hvor man ønsker en slags certificering til at få en såkaldt "nitte konto".

Organisationen aflægger internt finansielle rapporter fra alle 3 aktiviteter defineret i denne opgave på det taktiske niveau, og dette gøres uformelt løbende over året, og formelt en gang årligt. På det strategiske niveau udarbejdes der en årlig finansiell rapport, der skal tilfredsstille de eksterne interessenter, der måtte have interesse for de finansielle resultater.

Det er vurderingen, at organisationen foretager en rapportering af finansielle resultater, som er tilstrækkelig til opfyldelse af de eksterne interessenters informationsbehov, og at den interne rapportering, er tilstrækkelig til brug for vurderingsgrundlag ved evalueringen.

Compliance rapportering

Greenpeace Nordic er gennem sine advocacy aktiviteter en organisation, hvor værdier spiller en stor rolle. Moral og etik er således i sig et perspektiv, der inddrages i beslutninger indenfor både non profit og fundraising projekterne. Derfor har organisationen også flere værdisæt, som man skal tage stilling til i forbindelse med sine aktiviteter.

Først og fremmest har organisationen et internt værdisæt, som er gældende for hele den internationale Greenpeace organisation. Det er således forventningen, at samtlige dele af den samlede organisation overholder dette værdisæt. Denne overholdelse, eller compliance om man vil, bliver håndhævet på en uformel facon, hvor kommunikationen af compliance sker på 2 niveauer. Den nationale ledelse er gennem sin tætte tilknytning til de igangværende projekter, opmærksom på overholdelsen af disse værdier ned på det taktiske niveau, og har også sin andel i planlægningen af de værdifulde aktiviteter qua dens godkendelsesrolle af projektforslagene. Den nationale ledelses ansvar overfor både bestyrelsen og den internationale organisation, bygger på nogle mere udtalte forventninger, hvorfor der som udgangspunkt ikke sker nogen formel rapportering af ledelsens opfyldelse af disse forventninger.

Udover det interne værdisæt, er organisationen underlagt 2 eksternt udviklede værdisæt, som bruges til at opfylde krav stillede af eksterne interessenter. Det første er et internationalt værdisæt (Accountability and Transparency charter) udarbejdet af foreningen *International Non Governmental Organizations*, hvor man selv har været et af de stiftende medlemmer. Det andet er en Svensk Indsamlingskontrols *Code of Quality*, som også indeholder rapportering af finansielle

resultater. Organisationen foretager årligt en rapportering af sin overholdelse af værdisættene, begge på det strategiske niveau.

I forhold til organisationens overholdelse af de lovreguleringer den er underlagt, foretages der ud fra denne opgaves informationsgrundlag, ikke en måling og rapportering af eventuelle lovovertrædelser. Som nævnt under afsnittet om internal management, tager man dette perspektiv ind i planlægningsfasen af sine non profit projekter, hvorfor en rapportering af dette forhold vil være uformel. Specielt med tanke på, at flere af organisationens projekter indeholder elementer, som i kan bringe organisation på kant med loven, må der være et informationsbehov for ledelsen på dette forhold.

Ved en manglende rapportering af organisationens overholdelse af lovgivningen, skabes der er meget tyndt informationsgrundlag til brug for evalueringen af compliance resultaterne, hvorfor der er behov for en bedre rapportering på dette punkt.

Dokumentation

Ved rapporteringen af de forskellige typer af resultater, blev det beskrevet i teoriafsnittet, at det var en kvalitetsparameter, at organisationen dokumenterede de opnåede resultater. Det var både med henblik på at fastholde viden, men også for at skabe et grundlag der eventuelt kunne revideres.

Det er vurderingen, at organisationen kun delvist lever op til denne kvalitetsparameter. De finansielle resultater, og hermed også præstationen for fundraising, er dokumenteret gennem skriftlige finansielle rapporter. Herudover er det de afgivne erklæringer til INGO og Svensk Indsamlingskontrol, samt resultaterne på meningsmålinger og medie bevågenhed, som bliver dokumenteret. Det må derfor vurderes, at der er en betydelig risiko for, at man mister noget af den indsamlede viden, og at man kun har begrænsede muligheder for at anvende revision.

Evaluering og revision

Evaluering

Fundraising

Det er antaget, at evalueringen i afdelingen for fundraising sker lodret i organisationen i de aktuelle accountability forhold der eksisterer. Projektlederen er ansvarlig op til lederen for enten retention eller acquisition, som så er ansvarlig overfor den daglige ledelse.

Evalueringen bygger på de finansielle rapporter, hvor der er et primært fokus på aktivitetens ROI. Herudover inddrages der i evalueringen, hvordan aktiviteten har bidraget til antallet af støttemedlemmer organisationen har tilknyttet. I forhold til organisationens betragtning af fundraising, som et investeringscenter, blev dette problematiseret under afsnittet om planlægningen på det taktiske niveau. Det er essentielt i forhold til, at evalueringen skal udføres på de rigtige faktorer, at organisationen har en betragtning der passer med det ansvar og den påvirkning den evaluerede part har. Der foreligger ikke nok information til at kunne drage konklusioner omkring dette.

Non profit

Hos Greenpeace Nordic foretages der en formel evaluering af omkring 50 % af organisationens projekter. Denne evaluering foretages af en "ekstern" part, hvilket betyder en medarbejder indenfor Greenpeace, men udenfor Greenpeace Nordic på det strategiske niveau, og en medarbejder udenfor projektet på det taktiske niveau. Når der foretages en formel evaluering af en aktivitet, udarbejdes der en skriftlig rapport.

Når evalueringen foretages, er der primært fokus på, om projektet har skabt den ønskede ændring gennem opfyldelse af de definerede mål for outcomes. I forlængelse vurderes det, om man er kommet tættere på den ønskede ændring. Sekundært til evalueringen af outcomes, kontrolleres det at budgettet ikke er overskredet. Er det ikke overskredet, bliver der ikke kigget yderligere på de finansielle resultater.

Det kan kun antages, at den valgte evaluater har den nødvendige kompetence til at foretage vurderingen, hvilket burde være overvejende sandsynligt. Det informationsgrundlag evalueringen skal foretages ud fra, er, som beskrevet under rapporteringsafsnittet, ikke optimalt i forhold til at vurdere præstationen. For at kunne foretage den bedst mulige evaluering af præstationen, uden det nødvendige informationsgrundlag, kræver det at evaluater har stor indsigt i projektets forløb.

Konsekvensen af evalueringen på baggrund af det rapporterede informationsgrundlag er, at den udarbejdede evalueringsrapport vil være baseret primært på subjektiv skøn fra evaluater, hvis isolerede informationsværdi er lavere end den ville have været med et større og bedre informationsgrundlag. Der kan stilles tvivl ved, om 2 forskellige evaluater ville komme frem til

den samme konklusion, hvilket er udtryk for at der plads til en fortolkning af de rapporterede informationer.

Vurderingen af organisationens evalueringsprocesser vedrørende non profit aktiviteterne er, at de isoleret set virker kosteffektive og rimelige, men at evalueringen foretages ud fra et grundlag, der ikke optimerer den værdi, der potentielt kunne skabes.

Forbedringer

Måden organisationen arbejder med forbedringer fra år til år, sker ikke formaliseret. Der bliver således ikke foretaget en formel rapportering af forbedringsforslaget. I stedet har man en flad organisationsstruktur, hvor der er kort til den daglige ledelse i tilfælde af, at man skulle have forbedringsforslag.

Som det tidligere er blevet beskrevet, befinder Greenpeace Nordic sig i et omskifteligt miljø, hvor der år for år kan være stor forskel på, hvad der giver en god præstation inden for non profit aktiviteterne. Denne løbende tilpasning til den omskiftelige omverden, sker i forbindelse med udvælgelsen af de individuelle projekter. Denne tilpasning sker altså uden et informationsgrundlag, der er genereret i forbindelse med slutrapporteringen af aktiviteterne.

Det er på baggrund af det ovenstående vurderet, at organisationens ledelsessystem ikke sikrer, at der bliver udarbejdet det optimale informationsgrundlag til brug for at skabe bro mellem slutrapporteringen af aktiviteterne og planlægningen af de efterfølgende. Der er således en større risiko for, at informationer og gode ideer går tabt imellem de 2 processer.

Revision

Intern revision

Den interne revision, der foretages hos Greenpeace Nordic, består af ansættelse af finansielle controllere. Den interne revision er dermed begrænset til at omhandle de finansielle rapporter. De finansielle rapporter er aflagt efter de svenske regnskabsstandarder, hvilket giver en eksternt accepteret praksis, hvilket giver det optimale grundlag for revisionen af de finansielle resultater.

Det er en forudsætning for yderligere revision, at der foretages en måling og rapportering af informationer, og baseret på de fundne forhold beskrevet under afsnittet om rapportering, udarbejdes der ikke reviderbare rapporter på andet end finansielle resultater. Det nærmeste der

eller kommer på dette, er organisationens måling af mediehits og public opinion, det er dog forventet, at målingen på disse parametre foretages af en ekstern leverandør.

Ekstern revision

Ligesom med den interne revision, er den eksterne revision begrænset til at kunne udføres på de forhold, som er rapporteret ved brug af målinger, som er defineret ud fra en alment godkendt praksis. Den eksterne revision omfatter rapporteringen af de finansielle rapporter på det strategiske niveau, hvor man har tilknyttet en autoriseret ekstern revisor med kendskab til den svenske regnskabspraksis. Herudover bekræfter denne revisor, at organisationen har afgivet erklæringen af overholdelse af Svensk Indsamlingskontrols *Code of Quality*, uden at forholde sig til punkterne indeholdt i denne erklæring.

Samlet for revision

Vurderingen er dermed at man foretager revision af de informationer man har mulighed for, og at problemet med en manglende revision af de øvrige rapporterede resultater, kommer fra mangler i processerne tidligere i ledelsessystemet.

Anvendelse af Balance Score Card i Greenpeace Nordic

Forslag til en Balance Score Cards i organisationen

Når det kommer til anvendelsen af Balance Score Cards i Greenpeace Nordic, vil der tages udgangspunkt i modellen udarbejdet i den canadiske forskningsrapport, som er vist i afsnittet omkring tilpasning af BSC til NPO'er. I forbindelse med udarbejdelsen af forslagene til Balance Score Cards hos Greenpeace, vil der fokuseres på delen vedrørende operating results, da de øvrige dele er uændret.

Som det tidligere er blevet skrevet, havde organisationen en udfordring med at kunne visualisere de sammenhænge, som påvirker præstationen i organisationen, specielt da organisationens aktiviteter i mange tilfælde kun er en lille del af det store netværk af faktorer, der skaber de ønskede ændringer i samfundet. I forlængelse af dette, udtalte Mads Flarup Christensen, at man endnu ikke havde fundet en pålidelig metode for at kunne måle præstationen og påvirkningen.

Det ovenstående giver ikke de bedste forudsætninger, for at kunne udarbejde et præcist Balance Score Card, men kombinationen af forskningsresultaterne fra den canadiske forskningsrapport og de i denne projektopgave fundne forhold, er tilstrækkeligt til at kunne udarbejde et groft udkast til Balance Score Cards hos Greenpeace Nordic.

For at kunne optimere værdien ved anvendelse af BSC, skal der udarbejdes forslag til både det strategiske niveau og det taktiske niveau. Da der er flere markant forskellige aktivitetstyper på det taktiske niveau, vil der blive udarbejdet et forslag til hhv. fundraising og non profit projekterne.

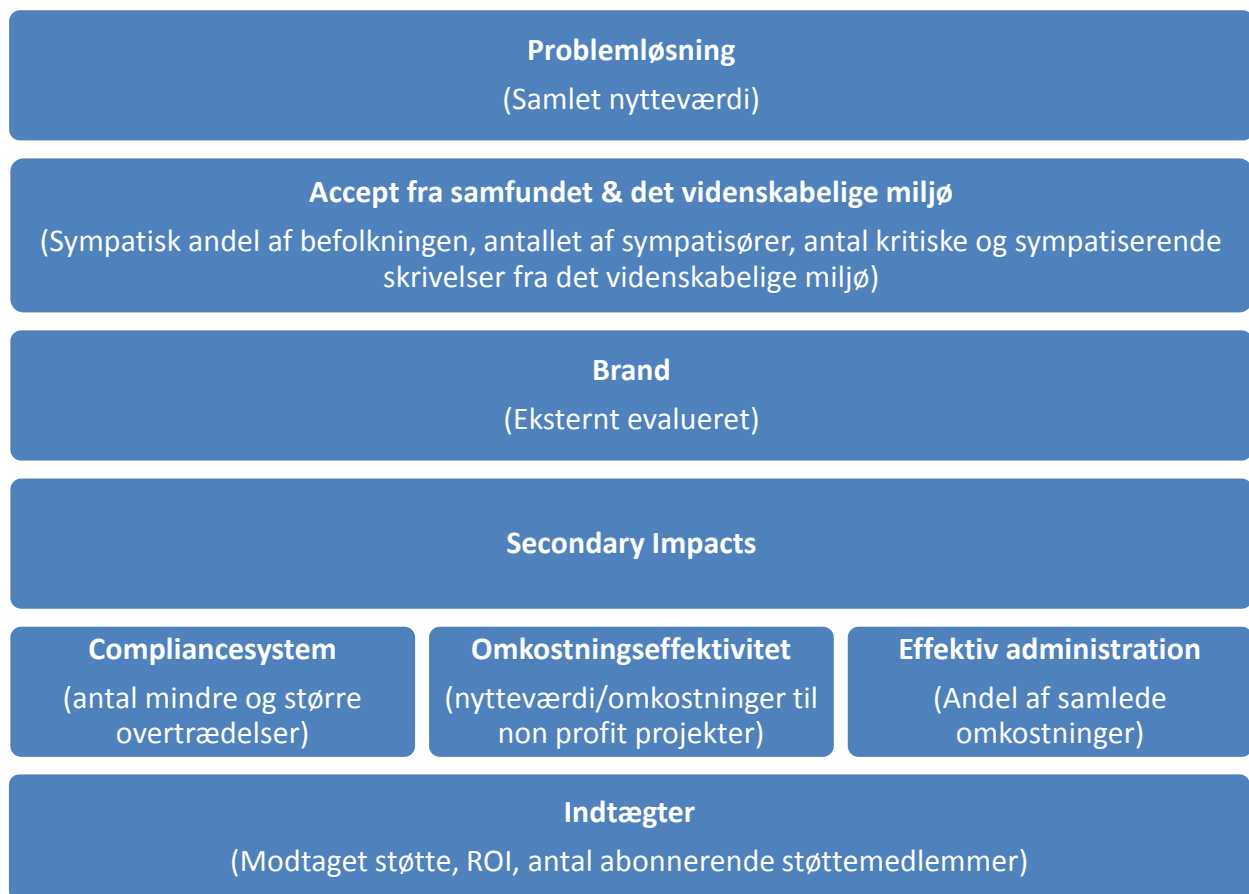
Balance Score Card på det strategisk niveau

På det strategiske niveau er der tale om et Balance Score Card, der skal kunne omfavne alle organisationens aktiviteter. Fordi organisationens overordnede formål er funderet i non profit formål, er organisationens outcomes opgjort i outcomes inden for de 5 hovedtemaer.

Organisationen arbejder på at løse globale problemstillinger, hvorfor det øverste præstationsniveau er defineret, som værende problemløsning.

Som tidligere beskrevet, arbejder organisationen med en række hierarkiske outcome mål, som gennem deres placering i en critical pathway, skal give den ønskede ændring og løsning af en

global problemstilling. Det blev foreslået, at organisationen kunne tage brug af en nytteværdibetragtning, hvor hver enkelt hoved- og delmål kan tildeles en nytteværdi. Denne metode er inddraget som en del af dette forslag til anvendelsen af Balance Score Cards.



Under den overordnede opgørelse af outcomes, placeres accept. Denne placering skyldes, at metoden for en advocacy organisation at påvirke beslutningstagerne, der skal udføre de problemløsende ændringer i samfundet, er ved at få dem til acceptere den foreslåede løsning. Dette opnås ved at vise, at det videnskabelige miljø kan understøtte, at det er den rette løsning, og at befolkningen sympatisere med dette, hvilket giver forslaget vægt. Til brug for målingen af accepten, tages den nuværende måling af public opinion gennem meningsmålinger, samt den videnskabelige konsensus gennem en måling af hhv. kritiske og sympatiserende skrivelser i eksempelvis videnskabelige tidsskrifter.

I forhold til modellen fra den canadiske forskningsrapport, er organisationens brand placeret imellem accept og secondary impacts. Dette er gjort ud fra tesen, at samfundet har lettere ved at acceptere de kommunikerede løsninger, hvis man blandt andet har tillid til Greenpeace. Har

organisationen fået gennemtrumfet succesfulde løsninger, er der større tillid til, at den næste og er korrekt. Det modsatte er naturligvis også gældende, hvilket Greenpeace uden tvivl også opdagede i forbindelse med debatten omkring boreplatformen Brent Spar, som gav et hak i organisationens ry. Målingen af værdien af et brand for en NPO må kunne opgøres på en fornuftig måde, hvilket vurderes at kunne gøres mest pålideligt ved at inddrage en ekstern part.

Secondary impacts har også en påvirkning på samfundets accept af organisationens aktiviteter. Har organisationens aktiviteter og foreslåede løsninger en negativ påvirkning på omverdenen, kan dette have en betydning for, hvor vidt samfundet accepterer løsningen, på trods af den videnskabelige konsensus. Målingen af disse secondary impacts kunne omfatte påvirkningen hos beslutningstagere, som er direkte påvirket af organisationens aktiviteter, så som virksomheder eller politikere. Fordi aktiviteterne har meget forskellige modtagere, og den præcise påvirkning er svær at måle, har det været svært at finde nogle målepunkter, som kan være generelle for samtlige aktiviteter. I overvejelserne har været skabelsen af grønne arbejdspladser gennem problemløsninger indenfor klima og energi, eller omvendt fyringsrunder genereret som følge af ændringerne.

Costs and Productivity, som er det næste punkt ifølge den canadiske forskningsrapport, er opdelt i 3 punkter; compliance, effektiv administration og omkostningseffektivitet. Den effektive administration omhandler det punkt, at organisationen skal sikre, at flest mulige ressourcer går til de formålsorienterede aktiviteter. Organisationens rapporterer allerede på, hvor stor en andel der går til administration, i forbindelse med erklæringen af overholdelsen af Svensk Indsamlingskontrols *Code of Quality*. Omkostningseffektiviteten skal fortælle om, hvor effektiv organisationen er til at udføre sine non profit projekter. Disse to punkter skal tilføre efficiency ind i Balance Score Cardet, hvor alle de tidligere faktorer har omhandlet effectiveness. Compliance har tidligere været helt forsømt, hvilket der hermed gøres noget ved. Manglende overholdelse af compliance kan have stor betydning for organisationens fremtidige aktiviteter, hvorfor den ikke kan udelades.

Den sidste del af Score Cardet vedrører den finansielle begrænsning, der er lagt ned over organisationens aktiviteter. For at kunne udføre flest mulige non profit projekter, og dermed skabe mere værdi for organisationen og dens interessenter, skal organisationen indsamle mest

muligt støtte. Som angivet i analysen af aktiviteterne i afdelingen for fundraising, foretager man hos Greenpeace Nordic en måling af præstationen gennem ROI. Hertil er tilføjet en måleparameter defineret som antallet af støttemedlemmer, der har tegnet et støtteabonnement, hvilket giver organisationen fremtidige indtægter.

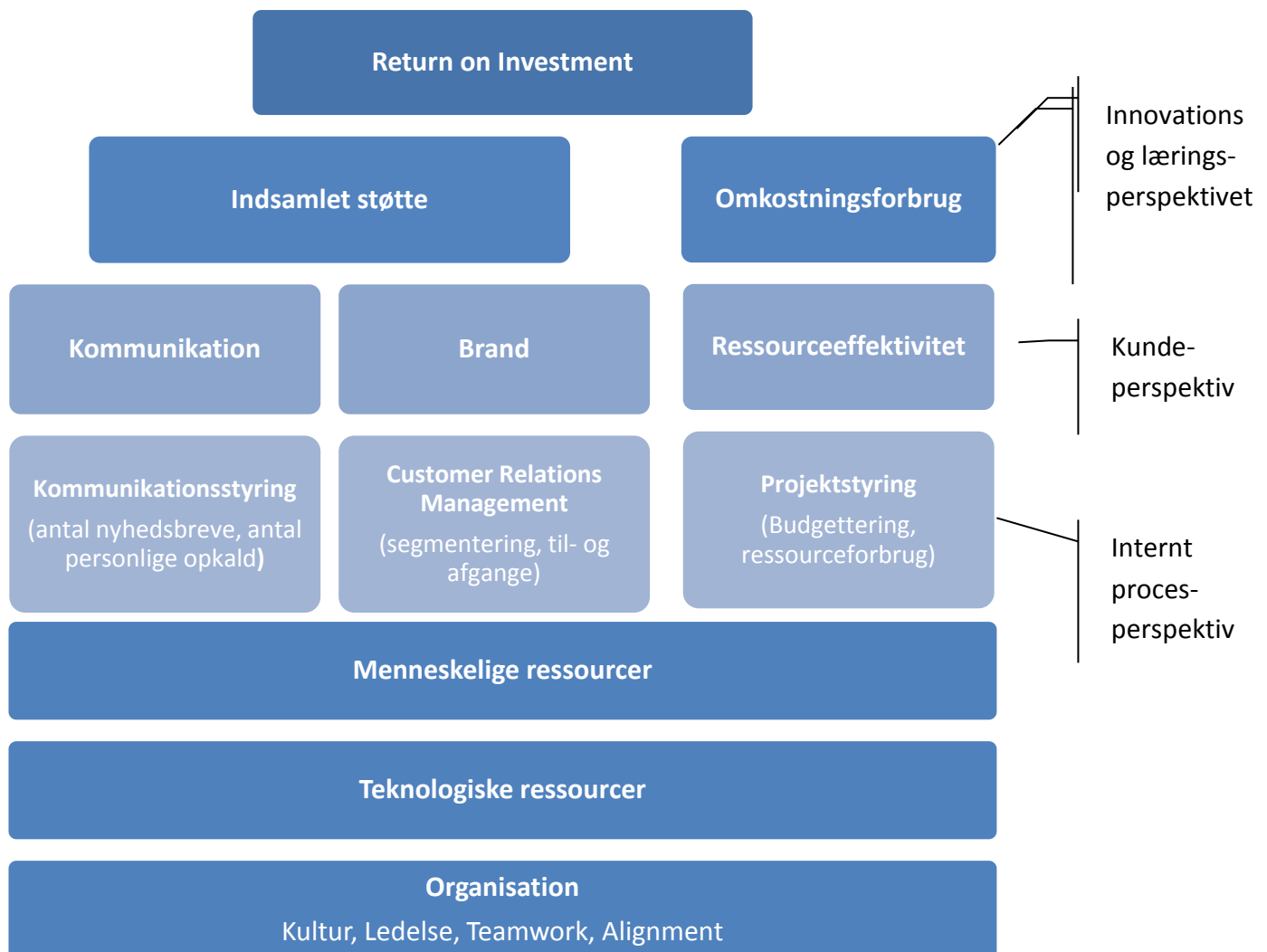
Balance Score Card på det taktiske niveau

Fundraising

Aktiviteterne i denne afdeling adskiller sig markant fra de øvrige aktiviteter i organisation på den måde, at det overskyggende formål for disse aktiviteter er profitorienteret. Af denne grund giver det ikke længere mening, at tage udgangspunkt i det Balance Score Card, som var tilpasset til NPO'er. I stedet tages der udgangspunkt i det traditionelle BSC¹⁶ med det finansielle perspektiv øverst. Som det fremgår af figuren, er ROI placeret øverst i Score Cardet, i overensstemmelse med organisationens nuværende fokus på ROI som præstationsdefinition. Balance Score Cardet er under ROI opdelt i 2 temaer. Det første tema vedrører en maksimering af den indsamlede støtte, en form for vækststrategi. Det anden vedrører en effektivisering af ressourceforbruget, en effektivitets- eller produktivitsstrategi.

I kundeperspektivet er placeret, brand, kommunikation og ressourceeffektivitet. Der er afgrænset til disse 3 faktorer ud fra de indsamlede informationer, hvor det gentagne gange er blevet nævnt, at der ingen sammenhæng er, mellem de non profit projekter organisationen udfører, og den støtte man modtager. Bevæggrundene for at folk valgte at støtte Greenpeace Nordic, lå primært i personernes opfattelse af organisationens ideologi, hvilket i figuren er udtrykt ved organisationens brand. Herudover havde man erfaret, at hvis man skulle holde fast i sine støttemedlemmer, var det nødvendigt at få kommunikeret organisationens aktuelle projekter, og at huske støttemedlemmet på, hvorfor de blev medlem i første omgang. Den 3. faktor, ressourceeffektivitet, er sat ind på baggrund af støttemedlemmernes interesse i at se, at deres støtte går til non profitaktiviteter, hvilket kommer til udtryk gennem Svensk Indsamlingskontrol krav om, at administrationsomkostningerne skal udgøre mindre end 25 % af de samlede omkostninger.

¹⁶ Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000. Side 230.



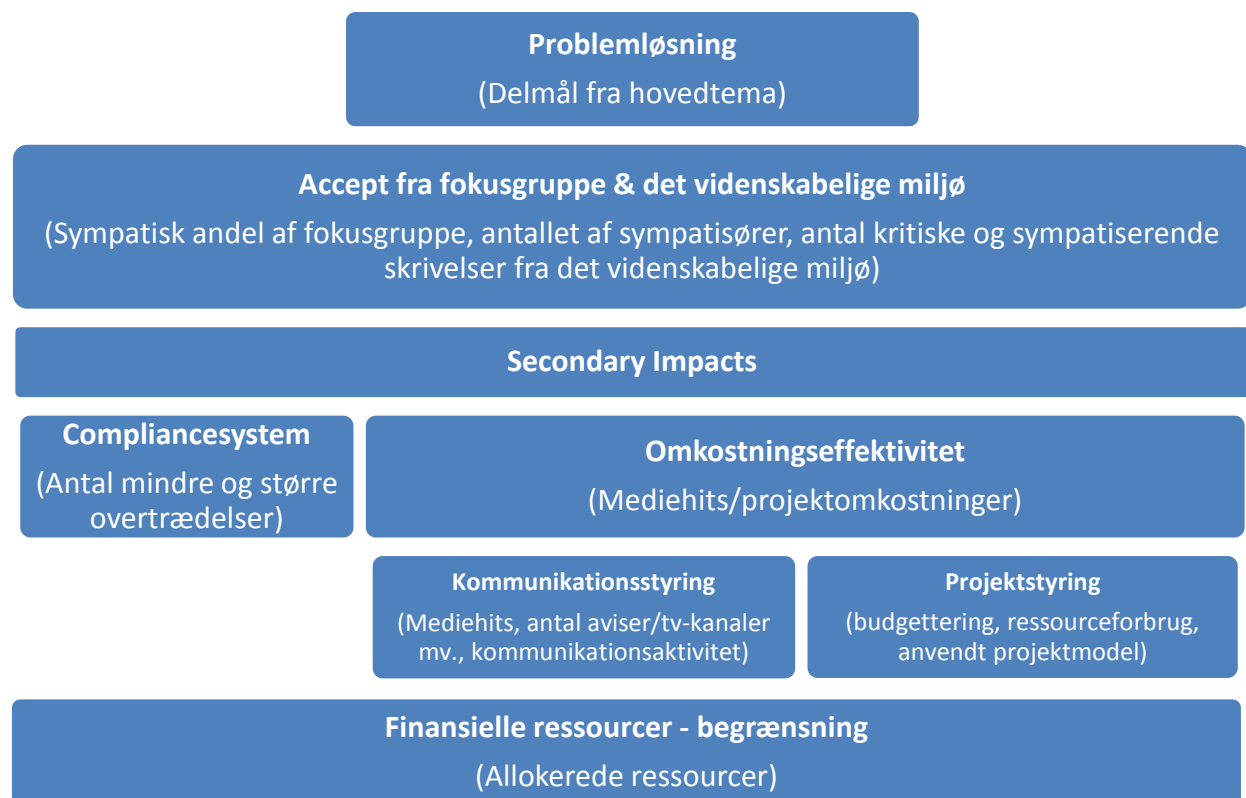
De vigtigste interne processer der skal til at optimere præstationen, er identificeret som værende kommunikationsstyring, Customer Relations Management og projektstyring. De 2 første faktorer er kundeorienteret, mens projektstyringen er internt orienteret. Projektstyringen omhandler i dette tilfælde, nøjagtig budgettering og overholdelse heraf, effektivt forbrug af menneskelige, materielle og finansielle ressourcer.

Faktorerne placeret i innovations og læringsperspektivet omhandler udvikling og fastholdelse af kompetencer hos medarbejdere og ledere, samt af de anvendte IT-systemer. Slutteligt kommer de organisatoriske faktorer, som ledelse, kultur, alignment og organisering.

Non profit

Aktiviteterne placeret i denne afdeling, ligger gennem sin definition, tæt opad organisationens overordnede formål, hvilket gør, at Balance Score Cardet vil indeholde mange af de samme elementer, som på det strategiske niveau.

Da der på det taktiske niveau, er tale om det individuelle projekt, er der ikke længere behov for anvendelse af nytteværdi, som det overordnede outcome. Under antagelse af, at det individuelle projekt kun er tilknyttet 1 outcome mål, er der altså ikke behov for at skabe en sammenlignelighed. Det er vurderet, at der er en nødvendighed for at inkludere outcomes, da organisationens aktiviteter er så fokuseret på disse mål. Uden inklusionen af outcome mål på det taktiske niveau, ville informationsværdien i forhold til forståelsen lide et tab.



Udover ændringen af det overordnede formål, er der foretaget en mindre rettelse i forhold til accepten, hvor det i stedet for befolkningen, er afgrænset til det individuelle projekts fokusgruppe. Fokusgruppen er i dette tilfælde den gruppe af nøglepersoner, som har væsentlig indflydelse på

beslutningen om at foretage ændringen, og som Greenpeace Nordic har identificeret som den direkte målgruppe for kommunikationen i projektet.

Administrationseffektiviteten er ført ud af figuren, da der ikke er krav om oplysning af dette fra eksterne interessenter. Så de administrationsomkostninger, der knyttes direkte til det individuelle projekt, indgår i stedet under området kaldet *Projektstyring*. Det betyder at delen i Balance Score Card'et, som svarer til det interne procesperspektiv i det traditionelle Balance Score Card, nu udgøres af omkostningseffektiviteten, som bliver påvirket af de 2 interne processer, kommunikationsstyring og projektstyring.

Kommunikationsstyringen er den eksternt orienterede proces der handler om, hvilke kommunikationsaktiviteter der anvendes, og hvilke resultater man får ud af disse.

Kommunikationsaktiviteter kan være meget varieret, og kan bl.a. indeholde online-kampagner, demonstrationer eller lign. Projektstyringen er den internt orienterede proces, og omhandler anvendelsen af de ressourcer projektet har fået stillet til rådighed. Anvendt projektmodel er et udtryk for, hvilken skabelon i Greenpeace Nordics projektstyringsværktøj, som anvendes til projektet, hvilket har indflydelse på bl.a. antallet af rapporter.

Til sidst er indtægter blevet udskiftet med finansielle ressourcer. Da indtægtsgenereringen på det taktiske niveau er placeret i sin egen afdeling, er der her tale om begrænsningen i form af en allokeret mængde ressourcer tildelt det individuelle projekt.

Cost/benefit-analyse

Det blev konstateret ved gennemgang af ledelsessystemerne i Greenpeace Nordic, at systemet har både styrker og svagheder. Disse vil i dette afsnit blive sammenholdt med de egenskaber, som Balance Score Cards kan bidrage med, for at diskutere effekten af en eventuel implementering.

Accountability og informationsgrundlag

Organisationen arbejder med både finansielle og ikke-finansielle faktorer, men i forhold til Value for Money-betragtningen gennem effectiveness og efficiency, mangler de nuværende ledelsessystemer at inddrage flere vigtige faktorer i sine beslutningsprocesser. Det er på dette forhold, hvor Balance Score Card som værktøj, kan bidrage med at gøre systemerne mere fuldstændige, så de indeholder alle væsentlige faktorer. dermed vil der ske en styrkelse af

opgørelsen af procedural accountability, da genereringen af informationerne genereret gennem de 5 faser i ledelsescyklussen, vil styrke informationsgrundlaget på dette punkt.

Herudover bidrager BSC ikke bare med tilførslen af yderligere faktorer, men får også organisationen til at definere måleparametre, som skal bruges som indikatorer på organisationens præstationer på alle faktorerne. De forslåede Score Cards indeholder en række forslag til indikatorer, men organisationen vil skulle tilpasse dette i forhold til det større informationsgrundlag, man ligger inde med. Ved at få defineret disse indikatorer, skabes der som et resultat samtidigt en bedre fælles forståelse for, hvad der i organisationens interne accountability forhold, skal betragtes som valutaen for præstationerne. Dette sikrer, som nævnt i tidligere afsnit, en klart bedre forståelse mellem de to parter, eller vigtigere, minimere risikoen for det modsatte.

Ved inddragelsen af nytteværdi, blev der skabt et mere målbart og sammenligneligt grundlag, hvilket specielt var til gavn for ledelsen på det strategiske niveau, men også på de lavere organisatoriske niveauer, hvor ledelsen har ansvaret flere sideløbende projekter. Der er således skabt et informationsgrundlag, hvor det er betydelig lettere at evaluere opfyldelsen af consequential accountability.

Konsekvensen af denne forbedring af informationsgrundlaget til brug for accountability evalueringen, er at organisationen kommer til at arbejde med et mere formaliseret system. Det må i forlængelse heraf antages, at udarbejdelsen af de yderligere informationer, og de mere formelle processer, vil gøre arbejdet i organisationen mere bureaukratisk. Det fremgår af Greenpeace Nordics hjemmeside¹⁷, at man ikke ønsker at arbejde for bureaukratisk, da det kan hæmme organisationens omstillingsparathed, ligesom det blev udtrykt af Mads Flarup Christensen, at der skal være plads kreativitet og innovation, hvilket man frygtede kunne blive hæmmet ved denne formalisering af ledelsesprocesserne.

Årsagssammenhænge

Det blev i forbindelse med de foretagne interviews noteret, at organisationen har udfordringer, hvad angår forklaringen af de årsagssammenhænge, som organisationens aktiviteter er underlagt.

¹⁷ <http://www.greenpeace.org/denmark/da/om-greenpeace/om-organisationen/> (nederst på siden)

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at ledelsen i Greenpeace Nordic har den største indsigt i, hvilke faktorer der er de væsentligste, og hvordan sammenhængen er, imellem disse faktorer. Men ved at antage at de er tilnærmeligt lig de fundne forhold i den canadiske forskningsrapport, var det muligt at udarbejde foreslåede Balance Score Cards. Disse Score Cards kan hjælpe til at skabe en bedre forståelse for årsagssammenhængene, og det er gældende ikke kun for den øverste ledelse, men hele vejen ned gennem organisationen. Blot ved udarbejdelsen af Balance Score Cards, vil der gennem den systematiske tilgang til årsagssammenhængene, blive skabt yderligere forståelse for disse sammenhænge. Det kan derfor siges, at værktøjet kan bidrage med ikke bare en bedre forståelse, men også med et inspirativt kontrolelement, som den kan få gavn af fremadrettet.

Den forbedrede forståelse, der fremkommer ved visualiseringen i et Balance Score Card, har også andre positive effekter. Som det er blevet beskrevet, har Greenpeace Nordic afdelinger med meget forskellige formålsdefinitioner. Kombineret med organisationen behov for en stærk kultur i organisationen, giver det nogle ledelsesmæssige udfordringer for, hvordan man sikrer et stærkt fællesskab og gode relationer imellem afdelingerne. Dette er noget som BSC kan hjælpe med, da den skaber et tydeligere billede af den enkeltes placering og påvirkning på organisationens samlede præstation. Det er derfor vurderingen, at værktøjet kan bidrage med at styrke kulturen i organisationen gennem en styrkelse af fælleskabsfølelsen og den enkeltes tilhørsforhold.

Som det blev nævnt i det teoretiske afsnit vedrørende BSC, er der den risiko forbundet med at simplificere årsagssammenhængene i et BSC, at man ikke får de rette præstationsdrivere, faktorer og indikatorer inkluderet i værktøjet, eller at sammenhængene ikke er de mest dominerende sammenhænge. Dette er en vigtig betragtning, da organisationen på nuværende tidspunkt ikke har udtrykt en stor sikkerhed i, at man har kortlagt de vigtigste faktorer, ligesom man har kæmpet med at finde de mest repræsentative måleparametre. Dette taler for, at risikoen for at man får udarbejdet Balance Score Cards, der ikke kan betragtes, som værende repræsentative for de faktiske forhold.

For at minimere risikoen for et fejlbehæftet Balance Score Card, vil det derfor kræve en større indsamling af informationer omkring forholdene, hvilket betyder en stor indledende omkostning for Greenpeace Nordic. Herudover tales der om, at organisationen er placeret i et miljø, hvor de

betydende faktorer skifter hurtigere end i andre brancher, hvilket vil også kræve en større løbende informationsindsamling omkring årsagssammenhænge. Det vil dermed være en dyrere proces, at implementere BSC hos Greenpeace Nordic, end det ville være for mange andre organisationer eller virksomheder.

Vurdering

Som det fremgår af analysen, vil implementeringen af Balance Score Cards medføre en række gavnlige effekter til Greenpeace Nordics ledelsessystemer. Specielt hvad angår udarbejdelsen af et informationsgrundlag til brug i accountability forholdene. Samtidigt vil det også være dyrt at implementere værktøjet i organisationen, da man på nuværende tidspunkt ikke har tilstrækkeligt informationer om de væsentlige årsagssammenhænge, som har indflydelse på organisationens præstationer.

Det er vurderingen, at på trods af at der er meget værdi at hente for organisationen, så vil omkostningen til specielt implementeringen være for stor i forhold til værdien der skabes. Det er samtidigt indtrykket, at organisationen ønsker et mere uformelt og ubureaukratisk arbejdsmiljø, hvilket Balance Score Cards ikke vil kunne bidrage til.

Det er det umiddelbare indtryk, at det vil være mere kosteffektivt for organisationen, at foretage en forbedring af de nuværende ledelsessystemer, for bedre at opfylde de styringsbehov organisationen har.

Konklusion

Det blev ved analysen af den økonomiske styring i Greenpeace Nordic konstateret, at organisationens ledelsessystemer er baseret på mange uformelle forretningsgange. Beslutningsprocesserne er præget af, at beslutningstagerne i de fleste tilfælde arbejder ud fra et informationsgrundlag, som primært er baseret på observationer frem for måling.

Det blev fundet, at informationerne der bliver genereret igennem ledelsescyklussens 5 faser, giver et ufuldstændigt billede af organisationens præstationer på både det strategiske og det taktiske niveau. Dette blev primært baseret på, at organisationen ikke sikrer et tilstrækkeligt informationsgrundlag til brug for evalueringen i de interne accountability forhold. Når det kommer til evalueringen af procedural accountability, blev det fundet, at organisationen helt mangler at inddrage secondary impacts i sine processer, mens der ikke arbejdes systematisk med compliance i forhold til de eksterne lovreguleringer.

I forhold til consequential accountability, mangler specielt en klar og tydelig definition af valutaen i accountability forholdet for ledelsen på det strategiske niveau, hvorfor anvendelsen af en nytteværdibetragtning blev foreslået. Det blev også fundet, at det ikke er lykkedes organisationen, at skabe en klar og tydelig sammenhæng mellem outputs og outcomes.

Konklusion på det ovenstående er, at organisationen har svært ved at arbejde effektivt i de interne accountability forhold. Det blev vurderet, at både pålideligheden og validiteten af de genererede informationer kunne forbedres, hvilket kunne dokumentere rationalerne bag beslutningerne på de forskellige organisatoriske niveauer.

Når det kommer til de eksterne interessenter, blev det fundet at der kun blev stillet meget få krav til organisationens præstationer. De opstillede krav vedrørte primært finansielle forhold, hvor interessenterne bl.a. havde en stor interesse i, at den givne støtte hovedsagligt gik til non profit projekter, frem for til fundraising og administration.

Det blev yderligere fundet, at organisationen ikke arbejder systematisk med forbedringsforslag, hvilket betyder at ledelsessystemerne har nogle mangler, hvad angår inklusionen af inspirative elementer i systemerne. Effekten af dette er, at ledelsessystemet delvist mangler det fremadrettede perspektiv, der skaber en god dynamisk udvikling af ledelsessystemet over tid.

Hvad angår en implementering af Balance Score Cards i organisationens ledelsessystem, blev det fundet, at selvom værktøjet i en tilpasset form kunne have en gavnlig effekt på genereringen af informationer gennem ledelsescyklussens 5 faser, ville omkostningen til implementeringen overskygge værdiskabelsen. Dertil var informationsbehovet til brug for den indledende kortlægning for stort. I stedet blev det vurderet, at det ville være mere kosteffektivt for organisationen, at arbejde på at forbedre det nuværende ledelsessystem på trods af det identificerede svagheder i systemet.

Litteraturliste

Bøger:

- Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, James Cutt and Vic Murray, forlaget Routledge, udgivet i 2000.

Greenpeaces hjemmesider:

- <http://www.greenpeace.org/denmark/> & <http://www.greenpeace.org/international/en/>
- Greenpeace Nordic Annual Report 2010

Bilag 1 - Referat af interview med Mads Flarup Christensen, Generalsekretær i Greenpeace Nordic

Referat af interview med Mads Flarup Christensen, Generalsekretær i Greenpeace Nordic

Overordnet strategi

Generel beskrivelse og formål definition

Greenpeace Nordic er en regional afdeling af den globale Greenpeace organisation, som er en såkaldt *advocacy* organisation. Organisationer af denne type udfører primært aktiviteter, som har til hovedformål at skabe en politisk påvirkning af et emne eller en debat.

Organisationen har 5 ultimative hovedtemaer, som brydes ned i flere niveauer af underordnede mål, som kan være mere eller mindre konkrete. De 5 hovedtema er:

- Klima og energi
- Hav
- Kemi
- Bæredygtigt landbrug
- Afskovningen

Udfordringen for organisationen og målingen af præstationen på det overordnede niveau ligger i at måle på årsagssammenhængen mellem de mere konkrete delmål på kampagnerne, og hvilken effekt de har på de overordnede mål for de 5 temaer. Man arbejder med det man kalder *Critical Pathways*, som er definition af de mål, der skal nås for at opfylde den overordnede målsætning for det enkelte tema. Fordi der er måleproblemer på Greenpeaces påvirkning på opfyldelsen af

målene, operationaliserer man præstationsmålingen ved at foretage måling på de 2 følgende måder;

Gennem generelle eller specifikke meningsmålinger, hvor folk spørges til om deres kendskab til Greenpeaces aktiviteter og krav. Det gøres ud fra tesen om, at når tilpas mange kender kravet, sympatisere med det krav, så vil det også komme til at ske. Meningsmålingerne foretages løbende, men er ikke systematiseret.

Gennem måling af mediehits, antallet af visninger på hjemmesider og i den trykte presse. Det er der en løbende monitoring af, så man ved hvilken mediemæssig gennemslagskraft organisationen eller den enkelte kampagne har. Pålideligheden af informationer generet her er dalet, da mediebilledet er blevet mere fragmenteret end tidligere.

Væsentligste interessenter

Greenpeace Nordic er som en afdeling af Greenpeace International, underlagt krav vedrørende styringen af sine aktiviteter. Det fungerer på den måde, at ledelsen fra de forskellige regionale og nationale afdelinger mødes årligt, for bl.a. at planlægge det næste års kampagneaktiviteter. Der foretages en prioritering af de 5 overordnede temaer, og hvordan indsatsen skal vægtes herimellem.

Herudover er der en uformel forventning om, at kampagneaktiviteterne udføres efter den organisationskultur, som omfatter hele Greenpeace netværket. Det handler om, at der arbejdes med problemstillinger inden for temaer, hvor der er en videnskabelig konsensus for den bedste praksis, men hvor der er kløft til, hvordan dette gøres i samfundet pt. Samtidigt med, at aktiviteterne udføres ud fra det image, Greenpeace har omkring eksempelvis konfrontering og aktion.

En anden væsentlig interessant for Greenpeace, er deres private støttegivere og medlemmer. Det er besluttet, at Greenpeace ikke modtager støtte fra hverken erhvervslivet eller statslige organer. Dette gøres fra et ønske om at være uafhængig fra de parter, som man også kan forventes at have konfrontationer med. Af denne grund modtager man kun støtte fra private personer og uafhængige fonde.

Forventningen til Greenpeace og de aktiviteter der udføres, bygger mere på ideologien i arbejdet, end det er målopfyldelsen inden for de enkelte kampagner. En forlængelse af dette er, at den givne støtte anvendes til de ideologiske formål, og kun minimalt til administration mv.

Nødvendig information

Til brug for det strategiske arbejde, kan de væsentligste informationer opdeles i 4 kategorier; politiske informationer, finansielle informationer, kampagnerapporter og meningsmålinger. De 3 første kategorier udgøres af aggregerede rapporter fra delaktiviteterne, som bliver rapporteret enten skriftligt eller mundtligt af den afdelingsansvarlige. Meningsmålingerne kan foretages af både interne og eksterne parter, men bliver kommunikeret uden fortolkning direkte til ledelsen.

I forhold til målingen af påvirkningen organisationens aktiviteter, savner ledelsen informationer om reaktionerne fra beslutningstagere, meningsdannere, befolkning og organisationens støtter. Her er det den følelsesmæssige reaktion på de budskaber Greenpeace forsøger at formidle. Hvornår folk går fra "*Nåh ja, det kunne være en god ide*", til at sige, "*Ja fandeme ja! Det er det her vi skal frem til.*". Aktuelt bliver der kun målt på, hvor bredt budskabet er kommet ud, og i hvilket omfang budskaberne fanger sympati.

Planlægning på det strategiske niveau

Finansielle perspektiv:

Det finansielle perspektiv er ikke noget der forbindes direkte med organisations præstation på det overordnede niveau. Det er ikke således, at organisationens aktiviteter eksempelvis udvælges ud fra, hvilke der kan generere den største mængde støtte.

Indsamlet støtte

Der er ikke konstateret en direkte sammenhæng mellem de enkelte kampagner organisationen udfører, og hvor meget støtte den modtager. Det er naturligvis givet, at organisationen skal indsamle støtte, før den kan afholde sine kampagner. Jo mere støtte man kan indsamle gennem fundraising, jo flere kampagner kan udføres. Så der er en sammenhæng mellem støtteindsamlingen og kampagnearbejdet, men det er omvendt i forhold til sammenhængene i en privat virksomhed.

Det er relativt simpelt at måle på, hvor meget støtte organisationen formår at indsamle. Dette gøres ud fra finansielle målinger foretaget i fundraising afdelingen.

Effektiv administration

Det er en vigtig del af at være en NPO, at man kan minimere andelen af omkostningerne, som går til fundraising og administration. Først og fremmest for at frigøre flest mulige ressourcer til de primære formål, men også fordi det er forventningen fra støttegiverne, at støtten anvendes til de kommunikerede formål. Dette kommer bl.a. til udtryk gennem SIK's krav til, at maksimalt 25 % af omkostningerne i organisationen må anvendes til fundraising og administration.

Kundeperspektiv:

Organisationen har det klart største fokus på, hvordan de eksterne interessenter forholder sig til det arbejde der udføres. Da organisationen er en advocacy-organisation, handler det om at påvirke beslutningstagere, og meningsdannere, som kan betragtes som kunder af de aktiviteter organisationen udfører. Det nedestående er faktorer, der har indflydelse på, om folk lytter til det Greenpeace siger:

- **Accept** af organisationens udmelding fra det videnskabelige miljø og andre NPO'er. Det giver tillid og vægt til de informationer og de løsninger organisationen kommunikerer.
- **Aktualitet** af det udførte arbejde. Det skal synes vigtigt for modtagerne, at de problemstillinger der behandles netop nu, også er de vigtigste.
- **Organisationens brand** er med til at styrke interessen for organisationens udmeldinger, og til at generere sympati for de kommunikerede holdninger.

Det er alle 3 faktorer, som er svære for Greenpeace at måle på. I stedet foretages der løbende en uformel evaluering af udviklingen inden for de 3 forhold af den øverste ledelse, og af de enkelte hovedområders fagansvarlige.

Det interne procesperspektiv:

Effektiv projektstyring

Fordi langt de fleste aktiviteter der udføres i Greenpeace, er styret som projekter, er det vigtigt med en god ledelse af de individuelle projekter. Dette sikrer man på 2 måder. Den første er ved at

have projektledere med stor erfaring, og den anden er ved brug af et professionelt softwareprogram til projektstyring.

Temaudvælgelse

I forbindelse med sine aktiviteter både inden for kampagner og fundraising, skal Greenpeace hele tiden sørge for at fokus på de rigtige temaer. Det er vigtigt, at organisationen sørger for at vælge de temaer, hvor der er det bedste grundlag for forandringer, som vurderes ud fra Greenpeaces "theory of change". Teorien bygger på, at der er en videnskabelig konsensus for løsning af problemstillinger, en kløft til hvordan problemet aktuelt løses i samfundet, og den rigtige kampagneidé til at kommunikere løsningen til de eksterne interessenter.

Politisk miljøanalyse

Greenpeace har gennem årene erfaret, at den mest effektive måde at skabe ændringer på, er gennem lovændringer. Det er derfor vigtigt, at have fingeren på pulsen for, hvordan det politiske miljø reagerer på forskellige temaer, og på forskellige kampagneaktiviteter.

I Greenpeace arbejder de såkaldte fagansvarlige med at holde sig ajour på, hvordan det politiske miljø forholder sig til det fag/temaområde, den enkelte er ansvarlig for. Fordi disse medarbejdere sidder inde med informationerne omkring dette, er det herfra den strategiske ledelse får sine informationer.

Kommunikation

En advocacy-organisation lever i høj grad af at kommunikere deres holdninger, og at de kommunikerede informationer påvirker modtageren. Det er derfor vigtigt for Greenpeace, at organisationen har en god styring af sin kommunikation. Det gælder internt til sine medarbejdere og medlemmer bl.a. til brug for mobilisering, men også til de eksterne interessenter i form af beslutningstagere, meningsdannere, samt potentielle støtteeivere og medlemmer.

Lærings- og vækstperspektivet

Organisationskultur

I en organisation som Greenpeace, der bl.a. gør stort brug af indsatsen fra frivillige medarbejdere, er der nogle styringsmæssige udfordringer, der vedrører ledelseskontrollen af, hvordan organisationen overholder sit værdigrundlag i sine daglige aktiviteter. Disse styringsmæssige udfordringer kan i høj grad afhjælpes af en stærk organisationskultur.

Ressourcefordeling

Fordelingen af ressourcerne på det strategiske niveau foretages ud fra en skabelon, hvor maksimalt 25 % af den indsamlede støtte går til administration og fundraising, 25 % går til den internationale organisation, mens de sidste 50 % skal anvendes til Greenpeace Nordics kampagneaktiviteter.

Delaktiviteter

Non profit aktiviteter

Denne aktivitetsgruppe er den klart største i organisationen, hvilket også hænger sammen med dens direkte tilknytning til organisationens overordnede formål og outcomes. Aktiviteterne er opdelt i aktiviteter inden for de 5 hovedtemaer, Greenpeace arbejder indenfor. Indenfor de 5 hovedtemaer bryder man de globale langsigtede målsætninger ned til regionale delmål, i det man kalder *critical pathway*, hvor man opstiller en sti for opnåelse af målet defineret i delmål.

Til opfyldelse af delmålene fører Greenpeace kampagner, hvor man anvender værktøjer som mobilisering af frivillige og kommunikation gennem forskellige medier. På grund af problemstillingen vedrørende pålidelig måling af kampagnernes påvirkning på opnåelsen af delmålene, defineres præstationen for kampagnerne ud fra gennemslagskraft målt på de 2 parametre nævnt under den overordnede strategi.

Udvælgelsen af kampagnerne sker efter en fastsættelse af, hvilke delmål man ønsker at opfylde i den givne periode, hvorefter der udarbejdes en mængde kampagneforslag til hvordan målet kan nås. Herfra foretager man en vurdering af, hvilken kampagneidé der har den størst mulighed for succes, sammenholdt med de ressourcer organisationen har til rådighed.

De væsentligste drivere for gode præstationer i non profit aktiviteter, er i høj grad de samme, som dem der er blevet beskrevet under planlægning på det strategiske niveau, naturligvis eksklusiv indsamlingen af støtten.

Ressourcefordeling

Fordelingen af ressourcerne til kampagnerne indenfor organisationens 5 hovedtemaer, bliver planlagt på møderne mellem de regionale og nationale ledere. Der foretages en prioritering på et internationalt niveau af hovedtemaerne. Aktuelt er der foretaget en prioritering der siger, at 50 % af organisationens ressourcer skal anvendes indenfor klima og energi, hvorefter hav og skov kommer ind som hhv. 2. og 3. prioritet og tager størstedelen af den resterende ressourcepool. Det forventes herefter, at de enkelte ledere anvender de lokale ressource ud fra denne internationale prioritering.

Af de ressourcer der anvendes til kampagneaktiviteterne, anvender man en hovedregel der siger, at 2/3 af budgettet skal dække omkostningerne til de menneskelige ressourcer, og den sidste 1/3 er til de resterende omkostninger.

Fundraising

Aktiviteterne i afdelingen for fundraising styres som individuelle fundraising projekter. aktiviteterne i afdelingen kan groft inddeles i 2 typer, retention og acquisition, som styres adskilt fra hinanden, og medarbejderne er typisk kun i 1 af aktivitetstyper.

Det altoverskyggende formål i fundraising afdelingen, er at indsamle den størst mulige støtte fra eksisterende eller nye støttegivere. Afdelingens præstationer defineres ud fra en måling af ROI, hvilket gøres ned til niveauet for det enkelte fundraisingprojekt. Eneste begrænsning der er pålagt fundraising, er at man kun må indsamle støtte fra privatpersoner og dermed ikke fra hverken erhvervslivet eller de offentlige myndigheder.

Udover målingen af afdelingens ROI, arbejdes der samtidigt med at tilknytte så mange støttemedlemmer som muligt. Dette er dog sekundært i forhold fundraising, som tynger betydeligt mere i den samlede præstationsevaluering.

Drivere af præstationen

I gennem sine fundraisingaktiviteter, har Greenpeace erfaret, at bevæggrundene for støttemedlemmernes valg af at afgive støtte til Greenpeace, ikke er knyttet direkte til de nuværende kampagner og programmer man kører i organisationen. Derimod er det indtrykket, at det væsentligste for, at folk vælger at støtte organisationen, ligger i et ønske at støtte det overordnede formål, og de værdier organisationen står for. Det er her vigtigt, at Greenpeace har et stærkt brand.

En anden væsentlig faktor for præstationen, er afdelingens evne til at kommunikere med organisationens støttemedlemmer. Det er specielt vigtigt for den del af fundraising, som omhandler retention, hvor det handler om at holde fast i støttemedlemmer. Ved god kommunikation med støttemedlemmerne, får man kommunikeret den værdi medlemmet får for den afgivne støtte.

Den tredje faktor handler om koordination af medarbejderne i fundraisingafdelingen. I respekt for at fundraisingprojekternes effekt kan svinge meget, arbejder man i Greenpeace med en dynamisk struktur, hvor medarbejderne skal kunne flyttes imellem projekter, og på tværs af de nordiske landegrænser. Dette kræver en god koordination projekterne imellem, og lederne der overser denne overførsel af ressourcer.

Informationsbehov

Når ledelsen i afdelingen for fundraising skal foretage planlægning af projekterne, tages beslutningerne på baggrund af et informationsgrundlag der primært omfatter informationer om 3 forhold; menneskelige ressourcer, finansielle ressourcer og historisk rapporter på ROI.

Administration

Administrationen i Greenpeace udgøres af følgende supportfunktioner og administrative afdelinger:

- Logistik
- IT
- Koordination af frivillige
- Økonomi

- Øvrig administration

De 3 supportfunktioner (logistik, IT og koordination) som *mini agencies*, i hvilket der ligger, at afdelingerne styres adskilt fra hinanden og organisationens øvrige aktiviteter. Aktiviteterne i supportfunktioner kan opdeles i generelle supportaktiviteter, og yderligere supportaktiviteter. De generelle aktiviteter indregnes i funktionens eget regnskab, mens de yderligere aktiviteter indregnes der hvor de bruger. Der bliver opstillet individuelle mål til de 3 supportfunktioner til brug for præstationsevalueringen.

Rapportering og evaluering

Intern rapportering

Præstationsrapporter

Greenpeace foretager en formel præstationsevaluering på omkring halvdelen af sine projekter, hvor evalueringen typisk foretages af en ekstern evaluator med de nødvendige kompetencer. Der fokuseres først og fremmest på om projektet har nået det mål på temaet critical pathway, som det havde til formål at opnå. Den formelle evaluering indeholder en måling af projektets gennemslagskraft hos de parter, som projektet var målrettet mod. Rapporteringen omhandler dermed de tidligere nævnte meningsmålinger og mediehits, og bliver formaliseret i Greenpeace skabelon for projektevaluering.

Finansielle rapporteringer

Der foretages finansiell måling og rapportering på både taktisk og strategisk niveau, hvor der løbende udarbejdes månedlige rapporteringer, som ender ud i en samlet årlig rapport for hhv. det enkelte projekt eller organisationen samlet. Dette arbejde er placeret i økonomiafdelingen, som også har finansielle controllere ansat til at overvåge overholdelse af praksis.

Evalueringen af de finansielle præstationer udgøres på taktisk niveau af sammenholdelse mellem budget og træk på finansielle ressourcer organisationens non profit aktiviteter, og en mere detaljeret gennemgang i forbindelse med rapporteringen af fundraising aktiviteterne, hvor der primært kigges på ROI.

Ekstern rapportering

Præstationsrapportering

Den eksterne rapportering af organisationens målopnåelse, er begrænset til en uformel rapportering i forbindelse med de internationale styringsmøder for de daglige ledere i de nationale/regionale afdelinger, samt en kommunikation af organisationens succesfulde kampagner gennem organisationens hjemmeside og finansielle årsrapport.

Finanselle rapporteringer

Organisationen udarbejder årligt en finansiell rapport for organisationen som helhed. Denne årsrapportering aflægges efter svensk regnskabslovgivning, og bliver samtidigt revideret af en ekstern svensk revisor med speciale i non profit organisationer. Den finansielle rapportering bruges bl.a. til at dokumentere organisationens opfyldelse af kravene om at administrationsomkostninger maksimalt udgør 25 % af organisationens samlede omkostninger, hvilket er et krav for at opnå certificering til en nittekonto i Sverige.

Compliance rapportering

Organisationen er underlagt 2 eksterne værdisæt, hvor man rapporterer sin overholdelse heraf. Det første værdisæt er Svensk Indsamlings Kontrols (SIK) værdisæt kaldet *Code of Quality*, som omhandler tilstedeværelsen af visse organisatoriske og processuelle forhold. Greenpeace Nordic rapporterer årligt på overholdelsen af værdisættet til SIK, og ligger ellers denne rapport ud på Greenpeace Nordics hjemmeside. Den afgivne compliancerapport bliver ikke revideret, men den svenske eksterne revisor skriver under på, at den er udarbejdet.

Herudover aflægger Greenpeace international som helhed en rapportering af overholdelsen af et Accountability Charter, som er udarbejdet af en international forening af NGO'er (INGO), hvoraf Greenpeace er et fremtrædende medlem. Denne foreningen er en uafhængig institution, som årligt sender revisorer ud for at revidere, at den internationale organisation, og herunder også den nordiske, overholder den underskrev Accountability Charter.

Afslutningsvist foretages der af Greenpeace international en uformel vurdering af den Nordiske afdelings overholdelse af den internationale organisations værdisæt. Dette sker for at sikre, at alle de nationale eller regionale kontorer, er med til at styrke det internationale brand.

Balance Score Card

Anvendelsen af Balance Score Card er kun kort blevet overvejet. Man har ikke en indgående kendskab til BSC, og hvordan styringsværktøjet virker. Det er indtrykket, at BSC er et værktøj, der kan hjælpe profitorienterede virksomheder, til at inddrage andet end finansielle perspektiver i sin beslutningsproces. I Greenpeace har man selv udarbejdet en række templates, der skal sikre, at man kommer rundt om andet end det finansielle perspektiv, hvorfor man ikke umiddelbart kan se værdien i en implementering af BSC.

Der hvor BSC kunne have en effekt, er ved en systematisering af de faktorer, som organisationen har identificeret. Organisationens store styringsmæssige problemstilling ligger i, at man ikke foretage en kvantificerbar måling af dynamikken mellem den endelige beslutningstager, og de kundegrupper man har en direkte kontakt til. De faktorer der spiller ind på påvirkningen af kundegrupperne, føler man, at man har godt styr på.

Det er holdningen, at det miljø organisationen arbejder i, er så dynamisk, at de betydende faktorer ændrer sig ofte. Derfor giver det ikke meget mening, at opstille faktorerne i en årsagssammenhæng, da det der virker den ene dag, ikke virker den anden. Der er faldende output for samme input, så at sige.

Bilag 2 – De 12 attributter

Til brug for evaluering af effectiveness og efficiency i en NPO, har CCAF/FCVI udviklet 12 attributter. De 12 attributter beskrives i den canadiske forskningsrapport på følgende måde:

- **Management Direction** – the extent to which programme objectives are clearly stated and understood.
- **Relevance** – the extent to which the programme continues to make sense with respect to the problems or conditions to which it was intended to respond.
- **Appropriateness** – the extent to which the design of the programme and the level of effort are logical in relation to programme objectives.
- **Achievement of Intended Results** – the extent to which the goals and objectives of the programme have been achieved.
- **Acceptance** – the extent to which the stakeholders for whom the programme is designed judge it to be satisfactory.
- **Secondary Impacts** – the extent to which significant consequences, either intended or unintended and either positive or negative, have occurred.
- **Costs and Productivity** – the relationship between costs, inputs, and outputs.
- **Responsiveness** – the capacity of the programme organization to adapt to changes in such factors as markets, competition, available funding, and technology.
- **Financial Results** – accounting for revenues and expenditures, and for assets and liabilities.
- **Working Environment** – the extent to which the programme organization provides an appropriate work environment for its staff, and staff have the information, capacities, and disposition to serve programme objectives.
- **Protection of Assets** – the extent to which the various assets entrusted to the programme organization are safeguarded.
- **Monitoring and Reporting** – the extent to which key matters pertaining to performance and programme strength are identified, reported, and monitored.

Disse 12 attributter suppleres i den canadiske forskningsrapport med følgende 4 attributter, som er defineret af undertegnede:

- **Management Overhead** – anvendelsesomfanget af organisationens støttefunktioner.
- **Compliance** – i hvor høj grad præstationen overholdte interne og eksterne reguleringer.
- **Evaluation and Audit** – det omfang de indsamlede og rapporterede informationer er blevet valideret af interne og eksterne revisionsinstanser, og hvordan informationerne bruges i evalueringen af præstationen.
- **Quality** – kvaliteten af det output præstationen medfører.